

Masteroppgave

Implementering av kultur i Elkem Solar, Kristiansand

Av
Beate Topland

Masteroppgaven er gjennomført som et ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som sådan. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Veileder:

Dag Ingvar Jacobsen

Universitetet i Agder, Kristiansand

Dato
22.05.09

Forord

Masteroppgaven er avslutningen på mine fem studieår ved Universitetet i Agder og min mastergrad i Offentlig politikk og ledelse. Fordypningen i ledelse og administrasjon og min bakgrunn som laboratorietekniker med videreutdanning i kjemiprosess førte meg til Industrien. Måten Elkem Solar fremsto på i media og bevisst brukte verdier som ett ledd i rekrutteringsprosessen, fanget min interesse. Arbeidet med oppgaven har pendlet fra helt forferdelig til helt fantastisk, men lærerikt og inspirerende har det vært hele tiden.

Jeg ønsker å takke folk i Elkem Solar: Hjelpsomme Gunn- Marit Eriksen som var min døråpner inn i organisasjonen og Helge Aasen som sa JA. Magne Løkås som hjalp meg faglig og gav meg muligheter til å delta på EBS University og på Toyota Culture- samlingene med ledelsen i Elkem Solar. Geir Ausland for uvurderlig hjelp med operasjonaliseringen av spørsmålene. Tor Asbjørn Grændsen som tok seg tid til å snakke med meg og som, sammen med Jan Magne Larsen og produksjonssjefene, hjalp til med distribueringen av spørreskjemaene. Tilslutt vil jeg takke alle respondentene som var så velvillige til å svare.

Jeg ønsker også å takke min veileder Professor Dag Ingvar Jacobsen som har en fantastisk evne til å være direkte, litt småfrekk men likevel hyggelig- på samme tid. Veiledningene hos Dag Ingvar gjorde alltid at brikkene falt på plass igjen. Selv om det kokte godt i toppen av og til følte jeg alltid, etter veiledningene, at lyset skinte litt sterkere og jeg var blitt litt flinkere. Tusen takk for hjelpen.

Sist men ikke minst takk til deg, min kjære og alltid tålmodige Johan. Endelig får du tid til den slitne, gamle kjerra i garasjen☺

Sammendrag

Caseundersøkelsen av implementering i Elkem Solar, Kristiansand er en undersøkelse av hvordan bedriftskultur, som en funksjon av åtte verdier, er implementert i driftsorganisasjonen og hva som påvirker graden av implementering.

Det er benyttet kvantitativ tilnærming i form av spørreskjema og i tillegg til univariate analyser for å se på graden av implementering, er regresjonsanalyse brukt for å søke å finne forklaringsfaktorer på variasjoner i implementeringen.

Empiriske resultater viser at pragmatisk institusjonalisme og verktøyperspektivet best forklarer implementeringen som viser seg å variere. Faktorene som påvirker variasjonen er ledelse, deltakelse, trekk ved den ansatte, trekk ved jobben og trekk ved ideen.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
1. Innledning	5
2. Teori.....	7
2.1 Ulike perspektiver på implementering.....	8
2.1.1 Verktøyperspektivet.....	8
2.1.2 Det symbolske perspektivet.....	11
2.1.3 Pragmatisk institusjonalisme	15
2.1.3.1 Ledelse: Oversettelseskompetanse og iverksettelse av kultur.....	20
2.1.3.2 Deltakelse en betingelse for implementering, eller kanskje ikke?.....	23
2.1.3.3 Trekk ved de ansatte.....	25
2.1.3.4 Trekk ved jobben/ avdelingen.....	25
2.1.3.5 Trekk ved ideen.....	26
2.1.4 Grafisk modell	27
3. Metode og data.....	28
3.1 Metode	28
3.1.1 Gjennomføring av spørreundersøkelsen.....	28
3.1.2 Operasjonalisering avhengige variabler	29
3.1.3 Operasjonalisering uavhengige variabler	34
3.1.4 Validitet og reliabilitet	34
3.2 Data.....	36
3.2.1 Faktoranalyse av variablene.	36
4. Analyse	40
4.1 Hovedfunn: I hvor stor grad er verdiene implementert?.....	41
4.2 Bivariate korrelasjoner.....	44
4.3 Regresjonsanalyser: Åtte avhengige variablene hver for seg.....	47
4.4 Regresjonsanalyser: Indeksvariabler av de avhengige variablene	59
5. Tolkning.....	64
5.1 Drøfting av hovedfunn: ”I hvilken grad er verdier og bedriftskultur implementert i Elkem Solar.”	64
5.2 Drøfting av delfunn: ”...og hva kan forklare variasjon i implementeringen?”.....	69
5.2.1 Ledelse er essensielt for implementering av verdiene	70
5.2.2 Deltakelse? Ikke avgjørende.....	72
5.2.3 Faglig kompetanse, nr 1!	74
5.2.4 Forutsigbarhet i jobben: En viktig forutsetning.....	76
5.2.5 Kan variasjon i implementering skyldes trekk ved ideen (verdiene)?.....	76
6. Konklusjon.....	78
7. Sluttrefleksjoner	80
Kildeliste.....	81
Vedlegg	85

1. Innledning

”Elkem Solar tror på kunnskap og kvalitet, men kunnskap og kvalitet kommer først til sin rett når folk står samlet om et felles mål, visjon og verdier. Derfor tror vi at våre verdier- lagspill, glød, pionerånd og nøyaktighet- hjelper oss å lykkes med vår visjon: Vi skaper fremtid¹”

Dette er et tidstypisk eksempel på hvordan en moderne organisasjon som ett ledd i en strategisk plan, forsøker å formulere tekster omkring verdier, normer og visjoner. Målet er at dette skal gi en fellesskapsfølelse og samtidig motivere de ansatte til å jobbe i samme retning. Temaet i oppgaven omhandler implementering av bedriftskultur, som en funksjon av felles verdier og en verdibasert forretningsfilosofi, i Elkem Solar Kristiansand.

Det verdibaserte forretningsfilosofien Toyota Production System (TPS), eller ABS (Alcoa Business System) som Alcoa kalte det, ble første gang introdusert i Elkem via Alcoas oppkjøp av deler av Elkem Aluminium på slutten av 90- tallet. Elkem startet opp med å implementere deler av TPS og kalte det Elkem Business System (EBS). EBS dreiet seg da i all hovedsak om verktøy og metoder for effektiv produksjon som etter hvert ble beskrevet i boka *The Toyota Way* (Liker, 2004).

I 2008 ble det lansert en ny bok i samme serie: *Toyota Culture. The heart and soul of the Toyota Way* (Liker og Hoseus). I følge forfatterne ble boka skrevet som et resultat av mange selskaps mislykkede implementering av TPS. Boken beskriver bedriftskulturen på Toyota-fabrikkene, en kultur som forfatterne mener er selve fundamentet for at verktøyene og metodene i TPS skal fungere.

Boka resulterte i at ledergruppen i Elkem Solar, med administrerende direktør Helge Aasen i spissen, bestemte seg for å igangsette et gruppearbeid i egen organisasjon.

¹ Elkem Solar sin informasjonsavis, sommeren 2007

Fra Helge Aasen ble det 29. mai 2008 sendt ut følgende mail til alle lederne i Elkem Solar (25 stk):

Kick off EBS - vi prøver igjen!

Vi har bestemt oss for å kjøre en utvidet ledergruppe gjennom et kurs om Toyota's bedriftskultur. Hovedhensikten med dette er å skape en felles plattform og en dypere forståelse for hva lederrollen innebærer i en "forbedringskultur".

Det vil være fire grupper som fram mot ferien skal gjennomgå filosofien som ligger til grunn for EBS basert på boken Toyota Culture.

Dette vil være et viktig tiltak i arbeidet med å utvikle den bedriftskulturen vi ønsker at Solar skal bygge på.

Mer informasjon og praktiske detaljer vil bli presentert på vårt kick off

5. mai kl.- 08.00 til 09.00 på Torjesen 3.

Mvh,

Helge

Boka Toyota Culture avslører, i følge forfatterne, hvordan Toyota velger ut, utvikler og motiverer sine ansatte til å forplikte seg i byggingen av høykvalitetsprodukter. Boken vil i følge forfatterne gjøre ledere i stand til å implementere den samme kulturen i deres organisasjon. Videre tar Toyota Culture for seg *det menneskelige system* som Toyota bruker for å innpode sine grunnleggende prinsipper om tillit, gjensidig fremgang og fremragende dyktighet på fabrikkene, hos forhandlere og på kontorer rundt om i verden. Forfatterne forklarer Toyotas fire-trinnsmodell for å utvikle og beholde kvalitets-ansatte: Tiltrekke seg riktige mennesker (for ansettelse), utvikle dem, engasjere dem og inspirere dem. I følge forfatterne gir boka Toyota Culture ledere de verktøyene de trenger til å klare å gjennomføre sistnevnte fire- trinnsprosess. De fire Toyota Culture verdiene som masterundersøkelsen bygger på er trukket ut av verdier i fire- trinnsprosessen.

I tillegg bygger masterundersøkelsen på de fire, felles verdiene til Elkem Solar. Disse er bestemt lokalt av ansatte i Elkem Solar i Kristiansand. Disse verdiene har i utgangspunktet

derfor en større grad av lokal forankring enn Toyota Culture verdiene. Jeg kommer mer grundig inn på de totalt åtte verdiene i metodedelen.

I oppgaven skal det søkes å finne noen av svarene på hva som skjer når immaterielle ideer og japansk forretningsfilosofi møter en norsk organisasjon. Undersøkelsen skal gjennomføres som en spørreundersøkelse i driftsorganisasjonen i Elkem Solar og problemstillingen er som følger:

I hvilken grad er verdier og bedriftskultur implementert i Elkem Solar, og hva kan forklare variasjoner i implementering?

2. Teori

Interessen for å bruke kultur som verktøy for å bedre resultater i organisasjonen, kan spores tilbake til 1980- tallet (Jacobsen og Thorsvik 2006). Vestlig industri mistet på denne tiden store markedsandeler til japansk industri og etter hvert så man at dette ikke bare skyldtes vestlige lands høye produksjonskostnader eller japanernes lave lønninger. I flere bøker ble den japanske suksessen forklart med ”den japanske bedriftskulturen”(Ouchi 1981). Felles for de japanske bedriftene var at de skilte seg ut fra de amerikanske ved måten de vektla å utvikle menneskelige ressurser gjennom teamarbeid og å danne et sterkt felleskap og en sterk kultur² gjennom medvirkning, kommunikasjon og fellesskapsbyggende tiltak (Jacobsen og Thorsvik 2006). Bøkene *The Toyota Way* og *Toyota Culture. The heart and soul of the toyota way* (Liker 2004; Liker og Hoseus 2008) er et ledd i denne typen litteratur, som forsøker å beskrive den japanske Toyotaindustriens bedriftskultur med tanke på at denne skal kunne implementeres i andre deler av verden, som for eksempel i Elkem Solar.

Det kan være ulike rasjonale som ligger bak organisasjoners begeistring for organisasjonsoppskrifter og implementering av for eksempel en ”ny” bedriftskultur. Det kan være for eksempel (a)en tro og et ønske om at den nye kulturen vil gi et fortrinn med hensyn til effektivitet i forhold til konkurrentene, (b) det kan være et ønske om å signalisere en identitet utad for å tilfredsstille krav fra ulike omgivelser eller det kan være litt av begge

² Sterk kultur: Organisasjonens medlemmer er ikke i tvil om hva som er de grunnleggende verdiene i organisasjonen. Verdiene blir således styrende for handling.

deler. I teoridelen skal jeg belyse at implementering av en ny bedriftskultur kan ende opp som kun et symbol, den kan bli frastøtt eller det kan ende opp med at bedriften implementerer hele, eller deler konseptet. Videre har jeg noen hypoteser om hva som kan påvirke selve implementeringen. Jeg sannsynliggjør at motstand mot, ledelse av og deltakelse i implementeringsprosessen er faktorer som kan påvirke graden av implementering. Videre ser jeg på at trekk ved individet som for eksempel kunnskap om det som skal implementeres også kan påvirke i hvor stor grad den enkelte har implementert bedriftskulturen.

2.1 Ulike perspektiver på implementering

2.1.1 Verktøyperspektivet

Verktøyperspektivet er utledet av det rasjonelle- instrumentelle perspektivet i organisasjonsteorien. Den rasjonelle teorien består av elementer fra ulik forskning gjennom hele det 20 århundret som for eksempel Taylors Scientific management (Sangolt, 2006), klassisk administrasjonslære (Fayol 1916; Gulick og Urwick 1937) og klassisk byråkratiteori (Weber 1924;1947). Felles for de ulike rasjonelle retningene er at de ser på organisasjoner kun som redskaper for å nå målene som organisasjonen har satt. Organisasjonen må være effektive og skreddersydd for å nå målene. Organisasjonene blir i dette perspektivet forskjellige og organisasjonens legitimitet og overlevelsessevne er uløselig knyttet til hvorvidt den evner å være effektiv (Røvik 1998: 32). Verktøyperspektivet er et klart modernistisk perspektiv i den forstand at det er preget av utviklingsoptimisme og sterk tro på forandring og forbedring ved hjelp av organisasjoner og aktører som er fornuftige, kunnskapsrike og lærevillige (ibid).

Kultur som verktøy

Edgar Schein (1987:2) uttrykker seg så sterkt som at (...) ledernes viktigste oppgave er å påvirke/endre kulturen(...). I verktøyperspektivet blir kultur sett på som et virkemiddel, et verktøy som ledelsen kan reguleres og skreddersys slik at den medvirker til å nå målene organisasjonen har satt. Kultur blir dermed noe en organisasjon *får* som et ledd av at noen bestemmer at slik vil vi at vår kultur skal være. Kultur blir således en uavhengig, manipulerbar variabel som kan endres over relativt korte tidsrom (Strand 2007).

Organisasjonsoppskrifters "livssyklus" betraktet i verktøyperspektivet

Oppskrifter opphav er gjerne en organisasjon som de har virket godt i. Oppskriften har fått et godt rykte og har, der den har oppstått, dokumenterte virkninger på effektivitet og større inntjening. Oppskriften har gitt selskapet fortrinn i konkurranse med andre selskap på grunn av at de driver mer effektivt og kan produsere til lavere kostnader (Røvik 1998). Men det er bare et fåtall av oppskrifter som blir til superstandarder for effektiv styring. Etter en tid kan også en oppskrift tape seg som forbilde og bli umoderne. Det vil da foregå en av-institusjonalisering av oppskriften fordi denne antas å ha tapt sine effektivitetsmessige fortrinn i forhold til en eventuell ny oppskrift (ibid). March og Olsen (1989:7) skriver om at oppskrifter kan avløse hverandre over tid på et evolusjonsliknende vis ved at de blir mer og mer effektive og at det kun er de beste oppskriftene som overlever. I forhold til verktøyperspektivet og March og Olsens (ibid) beskrivelser, vil dette avtegne seg over tid som en tilnærmet lineær kurve mot stadig mer effektive oppskrifter som ledelsen kan ta i bruk (Røvik 1989).

Organisasjonsintern håndtering av oppskrifter betraktet i verktøyperspektivet: Rask tilkøpling eller Frastøting

Innenfor verktøyperspektivet er det ulike antagelser på hvordan organisasjonen vil forholde seg til ulike, flyktige organisasjonsoppskrifter. Implisitt her ligger en grunnleggende antagelse om at organisasjonen har rasjonelle ledere som enten vil foreta en *rask tilkøpling* eller *frastøting* (Oliver 1991) av oppskrifter i forhold til egen, erfaringsbasert kunnskap om hvordan oppskriften virker til praktisk problemløsning- enten hos seg selv, eller hos andre (Røvik 1998). I de tilfeller man får en rask tilkøpling, passer den nye oppskriften og kulturen inn i organisasjonens mål og måten å jobbe på. Oppskriften vil være et ledd i en effektivisering og vil styrke organisasjonens posisjon i markedet. I de tilfeller oppskrifter blir frastøtt, anser ikke lederne oppskriften som nyttig i forhold til måloppnåelse og den passer ikke inn i hvordan oppgavene løses. Den nye oppskriften blir frastøtt som ett ledd i en rasjonell prosess.

1) Problembetinget søking og lokal problemløsning

Repertoaret av tilgjengelige oppskrifter blir vurdert for å finne løsninger som passer til de problemene man har i organisasjonen. Mange populære, institusjonaliserte oppskrifter blir frastøtt og de man velger blir "filt til" for å matche lokal problemløsning og den konkrete situasjonen (Røvik 1998). I situasjonen hvor organisasjonen anser sin egen kultur å være lite egnet og dysfunksjonell i forhold til å nå de målene som er satt, vil lederne være på jakt etter en mer egnet kultur og verdier som kan implementeres og brukes som virkemidler for måloppnåelse.

2) Rasjonell, helhetlig design

I lys av verktøyperspektivet antas det at hvis organisasjonen tar til seg flere, institusjonaliserte oppskrifter, sørger ledelsen for at disse blir avstemt i forhold til hverandre slik at organisasjonen fremstår som en konsistent helhet (Røvik 1998)

3) Et stadig bedre organisasjonsfaglig kunnskapsgrunnlag

Stadig flere store organisasjoner bygger inn egne enheter i egen organisasjon, som er profesjonelle på organisasjonsfaglig tema som for eksempel ulike måter å organisere på, ulike former for ledelse og i tillegg bred kunnskap om organisasjonsoppskrifter og om hvordan disse virker i praksis. Verktøyperspektivet med sin grunnleggende utviklingsoptimisme, antar at denne kunnskapen vil gjøre organisasjonen mer og mer treffsikker i forhold til å finne riktig oppskrift (Røvik 1998). En innbaking av slike enheter og kunnskap i egen organisasjon vil kunne gi seg utslag i minst to måter:

1) Organisasjonen blir bedre orientert om ideer og oppskrifter som finnes.

2) Man vurderer, på et faglig grunnlag, virkningen av de oppskriftene og verktøyene man allerede har og er mer villig til å skifte ut gamle verktøy med nye.

Slik sett kan fremvekst av organisasjonsfaglig kompetanse innad i organisasjonen også bidra til et større forbruk og utskiftninger av organisasjonsoppskrifter (ibid).

Hovedhypotese 1 og 2

Verktøyperspektivet forutsetter som nevnt at rasjonelle leder implementerer eller avviser kultur, alt etter i hvilken grad denne ansees som rasjonelt tjenelig for å nå målene om for eksempel økt effektivisering med samme eller bedre kvalitet. Hypotesene blir derfor som følger:

H1: De fire felles verdiene og verdiene i Toyotas bedriftskultur er fullstendig implementert i Elkem Solar.

H2: De fire felles verdiene og verdiene i Toyotas bedriftskultur er fullstendig avvist i Elkem Solar.

2.1.2 Det symbolske perspektivet

I følge Selznick (1949 og 1957) er det viktigste for alle organisasjoner å overleve. Dette gjør organisasjonen ved å ha en teknisk effektiv produksjon (tilfredsstille tekniske omgivelser), samt å tilpasse seg de normer, tradisjoner og verdier i samfunnet som organisasjonen inngår i (Jacobsen og Thorsvik 2002). I følge Meyer og Rowan (1977) sin forskning ble det konkludert med at organisasjoner innenfor samme felt i samme nasjon, for eksempel skoler og banker, fremsto som forbløffende like i organisatorisk form og praksis. Årsaken til dette, mente de, var at organisasjonene var utsatt for et press fra sine omgivelser om hva som var ”god” og ”effektiv” organisering. Selv om lederne i de ulike organisasjonene visste hvordan man burde organisere for å løse oppgavene, ble organisasjonen strukturert på en måte som tilfredstilte de tekniske omgivelsene. Det har også vært en rekke studier som tyder på at de institusjonelle omgivelsene har større betydning enn teknologien for hvordan man velger å strukturere organisasjonen. Samme teknologibedrifter i ulike land benyttet ulike strukturer i organisasjonen for å løse de samme oppgavene. Det ble her konkludert med at de institusjonelle (kulturelle) rammene først og fremst forklarer struktur men ikke hvilken type teknologi man benytter. Forskjellene her kan forklares ved forskjeller i nasjonal kultur og at organisasjonene tilpasser seg kulturen i omgivelsene (Jacobsen og Torsvik 2002).

Kultur som symbol

I det symbolske perspektivet blir kulturen i organisasjonen et speilbilde og uttrykk for den kulturen som er i samfunnet rundt. Organisasjonen tilpasser seg i forhold til hva som ansees som ”passende” i samfunnet og det er dette som gir organisasjonen legitimitet, ikke ledelsens strategier, som i verktøyperspektivet. Kultur i dette perspektivet, er ikke noe som kan endres over relativt korte tidsrom. Clifford Geertz (1973) sier at kultur er (...) ett nett av betydninger som mennesker selv har spunnet (...). Samfunnet og organisasjonen selv er kulturer og består

av sosiale konstruksjoner som menneskene over tid tar for gitt som objektive og rasjonelle å handle etter (Strand 2007:210)

Hvordan oppstår så en organisasjonsoppskrift sett i lys av det symbolske perspektivet?

Sosialt konstruerte normer for ”god” organisering oppfattes gjerne som ytre, objektive og gitte betingelser. I det symbolske perspektivet er det nettopp gjennom institusjonalisering³ at en organisasjonsoppskrift oppstår. Organisasjonens legitimitet vil her avhenge av hvorvidt den er i stand til å bygge inn og reflektere de til en hver tid gjeldende forestillinger i omgivelsene (Røvik 1989). Oppskriftene blir således rasjonelle symboler (Meyer 1994). De har fått et meningsbærende innhold som rekker langt utover det å være et verktøy for problemløsning. De blir fremstilt som finslipte redskaper for effektivisering og modernisering. Røvik (1989) hevder at bakgrunnen for enkelte oppskrifter har hatt en enorm spredning og legitimitet er nettopp fordi de er symboler på grunnleggende rasjonelle verdier i samfunnet sånn som fornuft, effektivitet, styring, demokrati og vitenskaplighet. Verktøyperspektivet og symbolperspektivet blir således knyttet sammen og det blir vanskelig å se oppskrifter som enten bare symbol eller verktøy.

I følge Meyer og Rowan (1977) kan rasjonelle symboler også være rasjonelle myter. Med dette menes at en ikke rasjonelt, vitenskaplig begrunnet tro på at en organisasjonsoppskrift virker, er begrunnet rasjonelt og vitenskaplig (Røvik 1992a). Et godt eksempel her kan være Jim Collins bok *Good to Great* (2001). En av verdens mest innflytelsesrike bøker om hvordan elleve amerikanske foretak gjennom enkelte organisatoriske grep gikk fra å være gode til å bli fremragende og klarte å holde seg der over tid. Boken er solgt i millioner av eksemplarer og fremdeles selges det 300000 eksemplarer av den, hvert år. I følge Meyer og Rowan (1997) er det den sterke troen på rasjonalitet og vitenskap i vår kultur som gir grunnlag for myteskapingen på ”beste” måten å organisere på. Når organisasjoner implementerer institusjonaliserte oppskriftene på ”god” organisering kan det som sagt gi legitimitet til organisasjonen fra omgivelsene. Men det kan også gjøre noe med det organisasjonsinterne selvbildet og identitet. Det etableres oppfatninger om hvilke organisasjoner man likner på og hvem man ønskes å identifiseres med og hvem man ikke likner på og kanskje heller ikke ønsker å identifiseres med (Røvik 1998).

³ her: prosesser som fører til at en organisasjonsoppskrift fremstår som et regelliknende faktum og taes for gitt som en effektiv og (tids)riktig måte å organisere på.

Oppskrifers ”livssyklus” betraktet i symbolperspektivet

Når en oppskrift, sett i lys av symbolperspektivet, blir et forbilde og får stor utbredelse, betyr ikke det nødvendigvis at den har vist seg å være et effektivt styringsverktøy. En oppskrift kan bli veldig populær nettopp fordi den assosieres med mektige, autoritative instanser som for eksempel fremgangsrike og moderne land, bedrifter og/ eller enkeltpersoner (Røvik 1992d). Denne formen for sosial autorisering av oppskriften skjer gjennom meningsdannende prosesser der organisasjonskonsulenter, forskere og populære ledere ofte spiller viktige roller. Aktørene har en viktig rolle i autoriseringen ved at de fortolker og forsterker budskapet i oppskriften gjennom bl.a. media og publikasjoner. På denne måten gjør de oppskriften tilgjengelig for mange (Røvik 1989). Man kan tenke seg at en oppskrift lett kan få stor utbredelse og bli institusjonalisert dersom den blir et symbol på noe nytt, noe som bryter med den gamle tilvante måten å organisere og lede på. Et symbol på noe som hører fremtiden til (ibid).

Når en oppskrift taper seg eller av- institusjonaliseres, betyr ikke dette nødvendigvis at den ikke lenger egner seg som effektiviseringsverktøy, slik som i verktøyperspektivet. Sett i lys av symbolperspektivet er organisasjoner under et kontinuerlig normpress fra de institusjonelle omgivelsene om å fremstå som innovative og i stadig utvikling. Denne normen internaliseres av organisasjonene og kommer til uttrykk ved at de stadig er på jakt etter moderne og fremtidsrettede oppskrifter. Resonnementet er altså at oppskriften taper sin forbildestatus fordi den oppfattes som gammeldags⁴, ikke nødvendigvis fordi den er uegnet som redskap til å øke effektiviteten i organisasjonen (Røvik 1989).

Symbolperspektivet tar også for seg spørsmålet om suksesjon⁵. Her pekes det på at institusjonaliserte oppskrifter kan tape sin popularitet over tid, men kan komme igjen senere i en revitalisert form. Oppskriften går på denne måten i en slags syklus. Dette skjer for at organisasjoner skal forholde seg til misforholdet mellom den rasjonelle normen om at organisasjoner stadig må fornye seg, og den faktiske tilgangen på ferske, moderne oppskrifter. Det er grenser for hvor mange alternative måter man kan utforme moderne organisasjoner på, og dette dilemmaet kan håndteres ved en revitalisering av gamle oppskrifter i ny innpakning som gir inntrykk av å være noe moderne og fremtidsrettet (Røvik 1989).

⁴ Dette kan sammenliknes med når moter oppstår, spres og etter en tid taper sin oppmerksomhetsfangende effekt (Røvik 1989).

⁵ Forholdet mellom oppskrifter som etterfølger og/eller avløser hverandre som forbilder over tid innen en populasjon av organisasjoner (Røvik 1989).

Organisasjonsintern håndtering av oppskrifter betraktet i symbolperspektivet

I lys av symbolperspektivet velger aktørene organisasjonsformer som en følge av normativt press og sosialt konstruerte tatt-for-gitt-ideer om hva som er de beste og riktige oppskriftene på en god organisasjon. Med basis i dette perspektivet, kan det utledes to alternative måter som oppskrifter blir håndtert internt i organisasjonen (Røvik 1998):

1) Løsningsfremdrevne reformer

I motsetning til verktøyperspektivet, som har problemfremdrevne reformer, har symbolperspektivet løsningsfremdrevne reformer. Dette vil si at først blir noen i organisasjonen klar over en populær oppskrift (løsningen), deretter opplever man å ha et lokalt problem som må løses. Med andre ord en løsningsfremdrevet reform. "Pakken" utenfra tilbyr en tidstypisk problembeskrivelse med en samtidig løsning (Hva feiler det de fleste moderne organisasjoner i dag? Hva bør organisasjoner gjøre for å overkomme problemet?). Når slike populære oppskrifter spres, ser man ofte at flere organisasjoner, på samme tid, forsøker å løse den samme typen problemer med samme oppskrift (Røvik 1989).

2) Løse koplinger og den "hyklerske" organisasjon

Symbolperspektivet, i motsetning til verktøyperspektivet, belyser at organisasjoner i noen tilfeller adopterer oppskrifter som ikke tas i bruk. Dette skjer i de tilfellene der det er motstridende krav fra de institusjonelle og tekniske omgivelsene (Meyer og Rowan 1977). Oliver (1990) kaller denne strategien for *unnvikelse*, de ansatte fortsetter å gjøre oppgavene slik de mener de bør gjøres og tar ikke hensyn til formelle retningslinjer (Jacobsen og Thorsvik 2002). Dette gjør organisasjonen av utadrettede hensyn for å oppfattes legitim, få en profil og en identitet i forhold til andre organisasjoner og aktører i omgivelsene (Røvik 1989). På denne måten fremstår organisasjonen som legitim ovenfor dens tekniske og institusjonelle omgivelser (Jacobsen og Thorsvik 2002). Brunsson (1989) hevder at organisasjoner ofte oppretter en "snakkedel"(ledelsen) og en "handlingsdel"(produksjonen), der førstnevnte tar seg av motstridende krav fra omgivelsene og forsøker å oppnå legitimitet og støtte. "Handlingsdelen" produserer varer og tjenester på en så effektiv måte som mulig. Denne hierarkiske de- koplingen mellom snakk og handling kan være en rasjonell måte å forholde seg til motstridende krav fra omgivelsene. På denne måten må rasjonelle organisasjoner ofte være "hyklerske" i den forstand at de sier en ting og gjør noe annet. Slik forsøker organisasjonen å bygge opp tillit til at det den driver med er riktig og viktig. Samtidig

forsøker man å unngå evaluering av virksomheten og hvis det skjer, bærer dette mer preg av ritualer enn av reell inspeksjon (Jacobsen og Thorsvik 2002).

Hovedhypotese 3

I lys av det symbolske perspektivet blir organisasjonsoppskrifter dekoplet fra praksis. Dette innebærer som nevnt hierarkisk dekopling mellom ledelse og operativt nivå. Man kan derfor utlede følgende hypotese:

H3: De fire felles verdiene og verdiene i Toyotas bedriftskultur er implementert på ledernivå men ikke på produksjonsnivå.

2.1.3 Pragmatisk institusjonalisme

Pragmatisk institusjonalisme er pragmatisk i den forstand at den utfordrer både symbolsk teori og verktøyteorien og befinner seg på en måte mellom disse teoriene og tar litt fra begge. Den utfordrer verktøyteoriens antagelser om at man relativt enkelt kan ta suksessoppskrifter fra en organisasjon og implementere dem i andre organisasjoner (Røvik 2007). Videre utfordrer den symbolperspektivet ved at oppskrifter vil bli forsøkt holdt skjermet (de-koplet) fra praksisfeltet. Pragmatisk institusjonell teori er en versjon av oversettelsesteorien og vektlegger at det som overføres ikke er fysiske objekter men ideer om ”gode” måter å organisere på. Slik sett er dette langt mer omformbart enn fysiske objekter. Teorien ser på at aktører tilpasser organisasjonsoppskrifter til lokale forhold og vi får likhet og variasjon på samme tid. Oversettelsen ivaretar identiteten til organisasjonen ved at den balanserer mellom å være moderne og lik dem man ønsker å sammenliknes med og å tilpasse oppskrifter til egen produksjon, det å være unik. Den opprinnelige organisasjonsoppskriften er løsrevet fra tid, sted og rom og må kontekstualiseres⁶ på en rasjonell, strategisk måte. Translasjoner i lys av dette perspektivet vil si en oversettelse av alt fra kultur (normer, verdier og symboler) men også systemer og regler (ibid).

Hvorfor blir organisasjonsoppskrifter oversatt?

Det er som sagt et faktum at oppskrifter blir bearbeidet og omformet (oversatt) når organisasjoner tar dem i bruk og man kan skille ut tre ulike forklaringer på hvorfor dette skjer:

⁶Oppskriften blir tatt inn i organisasjonen og blir gitt et innhold.

- rasjonelle, strategiske kalkulasjoner
- uintenderte hendelser og begrenset rasjonalitet
- organisasjoners forsøk på å forvalte sin egen identitet

1) Rasjonelt kalkulerte oversettelser

Som i verktøyperspektivet er dette kalkulerte overslag over hvilke deler av en oppskrift som vil kunne gi økonomisk gevinst for virksomheten. Dette legges til grunn når det taes ut deler av en oppskrift. En annen kalkyle kan være basert på ledelsens erkjennelse om at en bearbeiding og ”tilfiling” av oppskriften er nødvendig for ikke å utsette organisasjonen for unødvendige rystelser. En tredje type rasjonell overveielse kan være hensynet til å tilpasse oppskriften til lokale tradisjoner, normer og verdier og ikke utfordrer eller vekker opp latente konflikter.

2) Uintenderte oversettelser

Oppskrifter blir ofte oversatt og omformet selv om man forsøker, og faktisk tror man har lyktes, å overføre ideen inn i organisasjonen i sin originale form. Som en følge av dette oppstår det uintenderte, og ofte nye, organisasjonsformer (Røvik 1998). Årsaken til dette er blant annet at lederne ikke evner eller har tid til å sette seg inn i alle sider ved en oppskrift. Et annet moment er at oppskriftene ofte stammer fra land langt borte, som i denne oppgavens tilfelle Japan. Oppskriftene på deres suksess formidles gjennom oppskrifts- litteratur som ikke klarer å gjengi hva som faktisk har forårsaket suksessen, men ofte har forenklede beskrivelser av hva som er årsaken til suksess. I denne forbindelse forsøker ofte organisasjoner å adoptere oppskrifter fra andre organisasjoner i nærmiljøet, som de tror har adoptert originalversjonen (fra for eksempel Japan). Dermed ser vi imitasjonskjeder som kan føre til ytterligere avvik fra en eventuell originaloppskrift (ibid). Dette er årsaken til at det på en uintendert måte hele tiden utvikles nye versjoner av originalkonsepter.

3) Oversettelse som identitetsforvaltning

Røviks forskning i ti norske kommuner i 1991 (Røvik 1998) viste at åtte av kommunelederne på den ene siden var ”grepet av bølgen” ved at de nærmest samtidig var blitt begeistret for den samme organisasjonsoppskriften. På den annen side var samtlige opptatt av å understreke at i deres kommune gjorde de ikke som alle andre, men heller hadde utformet sin egen målstyringsvariant. I lys av verktøyteorien kan dette tolkes som en finsliping av oppskriften slik at det passer til oppgaveløsningen i den enkelte kommune. Men i lys av

symbolperspektivet kan det også være at kommunen vil markere sin egen identitet og ønsker å fremstå på en bestemt måte ovenfor omgivelsene. Organisasjoners identitetsforvaltning foregår i et spenningsfelt mellom ønsket om å både likne og å være ulik de man sammenliknes med. På den ene siden frister oppskriften fordi gjennom å adoptere den vil egen og andres oppfatning om at man likner på andre fremadstormende bedrifter, bli styrket. På den annen side kan det å imitere etter andre og ta opp i seg populære oppskrifter, bli en trussel mot ens egen identitet og egenart og man kan bli oppfattet som uselvstendig (ibid). For å forholde seg til denne tvetydigheten kan en løsning være å foreta en mild oversettelse av oppskriften, slik at den på en mer tydelig måte knyttes til den eksakte organisasjonen. For å bevare identiteten kan det i mange tilfeller være nok å gi den et lokalt navn, for eksempel Kristiansand-modellen.

Hvordan oversettes organisasjonsoppskrifter?

I forhold til de empiriske variantene som kan oppstå når en oppskrift forsøkes oversatt, kan det utledes fire analytiske hovedtyper (Røvik 1998):

- Konkretisering
- Delvis imitering
- Kombinering
- Omsmelting

Hovedtypene representerer blant annet ulike grader av omforming på den oversatte versjonen sett i forhold til originaloppskriften.

1) Konkretisering

Med konkretisering menes at man i organisasjonen forsøker å tolke og tydeliggjøre en oppskrift, med tanke om at den skal nedfelles i rutiner og praktiske aktiviteter. Med andre ord: Man går fra en *generell* oppskrift til *spesifikke* aktiviteter (Røvik 1998). Mange populære, utbredte oppskrifter er meget generelle og vage. Det er nettopp denne vagheten som gjør at oppskriften vil kunne bli anvendelig i svært ulike organisasjoner og kulturer (TPS blir for eksempel i mail fra Helge Aasen beskrevet som en *filosofi*). En oppskrifts evne til å bli spredd langt og hurtig, vil være tilnærmet omvendt proporsjonalt med dens økende grad av spesifisering av hvor den er anvendelig (ibid). Dette forklarer mye av årsaken til at populære oppskrifter er vage og ofte bærer preg av å være *halvfabrikata*. Følgelig må disse tolkes,

tydeliggjøres og slipes til slik at den passer den enkelte organisasjon. Oversettelse gjennom organisasjonsintern konkretisering kan illustreres gjennom en studie av Gaski (1993). Hun viser at for eksempel begrepet *strategisk planlegging* ble hyppig referert i organisasjonslitteraturen siden 1970- tallet. Men det har vært høyst uklart hva begrepet innebar. Hun studerte fire videregående skoler som hadde fått til dels vage retningslinjer fra skolesjefen på hva *strategisk planlegging* innebar. Dette resulterte i at man under stor frihet måtte bestemme hva begrepet betydde for ens egen skole, altså en konkretiseringsprosess. Dette førte til at en skole tolket *strategisk planlegging* ensbetydende med målstyring. En annen skole tolket begrepet som et redskap for å fremme større medvirkning fra de ansatte for å bedre arbeids- og læringsmiljøet. Med andre ord førte konkretiseringen til at det eneste de to skolene hadde tilfelles var navnet på begrepet (strategisk planlegging), ikke innholdet. I dette perspektivet får vi med andre ord en rasjonell, lokal tilpasning av oppskriften der man beholder hovedideen men tilpasser den særtrekk ved den aktuelle organisasjonen (Jacobsen 2004).

2) Delvis imitering

Her implementerer organisasjonen deler av ideen. Dette er for eksempel vist av Walgenbach (1997) i en studie av 37 organisasjoners forsøk på å implementere ISO 9000. Undersøkelsen viste at organisasjonene kun implementerte et fåtall av de 20 spesifiserte delelementene i ISO 9000. Delene av oppskriften er løst koplet til hverandre, noe som gjør det enda lettere for organisasjonen og plukke det som er rasjonelt passende for oppgavene som skal løses. I noen tilfeller opptrer organisasjonen som en "rational shopper" i forhold til tilgjengelige oppskrifter og moter (Whyte 1968). Med dette menes at man etterlikner andre i hva de har gjort med oppskriften, i stedet for å finne på noe nytt selv. Rasjonale her er at man forsøker å unngå å gjøre de samme feil som andre, og man velger ut det som er moderne og hensiktsmessig. Det skjer med andre ord en form for redigering av den opprinnelige oppskriften: Noe taes ut og noe beholdes (Jacobsen 2004). Ved denne formen for oversettelse møter man mindre motstand fordi det taes hensyn til organisasjonsstruktur og kultur (Røvik 2007).

3) Kombinering

Med begrepet kombinering menes at elementer fra ulike oppskrifter koples sammen på en slik måte at hver enkel grunnoppskrift lar seg identifisere som selvstendige deler (Røvik 1998). Innenfor organisasjons-og/eller HR avdelinger i en organisasjon tar man ofte inn og arbeider

med flere organisasjonsoppskrifter parallelt. Oppskriftene blir i praksis da ofte sett i sammenheng og tilpasset lokale behov og muligheter(ibid).

4) Omsmelting

I dette perspektivet blir originalen kun en inspirasjon til slik at det endelige resultatet, etter oversettelse, har lite eller ingenting til felles med originaloppskriften(Jacobsen 2004).

Omsmelting- stadiet i en oversettelsesprosess kan gjerne være resultatet av noe som først var en kombinasjon, som beskrevet ovenfor men som etter hvert endret seg til å bli noe unikt for den konkrete organisasjonen (Røvik 1998).

Hovedhypotese 4

I lys av det pragmatiske perspektivet vil man ofte se en variasjon i graden av implementering av organisasjonsoppskrifter implementert. Man kan derfor utlede følgende hypotese:

H4: De fire felles verdiene og verdiene i Toyotas bedriftskultur er, i Elkem Solar, implementert i varierende grad.

Hva kan forklare hvorfor implementeringer ikke skjer?

Hvis man i det videre forutsetter en varierende grad av implementering, jamfør Hypotese 4 (H4) og det Pragmatisk perspektiv, hva kan da forklare hvorfor implementeringer ikke skjer?

I den videre utdypingen av Hypotese 4, og hva som påvirker variasjon i implementering, skal jeg se på faktorene:

- Ledelse
- Deltakelse
- Trekk ved ansatte
- Trekk ved jobben
- Trekk ved ideen

Hvordan kan man si at man har mislyktes med en oversettelse? Røvik (2007)viser til tre hovedgrunner til at oversettelsen ikke skjer slik det var tenkt. Den første grunnen han viser til er de- kopligng. Som beskrevet i symbolsk teori handler dette om at oppskriften ikke påvirker den praktiske oppgaveløsningen, men får organisasjonen til å fremstå på en bestemt måte kun

for omgivelsenes skyld. Man får et snakke- nivå og et praksis- nivå (jfr. hyklersk organisasjon).

Den andre grunnen til at oversettelser ikke skjer slik de var tenkt er at ideen tas i bruk men ikke gir den effekten den var tenkt å gi. Dette kan sees i sammenheng med at forventningene har vært for høye eller at implementeringen gir uønskede effekter man ikke så på forhånd.

Den tredje grunnen Røvik viser til er frastøting. Man forsøker å implementere oppskriften men av ulike årsaker fungerer denne ikke slik det var tenkt, og den blir frastøtt. Årsaken til dette kan være motstand mot å endres hos de ulike aktørene blant annet fordi oppskriften ikke passer til normer og verdier i organisasjonen og omgivelsene eller ikke passer til den konkrete problemløsning, som i verktøyperspektivet.

Verktøyperspektivet og oversettelsesperspektivet toner ned at endringer og implementeringer også inneholder makt og følelsesmessige komponenter. I de tilfeller der oppskrifter ikke blir iverksatt i det hele tatt, er det ofte et resultat av menneskers handlinger grunnet interessen motsetninger og/eller følelsesmessige forhold (Jacobsen 2004). Mennesket er et sammensatt vesen som har en rasjonell side, det vil si de velger handlinger som de tror fremmer målet. De har også en emosjonell side, det vil si de handler irrasjonelt og spontant. I tillegg er mennesker politiske, det betyr her at de handler ut fra egeninteresse selv om de vet at dette ikke fremmer felleskollektivet (what's in it for me?). Mennesker er også sosiale vesener på den måte at vi flokker oss sammen med dem som bekrefter vår egen identitet. Vi forstår oss selv i et større, sosialt fellesskap. Mennesker er også fortolkende vesener, det vil si vi forsøker å skape en rasjonell mening med tilværelsen gjennom ord og handlinger. En endring av en organisasjon, her en implementering av en oppskrift, berører alle disse sidene ved menneskene i organisasjonen.

2.1.3.1 Ledelse: Oversettelseskompetanse og iverksettelse av kultur

I det følgende skal vi belyse enkelte elementer vedrørende ledelse som kan påvirke implementering

Røvik hevder (2007) at sannsynligheten for å lykkes med en oversettelse øker dersom det i organisasjonen finnes gode oversettere. Oversettere blir i tilfellet Elkem Solar, lederne. Det er

lederens ansvar å initiere implementeringen det blir derfor viktig hvordan lederne klarer å omsette verdier til konkrete handlinger.

1) ”Feil” i implementeringsfasen

De mislykkede forsøkene på oversettelse kan selvsagt skyldes flere forhold, men i et oversettelsesperspektiv tyder mye på at flere av disse mislykkede tilfellene, skyldes dårlige oversettere. Dårlig oversettelsesarbeid kan skyldes forhold ved implementeringen, for eksempel ved at selve kontekstualiseringen, når en ide introduseres til en organisasjon, er mangelfull. Røvik (2007) viser tre eksempler der oversetter(ne) begår feil ved implementeringen:

2) Oppskriften taes inn, men blir ikke helhertet tatt i bruk

Oppskriftene blir ikke konkretisert til rutiner og praktiske arbeidsoperasjoner. Tidligere forskning (Mark Zbaracki 1998) tyder på at ledelsen, i mange tilfeller, er av den oppfatning av at hvis man formelt har vedtatt å ta inn nye ideer og oppskrifter er dette ensbetydende med at dette blir implementert og tatt i bruk. Det synes som om oversetterne (i dette tilfellet: lederne) ikke er klar over at oppskriftene må gis et konkret, lokalt innhold for å bli tatt i bruk (kontekstualisering).

3) Anvender uhensiktsmessig grad av oversettelse nr 1

En klassisk feil her er at man prøver nærmest å kopiere der man egentlig bare burde brukt deler av oppskriften. Oversetteren burde trukket fra og lagt til slik at den lokale versjonen av oppskriften var bedre tilpasset de konkrete omgivelsene den skulle virke i (Røvik 2007).

4) Anvender uhensiktsmessig grad av oversettelse nr 2

Det motsatte kan også skje, at man velger delvis kombinerings i de tilfeller der det hadde vært mer hensiktsmessig å kopiere oppskriften. Dette kan skje for eksempel ved at vesentlige elementer for at en oppskrift skal gi de rette virkninger, blir utelatt. Dette kan medføre at oppskriften ikke gir noen effekt til organisasjonen.

Hvorfor blir det ofte begått ”feil” i implementeringsfasen?

Av og til blir det bare slik, andre ganger kan det være et ledd i en bevisst strategi fra oversetternes side. Det kan for eksempel være for å motvirke store og arbeidskrevende

endringer på et område der de fleste oversetterne allerede er fornøyd med hvordan ting fungerer (Røvik 2007).

Videre skal vi se på momenter vedrørende ledelse som iverksettelse av kultur

John. P. Kotters (2000) belyser i sin artikkel flere grunner til at planlagte endringer i en organisasjon mislykkes. Jeg skal her ta for meg en grunn som jeg mener er særlig relevant i forhold til caset. De fleste i organisasjonen forstår ikke verdiene og hvordan disse kan brukes i praksis. Mye krefter brukes på å formidle verdiene gjennom ulike kommunikasjonskanaler, men ledere oppfører seg på en måte som virker negativt og er inkonsistent i forhold til det de sier. De ansatte vil ikke endre seg med mindre de tror på verdiene og ser at lederne gjør det samme. Lederne hemmer implementeringen ved at de ikke er gode representanter for den kulturen de mener medarbeiderne skal representere.

Videre skal vi se litt på hva kulturledelse eller verdibasert ledelse innebærer. Tankene om verdibasert ledelse kommer fra institusjonell ledelsesteori som vektlegger at ledelsen bruker kultur for å påvirke meningsdannelse og å bygge legitimitet i og rundt organisasjonen. En felles basis for teoriene om verdibasert ledelse kan være Phillip Selznicks arbeid (Selznick 1949;1957 i Jacobsen og Thorsvik 2006). I dette perspektivet blir det lederens oppgave å omforme organisasjonen til noe annet en bare et redskap for å nå målene. Dette må gjøres for at organisasjonen skal bli mindre sårbar ovenfor endringer i og utenfor organisasjonen. Ved å på denne måten skape følelser og et spesielt engasjement for organisasjonen, vil man ha større interesse for å opprettholde organisasjonen. Hvis organisasjonen bare blir sett på som et redskap, vil det, i følge Selznick, være lettere å kvitte seg med redskapet (organisasjonen) hvis et annet redskap viser seg å være bedre. Ekte ledelser vil i følge Selznick være å påvirke den sosiale fortolkningen av hva organisasjonen står for og bygge opp legitimitet rundt organisasjonen og dens virksomhet. Ledelse blir i dette perspektivet en form for kulturledelse og iverksettelse av den kulturen som eierne vil skal representere organisasjonen.

På bakgrunn av overnevnte teori kan man utlede følgende hypotese:

H4-1: De som mener sin nærmeste er en god representant for selskapets verdier, støtter de ansatte, gir dem relevant informasjon og motiverer dem, har i større grad implementert verdiene enn de som ikke mener dette om lederen.

2.1.3.2 Deltakelse en betingelse for implementering, eller kanskje ikke?

Dette er også en aktuell faktor som påvirker endring og/ eller implementering av (her) organisasjonsoppskrifter. Deltakelse defineres her som ” *a process which allows employees to exert some influence over their work and over the conditions under which they work*” (Hodgkinson 1999:1). Deltakelse betyr her både at man får lov å delta men også at man har reell innflytelse på de faktorer som påvirker ens arbeidsbetingelser og arbeidssituasjon.

Er deltakelse i endringsprosesser en betingelse for vellykkede implementeringer?

Black og Gregersen (1997) studerte deltakende beslutningstaking (**Participative Decision-Making, PDM**) i et middelsstort, multinasjonalt selskap i USA. I undersøkelsen ønsket forskerne å se på sammenhengen mellom grader av involvering i fem, ulike beslutningstrinn og *tilfredshet* og *ytelse*. De testet ut følgende to hypoteser:

- 1) Involvering i ulike deler av en beslutningsprosess har en positiv korrelasjon med tilfredshet og ytelse; involvering i å *identifisere og avklare problemer* vil ha en relativt svakere korrelasjon til tilfredshet og ytelse enn de andre fire beslutnings trinnene; involvering i å *evaluere implementeringen* vil ha en relativt sterkere korrelasjon med tilfredshet enn med ytelse.
- 2) Ansatte med involvering over gjennomsnittet i alle fem beslutningstrinn vil oppnå høyere tilfredshet og ytelse enn ansatte med involvering under gjennomsnittet.

Resultatene Black og Gregersen til slutt kom frem til tydet på at:

- Gradene av involvering i: å velge ut løsninger på problemet, å planlegge implementering av den valgte løsningen og å evaluere resultatet av implementeringen, har en signifikant innvirkning på *tilfredshet*
- Graden av involvering i å utarbeide alternative løsninger på problemet og å planlegge implementering av den valgte løsningen, har en signifikant innvirkning på *ytelse*.
- Ansatte med involvering over gjennomsnittet i alle fem beslutningstrinn har en signifikant *høyere tilfredshet og ytelse* enn ansatte med involvering under gjennomsnittet.

Black og Gregersen så som sagt på sammenhenger mellom deltakelse i implementering og tilfredshet og ytelse. Men det kan også tenkes at deltakelse i implementeringen kan gi mer kunnskap og eierskap til det som skal implementeres, og på den måten innvirker på selve implementeringen. På bakgrunn av overnevnte utleder vi følgende hypotese:

H4-2: Ansatte som deltar i verdirelatert arbeid, implementerer verdier i større grad enn de som ikke deltar.

Meyer og Stensaker (2007; 2008) har skrevet om at involvering og deltakelse ikke nødvendigvis er en betingelse for en vellykket endring, det kan faktisk være tvert imot på den måten at deltakelse tar så mye tid at det går utover selve implementeringen. God kvalitet på informasjon fra lederne kan i stor grad erstatte deltakelse. Ett av hovedfunnene til Meyer og Stensaker er at vellykkede endringer krever en selektiv inkludering av ledere og medarbeidere.

I forhold til annen litteratur på feltet blir det å *ikke* inkludere sett på som ganske kontroversielt. I følge Meyer og Stensaker krever flere samtidige endrings- og implementeringsprosjekter at man tenker grundig gjennom hvordan dette skal gjennomføres uten at for eksempel drift blir skadelidende. I mange tilfeller kan god informasjon erstatte deltakelse når medarbeiderne er vant til mye endringer.

Forskerne (ibid) viser også at ikke alle ønsker å delta i endringsprosjekter fordi de stoler på ledelsen og ønsker heller å gjøre sine daglige arbeidsoppgaver enn å drive planlegging av nye prosjekter.

Organisasjoner som samtidig gjennomfører flere endringsprosjekter møter, i følge Meyer og Stensaker, to hovedutfordringer: (1) å få det daglige arbeidet unna samtidig som (2) organisasjonen skal implementere nye endringer. Et problem her er at mellomledere, for å posisjonere seg og være på hugget i forhold til nye endringer, bruker for lite tid på sine medarbeidere og for mye tid på å springe fra det ene møtet til det andre. Fordi nye endringer stadig blir lansert, har fokus en tendens til å ligge på nye initiativ heller enn eksisterende. Dermed vil enkelte ansatte stille spørsmål ved vitsen med å foreta så mange endringer. Dette øker risikoen for at endringen ikke blir gjennomført (2007).

Meyer og Stensaker mener det viktigste er stoss alt å behandle de ansatte med respekt. Dette øker sannsynligheten for at de vil være mer imøtekommende og positive til endring. Motsatt,

hvis medarbeiderne er utslitt etter å ha vært gjennom tidligere prosesser og har dårlige erfaringer fra disse, er det sannsynlig at de blir negative til enda en ny endring på arbeidsplassen (2007).

Meyer og Stensaker påpeker, som nevnt ovenfor, at deltakelse ikke nødvendigvis er en betingelse for vellykkede endringer og implementeringer men at god kommunikasjon og informasjon fra nærmeste leder i stor grad kan erstatte deltakelse. På bakgrunn av dette utleder vi følgende hypotese:

H4- 3: Deltakelse i verdirelatert arbeid har ingen betydning for variasjon i implementering av verdiene.

Hypotese H4- 3 er i konkurranse med hypotese H4- 2.

2.1.3.3 Trekk ved de ansatte

Når det gjelder *individuelle forutsetninger* (trekk ved den ansatte) kan det tenkes at faglig kompetanse er en faktor som kan virke inn på i hvilken grad man har implementert kulturen. Gitt at lederne har sett nytten av en felles bedriftskultur som redskap for å nå mål, kan faglig kompetanse gi bedre grunnlag for å forstå sammenhenger mellom kultur og fag, og nytten av verdiene som verktøy i det faglige arbeidet. Det er altså rimelig å anta at kompetanse kan gjøre den enkelte bedre i stand til å tilegne seg nye ting som for eksempel å implementere nye verktøy og metoder som en del av en forbedringskultur. I følge Cohen og Levinthal (1990) er det, for at organisasjonens ansatte skal kunne identifisere relevant informasjon og ta opp i seg ny lærdom, essensielt å ha kompetente ansatte. Kompetanse er selvforsterkende og jo mer man vet jo lettere er det å lære mer fordi man allerede har et "kart" i hodet med ulike knagger til å henge den nye kunnskapen på (ibid).

Individuelle forutsetninger:

H4- 4: De som har høy kompetanse klarer i større grad å implementere samlet kultur.

2.1.3.4 Trekk ved jobben/ avdelingen

Trekk ved jobben/ avdelingen dreier seg om i hvilken grad deler av organisasjonen kan tenkes, på et gitt tidspunkt, å være bedre egnet til implementering av hele eller deler av ideen(kulturen). Det kan tenkes at graden av rutine i arbeidsoppgavene og herav større grad av forutsigbarhet i både arbeidsinnhold og arbeidstid, kan påvirke implementeringen av

samlet kultur. En del av kulturen som forsøkes implementert består av en del konkrete verktøy, for eksempel standard praksiser, kontinuerlig-forbedringsrutiner, avviksrutiner, A3, 5S etc. Det kan tenkes at verdier er lettere å implementere i de deler av organisasjonen der arbeidsoperasjonene i større grad er forutsigbare og der hver enkelt i større grad vet hva han/hun skal gjøre og kjenner sin rolle. På dette tidspunktet er det for eksempel stor variasjon mellom ulike prosessstrinn hvor langt de har kommet i oppstartsfasen, og hvor stort trykk det er på de ulike arbeidsoppgavene. Det å ha kommet i gang med drift, kan medføre at det er lettere å konkretisere de ulike verktøyene og verdiene og se den eventuelle nytten av disse.

H4- 5: Forutsigbarhet i jobben gir større grad av implementering av samlet kultur.

2.1.3.5 Trekk ved ideen

Bedriftskulturen som Elkem Solar ønsker å implementere består av flere deler, noen meget konkrete verktøy og andre vage ideer. For eksempel vil verdien Nøyaktighet i form av at man benytter verktøyet *standard praksis*, være mer konkret enn at man forsøker å implementere verdien Læring i organisasjonen. I følge Røvik (1998) kan det være fornuftig å se på om ideer som skal implementeres virkelig passer sammen. Passer instruksjoner som for eksempel standard praksis som verktøy overalt i organisasjonen? Kan det være deler av organisasjonen der standarder for å løse en oppgave ikke er en naturlig måte å jobbe på (dette henger litt sammen med Trekk ved jobben, ovenfor)? Røvik trekker frem eksemplene ISO-9000 og Lean Management som to populære organisasjonsoppskrifter som er inkonsistente i forhold til hverandre og som ofte blir forsøkt implementert samtidig. ISO-9000 standardene krever definerte ansvarsforhold og formaliserte prosedyrer, mens Lean Management vektlegger mest mulig slank organisasjon med stor grad av autonomi og frihet til lederen (ibid). Stort press fra ledelsen på implementering kan også tenkes å medføre en større fokus på implementering av de konkrete, målbare verdiene som for eksempel å bruke standard praksis (Nøyaktighet) og fremme forbedringsforslag (Pionerånd). Spørsmålet i dette caset blir hvor godt de enkelte verdiene som Elkem Solar ønsker at deres bedriftskultur skal bygge på, passer sammen, og kan man se en variasjon i implementering som kan skyldes trekk ved verdiene?

På bakgrunn av overnevnte kan det utledes følgende hypotese:

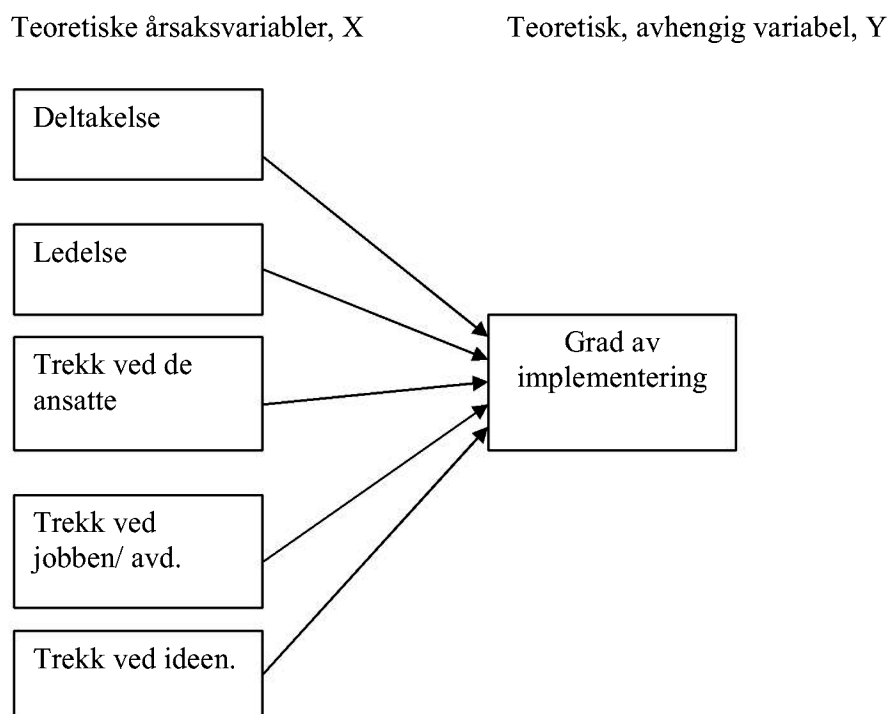
H4- 6: Personalledere har i mindre grad implementert verdien Nøyaktighet enn de øvrige ansatte.

Videre vet vi at verdiene som skal implementeres har ulikt *fundament* i organisasjonen. De fire felles verdiene til Elkem Solar er bestemt på lokalt plan med involvering fra de ansatte. Det kan tenkes at de ansatte har et større eierskap til disse verdiene enn Toyota Culture-verdiene som i større grad forutsetter ledelsesimplementering. Vi utleder følgende hypotese:

H4- 7: De fire felles verdiene er i større grad implementert enn Toyota Culture verdiene

2.1.4 Grafisk modell

På bakgrunn av teori og hypoteser som er utledet, velger jeg å sette opp følgende modell for empirisk testing:



Den avhengige variabelen *Grad av implementering* vil bestå av åtte empiriske dimensjoner:

- De fire, felles verdiene Lagspill, Glød, Pionerånd og Nøyaktighet
- De fire Toyota Culture- verdiene Involvering, Proaktiv læring, Reaktiv læring og Respekt og likeverd.

3. Metode og data

3.1 Metode

Målet med undersøkelsen er å finne tendenser i utvalget som kan si noe om i hvilken grad implementeringen er gjennomført og hva som påvirker implementeringen av verdiene og herav kulturen som Elkem Solar ønsker at organisasjonen skal bygges på. Det er derfor valgt å gå bredt ut og gjennomfører en kvantitativ spørreundersøkelse i Elkem Solar sin driftsorganisasjon. På denne måten får man inn lett systematiserbar informasjon som kan legges inn i analyseprogram og mange enheter kan analyseres samlet. Avgrensningen til kun å gjelde driftsorganisasjonen er gjort for at undersøkelsen skal la seg gjennomføre med de tidsrammene som ligger til grunn for et masterprosjekt.

3.1.1 Gjennomføring av spørreundersøkelsen

Det ble laget et spørreskjema⁷ med i alt førtiåtte spørsmål. Med spørreskjemaet fulgte to følgeskriv: Et fra verksdirektør Thor Kenneth Sørensen⁸ der han, i tillegg til å informere om hensikten med undersøkelsen, også anmodet alle om å sette av tid til å svare på spørreskjemaet. Det andre følgeskrivet var fra undertegnede⁹ der det ble gitt praktisk informasjon om hvordan respondenten skulle returnere svaret, og så videre. Med spørreskjemaet fulgte også en returkonvolutt med ferdig påskrevet mottakernavn.

På produksjonstrinnene ble spørreskjemaene delt ut og samlet inn med hjelp fra produksjonssjefene. De øvrige spørreskjemaene ble sendt ut og returnert med internposten på fabrikken. Mottakerperson var HR- manager Gunn- Marit Eriksen. Hun oppbevarte konvoluttene inntil de ble hentet noen dager etter at svarfristen på 14 dager, var utløpt.

Enheter og svarprosent

Enheterne i undersøkelsen er ansatte på ulike nivå, fra driftsoperatører til toppledere. Total svarprosent er 78,5 % og fordeler seg som følger:

⁷ Spørreskjema, vedlegg 1-4

⁸ Følgeskriv fra Verksdirektør Thor Kenneth Sørensen, vedlegg 5

⁹ Følgeskriv fra undertegnede, vedlegg 6

Arbeidssted	Antall mottakere	Antall svar	Svarprosent
Si 5-5	27	23	85,2
Pyro	33	33	100
Hydro	25	16	64,0
Størkning	38	25	65,8
Etterbehandling	15	11	77,3
Elektro	12	8	66,7
Laboratoriet	8	3	37,5
Annet	19	10	52,5

Antall missing variabelen *Arbeidssted*: 10

Antall som ikke svarte på spørreskjemaet: 38 av 177

3.1.2 Operasjonalisering avhengige variabler

Elkem Solars fire, felles verdier

Våren 2006 var samtlige ansatte, en gruppe på ca 60 mennesker, samlet på Hotell Norge i Kristiansand. Deres mandat var å finne hvilke verdier de ønsket skulle representere Elkem Solar eksternt og internt. Etter tre dagers arbeid i grupper og i plenum, samlet alle seg for tolv verdier de mente ville være representative for selskapet og menneskene der. Verdiene ble deretter jobbet videre med i en intern verdigruppe bestående av 9 personer fra ulike avdelinger i Elkem Solar¹⁰. Etter en tids arbeid samlet gruppen seg om fire verdier som ble gitt innhold. Det er de samme verdiene som representerer selskapet i dag med 270 ansatte. Verdiene er tenkt å være mer enn et papirdokument som ligger i skuffen på et kontor. ”Vi jobber aktivt med å innarbeide visjon og verdier i hverdagen og gjøre verdiene relevante i hver enkelt avdeling (*ibid*)”. Verdiene markedsføres også eksternt gjennom for eksempel stillingsannonser i forbindelse med rekrutteringer. De som rekrutteres må dele selskapets verdier og visjon. De fire verdiene, slik de er definert i verdiheftet, er:

Pionerånd:

”Vi har vilje og mot til å videreutvikle vår teknologi samt å finne nye veier. Egenaktivitet og kreativitet er viktige drivkrefter for å lykkes. Vi har vilje og mot til å skape ny teknologi, gå

¹⁰ Kilde: Intervju med Marte Jægtvik i *Elkem Solar Informasjonsavis*, sommeren 2007.

foran i vår bransje og skape nye løsninger til det beste for bedriften og fremtiden. Vår pionerånd skal stimulere oss til alltid å tenke bedring på alle nivå i bedriften”.

Spørsmålene som skal måle Pionerånd er som følger:

Selv om ting fungerer greit, i hvilken grad arbeider du likevel for kontinuerlig forbedring?
I hvilken grad fremmer du forslag til forbedringer når du mener det er nødvendig?

Nøyaktighet:

”Vi er grundige og omhyggelige i alt vårt arbeid. Dette er vi fordi vi vet at detaljer teller. Som forskning og kompetansebedrifter vi opptatt av at avanserte, kostnadskrevenende og risikofylte arbeidsoppgaver blir gjennomført nøyaktig og i henhold til målsettinger for å unngå person- og miljøskader og oppnå best mulig kvalitet på vårt arbeid og våre produkter”.

Spørsmålet som skal måle Nøyaktighet er som følger:

I hvor stor grad følger du standard praksis når du utfører en jobb?

Lagspill:

”Vi gjør hverandre gode. Vi har lyst og evne til å utnytte hverandres ressurser- og samarbeider for å lykkes med våre oppgaver. Et godt arbeidslag er avhengig av dyktige fagfolk, og fagfolk er best når de samarbeider. Et arbeidslag er best når fagfolkene har forskjellig kompetanse og ulike personlige egenskaper”.

Spørsmålene som skal måle Lagspill er som følger:

I hvor stor grad opplever du at du og dine kolleger støtter hverandre i å utvikle dere faglig?
I hvor stor grad opplever du å ha god kommunikasjon med avdelinger/personer som er avhengige av deg?
I hvor stor grad deler du din kunnskap med andre?
I hvilken grad opplever du det vanskelig når mange, ulike mennesker skal jobbe sammen?

Glød:

"Vi er engasjerte og omtenkssomme og brenner for jobben, kollegene, kunden, miljøet og fremtiden. Vi tilfører energi og arbeidsglede til våre kolleger og samarbeidspartnere.

Entusiasme smitter og gjør det lett, hyggelig og gøy å gå på jobb".

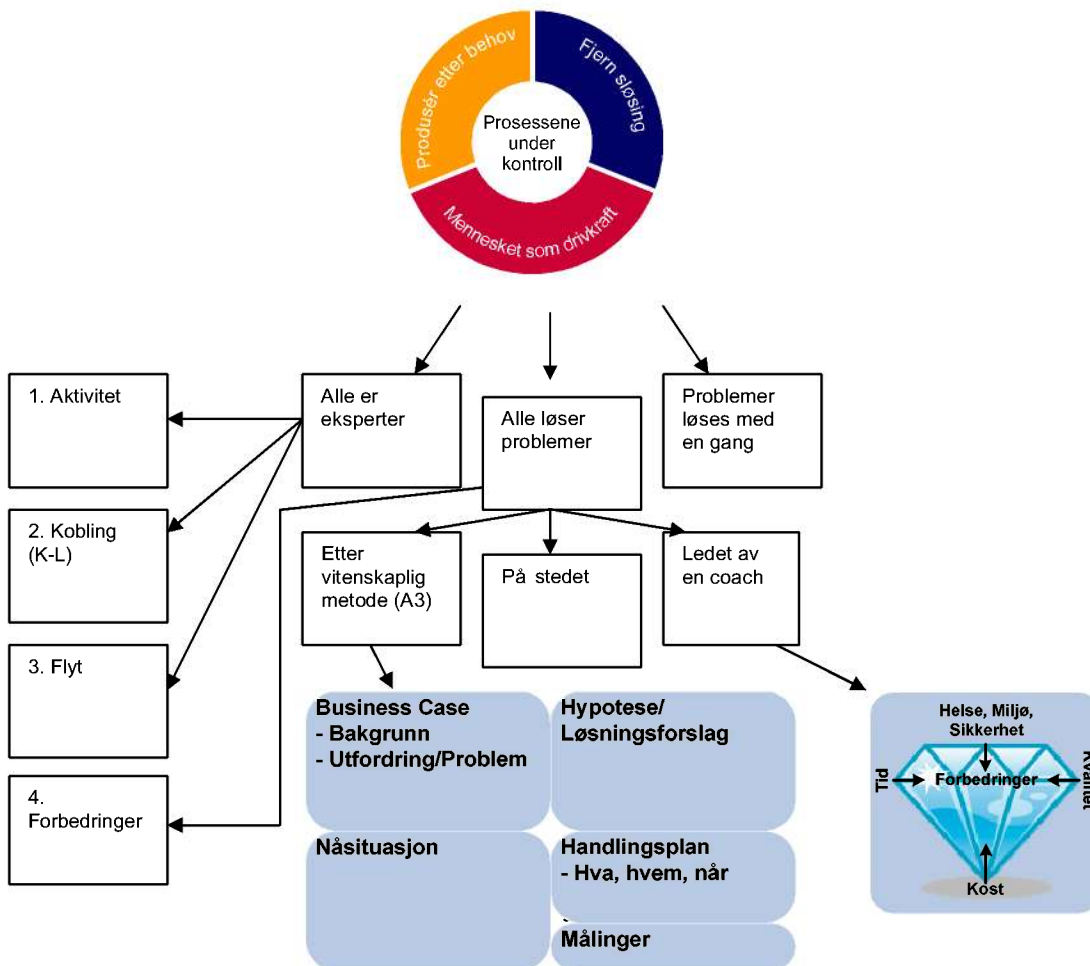
Spørsmålene som skal måle Glød er som følger:

I hvor stor grad gleder du deg til å gå på jobb?
I hvor stor grad opplever du å ha energi og overskudd i forhold til din jobb?

Elkem Business System

Det verdibaserte styringssystemet Elkem Business System (EBS) er Elkems forretningsfilosofi og baserer seg på Toyota Production System (TPS). Filosofien har som hovedvisjon å utvikle mennesker- skape verdier gjennom å forbedre ulike sider ved driften for alle enheter og alle ansatte. Filosofien har tre hovedprinsipp:

1. Produser etter behov
2. Fjern sløsing
3. Mennesket som drivkraft (Dette er mitt utg. pk. i oppgaven)



Elkem Solar sin ledergruppe har igangsatt et arbeid for å forbedre/ etablere sin egen bedriftskultur og bygge denne på verdier i boka *Toyota Culture. The Heart and Soul of The Toyota Way* (Liker og Hoseus 2008). Verdier som gis mye oppmerksomhet i boka *Toyota Culture* (Liker og Hoseus 2008) er blant annet verdiene respekt, involvering og læring.

Respekt: Det kollektive står sterkt i japansk bedriftskultur, dette skinner også igjennom i boka *Toyota Culture*. Hvert menneske er en vesentlig brikke, men er en del av noe større og viktigere. Mennesker ansettes på livstid og familien er således forsikret for fremtiden. Dette synet, både på mennesket og familie, passer ikke helt inn i norsk kultur som i større grad fokuserer på enkeltindividets utvikling og karrieremuligheter. Verdsatte verdier i det nye, norske arbeidslivet (Torp 2006) er at man får mulighet til å gjøre karriere, men at arbeidsgiver tar hensyn og legger til rette for at karrieren ikke går utover privatlivet. En dimensjon i det å bli respektert av arbeidsgiveren kan dermed være at man opplever å bli tatt hensyn til i forhold til at man har ønsker og behov også utenfor arbeidsstedet. Spørsmålet som skal måle respekt og likeverd i denne undersøkelsen er som følger:

I hvor stor grad opplever du at det blir tatt hensyn til ditt privatliv når det settes forventninger om overtidsoverarbeid?

Involvering: I verdien involvering ligger det, i Toyota kulturen, en antagelse om at det er de som utfører jobbene i det daglige som har den grunnleggende kunnskapen om hva som fungerer og ikke fungerer og forbedringsforslag skal komme nedenfra og opp. Involvering er dermed tenkt å skulle stimulere til å ta ansvar for kontinuerlig forbedring (Pionerånd) og samarbeid (Lagspill). Spørsmålene som skal måle involvering er som følger:

I hvilken grad opplever du at du blir hørt i saker som angår deg?

I hvilken grad opplever du å bli involvert i beslutninger som har betydninger for deg?
--

I hvor stor grad opplever du at du trygt kan si din mening til nærmeste overordnede?
--

Reaktiv læring

Læring er en sentral verdi i Boka Toyota Culture. Organisasjonen må, i følge forfatterne, legge til rette for både raffinering (kontinuerlig forbedring) og innovasjon (gjøre annerledes). Læring beskrevet i Toyota Culture har klare paralleller til PDCA- verktøyet (Plan- Do- Check- Act), A3 og rotårsaksanalyse i EBS(TPS) som legger vekt på at man, for å forbedre effektivitet og kvalitet, alltid skal være våkne for om ting kan gjøres bedre eller annerledes. Spørsmålene som skal måle Reaktiv læring er som følger:

I hvilken grad mener du avvik følges opp slik det skal i henhold til standard praksis?
I hvilken grad opplever du det er tid til å snakke om problemer som har oppstått med de involverte parter slik at det taes lærdom av feil?
På din arbeidsplass: I hvilken grad blir det foretatt rotårsaksanalyse når avvik har oppstått?

Proaktiv læring

Boka Toyota Culture legger vekt på opplæringsprogrammer som viktige fundament for sosialisering og opplæring av nyansatte. Men boka vektlegger også at en sterk kultur¹¹ er viktig for at organisasjonen skal kunne yte og prestere over tid. Elkem Solar fokuserer på at (...) *kunnskap og kvalitet kommer først til sin rett når folk står samlet om felles mål, visjon og verdier*(...)¹². Man kan derfor anta at et mål på de fire, felles verdienes antatte betydning for et sterkere fellesskap, vil si noe om hvor godt det ligger til rette for læring og *at kunnskap kommer til sin rett*. Spørsmålet som skal måle Proaktiv læring er som følger:

I hvor stor grad mener du at fokus på de fire, felles verdiene er viktige for å oppnå et sterkere fellesskap på jobb?

¹¹ Sterk kultur: Organisasjonens medlemmer er ikke i tvil om hva som er de grunnleggende verdiene i organisasjonen. Verdiene blir således styrende for handling.

¹² Elkem Solar Informasjonsavis (sommer 07)

De åtte variablene ovenfor vil samlet utgjøre den avhengige variabelen i modellen: *Graden av implementering*. Ved fullstendig implementering vil ønsket atferd i forhold til de fire fellesverdiene og Toyota Culture- verdiene, i svært stor grad være implementert.

3.1.3 Operasjonalisering uavhengige variabler

Se tabell 3.4.2b

3.1.4 Validitet og reliabilitet

Validitet dreier seg gyldighet og om man har klart å måle det man hadde tenkt. Er spørsmålene oppfattet? Er de formulert på riktig måte? Leder de respondenten til å svare på en bestemt måte? En av svakhetene med kvantitative metoder er at spørsmål er formulert på forhånd. Man tvinger respondenten til å svare på og gradere forhåndsdefinerte spørsmål. Det at respondenten ikke kan stille kontrapørsmål og sikre at han har forstått spørsmålet rett, setter forskeren ovenfor en stor utfordring ved utforming av spørsmål og spørreskjema. Noen av problemene kan til en viss grad unngås ved at man gjør grundig forundersøkelser ved å skaffe seg kunnskap om organisasjonen man skal gjennomføre undersøkelsen i, og ved at man tester ut spørsmålene på en gruppe mennesker i forkant. Dette er blitt utført og både operasjonalisering og spørsmålenes ordlyd er blitt justert og endret i forhold til tilbakemeldinger fra tre personer henholdsvis i drift, EBS- avdelingen og HR- avdelingen. Denne kritiske gjennomgangen medførte at flere spørsmål ble kuttet, og kun de mest sentrale stod igjen. De fleste spørsmålene er utformet på en nøytral, åpen måte med gradering fra 1-5 og *vet ikke*. Spørsmålene er tenkt og i minst mulig grad provoserer respondenten til å svare noe annet enn det han/ hun egentlig mener, slik som enkelte påstands- spørsmål vil kunne gjøre. Spørsmålene er randomisert slik at ikke respondenten kommer inn i en *bølge* av samme type spørsmål og krysser det samme på alle i samme *gruppe*. Det er også en del spørsmål med ja-nei- svar og noen spørsmål der respondenten må sette inn ett tall. Altså et relativt kort, og enkelt spørreskjema med variasjon i spørsmålene.

Det er også andre momenter omkring det med validitet som er mer fundamentale: Egner denne undersøkelsesmetoden seg til å finne svar på problemstillingen? Scheins (1985:9, i Jacobsen og Thorsvik 2006) definisjon av kultur legger stor vekt på det han kaller *grunnleggende antagelser* som er noe man tar for gitt og ofte ikke er bevisst eller stiller spørsmål ved. Det er vanskelig å studere grunnleggende antagelser da man selv ikke er bevisst hvor mye man preges av disse. Men videre mener Schein at problemet med grunnleggende

antagelser kan unngås fordi kultur eksisterer og kan studeres på flere nivå. Det første nivået er som beskrevet, de grunnleggende antagelsene. Det andre nivået er *verdier og uskrevne normer* og regler for passende atferd og de grunnleggende antagelsene reflekteres i verdiene og normene. Det tredje nivået er *artefakter* som er synlige symboler på normene og verdiene. Artefakter kan være ulike typer atferd, hvordan folk kommuniserer, type ledelse, ritualer, regler og instruksjoner med andre ord alt som er synlig og kan observeres. Schein mener at muligheten for å studere organisasjonskultur øker dersom man går fra grunnleggende antagelser, normer og verdier til synlige artefakter som kan observeres og registreres. Argyris (1982: I Jacobsen og Thorsvik 2006) beskriver grunnleggende antakelser som *bruksteorier*. Disse styrer store deler av handlingene våre ofte uten at vi er det bevisst. Videre sier Argyris at mennesker ofte sosialiseres inn i systemer som har sterke føringer for atferd. Dette kan medføre at mennesker sier noe men gjør noe annet. Argyris (ibid) kaller dette for *påtatte teorier*. Vi sier at vi for eksempel følger standard praksis (verdien Nøyaktighet) for noe annet ville ikke være sosialt akseptert, men i praksis gjør vi noe annet. Jeg svakheter ved å måle verdier og folks egne oppfatninger av egne verdier gjennom et spørreskjema. For mange vil det nok sitte langt inne å gi deg selv dårlig score og de fleste vil nok vurdere seg selv mer positivt enn negativt. Det at folk ofte ikke er klar over egen handling, gjør det også selvsagt vanskelig å undersøke verdier og atferd ved hjelp av et spørreskjema.

Jeg vurderte spørreundersøkelse til å være best egnet på grunn av at jeg skal se på variasjoner, horisontalt og vertikalt, i hele driftsavdelingen. Spørsmålene jeg stiller er stort sett atferd- og hvordan-noe oppleves-spørsmål. Spørsmålene omhandler artefakter som for eksempel ledelse, om ulike verktøy brukes, samarbeid, kommunikasjon, involvering og deltakelse. En fordel, sett i lys av det Schein beskriver, er at dette dreier seg om hvilken atferd den enkelte mener de har i ulike situasjoner og/ eller hvordan den enkelte opplever ulike observerbare situasjoner som oppstår. Jeg mener at den enkelte i større grad er bevisst både atferd og opplevelser enn han/ hun ville vært hvis det hadde vært spørsmål om grunnleggende antagelsene. På den annen side ser jeg at undersøkelsens validitet muligens kunne blitt styrket ved å foreta en metodetriangulering der for eksempel observasjon kunne gitt en dypere forståelse for atferdsspørsmålene. Men observasjon hadde ikke egnet seg for å gi svar på hvordan respondentene opplever ulike situasjoner som oppstår. En annen fordel, slik jeg ser det, er at organisasjonen er relativt ny. Mange har vært ansatt kun kort tid (gjennomsnittstid i Solar = 16 mnd) og dette kan være en fordel med hensyn til at det ikke ennå har utviklet seg sterke, sosiale normer som påvirker respondentene i besvarelsene. Dette kan også være med å styrke validiteten i undersøkelsen i forhold til at respondentene svarer det han mener i stedet for å

svare det som er sosialt akseptert. Med dette som bakteppe vurderte jeg spørreskjema som en valid metode til å få svar på variasjon i implementering av de ulike verdiene, målt på den måten de er operasjonalisert, i Elkem Solars driftsorganisasjon. Undersøkelsen vil vise tendenser i utvalget som vil kan være interessante for evt. videre arbeid.

Reliabilitet handler om pålitelighet og om man kan stole på data som er samlet inn. Dette henger litt sammen med det som er nevnt ovenfor, om respondenten har svart det han egentlig mener, og så videre. I tillegg er nøyaktighet et viktig moment. Før data fra spørreskjemaene ble punchet, ble alle spørreskjemaene merket med et fortløpende nummer. Dette for lett å kunne gå tilbake og sjekke hvis det ble oppdaget at noe var lagt inn feil. Alle data ble punchet av undertegnede i flere omganger, og kontinuerlig sjekket for feil, både visuelt og gjennom å kjøre frekvensanalyser etc. i SPSS.

Til slutt ble alle variablene standardisert slik at 1 = dårlig og 5 = bra, nei = 1 og ja = 2.

Vet ikke ble i alle analysene, bortsett fra faktoranalysene, kodet som *missing*. I faktoranalysene ble alle missing erstattet med gjennomsnittsverdien på den aktuelle variabelen.

3.2 Data

3.2.1 Faktoranalyse av variablene.

I følge Ullenberg og Nordvik (2001) er målet med faktoranalyse å forklare korrelasjonene mellom de observerte variablene (manifeste) ut fra færre, underliggende faktorer (latente variabler). Målet er også å gjøre datasettet mindre kompleks, altså en reduksjon av data. Faktoranalysen forteller hvilke variabler som måler det samme fenomenet og som egner seg for sammenslåing.

I tillegg til å se på korrelasjoner mellom hver av variablene, er det også to andre måter å teste om variablene egner seg for faktoranalyse (Johannessen 2007): KMO-test (Kaiser- Meyer-Olkin) og Bartlett sfæretest (signifikanstest). KMO må være minst 0,6 for å kunne gjøre en adekvat faktoranalyse. Bartletts sfæretest tester en nullhypotese om at det ikke er noen korrelasjon mellom variablene i utvalget. En nullhypotese vil gjøre det umulig å finne noen

undergruppe av variabler som korrelerer. Bartlett sfæretest må være statistisk signifikant på $<0,5$ for at vi kan forkaste nullhypotesen, og variablene egner seg til faktoranalyse.

Samtlige spørsmål som skal måle den avhengige variabelen ble i faktoranalysen slått sammen for å se på eventuelle sammenhenger mellom variablene. KMO- og Bartletts-testen¹³ viser at variablene egner seg for faktoranalyse. Faktoranalysen av samtlige spørsmål som skal måle den avhengige variabelen, viser også at det ikke er naturlig å jobbe videre med alle spørsmålene, det er ikke alle som egner seg for sammenslåing. I neste faktoranalyse¹⁴ er de variablene som scorer med mindre enn 0,4 tatt bort. Det viser seg at noen variabler scorer på flere faktorer og noen skiller seg ut med hensyn til hvordan spørsmålene er formulert. Den siste faktoranalysen¹⁵ viser hvilke variabler jeg skal jobbe med i de videre analysene. Noen variabler scorer på faktorer sammen med spørsmål det ikke er naturlig å slå sammen. Jeg har derfor valgt å konstruere enkelte teoretiske variabler, som selv om de ikke scorer sammen i en samlet faktoranalyse, kommer bra ut i en Cronbachs alpha-test når de trekkes ut å kjøres separat (for eksempel indeksvariabelen Lagspill).

Cronbachs alpha sier noe om hvor godt indeksen vil samsvare med en annen indeks basert på andre enkeltvariabler som måler det samme begrepet (Skog, 2005:97). Alpha-koeffisienten kan derfor si noe om i hvilken grad den aktuelle indeksen kan gi et generaliserbart måleresultat (ibid). Hvis $\alpha < 0,5$ er det dårlig intern konsistens, α mellom 0,5-0,7=akseptabel, $\alpha > 0,7$ = bra. Hvor lav Alpha som kan tolereres er også avhengig av hvor mange enheter det er i analysen. Jo færre enheter, jo lavere Alpha kan man akseptere. Følgende tabell viser at de avhengige variablene har en akseptabel, intern konsistens.

¹³ Vedlegg 7

¹⁴ Vedlegg 8

¹⁵ Vedlegg 9

Samtlige variabler i undersøkelsen, hvis ikke annet er oppgitt, er ordinale variabler med følgende koding¹⁶

1: Ikke i det hele tatt

2: I liten grad

3: I varierende grad

4: I stor grad

5: I svært stor grad

Tabell 3.4.2a Avhengige variabler

Spørsmål	Avhengig variabel	Cronbachs alpha
I hvor stor grad gleder du deg til å gå på jobb?	Glød	0,723
I hvor stor grad opplever du å ha energi og overskudd i forhold til din jobb?		
Selv om ting fungerer greit, i hvilken grad arbeider du likevel for kontinuerlig forbedring?	Pionerånd	0,590
I hvilken grad fremmer du forslag til forbedringer når du mener det er nødvendig?		
I hvor stor grad opplever du at du og dine kolleger støtter hverandre i å utvikle dere faglig?	Lagspill	0,503
I hvor stor grad opplever du å ha god kommunikasjon med avdelinger/personer som er avhengige av deg?		
I hvor stor grad deler du din kunnskap med andre?		
I hvilken grad opplever du det vanskelig når mange, ulike mennesker skal jobbe sammen?		
I hvor stor grad følger du standard praksis når du utfører en jobb?	Nøyaktighet	
I hvilken grad opplever du at du blir hørt i saker som angår deg?	Involvering	0,691
I hvilken grad opplever du å bli involvert i beslutninger som har betydninger for deg?		
I hvor stor grad opplever du at du trygt kan si din mening til nærmeste overordnede?		
I hvilken grad mener du avvik følges opp slik det skal i henhold til standard praksis?	Reaktiv læring	0,588
I hvilken grad opplever du det er tid til å snakke om problemer som har oppstått med de involverte parter slik at det taes lærdom av feil?		
På din arbeidsplass: I hvilken grad blir det foretatt rotårsaksanalyse når avvik har oppstått?		
I hvor stor grad mener du at fokus på de fire, felles	Proaktiv	

¹⁶ (unntatt spørsmålet: i hvor stor grad opplever du det vanskelig når mange, ulike mennesker skal jobbe sammen? Dette spørsmålet er kodet 1: I svært stor grad, 5: Ikke i det hele tatt. Dette vil ikke ha noen betydning fordi selve tallgraderingen gir samme betydningen; 1 er dårlig, 5 er bra)

verdiene er viktige for å oppnå et sterkere fellesskap på jobb?	læring	
I hvor stor grad opplever du at det blir tatt hensyn til ditt privatliv når det settes forventninger om overtidssjopping?	Respekt og likeverd	
Glød + Nøyaktighet + Lagspill + Pionerånd	De fire verdiene	0,696
Reaktiv læring + Proaktiv læring + Involvering + Respekt og likeverd	Toyota Culture(TC) verdier	0,663
Glød + Nøyaktighet + Lagspill + Pionerånd+ Reaktiv læring + Proaktiv læring + Involvering + Respekt og likeverd	De fire verdiene +TC verdier	0,769

Tabell 3.4.2b Uavhengige variabler

Spørsmål	Uavhengig variabel	Cronbachs alpha
I hvor stor grad blir du fulgt opp av din leder?	Ledelse	0,771
I hvilken grad opplever du at din leder lar deg utvikle dine sterke sider?		
I hvor stor grad er du fornøyd med din leders evne til å gi informasjon du trenger for å gjøre en god jobb?		
I hvilken grad er du fornøyd med din leders evne til å motivere deg?		
I en totalvurdering: I hvor stor grad mener du din nærmeste leder er en god representant for verdiene Lagspill, Glød, Pionerånd og Nøyaktighet?		
I hvilken grad er arbeidsoppgavene du skal gjøre i løpet av en dag faste og forutsigbare?	Trekk ved Jobben (Arbeidsforutsigbarhet)	0,447
I hvilken grad er din arbeidstid forutsigbar fra dag til dag?		
I hvor stor grad oppfatter du deg selv som en omtenssom person?	Trekk ved ansatt (om-tenksom og inspirerende)	0,588
I hvor stor grad mener du at du inspirerer andre?		
I hvor stor grad anser du din kompetanse om EBS som tilstrekkelig?	Trekk ved ansatt (kompetanse)	
I hvor stor grad anser du din faglige kompetanse som tilstrekkelig for å kunne utføre jobben din?	Trekk ved ansatt (kompetanse)	

Følgende variabler er dikotome	Trekke ved jobben (ansvar)
Har du personalansvar?	
Har du fagansvar?	
Har du driftsansvar?	Trekke ved ansatt
Alder (år)	
Antall mnd i Elkem Solar	
Antall år i Elkem konsernet utenom tiden i Solar	Deltakelse
Får du delta på de møter/ i de prosesser du mener du har noe å bidra med?	
Var du med på å bestemme de fire verdiene våren 2006 på samlingene på Hotell Norge?	Deltakelse
Har du vært med på å utarbeide Standard praksis på arbeidsoperasjoner?	EBS-deltakelse
Har du vært med på å utarbeide A3?	
Har du vært med på å utarbeide 5S?	
Deltok du i gruppearbeidet angående Toyota Culture- boka?	Deltakelse i ToyotaCulture arbeidet
Var du med på Toyota Culture- samlingen på Hotell Norge i september 2008	
Følgende variabel er omkodet fra nominal til dummy-variabler : Hvor jobber du?	Trekke ved jobben
Dummyvariabler: Si 5-5 Pyro Hydro Størkning Etterbehandling Elektro Solarlab Et annet sted	

4. Analyse

Hva kan vi så forvente å finne i analysen? Hvis kulturen er fullstendig implementert ville man finne et gjennomsnitt på 5.0. Hvis kulturen var fullstendig avvist i implementeringen, ville man finne 1.0. Hvis kulturen er implementert i varierende grad vil man finne noe mellom 1.0 og 5.0.

4.1 Hovedfunn: I hvor stor grad er verdiene implementert?

Tabell 4.1a Avhengige variabler

Spørsmål	Avhengig variabel	Gjennomsnitt	Standard- Avvik
I hvor stor grad gleder du deg til å gå på jobb?	Glød	3,8	0,73
I hvor stor grad opplever du å ha energi og overskudd i forhold til din jobb?			
Selv om ting fungerer greit, i hvilken grad arbeider du likevel for kontinuerlig forbedring?	Pionerånd	3,7	0,66
I hvilken grad fremmer du forslag til forbedringer når du mener det er nødvendig?			
I hvor stor grad opplever du at du og dine kolleger støtter hverandre i å utvikle dere faglig?	Lagspill	3,7	0,49
I hvor stor grad opplever du å ha god kommunikasjon med avdelinger/personer som er avhengige av deg?			
I hvor stor grad deler du din kunnskap med andre?			
I hvilken grad opplever du det vanskelig når mange, ulike mennesker skal jobbe sammen?			
I hvor stor grad følger du standard praksis når du utfører en jobb?	Nøyaktighet	4,0	0,81
I hvilken grad opplever du at du blir hørt i saker som angår deg?	Involvering	3,7	0,66
I hvilken grad opplever du å bli involvert i beslutninger som har betydninger for deg?			
I hvor stor grad opplever du at du trygt kan si din mening til nærmeste overordnede?			
I hvilken grad mener du avvik følges opp slik det skal i henhold til standard praksis?	Reaktiv læring	3,5	0,66
I hvilken grad opplever du det er tid til å snakke om problemer som har oppstått med de involverte parter slik at det taes lærdom av feil?			
På din arbeidsplass: I hvilken grad blir det foretatt rotårsaksanalyse når avvik har oppstått?			
I hvor stor grad mener du at fokus på de fire, felles verdiene er viktige for å oppnå et sterkere fellesskap på jobb?	Proaktiv læring	3,5	0,95
I hvor stor grad opplever du at det blir tatt hensyn til ditt privatliv når det settes forventninger om overtidssjopping?	Respekt og likeverd	3,8	1,03
Glød + Nøyaktighet + Lagspill + Pionerånd	De fire		

	verdiene	3,8	0,43
Reaktiv læring + Proaktiv læring + Involvering + Respekt og likeverd	Toyota Culture(TC) verdier	3,7	0,48
Glød + Nøyaktighet + Lagspill + Pionerånd+ Reaktiv læring + Proaktiv læring + Involvering + Respekt og likeverd	De fire verdiene +TC verdier	3,8	0,38

Vi ser at samtlige variabler har nærmere 4 i gjennomsnitt, og 56 % av utvalget ligger innenfor ± 1 standardavvik fra gjennomsnittet (68 % i en normalfordeling). Det vil si at de fire fellesverdiene og Toyota Culture- verdiene ser ut til gjennomsnittlig å være implementert *i ganske stor grad*. Standardavviket er også lavt på alle variablene, men totalt sett ser vi likevel en viss variasjon. Dette viser at hypotese 1- om at verdiene er implementert- får mer støtte enn hypotese 2. Siden implementeringen ikke viser seg og være fullstendig (fullstendig = verdien 5) og standardavviket viser en viss variasjon, finner vi mest støtte i hypotese 4.

Variablene Nøyaktighet, Respekt og likeverd og Proaktiv læring skiller seg ut med et relativt høyere standardavvik. På den annen side er dette enkeltspørsmål, mens noen av de andre variablene er indekser (består av flere spørsmål), men vi kan sammenlikne dem innbyrdes siden de alle er enkeltspørsmål. Da ser vi at Nøyaktighet i større grad er implementert enn de to andre variablene, og det er størst variasjon i implementeringen av Respekt og likeverd. Når vi sammenlikner Glød og Pionerånd, som hver for seg består av to spørsmål, ser vi at Glød i større grad er implementert enn Pionerånd. Men Pionerånd har lavere standardavvik enn Glød. Dette kan tyde på at det er større enighet i utvalget om Pionerånd enn Glød. Det samme ser vi med Involvering og Reaktiv læring. Her ser det ut til at variabelen Involvering har en relativt større grad av implementering, enn Reaktiv læring.

Resultater hovedfunn

Oppsummert kan man si at vi finner mest støtte for hypotese 4. Variablene Nøyaktighet, Glød og Respekt og likeverd har en relativt høyere grad av implementering enn de andre avhengige variablene. De med lavest implementering er variablene Proaktiv og Reaktiv læring. Til slutt ser vi at av tre nederste indeksvariablene er de fire, felles verdiene i større grad implementert enn Toyota Culture verdiene. Vi ser også at de fire, felles verdiene har ett lavere

standardavvik enn Toyota- verdiene. Dette betyr at det er større grad av enighet om de fire felles verdiene enn Toyota Culture verdiene.

Hypotese 4: *De fire, felles verdiene og verdiene i Toyotas bedriftskultur er implementert i varierende grad med underhypoteser og H3: De fire, felles verdiene og verdiene i Toyotas bedriftskultur er implementert på ledernivå men ikke på operatørnivå vil bli testet videre i regresjonsanalysen.*

Tabell 4.1b Uavhengige variabler

Spørsmål	Uavhengig variabel	Gjennomsnitt	Standardavvik
I hvor stor grad blir du fulgt opp av din leder?	Ledelse	3,6	0,57
I hvilken grad opplever du at din leder lar deg utvikle dine sterke sider?			
I hvor stor grad er du fornøyd med din leders evne til å gi informasjon du trenger for å gjøre en god jobb?			
I hvilken grad er du fornøyd med din leders evne til å motivere deg?			
I en totalvurdering: I hvor stor grad mener du din nærmeste leder er en god representant for verdiene Lagspill, Glød, Pionerånd og Nøyaktighet?			
I hvilken grad er arbeidsoppgavene du skal gjøre i løpet av en dag faste og forutsigbare?	Trekk ved	3,1	0,76
I hvilken grad er din arbeidstid forutsigbar fra dag til dag?	Jobben (Arbeidsforutsigbarhet)		
I hvor stor grad oppfatter du deg selv som en omtensom person?	Trekk ved ansatt (omtensom og inspirerende)	3,6	0,61)
I hvor stor grad mener du at du inspirerer andre?			
I hvor stor grad anser du din kompetanse om EBS som tilstrekkelig?	Trekk ved ansatt (kompetanse)	3,2	0,74
I hvor stor grad anser du din faglige kompetanse som tilstrekkelig for å kunne utføre jobben din?	Trekk ved ansatt (kompetanse)	3,8	0,72
Alder (år)	Trekk ved ansatt	35	10
Antall mnd i Elkem Solar		16	10,5
Antall år i Elkem konsernet utenom tiden i Solar		5	8,5

Siden de uavhengige variablene ikke er en del av problemstillingen, vil jeg kun kort gjennomgå disse.

Når det gjelder i hvilken grad utvalget er fornøyd med sin nærmeste leder, ligger 58 % av utvalget mellom I varierende grad. På dette spørsmålet må 3,6 sies å være et høyt gjennomsnitt og 0,57 et lavt standardavvik. Videre ser vi at i hvilken grad man har en forutsigbar jobbhverdag, varierer en del. Til slutt ser vi at hvis man sammenlikner utvalgets kompetanse om EBS og utvalgets faglige kompetanse, ser vi at utvalget ikke overraskende har lavere grad av kompetanse om EBS enn sitt eget fagfelt. Vi ser at det er relativt lav alder på de ansatte i Elkem Solar drift, med en gjennomsnittsalder på 35 år og 56 % av de ansatte ligger mellom 25 og 45 år. Frekvensanalyser viste at 61 % av de som svarte på spørsmålet om *hvor lenge de hadde jobbet i Elkem konsernet unntatt tiden i Solar*, svarte at de ikke hadde jobbet i Elkem før. De som hadde jobbet i konsernet tidligere hadde vært ansatt i mellom 1 til 32 år i Elkem før de begynte i Solar.

4.2 Bivariate korrelasjoner

Tabell 4.2. Når det gjelder de bivariate korrelasjonene er det korrelasjoner mellom de uavhengige variablene som er det viktigste i denne analysen, først og fremst for å vurdere om det vil kunne oppstå problemer med kolinearitet (korrelasjoner $>0,7$). For det andre er det interessant å se på korrelasjoner mellom de uavhengige variablene som ikke blir dekket opp av regresjonsanalyser mellom avhengige og uavhengige variabler senere i oppgaven. Jeg vil kort gå inn på enkelte, signifikante korrelasjoner som med minimum 95 % sikkerhet gjelder i Elkem Solar sin driftsorganisasjon.

Arbeidsforutsigbarhet

- De som har driftsansvar har mindre forutsigbarhet i arbeidstid og arbeidsoppgaver enn de som ikke har driftsansvar.
- De som jobber på Størkning har mindre forutsigbarhet i jobben enn øvrige ansatte.
- De som jobber på Si 5-5 har mer forutsigbarhet i jobben enn øvrige ansatte
- De som har forutsigbarhet i jobben, er mer fornøyd med sin nærmeste leder

Deltakelse i EBS- relatert arbeid (Utarbeide A3, 5S og standard praksis) og/ eller i Toyota Culture- gruppearbeidet og samlinger.

- De som får delta på EBS- relaterte arbeidsoppgaver er de som anser sin EBS- kompetanse og sin faglige kompetanse som tilstrekkelig.
- De som har vært lengst i Solar får i større grad delta i EBS- relaterte oppgaver enn de som har vært kort tid i Solar.
- De som har ansvar (drift, personal- og/ eller fagansvar) får i større grad delta på både EBS- arbeid og Toyota Culture arbeidet.

Arbeidssted

- De som jobber på Si 5-5 anser i større grad sin faglige kompetanse som tilstrekkelig og opplever i større grad å få lov å delta der de kan bidra, enn de som jobber andre steder.
- De som jobber på Si 5-5 er mer fornøyd med sin leder enn de som jobber andre steder i Elkem Solar drift

De som var med og bestemte de fire, felles verdiene (de som har vært i Solar siden starten)

- Har i større grad fagansvar
- Har i større grad personalansvar
- Deltar i større grad i EBS- relatert arbeid og i Toyota Culture- gruppearbeidet
- Anser i større grad sin EBS- kompetanse som tilstrekkelig

4.3 Regresjonsanalyser: Åtte avhengige variablene hver for seg

De bivarierte korrelasjonene kan som nevnt fortelle om samvariasjoner, altså hvilken tendens noen som krysser av på et visst nivå på en variabel, også har til å krysse av på et visst nivå på en annen variabel. Foreløpig vet vi ikke hvor mye de uavhengige variablene samlet og hver for seg *forklarer* av variasjonen i implementeringen av de uavhengige variablene enkeltvis og samlet. Er for eksempel Deltakelse viktigere enn Ledelse for implementeringen?

En multivariat regresjonsanalyse knytter flere forklaringsvariabler til én avhengig variabel, dette gir et mer fullstendig bilde av hva som kan forklare implementering av kulturen og verdiene i Elkem Solar. Årsakssammenhenger blir dermed mer presise og troverdige. En opprinnelig bivariat korrelasjon kan endre både signifikans, fortegn og styrke når det kontrolleres for andre variabler i en multivariat analyse. Fordelen med multivariat regresjon er at den, på samme måte som kontrollerte labforsøk, identifiserer effekten av én variabel samtidig som andre variabler holdes konstant (Midtbø 2007). Regresjonsanalysen skiller også viktige forklaringer fra mindre viktige ved at den viser de enkelte, uavhengige variabelenes relative betydning på variasjonen til den avhengige variabelen (ibid).

Forutsetninger for multivariat, lineær regresjonsanalyse.

En av forutsetning for regresjon er Homoskedasitet. Det vil si at de ulike avvikene (restleddene) fra regresjonslinjen er normalfordelte. Dette er blitt kontrollert for, grafisk, i SPSS. For det andre må det være linearitet mellom avhengig og uavhengig variabel. Regresjonslinja forutsetter linearitet og tegner inn beste tilpassede linje selv om observasjonene ikke opptrer lineært. Linearitet kan studeres grafisk i SPSS ved hjelp av scatterplot, dette er blitt gjort og det er ingen ting som tyder på at det ikke er linearitet mellom uavhengige og avhengige variabler. Den tredje grunnleggende forutsetningen er at det ikke må være for høy kolinearitet. Hvis flere av de uavhengige variablene er for stekt korrelert ($>0,6-0,7$) kan dette skape problemer (Skog 2005:288). Variablene vil da overlape hverandre så stekt at vi ikke vet hva vi måler. Sterke korrelasjoner er kontrollert for i den bivarierte analysen (vedlegg 5). Men selv om korrelasjonene er mindre enn 0,7 kan det likevel være for høy kolinearitet. Man kan da i tillegg foreta VIF- analyse i SPSS (Variance Inflation Factor). VIF måler hvor mye av variasjonen i den uavhengige variabelen som forklares ved hjelp av andre uavhengige variabler og øvre grense for VIF er 7. Det ble foretatt VIF- analyse på samtlige regresjonsanalyser og alle var under øvre grense.

I følgende analyse er det i hovedsak signifikante forklaringsvariabler som vil bli kommentert. Med andre ord et sikkerhetsnivå på 99 % (signifikansnivå 1 %) eller på 95 % (signifikansnivå 5 %) på at sammenhenger man finner også vil gjelde i Elkem Solars driftsorganisasjon. I enkelte analyser vil det også bli kommentert sammenhenger som er over øvre standard signifikansgrense på 5 %. I sistnevnte tilfeller er sammenhengene *helt på grensen* til signifikante på 5 % nivå, det vil derfor være vesentlig også å kommentere disse sammenhengene.

Avhengige variabler	Glød		Pionerånd		Nøyaktighet		Lagspill	
	Beta koeffisient*	Sig.	Beta koeffisient*	Sig.	Beta koeffisient*	Sig.	Beta koeffisient*	Sig.
Ledelse	.131	.180	.147	.101	.099	.331	.180	.054
Arbeidsforutsigbarhet	.141	.166	.091	.326	.095	.372	.188	.054
Personalansvar	.041	.676	.039	.666	-.248	.018	-.007	.937
Fagansvar	.060	.550	.003	.975	-.011	.918	.042	.665
Driftsansvar	.050	.599	.125	.152	.007	.948	.084	.358
Si 5-5	-.141	.352	.043	.756	-.074	.639	-.358	.015
Pyro	-.062	.686	.043	.763	.053	.774	-.158	.284
Hydro	-.092	.467	-.018	.880	-.060	.652	-.116	.340
Størkning	-.015	.920	-.032	.812	-.029	.850	-.195	.162
Etterbehandling	.001	.991	-.140	.195	-.012	.921	-.108	.336
Elektro	-.058	.600	.060	.553	-.175	.134	-.091	.391
Solarlab	-.040	.680	-.050	.576	.144	.163	-.096	.306
Jobber et annet sted	.071	.550	.004	.973	-.060	.633	-.327	.005
Omtenkksom og inspirerende	.248	.007	.130	.119	.060	.526	.158	.069
Tilstrekkelig EBS-kompetanse	-.092	.334	-.071	.420	.098	.329	.148	.108
Tilstrekkelig faglig kompetanse	.269	.004	.254	.003	-.049	.615	.213	.017
Alder	-.004	.965	.272	.003	-.031	.764	.157	.097
Ant. mnd. i Solar	-.162	.156	.065	.535	-.070	.558	-.308	.006
Ant. år i Elkem umtatt tiden i Solar	.012	.910	-.085	.371	.087	.428	-.010	.921
Får du delta der du mener du kan bidra?	.007	.943	-.050	.546	-.068	.477	-.045	.610
Var du med og bestemte de fire verdiene?	.104	.308	.214	.024	.129	.230	.048	.627
Deltakelse i EBS- relaterte oppgaver	.050	.631	.136	.153	.198	.069	.195	.051
Deltakelse i Toyota Culture arbeidet	.043	.646	.009	.917	-.078	.432	-.070	.437
Forklart varians, justert R ²	.114		.254		.021		.320	

*Betakoeffisienten er standardisert.

Hva forklarer variasjon i implementeringen av verdien Glød?

Trekk ved ansatt

Det er to uavhengige variabler som med en sikkerhet på minst 99 % forklarer variasjoner i implementeringen av Glød. Den ene er *I hvilken grad er du omtenkssom og inspirerende?* Denne variabelen har en positiv Beta- koeffisient til den avhengige variabelen Glød, dette betyr at de som anser seg som omtenkssomme og inspirerende med 99 % sikkerhet gleder seg til å gå på jobb, og føler energi og overskudd i forhold til jobben (Glød).

Den andre uavhengige variabelen er *I hvor stor grad anser du din faglige kompetanse som tilstrekkelig for å kunne utføre jobben din?* Denne variabelen har også en positiv Beta- koeffisient til Glød, dette betyr at de som anser sin faglige kompetanse som tilstrekkelig, opplever med 99 % mer overskudd, energi og glede i forhold til jobben enn de som ikke anser sin kompetanse som tilstrekkelig.

De to variablene utgjør en justert R^2 på 0,114, dette betyr at de til sammen forklarer 11,4 % av variasjonen i implementeringen av variabelen Glød. Kunnskapen om de uavhengige variablenes påvirkning på den avhengige, medfører en økning i prediksjonsevnen på variabelen Glød med 11,4 % i forhold til hvis vi bare hadde visst gjennomsnittet.

Den relative forskjellen mellom de to uavhengige variablene, viser at 1) tilstrekkelig faglig kompetanse betyr mer for implementering av variabelen Glød enn om 2) man er en omtenkssom og inspirerende person.

Hva forklarer variasjon i implementeringen av verdien Pionerånd?

Trekk ved ansatt

Det er tre variabler som med en sikkerhet på 99 eller 95 % forklarer variasjoner i implementeringen av variabelen Pionerånd (Selv om ting fungerer greit i hvilken grad arbeider du likevel for kontinuerlig forbedring og i hvilken grad fremmer du forslag til forbedringer?). Den første er *I hvor stor grad anser du din faglige kompetanse som tilstrekkelig for å kunne utføre jobben din?* Denne variabelen har en positiv Beta- koeffisient til Pionerånd hvilket betyr at de som anser sin faglige kompetanse som tilstrekkelig, med 99 % sikkerhet vil i større grad arbeider for kontinuerlig forbedring, enn de som ikke anser sin faglige kompetanse som tilstrekkelig.

Den andre signifikante variabelen er *Alder*? Denne har også en positiv Beta- koeffisient som betyr at de med høy alder med 99 % sikkerhet vil i større grad jobbe for kontinuerlig forbedring enn de med lav alder.

Deltakelse

Den tredje og siste signifikante variabelen er *Var du med på å bestemme de fire verdiene våren 2006 på samlingen på Hotell Norge*? Variabelen har en positiv Beta- koeffisient hvilket betyr at de som var med og bestemte de fire verdiene med 95 % sikkerhet i større grad vil arbeide for kontinuerlig forbedring enn de som ikke deltok i dette arbeidet.

De tre variablene utgjør til sammen en justert R^2 på 0,254. Dette betyr at vi har økt prediksjonsevnen på hva som forklarer implementering av variabelen Pionerånd med 25,4 % i forhold til om vi bare hadde visst gjennomsnittet på Pionerånd. Den relative forskjellen mellom de tre uavhengige variablene for hvilken som har mest å si for variasjon i implementering av Pionerånd, er: 1) Alder, 2) Faglig kompetanse og 3) Deltakelse på bestemmelse av de fire verdiene.

Hva forklarer variasjon i implementeringen av variabelen Nøyaktighet?

Trekk ved jobben

Det er en uavhengig variabel som med 95 % sikkerhet forklarer variasjon i implementering av Nøyaktighet (I hvilken grad følger du standard praksis?). Det er variabelen *Har du personalansvar*? Denne uavhengige variabelen har en negativ Beta- koeffisient til Nøyaktighet hvilket betyr at de som har personalansvar i mindre grad følger standard praksis enn de som ikke har personalansvar.

Deltakelse

Vi ser også en tendens til, selv om dette ikke er signifikant på 5 % nivå men på 6,9 % nivå, at *deltakelse* spiller en rolle for implementering av Nøyaktighet. Variabelen *EBS- deltakelse* (utarbeidet A3, 5S, standard praksis) har en positiv Beta- koeffisient til Nøyaktighet. Dette betyr at de som har deltatt i overnevnte EBS- relaterte oppgaver vil med 93,1 % sikkerhet i større grad følge standard praksis enn de som ikke har deltatt i denne typen oppgaver.

Variabelen *Personalansvar* utgjør en justert R^2 på 0,021 som betyr at denne uavhengige variabelen forklarer 2,1 % mer av variasjonen i implementeringen av Nøyaktighet enn hvis vi bare hadde visst gjennomsnittet på variabelen Nøyaktighet.

Hva forklarer variasjon i implementeringen av verdien Lagspill?

Jeg vil trekke frem sju variabler som påvirker variasjon i implementeringen av verdien Lagspill (I hvor stor grad opplever du at du og dine kolleger støtter hverandre faglig, i hvor stor grad har du god kommunikasjon med avd. og/ eller personer som er avhengige av deg, i hvor stor grad deler du din kunnskap med andre og i hvilken grad opplever du det vanskelig når mange, ulike mennesker skal jobbe sammen?). To av variablene er signifikante på 1 % nivå, to på 5 % nivå og tre er innenfor 5,5 % nivå. De sistnevnte tre variablene er altså litt over øvre signifikantgrense på 5 % men vil likevel bli kommentert siden de er helt på grensen.

Ledelse

Ledelse påvirker implementering av Lagspill med et signifikansnivå på innenfor 5,5 % og har en positiv Beta- koeffisient. Dette betyr at hvis man er fornøyd med nærmeste leder vil dette med 94,5 % sikkerhet påvirke implementeringen av verdien Lagspill hos den enkelte ved at han/hun blir en lagspiller¹⁷.

Trekk ved ansatt

I hvilken grad har du tilstrekkelig faglig kompetanse? Denne variabelen påvirker implementering av verdien Lagspill med et signifikansnivå innenfor 5 %, i tillegg har variabelen en positiv Beta- koeffisient. Dette betyr at det å anse sin egen kompetanse som tilstrekkelig vil med 95 % sikkerhet påvirke implementering av verdien Lagspill hos den enkelte på den måten at han blir en bedre lagspiller.

Antall mnd. i Elkem Solar? Denne variabelen påvirker implementering av verdien Lagspill innenfor et signifikansnivå på 1 %, i tillegg har den en negativ Beta- koeffisient. Dette betyr at de som har vært kortest tid i Elkem Solar er bedre lagspillere enn de som har vært lengre tid i Elkem Solar.

¹⁷ En lagspiller: Støtter sine kolleger faglig, kommuniserer godt med samarbeidspartnere, deler sin kunnskap med andre og opplever det ikke vanskelig å jobbe sammen med mange, ulike mennesker.

Trekk ved jobben

Arbeidsforutsigbarhet (I hvilken grad er arbeidsoppgavene du skal gjøre i løpet av en dag forutsigbare, I hvilken grad er din arbeidstid forutsigbar fra dag til dag?) påvirker implementeringen av verdien Lagspill med et signifikansnivå innenfor 5,5 % og den har en positiv Beta- koeffisient. Dette betyr at stor grad av forutsigbarhet i jobben, med 94,5 % sikkerhet medfører at man blir en bedre lagspiller.

Arbeidssted

Det å jobbe på *Si 5-5* har med 95 % sikkerhet en påvirkning på implementering av verdien Lagspill. Denne variabelen (*Si 5-5*) har i tillegg en negativ Beta- koeffisient til Lagspill hvilket betyr at hvis man jobber på *Si 5-5* er man i mindre grad en lagspiller enn hvis man ikke jobber på *Si 5-5*.

Det samme ser vi på variabelen *Jobber et annet sted* som med 99 % sikkerhet har en påvirkning på implementeringen av verdien Lagspill. Denne variabelen har også en negativ Beta- koeffisient til verdien Lagspill som betyr at de som jobber et annet sted enn produksjonstrinnene (unntatt *Si 5-5*), Elektro og Solarlab er i mindre grad en god lagspiller enn de øvrige ansatte i Elkem Solars driftsorganisasjon.

Deltakelse

Deltakelse i EBS- relaterte oppgaver (utarbeide A3, 5S og standard praksis) har med en sikkerhet på 94,5 % innvirkning på implementering av verdien Lagspill. Variabelen har en positiv Beta- koeffisient som betyr at de som har deltatt i EBS- relatert arbeid er i større grad en lagspiller enn de som ikke har deltatt i dette arbeidet.

De sju variablene utgjør til sammen en justert R^2 på 0,320. Dette betyr at de sju variablene samlet har økt prediksjonsevnen på verdien Lagspill med 32 % i forhold til om vi bare hadde visst gjennomsnittet på variabelen Lagspill. Hvilke av de sju variablene som relativt betyr mest for variasjon i implementering av Lagspill er gradert som følger: 1) *Si-5-5*, 2) *Jobber et annet sted*, 3) *Antall mnd. i Elkem Solar*, 4) *Tilstrekkelig faglig kompetanse*, 5) *Deltakelse i EBS- relaterte oppgaver*, 6) *Arbeidsforutsigbarhet* og 7) *Ledelse*.

Uavhengige variabler	Involvering		Reaktiv læring		Proaktiv læring		Respekt og likeverd	
	Beta koeffisient*	Sig.	Beta koeffisient*	Sig.	Beta koeffisient*	Sig.	Beta koeffisient*	Sig.
Tabell 4.3b. Avhengige variabler: Toyota Culture (TC)-verdier								
Ledelse	.428	.000	.385	.000	.263	.008	.176	.064
Arbeidsforutsigbarhet	-.098	.263	.128	.167	-.032	.755	.299	.003
Personalansvar	-.100	.240	-.076	.339	-.062	.535	-.025	.795
Fagansvar	.000	.995	-.128	.161	.138	.172	-.191	.051
Driftsansvar	.193	.020	-.055	.529	-.177	.065	-.028	.765
Si 5-5	.127	.332	.159	.248	-.177	.243	-.097	.511
Pyro	.262	.050	.109	.438	.023	.883	-.017	.911
Hydro	.140	.203	.007	.951	-.122	.381	-.041	.737
Størkning	.131	.297	.126	.341	.160	.274	.029	.837
Etterbehandling	.272	.008	.080	.456	-.097	.412	.196	.087
Elektro	.244	.012	-.051	.611	-.101	.364	.019	.861
Solarlab	-.016	.852	-.003	.969	.076	.441	.127	.181
Jobber et annet sted	.129	.213	-.026	.811	.081	.496	.112	.335
Omtenksom og inspirerende	.100	.199	-.016	.841	.209	.022	.168	.057
Tilstrekkelig EBS-kompetanse	.086	.300	.156	.076	-.066	.493	.084	.367
Tilstrekkelig faglig kompetanse	.176	.029	.149	.078	-.101	.277	.006	.945
Alder	.060	.476	.084	.349	.077	.432	-.131	.171
Ant. mnd. i Solar	-.021	.832	.045	.667	-.103	.371	-.209	.062
Ant. år i Elkem umtatt tiden i Solar	-.031	.731	-.020	.832	.173	.101	.089	.378
Får du delta der du mener du kan bidra?	.023	.772	-.016	.851	-.008	.933	-.090	.309
Var du med å bestemme de fire verdiene?	.121	.171	-.125	.182	-.066	.520	.116	.245
Deltakelse i EBS- relaterte oppgaver	.041	.647	-.005	.957	.062	.548	.019	.848
Deltakelse i Toyota Culture arbeidet	.132	.105	-.049	.564	.053	.573	-.068	.456
Forklart varians, justert R ²	.338		.264		.105		.160	

*Betakoeffisienten er standardisert.

Hva forklarer variasjon i implementeringen av verdien Involvering?

Det er i alt seks variabler som med en sikkerhet på mellom 95 og 99 % påvirker implementering av verdien Involvering (I hvilken grad opplever du å bli hørt i saker som angår deg, bli involvert i beslutninger som har betydning for deg, i hvor stor grad opplever du at du trygt kan si din mening til nærmeste overordnede?).

Ledelse

Ledelse har, med en sikkerhet på mer enn 99 %, påvirkning på Involvering. Ledelse har en positiv Beta- koeffisient hvilket betyr at hvis den enkelte ansatte er fornøyd med sin nærmeste leder vil dette medføre at den ansatte i større grad opplever å bli involvert.

Trekk ved ansatt

I hvilken grad anser du din faglige kompetanse som tilstrekkelig for å kunne gjøre jobben din? Denne variabelen påvirker Involvering med en sikkerhet innenfor 95 %. Det er også her en positiv Beta- koeffisient som betyr at hvis den ansatte anser seg tilstrekkelig faglig kompetent vil han/ hun i større grad oppleve å bli involvert.

Trekk ved jobben

Har du driftsansvar? Dette er den eneste ansvars- variabelen (de andre er fagansvar og personalansvar) som har signifikant innvirkning på involvering. Den har også en positiv Beta- koeffisient som betyr at det å ha driftsansvar fører til større grad av involvering enn å ikke ha driftsansvar.

Arbeidssted

Det er tre arbeidssteder som peker seg ut med positive Beta- koeffisienter på verdien involvering, hvilket betyr at hvis den ansatte jobber på et av disse stedene, vil han/ hun i større grad oppleve å bli involvert. Arbeidsstedene er Pyro og Elektro (sikkerhet 95 %) og Etterbehandling (sikkerhet 99 %).

De seks variablene utgjør en justert R^2 på 0,338. Dette betyr at de seks variablene samlet forklarer 33,8 % av variasjonen i involvering. Dette er den sterkeste av samtlige modeller i den totale undersøkelsen. Kunnskapen om de seks variablenes påvirkning på den avhengige variabelen (Involvering) har gjort at vi bedrer predikasjonen på hva som påvirker Involvering, med 33,8 % (i forhold til hvis vi bare hadde visst gjennomsnittet på variabelen Involvering).

Den relative betydningen hver enkelt uavhengig variabel har på variasjon i den avhengige variabelen er gradert som følger: 1) Ledelse, 2) arbeidssted Etterbehandling, 3) arbeidssted Pyro, 4) arbeidssted Elektro, 5) Driftsansvar og 6) Tilstrekkelig faglig kompetanse.

Hva forklarer variasjon i implementeringen av verdien Reaktiv læring?

Det er kun en variabel som med en sikkerhet på mer enn 99 % påvirker hvor etablert en reaktiv læringskultur er på arbeidsplassen (Reaktiv læring: I hvilken grad mener du avvik følges opp slik det skal i henhold til standard praksis, I hvilken grad opplever du det er tid til å snakke om problemer som er oppstått med involverte parter slik at det taes lærdom av feil, I hvilken grad blir det foretatt rotårsaksanalyse når avvik har oppstått?).

Ledelse

Variabelen *ledelse* påvirker med en sikkerhet på mer enn 99 % etablering og implementering av reaktiv læringskultur¹⁸. Variabelen har en positiv Beta- koeffisient som betyr at der de ansatte er fornøyd med sin nærmeste leder, er det også med 99 % sikkerhet etablert kultur for reaktiv læring.

Variabelen ledelse utgjør alene en justert R² på 0,264. Dette betyr at variabelen Ledelse forklarer 26,4 % av variasjonen i implementering av en reaktiv læringskultur. Vi har redusert feilgjettningen og økt prediksjonsevnen med 26,4 % i forhold til hvis vi bare hadde visst gjennomsnittet på verdien Reaktiv læring.

Hva forklarer variasjon i implementeringen av verdien Proaktiv læring?

Proaktiv læringskultur handler i undersøkelsen om *I hvilken grad mener du at fokus på de fire, felles verdiene er viktige for et sterkere fellesskap på jobb?* Elkem Solar har sagt at (...)kunnskap og kvalitet kommer først til sin rett når folk står samlet om felles mål, visjon og verdier(...) ¹⁹. I undersøkelsen er det derfor en antagelse om at et mål på de fire, felles

¹⁸ Etablert reaktiv læringskultur: avvik følges opp slik det skal i henhold til standard praksis, det er tid til å snakke om feil som er blitt begått med de involverte parter, det blir foretatt rotårsaksanalyse på arbeidsplassen

¹⁹ Elkem Solar Informasjonsavis (sommer 07)

verdiene antatte betydning for et sterkere fellesskap, vil si noe om hvor godt det ligger til rette for *at kunnskap kommer til sin rett*.

Det er tre variabler jeg vil trekke frem som virker inn på etableringen av en proaktiv læringskultur. En av variablene er signifikant på 6,5 % nivå (sikkerhet på 93,5 %), det vil si litt over øvre standard grense, men den er likevel vesentlig å ta med i analysen siden den er helt på grensen.

Ledelse

Ledelse har med 99 % sikkerhet innvirkning på hvor viktige de ansatte mener de fire verdiene er for fellesskapet. Variabelen *Ledelse* har en positiv Beta- koeffisient som betyr at der de ansatte er fornøyde med sin nærmeste leder er det, med 99 % sikkerhet, fokus på at de fire felles verdiene er viktige for et sterkere fellesskap som igjen kan legge grunnlaget for læring og kunnskap.

Trekk ved ansatt

I hvilken grad oppfatter du deg som en omtenksom person og i hvilken grad inspirerer du andre? Denne variabelen påvirker med 95 % sikkerhet hvilket syn den enkelte har på om de fire verdiene er viktige for et sterkere fellesskap. Variabelen har en positiv Beta- koeffisient hvilket betyr at de som anser seg som omtenksomme og inspirerende også i større grad mener at de fire, felles verdiene er viktige for et sterkere fellesskap.

Trekk ved jobben

Har du driftsansvar? Denne variabelen påvirker hvilket syn den enkelte har på de fire, felles verdiene betydning for et sterkere fellesskap. Variabelen er signifikant på 6,5 % nivå og har en negativ Beta- koeffisient. Dette betyr at de som har driftsansvar med en sikkerhet på 93,5 % mener at de fire, felles verdiene *ikke* er viktige for å styrke fellesskapet.

De tre variablene utgjør til sammen en justert R^2 på 0,105 som betyr at de tre variablene forklarer 10,5 % av variasjonen i implementeringen av hvor viktige man mener de fire verdiene er for et sterkere fellesskap (proaktiv læring).

Den relative betydningen hver enkelt uavhengig variabel har på variasjon i den avhengige variabelen er gradert som følger: 1) Ledelse, 2) Omtenksom og inspirerende og 3) Driftsansvar.

Hva forklarer variasjon i implementeringen av verdien Respekt og likeverd?

Respekt og likeverd handler her om hvorvidt det blir respektert og verdsatt at en ansatt har plikter og/ eller behov utenfor arbeidsplassen. I dette ligger det en antagelse: For at den ansatte kan yte maksimalt den tiden vedkommende er på jobb det er vesentlig at den ansattes private liv fungerer optimalt.

Det er fem variabler jeg vil trekke frem som påvirker variasjoner i hvorvidt den ansatte opplever *at det blir tatt hensyn til privatlivet når det settes forventninger om overtidsoverarbeiding*. En av variablene er sikre på 99 % nivå de andre fire er sikre mellom 94,9 og 93,6 % nivå, altså rett under standardgrense på 95 % nivå (sig.5 %) men likevel vesentlige å ta med i analysen.

Ledelse

Ledelse har med 93,6 % sikkerhet innvirkning på i hvilken grad en ansatt opplever å bli respektert og tatt hensyn til i forbindelse med overtidsoverarbeiding. Ledelse har en positiv Beta- koeffisient hvilket betyr at de som er fornøyd med sin nærmeste leder, i større grad opplever å bli respektert og tatt hensyn til i forbindelse med overtidsoverarbeiding.

Trekk ved ansatt

I hvilken grad oppfatter du deg som en omtenksom person og i hvilken grad inspirerer du andre? Denne variabelen påvirker med 94,3 % sikkerhet hvilken grad en ansatt opplever å bli respektert og tatt hensyn til i forbindelse med overtidsoverarbeiding. Variabelen har en positiv Beta- koeffisient som betyr at de som oppfatter seg som omtenksomme og inspirerende, i større grad opplever å bli tatt hensyn til i forbindelse med overtidsoverarbeiding.

Antall mnd. i Elkem Solar? Denne variabelen påvirker med 93,8 % sikkerhet i hvilken grad en ansatt opplever å bli respektert og tatt hensyn til i forbindelse med overtidsoverarbeiding. Variabelen har en negativ Beta- koeffisient som betyr at de som har vært kortest tid i Elkem Solar opplever, i større grad enn de som har vært lengre i Solar, at det ikke blir tatt hensyn til dem i forbindelse med overtidsoverarbeiding.

Trekk ved jobben

I hvilken grad er arbeidsoppgavene du skal gjøre i løpet av en dag faste og forutsigbare, i hvilken grad er din arbeidstid forutsigbar fra dag til dag? Denne variabelen har med 99 % sikkerhet innvirkning på i hvilken grad en ansatt opplever å bli respektert og tatt hensyn til i forbindelse med overtid forventninger. Variabelen har en positiv Beta- koeffisient som betyr at de som har stor grad av forutsigbarhet i jobben, i større grad opplever å bli tatt hensyn til i forbindelse med overtid jobbing.

Har du fagansvar? Denne variabelen har med 94,9 % sikkerhet innvirkning på i hvilken grad en ansatt opplever å bli respektert og tatt hensyn til i forbindelse med overtid forventninger. Variabelen har en negativ Beta- koeffisient som betyr at de som har fagansvar opplever, i større grad enn de som ikke har fagansvar, at det ikke blir tatt hensyn til dem i forbindelse med overtid jobbing.

De fem variablene utgjør til sammen en justert R^2 på 0,160. Dette betyr at de samlet forklarer 16 % av hvilke faktorer som påvirker hvorvidt ansatte opplever å bli respektert og tatt hensyn til i forbindelse med forventninger om overtid. De fem variablene har gitt kunnskap om hvilke forhold som virker inn på variasjoner i den avhengige variabelen og den relative betydningen av hver enkelt uavhengig variabel er gradert som følger: 1) Arbeidsforutsigbarhet, 2) Antall mnd. i Elkem Solar, 3) Fagansvar, 4) Ledelse og 5) Omtenksum og inspirerende.

4.4 Regresjonsanalyser: Indeksvariabler av de avhengige variablene

I de følgende tre regresjonsanalysene har jeg laget indeksvariabler av 1) De fire, felles verdiene, 2) De fire TC- verdiene og 3) De fire felles verdiene + De fire TC- verdiene. Dette har jeg gjort for å se på hvilke uavhengige variabler som innvirker på implementeringen verdiene *samlet* i parallell til å vurdere regresjonsanalyse med verdiene hver for seg som gjort ovenfor.

Avhengige variabler	1) Indeks 4 verdier		2) Indeks 4 Toyota culture- verdier		3) Indeks 4 verdier + 4 Toyota Culture-verdier	
	Beta koeffisient *	Sig.	Beta koeffisient *	Sig.	Beta koeffisient *	Sig.
Ledelse	.184	.044	.469	.000	.272	.004
Arbeidsforutisigbarhet	.196	.040	.105	.251	.215	.026
Personalansvar	-.015	.866	-.071	.422	-.041	.657
Fagansvar	.016	.865	-.084	.350	-.069	.468
Driftsansvar	.091	.309	-.020	.819	-.004	.963
Si 5-5	-.210	.138	.107	.432	-.026	.858
Pyro	-.077	.592	.222	.110	.126	.387
Hydro	-.124	.296	.076	.508	.007	.955
Størkning	-.087	.520	.199	.129	.075	.584
Etterbehandling	-.103	.347	.231	.030	.112	.314
Elektro	-.084	.417	.082	.409	-.012	.906
Solarlab	-.057	.535	.075	.391	.026	.775
Jobber et annet sted	-.112	.312	.117	.274	.034	.763
Omtenksom og inspirerende	.208	.015	.116	.153	.090	.293
Tilstrekkelig EBS-kompetanse	.039	.660	.148	.087	.148	.103
Tilstrekkelig faglig kompetanse	.288	.001	.153	.067	.281	.002
Alder	.143	.119	-.012	.892	.012	.894
Ant. mnd. i Solar	-.192	.073	-.065	.528	-.165	.128
Ant. år i Elkem umtatt tiden i Solar	-.035	.716	.019	.840	-.080	.418
Får du delta der du mener du kan bidra?	-.056	.512	.007	.930	-.050	.564
Var du med å bestemme de fire verdiene?	.166	.084	.036	.695	.155	.111
Deltakelse i EBS- relaterte oppgaver	.215	.027	.007	.938	.128	.191
Deltakelse i Toyota Culture arbeidet	-.040	.651	.000	.997	-.012	.893
Forklart varians, justert R ²	.227		.283		.210	

*Betakoeffisienten er standardisert.

Hva kan forklare implementeringen av de fire, felles verdiene Lagspill, Pionerånd, Glød og Nøyaktighet samlet sett?

Det er fem variabler som med en sikkerhet mellom 95 og 99 % forklarer variasjon i implementeringen av de fire felles verdiene.

Ledelse

Ledelse har en positiv Beta- koeffisient og påvirker implementeringen av de fire verdiene med en sikkerhet på mer enn 95 %. Det betyr at de som er fornøyde med sin nærmeste leder har i større grad en samlet implementering av verdiene enn de som ikke er fornøyde med sin nærmeste leder.

Trekk ved ansatt

I hvilken grad oppfatter du deg som en omtenksum person og i hvilken grad inspirerer du andre? Denne variabelen har en positiv Beta- koeffisient og påvirker, med mer enn 95 % sikkerhet, implementeringen av de fire, felles verdiene. Dette betyr at de som oppfatter seg som omtenksumme og inspirerende, har i større grad implementert de fire, felles verdiene enn de som ikke anser seg selv som det.

I hvor stor grad anser du din faglige kompetanse som tilstrekkelig for å kunne gjøre jobben din? Denne variabelen har en positiv Beta- koeffisient og påvirker implementeringen av de fire, felles verdiene med en sikkerhet på mer enn 99 %. Det betyr at de som anser sin faglige kompetanse som tilstrekkelig, har en større grad av implementering av de fire, felles verdiene enn de som ikke anser sin faglige kompetanse som tilstrekkelig.

Trekk ved jobben

I hvilken grad er arbeidsoppgavene du skal gjøre i løpet av en dag faste og forutsigbare, i hvilken grad er din arbeidstid forutsigbar fra dag til dag? Denne variabelen har en positiv Beta- koeffisient og påvirker implementeringen av de fire, felles verdiene med en sikkerhet på mer enn 95 %. Det betyr at ansatte med en forutsigbar arbeidstid og forutsigbare arbeidsoppgaver i større grad har implementert de fire, felles verdiene enn ansatte med uforutsigbare arbeidsoppgaver og arbeidstid.

Deltakelse

Deltakelse i EBS- relaterte oppgaver (utarbeide A3, 5S og standard praksis). Denne variabelen har en positiv Beta- koeffisient og påvirker implementeringen av de fire, felles verdiene med en sikkerhet på mer enn 95 %. Dette betyr at hvis de ansatte deltar i denne typen arbeidsoppgaver vil de få en større grad av implementering av de fire felles verdiene enn hvis de ikke deltar.

De fem variablene utgjør en samlet justert R^2 på 0,227. Det betyr at de fem variablene til sammen forklarer 22,7 % av variasjonen i implementeringen av de fire, felles verdiene Lagspill, Glød, Pionerånd og Nøyaktighet. Vi har økt prediksjonsevnen på hva som påvirker implementeringen av verdiene med 22,7 % i forhold til hvis vi bare hadde visst gjennomsnittet på implementeringen av de fire verdiene samlet. Den relative rangeringen på hvordan de ulike uavhengige variablene påvirker implementeringen er som følger:

- 1) Faglig kompetanse, 2) Deltakelse, 3) omtensksom og inspirerende, 4) Arbeidsforutsigbarhet og 5) Ledelse

Hva kan forklare implementeringen av de fire Toyota culture (TC)- verdiene Involvering, Reaktiv læring, Proaktiv læring og Respekt og likeverd samlet sett?

Det er tre variabler jeg vil trekke frem som påvirker implementering av TC- verdiene. Den ene er signifikant på 6,7 %, men er likevel vesentlig å trekke med siden den ligger helt på grensen til å være signifikant på 5 % nivå.

Ledelse

Ledelse har en positiv Beta- koeffisient og påvirker implementeringen av de fire TC- verdiene med en sikkerhet på mer enn 99 %. Det betyr at der de ansatte er fornøyde med sin nærmeste leder, der er det større grad av implementering av de fire TC- verdiene.

Trekk ved ansatt

I hvor stor grad anser du din faglige kompetanse som tilstrekkelig for å kunne gjøre jobben din? Denne variabelen har en positiv Beta- koeffisient og påvirker implementeringen av de fire TC- verdiene med en sikkerhet på 93,3 %. Dette betyr at hvis en ansatt anser sin faglige kompetanse som tilstrekkelig, vil han/ hun i større grad implementere de fire TC- verdiene.

Arbeidssted

Arbeidssted Etterbehandling. Denne variabelen har en positiv Beta- koeffisient og påvirker implementeringen av de fire TC- verdiene med en sikkerhet på mer enn 95 %. Dette betyr at de som jobber på Etterbehandling har en større grad av implementering av de fire TC- verdiene sett samlet.

De tre variablene utgjør til sammen en justert R^2 på 0,283. Det vil si at de tre uavhengige variablene til sammen forklarer 28,3 % av variasjonen i implementeringen av de fire TC- verdiene. Kunnskapen har gjort at vi bedre kan predikere hva som påvirker implementeringen og den relative rangeringen av de uavhengige variablenes er som følger: 1) Ledelse, 2) Arbeidssted og 3) Faglig kompetanse

Hva kan forklare implementeringen av de fire felles verdiene + de fire Toyota culture (TC)- verdiene samlet sett?

I den siste regresjonsanalysen er den avhengige variabelen en indeks av de åtte avhengige variablene er slått sammen til en. Dette er gjort for å se på hvordan den samlede kulturen, som Elkem Solar ønsker skal være deres kultur, er implementert. Det er således denne regresjonsanalysen som er den mest interessante, på den måten at den viser hvilke faktorer som påvirker implementeringen av den samlede kulturen, som en funksjon av de fire, felles verdiene og Toyota culture- verdien, i Elkem Solar.

Det er tre variabler som med et sikkerhetsnivå på mellom 95 og 99 % påvirker implementeringen av ønsket kultur:

Ledelse

Ledelse har en positiv Beta- koeffisient og har med mer enn 99 % sikkerhet en innvirkning på implementering av kulturen i Elkem Solar. Dette betyr at hvis de ansatte er fornøyd med sin nærmeste leder, vil de i større grad ha implementert den ønskede kulturen i Elkem Solar.

Trekk ved ansatt

I hvor stor grad anser du din faglige kompetanse som tilstrekkelig for å kunne gjøre jobben din? Denne variabelen har en positiv Beta- koeffisient og påvirker med en sikkerhet på mer enn 99 % implementeringen av kulturen i Elkem Solar. Det betyr at faglig kompetanse spiller

en rolle for i hvor stor grad den enkelte makter å implementere de enkelte elementene i kulturen (de fire felles verdiene og de fire TC- verdiene). De som anser sin faglige kompetanse som tilstrekkelig har en større grad av implementering av kulturen enn de som ikke anser seg som faglig kompetent.

Trekk ved jobben

I hvilken grad er arbeidsoppgavene du skal gjøre i løpet av en dag faste og forutsigbare, i hvilken grad er din arbeidstid forutsigbar fra dag til dag (Arbeidsforutsigbarhet)? Denne variabelen har en positiv Beta- koeffisient og påvirker med en sikkerhet på minst 95 % implementering av kulturen i Elkem Solar. Dette betyr at de som har stor grad av forutsigbarhet i arbeidsoppgavene, i større grad har implementert kulturen i Elkem Solar enn de som har uforutsigbare arbeidsoppgaver og arbeidstid.

De tre variablene til sammen utgjør en justert R^2 på 0,210 hvilket betyr at de forklarer variasjon i implementeringen av ønsket kultur (som en funksjon av de fire verdiene og TC- verdiene) i Elkem Solar med 21 %. Kunnskapen om de tre variablenes effekt, gjør det lettere å predikere hva som påvirker implementeringen av kulturen. Hvordan de tre variablene rangeres i forhold til grad av effekt, er som følger: 1) Faglig kompetanse, 2) Ledelse og 3) Arbeidsforutsigbarhet.

5. Tolkning

I dette kapittelet drøftes empiriske funn presentert i analysekapittelet opp mot det teoretiske grunnlaget for oppgaven, i tillegg vil hovedhypotesene og delhypotesene som er utledet i teoridelen bli testet mot de empiriske funn.

5.1 Drøfting av hovedfunn: *"I hvilken grad er verdier og bedriftskultur implementert i Elkem Solar.."*

Med *hovedfunn* menes her svaret på den første delen av problemstillingen:
"I hvilken grad er verdier og bedriftskultur implementert i Elkem Solar.."

Hovedhypoteser:

- H1: De fire felles verdiene og verdiene i Toyotas bedriftskultur er fullstendig implementert i Elkem Solar.
- H2: De fire felles verdiene og verdiene i Toyotas bedriftskultur er fullstendig avvist i Elkem Solar.
- H3: De fire felles verdiene og verdiene i Toyotas bedriftskultur er implementert på ledernivå men ikke på produksjonsnivå.
- H4: De fire felles verdiene og verdiene i Toyotas bedriftskultur er implementert i varierende grad.

I analysedelen så vi at man ikke fikk fullstendig støtte fra hypotese 2, men vi finner likevel bred støtte fra verktøyperspektivet siden verdiene synes i så stor grad å være implementert. Data viser at det er stor grad av enighet i implementeringen av samtlige, åtte verdier men vi ser dog en viss grad av variasjon i implementeringen som vi skal komme tilbake til nedenfor. I lys av verktøyperspektivet ser det ut til at ledelsen, i stor grad, ser nytten av å innføre og opprettholde kulturen i forhold til å nå de mål som Elkem Solar har. Vi kan se dette i sammenheng med "Problembetinget søkning og lokal problemløsning" som vektlegger at en kulturoppskrift blir filt til for å matche lokal problemløsning (ibid). Elkem Solar er en relativ ny del av Elkem og når de startet opp hadde de behov for å markere seg og skape sin egen identitet i markedet og i lokalsamfunnet ikke minst for å tiltrekke seg nok personell fra et allerede støvsugd arbeidsmarked. En ansatt i Elkem Solar sa til meg: *"Jeg hadde aldri orket å begynne i tradisjonelle Elkem, det virker så traust å kjedelig. Det var på grunn av måten Solar fremstod i media at jeg søkte jobb her. Solar representerer noe nytt å spennende"*. Informantens uttalelse tyder på at Solar har lyktes i å bruke verdiene som verktøy for å skaffe seg en god posisjon i arbeidsmarkedet, noe også omdømmeundersøkelsen utført av kommunikasjonsbyrået Ordkraft tyder på²⁰. I denne undersøkelsen ble Elkem Solar, sammen med Stormberg og National Oilwell Varco, vurdert av ca tusen respondenter i Aust- og Vest Agder til høyest poengscore på omdømme i befolkningen. Videre har HR- avdelingen hatt opplæring av nyansatte om viktigheten av Solar sine verdier og EBS- senteret om viktigheten av EBS- verktøyene. Det å skape sin egen identitet og posisjon i markedet kan sees i lys av

²⁰ Fedrelandsvennen 4. desember 2008.

pragmatisk perspektivs vektlegging av identitetsforvaltning (Røvik 1998), men kan også sees i lys av verktøyperspektivets vektlegging av å finne egnede metoder for problemløsning (det å rekruttere nok arbeidskraft), tilpasset den konkrete situasjonen virksomheten er i. Elkem Solar visste at det kom til å bli en lang og tøff periode for de nyansatte og de trengte et fellesskap som kunne knytte dem sammen og gjøre dem sterkere i perioden de skulle inn i. Man kan anta at opplæring i verdiene og i EBS med påfølgende EBS- relatert arbeid har konkretisert verdiene og EBS sin betydning og har medført en bedre implementering hos hver enkelt nyansatte. Det kan også tenkes at måten Elkem Solar fremstod i media har gjort at de ansatte har fått en stolthetsfølelse over å være tilknyttet selskapet. Verdiene har således styrket det interne samholdet og stolthetsfølelsen om å tilhøre et unikt selskap og ledelsen har oppnådd noe av det som var en av intensjonene med verdiene: tiltrekke seg kvalifisert arbeidskraft, gjøre dem stolte og oppleve at de tar del i et industrieventyr, holde på de som ansettes og styrke fellesskapet internt. Den måten Elkem Solar aktivt bruker HR- avdelingen og EBS-senteret tyder også på at ledelsen er konsistent og mener alvor med viktigheten av verdier og kultur. Driftsorganisasjonen har også ansatt tre EBS- coacher i produksjonen og disse er ledelsens forlengede arm i implementeringen av metodene og verktøyene som ligger i EBS. Ledelsens tro på verdier og kultur som verktøy for forbedringer kommer også til syne gjennom mailen fra Helge Aasen innledningsvis i oppgaven der han sier at *"Vi har bestemt oss for å kjøre en utvidet ledergruppe gjennom et kurs i Toyotas bedriftskultur(...). Dette vil være et viktig tiltak i arbeidet med å utvikle den bedriftskulturen vi vil at Solar skal bygge på"*. Verktøyperspektivet har en grunnleggende utviklingsoptimisme, og satsing på spesialisering innenfor HR for å forbedre kulturen og på sikt ytelsen til organisasjonen, støttes av verktøyperspektivet som viktige ledd i effektiviseringsprosesser (Schein 1987:2).

Av overnevnte ser vi at de empiriske data støttes i stor grad både av verktøyperspektivet og det pragmatiske perspektivet der verdier og kultur brukes både som verktøy og symboler. Dette beveger oss videre til H4: De fire, felles verdiene og verdiene i Toyotas bedriftskultur er implementert i varierende grad. I de bivarierte korrelasjonene mellom de uavhengige variabler ser vi at de som jobber på Si 5-5 er mer fornøyd med sin leder enn de øvrige ansatte, vi ser også at de i større grad anser sin faglige kompetanse som tilstrekkelig og i større grad opplever å få lov å delta der de kan bidra, enn de øvrige ansatte i Elkem Solars driftsorganisasjon. Korrelasjonene viser at det er variasjon internt i implementering, dette tyder på at det også er andre faktorer som påvirker implementering. Det er altså ikke nok at ledelsen bare bestemmer at en kultur skal innføres/ forbedres. Verktøyperspektivet i rendyrket

form ser bort i fra interne prosesser som kan virke som motkrefter for implementering. Regresjonsanalysenes R^2 viser også at det er variasjon i implementeringen av de åtte verdiene. Ved fullstendig implementering ville R^2 vært 0,000, altså full implementering og ingen faktorer som påvirker variasjonen i implementeringen. Dette at Si 5-5 skiller seg ut som arbeidssted både når det gjelder ledelse, involvering og tro på egen kompetanse kan henge sammen med at Si 5-5 var, på tidspunktet for undersøkelsen (januar 09), det eneste produksjonstrinnet med full drift. Dette har muligens medført en større grad av tilstedeværelse fra produksjonssjefen som, på grunn av at Si 5-5 har kommet lengre i prosessen, ikke var så opptatt med møtevirksomhet og planlegging som produksjonssjefene på de andre produksjonstrinnene. Det at Si 5-5 var i drift gjorde det muligens også lettere for operatører og ledelse å se betydningen av verdiene og EBS- verktøy i konkrete, praktiske gjøremål og rutiner. Operatørene vil også i større grad bli klar over sine egne roller og betydningen av egen, faglig kompetanse når produksjonen er kommet i gang.

De åtte verdiene er varierende i graden av klarhet, dette vil kunne påvirke hvor lett de kan omsettes til praktiske handlinger og medfører en viss variasjon. Verdiene Reaktiv læring²¹ og Proaktiv læring²² er i mindre grad implementert enn de andre verdiene. Årsaken til dette kan være at det er vanskelig å konkretisere generell *læring* til spesifikke aktiviteter.

Oversettelsesperspektivet vektlegger *konkretisering* som en av dimensjonene i graden av oversettelse (Røvik 1998) og det er i stor grad denne dimensjonen som benyttes i oversettelsen av verdiene i Elkem Solar. Dette betyr at verdiene blir gitt varierende innhold tilpasset det konkrete arbeidsstedet og lederens evner. De fire, felles verdiene er definert av Elkem Solar, men det er ikke laget en overordnet mal for hva for eksempel Lagspill skal inneholde av konkrete handlinger. Det er heller ikke laget konkrete maler tilpasset de ulike avdelinger om hva de enkelte verdier skal inneholde. Verdien *Reaktiv læring*, slik den er definert her, er i startfasen krevende aktiviteter som forutsetter slakk i organisasjonen og vilje fra ledelsen. Det å sette seg ned å snakke gjennom feil, analysere feil og skrive avvik kan være aktiviteter som fort blir oversett eller utsatt (og kanskje senere glemt) i den stressende fasen Elkem Solar er i nå, og det vil variere fra leder til leder i hvor stor grad dette prioriteres. Røvik hevder (2007) at betingelsen for å lykkes med oversettelser av verdier til praktiske handlinger er oversettelseskompetanse, og en av årsakene til at verdier tas inn i organisasjonen men ikke tas

²¹ Reaktiv læring: I hvilken grad mener du avvik følges opp slik det skal ihht standard praksis, I hvilken grad opplever du det er tid til å snakke om problemer som er oppstått med de involverte parter slik at det taes lærdom av feil, I hvilken grad blir det foretatt rotårsaksanalyse når avvik har oppstått?

²² I hvor stor grad mener du fokus på de fire, felles verdiene er viktig for å oppnå et sterkere fellesskap på jobb?

i bruk, er at lederne ikke gir verdiene konkret innhold men at de blir vage og uklare. Sistnevnte kan illustreres ved at hvis lederne ikke legger til rette for læring eller viser med handlinger hvilket konkret læringsmiljø de vil ha, er dette verdier som er vanskelige å implementere på grunn av at det ikke er gitt hva *læring* innebærer. Det er som sagt verdier som forutsetter villighet fra lederen før de kan implementeres og oversettelseskompetanse, som Røvik (2007) kaller det, kan her kalles ledelseskompetanse fordi det her er lederen som i stor grad har definisjonsmakt for hva verdiene skal inneholde.

Overnevnte viser at vi finner bred støtte for H4: De fire felles verdiene og verdiene i Toyotas bedriftskultur er implementert i varierende grad.

Tilslutt skal vi teste hovedhypotesen H3 som vi ikke fikk testet i den univariate analysen på grunn av at hypotesen ser på flere variabler.

- H3: De fire felles verdiene og verdiene i Toyotas bedriftskultur er implementert på ledernivå men ikke på produksjonsnivå.

I regresjonsanalysen finner vi ikke støtte for symbolperspektivets ”hyklerske organisasjon” og dekoplinger mellom ledernivå og produksjonsnivå (Brunsson 1989). Siden ingen av variablene, som går på lederansvar, hadde signifikant påvirkning på variasjon i implementeringen av kulturen (verdiene), ble det for å være helt sikker gjort en omkodning der variablene *fagansvar* og *driftsansvar* ble slått sammen. Dette ble utført for å se på om en sammenslåing av variablene kunne virke inn på signifikansnivået. Omkodingen viste seg ikke å ha noe å si for signifikansnivået til variabelen og dette styrket den tidligere oppfatningen om at *lederansvar* ikke har noen betydning på implementering. En årsak til at verdiene synes så godt implementert kan være at ledelsen, sammen med de ansatte, har klart å finne en del verdier de ansatte kan identifisere seg med og som lett kan fylles med relevant, konkret innhold. Det er dette som ofte gjøres feil når oppskrifter på kultur eller selskapsverdier blir dekoplet: de ansatte klarer ikke å identifisere seg verken med oppgavene som skal gjøres eller med kulturen og/ eller verdiene som skal innføres (Jacobsen og Thorsvik2002). Det at de ansatte ble involvert i prosessen der de fire verdiene ble bestemt, er nok en medvirkende årsak til at de ansatte i så stor grad ser ut til å ha implementert verdiene. Det at vi ikke finner støtte for det symbolske perspektivet er muligens et tidsbegrenset fenomen. Nå i oppstarten av fabrikkens ligger den tunge driftskompetansen hos ledelsen, regler for gjennomføring og

oppstart kommer fra toppen og ned og makten er i stor grad sentralisert. Det at Solar er en relativt ny organisasjon i Elkemkonsernet gjør at de fleste operatørene naturlig nok ikke har opparbeidet seg tung driftskompetanse enda, dette medfører som nevnt at ledelsen er de som foreløpig sitter med mest driftskompetanse og beslutningsmyndighet. Det kan være at man hadde funnet andre resultat hvis Solar hadde vært i drift to- tre år og mer makt og kompetanse var desentralisert ut til operatørene. Da ville man kanskje sett større grader av dekoplinger mellom ledelse og operatører i graden av implementering av de ulike verdier. Men vi ser dog, som også nevnt i forrige avsnitt, en viss horisontal variasjon i implementeringen der enkelte arbeidssteder skiller seg ut. For eksempel opplever de ansatte på Pyro, Etterbehandlig og Elektro en større grad av *Involvering* enn de som jobber andre steder. Vi så også at Si 5-5 skilte seg ut i bivariate korrelasjonene mellom de uavhengige variablene. Men dette har ikke noe med dekopling i den forstand Brunsson (1989) beskriver det, men er nok snarere et resultat av andre faktorer som jeg vil komme tilbake til i siste del av tolkningskapittelet.

De samlede funn gjør at vi ikke finner støtte for H3 om at de fire felles verdiene og verdiene i Toyotas bedriftskultur er implementert på ledernivå men ikke på produksjonsnivå.

På bakgrunn av drøftingen blir vår hovedkonklusjon at vi finner mest støtte for hypotese 4:

De fire, felles verdiene og verdiene i Toyotas bedriftskultur er implementert i varierende grad.

5.2 Drøfting av delfunn: ”...og hva kan forklare variasjon i implementeringen?”

Jeg vil i siste delen av tolkningen i all hovedsak fokusere på implementering av samlet kultur, altså de tre siste regresjonsanalysen i tabell 4.4, og kanskje særlig den aller siste analysen (nr 3), dette fordi de aller fleste verdiene i denne undersøkelsen er en del av kulturen og sannsynligvis ikke vil bli forsøkt implementert enkeltvis. Kun unntaksvis vil jeg se på implementeringen av enkeltverdier. Disse trekkes frem fordi de oppfattes som særlig interessante.

På bakgrunn av at vi ovenfor konkluderte med å beholde H4, skal vi i det følgende se på faktorene som medfører variasjon i implementering, og teste delhypotesene som ble utledet i teoridelen. Med *delfunn* menes svaret på siste del av problemstillingen: ”..og hva kan forklare variasjon i implementeringen?” Delfunn er underhypoteser til Hovedhypotese 4.

5.2.1 Ledelse er essensielt for implementering av verdiene

Ledelse:

H4- 1: De som mener sin nærmeste er en god representant for selskapets verdier, støtter dem, gir dem relevant informasjon og motiverer dem, har i større grad implementert verdiene enn de som ikke mener dette om lederen.

Dimensjonene å bli støttet, motivert, det at lederen er en god representant for selskapets verdier og gir relevant informasjon, er i denne undersøkelsen dimensjoner i variabelen *Ledelse*. Både Selznick²³ og Kotter²⁴ vektlegger ledelsens rolle som iverksetter av kultur blant annet i kraft av selv å representere kulturen som ønskes implementert. Ledelse er i åtte av elleve regresjonsanalyser en signifikant faktor med hensyn til variasjon i implementering av kultur, noe som tyder på at ledelse spiller her en essensiell rolle for implementeringen. To av verdiene der ledelse ikke var signifikant var verdiene *Nøyaktighet* og *Pioneånd*. Disse to variablene omhandler verktøy som har vært lenge i Elkem konsernet via EBS, og rutiner for å bruke standard praksis og å jobbe for kontinuerlig forbedring er noe mange ledere har erfaring med. Den siste verdien der ledelse ikke hadde noen signifikant innvirkning på implementering var litt overraskende, verdien *Glød*. Man skulle tro at lederen i større grad virket inn på om personer gleder seg til å gå på jobb og føler de inspirerer andre. Noe av årsaken til dette funnet kan være den spesielle posisjonen Elkem Solar har på Sørlandet. Elkem Solar har, som nevnt tidligere, scoret høyt på omdømme, dette kan muligens også si litt om miljøet innad i bedriften. Det bare å jobbe i Solar kan kanskje gi en tidsbegrenset stolthetsfølelse. Det er også relativt kort tid siden samtlige ansatte har vært på kurs for nyansatte i verdiers viktighet for organisasjonen. Noe av dette kan tenkes å fremdeles ”sitte godt i” hos den enkelte ansatte og er foreløpig nok for å føle Glød i hverdagen. Men dette er likevel overraskende med tanke på at oppstart har vært utsatt og utsatt og store deler av de ansatte har jobbet mer enn normal arbeidstid over en relativt lang periode. Selznick, og teoriene om kulturledelse, vektlegger at kultur og verdier brukes for å skape spesielle følelser og engasjement for organisasjonen. Det

²³ 1949; 1957 i Jacobsen og Thorsvik 2006

²⁴ 2000

kan tyde på at, selv om de ansatte er slitne og muligens i perioder går på akkord med egen motivasjon, likevel klarer å opprettholde gløden og gleden over jobben sin. Dette kan, i lys av Selznick, tyde på at Elkem Solar i forbindelse med ansettelsesprosessen har klart å bruke kulturen vi her snakker om som redskap for å gi de ansatte en opplevelse av å jobbe i en unik organisasjon der de ansatte er håndplukket fordi de representerer de verdiene Elkem Solar ønsker å bli assosiert med. Organisasjonen blir dermed også bærere av, og et symbol på verdiene de ansatte vil kunne få en oppfattelse av å representere, og dette kan tenkes å øke engasjementet og gløden til de ansatte uten at konkret ledelse spiller inn.

Hvis vi går videre og ser på verdiene der ledelse er signifikant for variasjon i implementeringen er dette verdiene *Lagspill, Læring, Involvering og Respekt og likeverd*. Det kan tenkes at disse verdiene i større grad er avhengig av lederens væremåte. Hvis lederen ikke legger til rette for disse verdiene, er det umulig å implementere dem.

Vi har til nå snakket om enkeltverdier i forhold til ledelse og går nå videre til de tre siste regresjonsanalysene i tabell 4.4. Disse regresjonsanalysene belyser i større grad hva som påvirker variasjon i implementering av *samlet* kultur, men det kan være fruktbart å se de tre regresjonsanalysene hver for seg.

Den første regresjonsanalysen *Hva kan forklare implementeringen av de fire, felles verdiene Lagspill, Pionerånd, Glød og Nøyaktighet samlet sett?* Viser at ledelse har signifikant betydning for variasjon i implementeringen. Men ledelse kommer derimot, i rangert konkurranse med andre faktorer, på en femte plass. Dette har nok litt å gjøre med at det kun er verdien Lagspill, av de fire verdiene, som blir signifikant påvirket av ledelse. Men dette kan også tyde på at de fire verdiene er relativt konkrete og, som omsatt til en del konkrete verktøy, ikke trenger ledelse for å fungere.

I den andre regresjonsanalysen *Hva kan forklare implementeringen av de fire Toyota Culture verdiene Involvering, Reaktiv læring, Proaktiv læring og Respekt og likeverd samlet sett?* Er derimot Ledelse den viktigste faktoren for variasjon i implementeringen. Dette kan sees i lys av Selznick og Kotter om at ledelsen må vise at de mener noe med verdiene og leve som de snakker, og det er ledelsens ansvar å implementere kulturen. Sistnevnte verdier er vagere og krever i større grad innsats fra lederen for å bli konkretisert og satt ut i praksis.

Den tredje, og siste regresjonsanalysen *Hva kan forklare implementering av de fire, felles verdiene og de fire Toyota Culture- verdiene samlet sett?* viser at faktoren Ledelse er, sammen med to andre faktorer, essensielle for implementering av kulturen. Dette støtter seg på Selznicks teori om at det er lederen som iverksetter verdiene og kulturen og gi denne meningsfulle funksjoner i organisasjonen. Meningsfulle funksjoner betyr at elementer i kulturen blir virkemidler for å nå organisasjonens mål. Meningsfulle funksjoner for å nå målet om en forbedringskultur (ref. Adm. Dir. Helge Aasen), kan her for eksempel være rutiner for Lagspill, Involvering og Læring.

Konklusjon Ledelse

Overnevnte viser at hvis de ansatte er fornøyd med sin nærmeste leder, har de en høyere implementering av verdiene. Konklusjonen blir derfor at vi finner støtte for delhypotese H4- 1:

De som mener sin nærmeste er en god representant for selskapets verdier, støtter dem, gir dem relevant informasjon og motiverer dem, har i større grad implementert verdiene enn de som ikke mener dette om lederen.

5.2.2 Deltakelse? Ikke avgjørende.

Deltakelse:

H4- 2: Ansatte som deltar i verdirelatert arbeid, implementerer verdier i større grad enn de som ikke deltar.

H4- 3: Deltakelse i verdirelatert arbeid har ingen betydning for variasjon i implementering av verdiene.

Hypotesene ovenfor har totalt forskjellig påstand og det som overrasker, er at begge på en måte stemmer og på en annen måte ikke. Jeg vil i det følgende kun konsentrere meg om de tre siste regresjonsanalysene i tabell 4.4.

Den første regresjonsanalysen *Hva kan forklare implementeringen av de fire, felles verdiene Lagspill, Pionerånd, Glød og Nøyaktighet samlet sett?* viser at deltakelse spiller en meget viktig rolle for variasjon i implementeringen av verdiene. Dette kan henge litt sammen med det jeg skrev under avsnittet om ledelse. Man kan her tenke seg at verdier som er konkrete og

omhandler rutiner og verktøy, i større grad blir implementert hvis man får lov å delta og dermed forstår verdiens betydning i jobben. Dette kan støttes av Black og Gregersens arbeid der de så på sammenhenger mellom deltakelse og tilfredshet og ytelse. De så på de ansattes deltakelse i konkrete arbeidsoppgaver i en beslutningsprosess og konkluderte med at deltakelse økte tilfredshet og ytelsen hos den enkelte ansatte fordi de fikk et mer helhetlig innblikk i prosessens betydning for sluttresultatet. I dette tilfellet dreier det seg også om deltakelse i konkrete oppgaver som medfører at den ansatte vil bedre kunne se sammenhenger mellom de konkrete verdiene (verktøyene) og betydningen for jobbutførelsen. Dette betyr at vi foreløpig kan beholde delhypotese H4- 2.

Den andre regresjonsanalysen *Hva kan forklare implementeringen av de fire Toyota Culture verdiene Involvering, Reaktiv læring, Proaktiv læring og Respekt og likeverd samlet sett?* viser et helt annet resultat. Her har ikke deltakelse noen signifikant betydning for variasjon i implementeringen av verdiene. Dette kan støttes av Meyer og Stensakers arbeid (2007;2008) som konkluderte med at i noen tilfeller er det, i endringsprosesser som en implementering ofte er, ikke alltid nødvendig å delta. God informasjon fra ledere (eller gode ledere) kan ofte erstatte deltakelse. Dette henger også sammen med det jeg skrev under avsnittet om ledelse. Det er vanskelig å delta på arbeid med vage verdier som ikke er konkretisert men det blir et lederansvar å sette i gang arbeidet med å fylle verdiene med innhold. Når arbeidet er i gangsett kan det tenkes at deltakelse spiller en rolle også i konkretiseringen av disse verdiene. Foreløpig beholder vi delhypotese H4-3.

Til slutt ser vi på den siste og viktigste regresjonsanalysen, altså den som omhandler implementeringen av den samlede kulturen *Hva kan forklare implementering av de fire, felles verdiene og de fire Toyota Culture- verdiene samlet sett?* Nå viser det seg at faktoren deltakelse ikke lenger spiller noen rolle for implementeringen av kulturen. Årsaken til dette kan være, at når vi slår de to avhengige variablene sammen, er det andre variabler enn deltakelse som har en mye sterkere innvirkning på variasjon i implementering av samlet kultur. Dette medfører at variabelen deltakelse mister signifikans og faller ut.

Konklusjon Deltakelse

Som vi ser, kan det tyde på at behovet for deltakelse avhenger av karakteren på det som skal implementeres. Hvis det er konkrete verktøy som skal implementeres, verktøy som krever

trening for å kunne brukes, er deltakelse en betingelse. Hvis verdiene er vage og uklare og der innholdet må fylles av lederen, har deltakelse ingen betydning. Men siden vi her i hovedsak skal konkludere på bakgrunn av den tredje regresjonsanalysen i tabell 4.4 som omhandler implementering av verdier som samlet kultur, blir konklusjonen:

Vi finner mest støtte for H4- 3 som sier at:

Deltakelse i verdirelatert arbeid har ingen betydning for variasjon i implementering av verdiene.

5.2.3 Faglig kompetanse, nr 1!

Faglig kompetanse er, sammen med faktoren ledelse, en signifikant årsaksvariabel på alle tre regresjonsanalysene i tabell 4.4.

Trekk ved ansatte:

H4- 4: De som har høy kompetanse klarer i større grad å implementere samlet kultur.

Den første regresjonsanalysen *Hva kan forklare implementeringen av de fire, felles verdiene Lagspill, Pionerånd, Glød og Nøyaktighet samlet sett?* viser at faglig kompetanse er den viktigste faktoren for variasjon i implementeringen. Dette kan tyde på at faglig kompetanse gjør den ansatte bedre i stand til å forstå sammenhenger mellom teori og praksis og å tilegne seg ny informasjon fra ledelsen. Dette kan sees i lys av Cohen og Levinthal(1990) sin teori om evne til absorberende kapasitet. De vektlegger at en organisasjon, for å være i stand til å endre seg, er blant flere andre faktorer avhengig av å ha kompetente ansatte. Kompetansen gjør dem bedre i stand til å forstå og nyttegjøre seg av kunnskap på grunn av kognitive ”kart” i bevisstheten. Kunnskap utvikler seg på denne måten kumulativt ved at kartene gir ”knagger” til å henge ny kunnskap på. Kompetansen medfører at de lettere ser sammenhenger mellom informasjon og praksis og klarer å iverksette dette i konkrete handlinger. De konkrete verktøyene som ligger i de fire, felles verdiene er i stor grad avhengig av faglig kompetanse hos de ansatte for å kunne bli forstått og implementert fordi verktøyene ofte er knyttet opp mot driftsrelaterte oppgaver. Verktøyene kan med andre ord ikke brukes av hvem som helst, men faglig kompetanse medfører at man kan i større grad nyttegjøre seg av dem.

Den andre regresjonsanalysen *Hva kan forklare implementeringen av de fire Toyota Culture verdiene Involvering, Reaktiv læring, Proaktiv læring og Respekt og likeverd samlet sett?* viser et litt annet resultat. Faglig kompetanse er fremdeles signifikant, men er i rangert rekkefølge med to andre faktorer (1. ledelse og 2. Arbeidssted) på en tredje plass. Dette henger litt sammen med det vi har skrevet ovenfor under deltakelse og ledelse, TC- verdiene er vagere enn de fire felles verdiene, men faglig kompetanse spiller dog en viktig rolle. Man kan for eksempel tenke seg at reaktiv læring henger sammen med faglig kompetanse. For å kunne snakke om problemer som har oppstått og å lære av feil, kan man anta at faglig kompetanse vil gjøre den ansatte bedre i stand til å ha en analytisk tilnærming til problemer og utfordringer. Faglig kompetanse vil også kunne gi større grad av trygghet og selvtilitt både til å ta opp ting og å diskutere løsninger. Dette henger også litt sammen med involvering. Faglig kompetanse gjør den enkelte til en ressurs i problemløsningsprosesser og vil kunne medføre at denne personen i større grad både blir involvert og selv tar initiativet til å bli involvert. I forhold til variablene Respekt og likeverd og Proaktiv læring er det vanskelig å finne argumenter for at faglig kompetanse spiller noen rolle.

Til slutt ser vi på den siste og viktigste regresjonsanalysen, altså den som omhandler implementeringen av den samlede kulturen *Hva kan forklare implementering av de fire, felles verdiene og de fire Toyota Culture- verdiene samlet sett?* Faglig kompetanse viser seg her å være den faktoren som i størst grad påvirker variasjon i implementeringen av den samlede kulturen. Dette betyr at de som ikke anser sin faglige kompetanse som tilstrekkelig, vil slite i forhold til å implementere verdiene som ligger i kulturen. Dette kan tyde på at de åtte verdiene i den avhengige variabelen, i stor grad kan konkretiseres til faglige oppgaver, og verdiene har som kjent praktisk og produksjonsrelatert innhold. Dette resultatet kan tyde på at det betinger en viss grad av faglig kompetanse for å se nytten av å implementere kulturen vi her snakker om, og jo større grad av faglig kompetanse, jo bedre implementeres verdiene. Det kan tyde på at ledelsen, muligens ved å involvere ansatte, har gjort en god oversettelse av verdiene til konkrete arbeidsoperasjoner, og at faglig kompetente ansatte ser nytten av verdiene for å løse oppgavene. Overnevnte betyr at vi beholder H4- 4 som sier at:

De som har høy kompetanse klarer i større grad å implementere samlet kultur.

5.2.4 Forutsigbarhet i jobben: En viktig forutsetning.

Trekk ved jobben:

H4- 5: Forutsigbarhet i jobben gir større grad av implementering av samlet kultur.

Jeg vil i det følgende i størst grad konsentrere meg om den siste regresjonsanalysen i tabell 4.4:

Hva kan forklare implementering av de fire, felles verdiene og de fire Toyota Culture-verdiene samlet sett? Regresjonsanalysen viser at arbeidsforutsigbarhet (arbeidstid og arbeidsoppgaver) er den tredje- viktigste faktoren for påvirkning av variasjon i implementering. I de bivariate korrelasjonene viste det seg at de ansatte på Si 5-5 opplevde større grad av forutsigbarhet i jobben enn ansatte andre steder. Arbeidsforutsigbarhet kan blant annet henge sammen med tid til å arbeide med verdierelaterte oppgaver som for eksempel verktøyene i EBS. På Si5-5 har de, som nevnt tidligere, startet opp driften. Dette vil kunne medføre større klarhet i oppgaver der en del av verktøyene i verdiene (for eksempel standard praksis og kontinuerlig forbedring) vil komme mer til sin rett. Standard praksis, for eksempel, vil i stor grad kreve forutsigbarhet i selve oppgaven for å kunne brukes og etableres. Resultatet med at arbeidsforutsigbarhet spiller en så viktig rolle kan være et tegn på at på de arbeidssteder eller i de arbeidssituasjoner der det er stor uforutsigbarhet, vil det være vanskelig å implementere konkrete verktøy-pregede verdier som (i oppgaven) Nøyaktighet og Pionerånd. Dette kommer også til syne i den første og andre kolonnen i tabell 3.4.5c som viser at arbeidsforutsigbarhet kun er signifikant i forhold til de fire, felles verdiene. Toyota culture verdiene derimot er, som nevnt tidligere, vagere og er i større grad avhengig av ledelse og ikke arbeidsforutsigbarhet for å bli implementert.

Men på tross av at vi ser en viss variasjon er arbeidsforutsigbarhet signifikant for implementering av den samlede kulturen. Dette betyr at vi beholder hypotese H4- 5 og som sier:

Forutsigbarhet i jobben gir større grad av implementering av samlet kultur.

5.2.5 Kan variasjon i implementering skyldes trekk ved ideen (verdiene)?

Trekk ved ideen:

H4- 6: Personalledere har i mindre grad implementert verdien Nøyaktighet enn de øvrige ansatte.

Følgende tolkning av enkeltvariabelen Nøyaktighet er tatt med fordi den ansees som særlig interessant.

Det følgende blir en slags forlengelse og understøttelse av forrige avsnitt om arbeidsforutsigbarhet. Graden av arbeidsforutsigbarhet kan medføre at enkelte verdier kan være mindre egnet og derfor mer vanskelige å implementere og kanskje heller ikke ønsket. Hvis vi ser i tabell 4.3a i kolonnen om Nøyaktighet ser vi at Personalledelse har en negativ Beta og er signifikant i forhold til variasjon i implementeringen av nøyaktighet. Vi ser også at samtlige andre arbeidssteder(unntatt Pyro og Solarlab) har, selv om det ikke er signifikant, negative Beta- koeffisienter til variabelen Nøyaktighet. Sistnevnte kan tyde på to ting.

For personalledernes del kan det være at det å bruke standard praksis som verktøy er lite egnet til å løse de fleste personalleder-relaterte oppgaver. Standard praksis i forhold til hvor mange ganger man har medarbeidersamtale, kan jo være greit, men konkret hva man skal snakke om og gå igjennom på en medarbeidersamtale, vil selvsagt kunne variere bredt. Personalledelse vil i stor grad handle om å være i stand til å kunne ta ad- hoc avgjørelser som ikke alltid lar seg tvinge inn i en standard praksis. Sett i lys av Røvik(1998), vil inkonsistente verdier som skal implementeres parallelt, kunne hemme implementeringen hvis ikke inkonsistensen klargjøres fra ledelsens side. Klargjøringen kan for eksempel være at det blir kommunisert at standard praksis er lite egnet verktøy på flere personallederoppgaver. En klargjøring fra toppledelsens side, vil kunne øke toppledelsens legitimitet ved at de viser forståelse for at det som skal implementeres ikke nødvendigvis egner seg i hele organisasjonen, på den annen side vil en påtvunget implementering av uegnede verdier, kunne hemme toppledelsens legitimitet. Hvis ikke verdiene blir skreddersydd til oppgaveløsningen, blir de som i dette tilfellet, dekoplet. Med andre ord personallederne bruker ikke standard praksis muligens fordi det ikke finnes noen standard praksis eller fordi de som foreligger ikke er egnet til å løse oppgavene personallederne står ovenfor.

Som nevnt ovenfor hadde flere andre arbeidssteder negativ Beta. Disse var ikke signifikante men kan likevel vise en tendens. Denne tendensen kan bety enten (1)at operatørene enda ikke har etablert standard praksiser for flere av arbeidsoperasjonene eller (2) det kan bety at flere av operatørene ikke har kompetanse nok om drift (fordi driften ikke er i gang i store deler av produksjonen) til å kunne bruke standard praksis. Det som viser seg er at deltakelse i EBS-relaterte arbeidsoppgaver (blant annet å lage standard praksiser) har en signifikant påvirkning på variasjon i implementeringen av standard praksis. Dette kan ha noe med at deltakelse gir

kompetanse om hvordan standard praksis- verktøyet kan brukes konkret på arbeidsoppgavene. Det å lage standard praksiser er det hovedsakelig operatørene som gjør og vi ser i regresjonsanalysen at Nøyaktighet i hovedsak er implementert på produksjonsnivå. De univariate analysene viste at Nøyaktighet er den variabelen som i størst grad er implementert, men de negative Beta- koeffisientene tyder på at det fremdeles er en vei å gå i forhold til å lage flere standard praksiser og å prøve disse ut når driften kommer i gang. Men regresjonsanalysene tyder på at det å bruke standard praksis er et verktøy som er bedre egnet der arbeidsoppgavene har en større grad av forutsigbarhet, altså på operatørnivå. Overnevnte medfører at vi for støtte for hypotese H4- 6 som sier at:

Personalledere har i mindre grad implementert verdien Nøyaktighet enn de øvrige ansatte.

Videre skal vi teste hypotese H4- 7 og se om det er noen forskjell i graden av implementering mellom de fire, felles verdiene og Toyota Culture verdiene. De univariate analysene viser at de fire felles verdiene i større grad er implementert og har et lavere standardavvik enn de fire Toyota Culture verdiene. Dette kan tyde på at de fire felles verdiene har en sterkere forankring hos de ansatte på grunn av at verdiene har en lengre historie i selskapet og fordi de ansatte var med og bestemte verdiene. Dette medfører at de ansatte i større grad er med på implementeringen av disse verdiene som ble konkretisert gjennom arbeidet med å bestemme verdiene. Toyota Culture verdiene er ikke enda gitt noe konkret innhold og det er verdier utenfra, tatt ut av en bok om Toyotas bedriftskultur. Verdiene er både nyere enn de fire felles verdiene og de ansatte har ikke vært med på prosessen i å trekke ut hvilke verdier de ønsker at Elkem Solar skal adoptere fra Toyotas bedriftskultur. Toyota- verdiene er med andre ord fremdeles vage og uklare og det blir et lederansvar å igangsette arbeidet med konkretiseringen av Toyotas bedriftskultur. De univariate analysene gir støtte til vår hypotese:

De fire felles verdiene er i større grad implementert enn Toyota Culture verdiene

6. Konklusjon

Hensikten med undersøkelsen var å se om man kunne finne ut i hvor stor grad samlet kultur som en funksjon av totalt åtte verdier var implementert i Elkem Solar, Kristiansand. Tilslutt skulle det søkes å finne noen faktorer som påvirket graden av implementering av kulturen. Hva skal man så si er de viktigste funnene i undersøkelsen?

Hovedfunnene er at bedriftskulturen, som en funksjon av de åtte verdiene, tyder på i stor grad å være implementert i Elkem Solar. Vi ser en viss variasjon, men gjennomsnittlig er verdiene implementert over middels (3+). Dette tyder på at funnene våre får bred støtte fra pragmatisk institusjonalisme og verktøyperspektivet og da spesielt det siste. Vi ser at implementeringen av de ulike verdiene varierer, noe som kan tyde på at enkelte egner seg bedre for oversettelse, enn andre. Funnene viser at konkrete verdier, som for eksempel Nøyaktighet, ser ut til i større grad å være implementert og oversatt enn for eksempel verdien Læring. Dette har en sammenheng med graden av konkretliggjøring der noen verdier er fylt med praktisk innhold, andre ikke. Analysene viser at vage, uklare verdier som for eksempel Reaktiv læring og Lagspill i større grad er avhengig av ledelse for å bli implementert. Til slutt ser vi av analysene at de fire felles verdiene ser ut til i større grad å være implementert fremfor de fire Toyota Culture- verdiene. Dette kan ha noe å gjøre med lokal forankring av verdiene- både etisk ved at de ansatte fikk delta i konkretiseringen og kulturelt ved at verdiene *passer* til den generelle kulturen i samfunnet ellers. De fire felles verdiene har også vært lengre i Elkem Solar enn Toyota Culture- verdiene. Dette kan bety noe for hovedfunnet ved at de fire felles verdiene ser ut til i større grad å være innarbeidet i organisasjonen. Men det som kommer klartest frem fra analysene er at de verdiene som de ansatte har vært med å bestemme og ikke er i tvil om hva inneholder, ser ut til i større grad å være implementert enn uklare Toyota Culture- verdier uten(enda) konkret innhold.

Videre viser testingen av delhypotesene at Faglig kunnskap, Ledelse og Forutsigbarhet i jobben er de viktigste faktorene for implementeringen av kulturen. Hva betyr dette? Når det gjelder implementeringen av de fire, felles verdiene er Faglig kompetanse viktigst. Dette kan bety at de fire felles verdiene i større grad er verktøypregede verdier knyttet til direkte produksjon og som forutsetter faglig kunnskap for å kunne nyttiggjøre seg av. Når verdiene er etablert og gitt innhold er de i mindre grad avhengig av ledelse for å kunne fungere. Når det gjelder de fire Toyota Culture- verdiene som fremdeles er i en implementeringsfase, er disse i større grad avhengig av lederkompetanse for å bli implementert. Dette tyder på at lederens oversettelseskompetanse (Røvik 1998) i forhold til å konkretliggjøre verdiene vil i stor grad påvirker resultatet av implementeringen av Toyota Culture verdiene. Lederens kunnskap om hva læring og involvering innebærer, vil her kunne spille en mye større rolle enn faglig kompetanse hos den enkelte ansatte. Funnene tyder på at verdier, idet de skal implementeres, krever stor innsats fra ledelsen i å selv representere verdiene og å initiere arbeidet med å gi verdiene praktisk innhold, helst i et samarbeid med de ansatte. Når verdiene skal gis konkret

innhold viser analysene at deltakelse i konkretiseringsarbeidet spiller en viktig rolle med hensyn til implementeringen av verdiene. Etter at verdiene er gitt innhold og implementert i organisasjonen, krever de mindre grad av ledelse for å fungere.

Videre viser det seg at Arbeidsforutsigbarhet er en viktig forutsetning for implementering. Dette er et interessant funn på den måten at det sier noe om at på de arbeidssteder i organisasjonen der *ikke* arbeidsoppgavene og arbeidstiden er forutsigbar, vil deler av kulturen vi her snakker om, være vanskelig å implementere. Det betyr at verdier som for eksempel Nøyaktighet og Pioneerånd (slik de er operasjonalisert her) egner seg bedre der arbeidsoppgavene kan samles i standard praksiser (faste prosedyrer) for oppgaveløsning. Sistnevnte funn viser hvor viktig det er å gi verdiene innhold tilpasset det arbeidsstedet verdiene skal virke i. Nøyaktighet og Lagspill vil for eksempel bety noe annet på operatørnivå enn på mellomledernivå.

7. Sluttrefleksjoner

Styrkene med metoden jeg har brukt er at jeg får avdekket variasjoner horisontalt og vertikalt i driftsorganisasjonen. Noe av svakheten med spørreskjema er at folk vurderer seg selv og kan krysse av for atferd de egentlig ikke har i praksis. Den usikkerheten ligger der men resultatene viser viktige tendenser. Noe jeg i ettertid ser jeg kunne gjort er å ta med et større utvalg- hele Elkem Solar. Da hadde jeg muligens sett litt større variasjon på grunn av kulturelle forskjeller mellom de ulike enheter i Elkem Solar.

Jeg håper at konklusjonen i oppgaven kan være til nytte og bidra til proaktiv atferd hos ledelsen i Elkem Solar i forhold til den videre implementeringen av kulturen de ønsker skal være fundamentet i organisasjonen

Kildeliste

Argyris, C. (1982). *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational*. San Francisco: Jossey- Bass

Black, J. S. og H. B. Gregersen (1997). Participative Decision-Making: An Integration of Multiple Dimensions. *Human Relations*, Vol. 50, No. 7, p 859-878.

Brunsson, N.(1989). *The Organizations of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester: John Wiley.

Cohen, W.M. og Levinthal, D.A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, vol 35:128-152

Collins, Jim (2001). *Good to Great*. New York: HarperCollins.

Cotton, J., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick- Hall, M. L., og Jennings, K. R.(1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1), 8-22.

Dachler, H. P., & Wilpert, B (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: A critical evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23, 1-39.

Davis, K. (1963). The case for participative management. *Business Horizons*, 6, 55-60.

Derber, M. (1963). Worker participation in Israeli management. *Industrial Relations*, 3, 51-72.

Donaldson, Lex (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage Publications, Inc. California

Gaski, M (1993). *I begynnelsen var ordet. En organisasjonsteoretisk analyse av strategisk planlegging i videregående skoler*. Hovedfagsoppgave. Tromsø: Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Tromsø.

Geertz, Clifford (1973). *Interpretations of Cultures*. Basic Books. New York

Hodgkinson, Ann (1999). *Employee Involvement and Participation in the Organisational Change Decision: Illawarra and Australian Pattern*. Department of Economics, University of Wollongong.

IDE (Industrial Democracy in Europe International Research Group) (1979). Participation: Formal rules, influence, and involvement. *Industrial Relations*, 18, 273-294.

Jacobsen, Dag Ingvar(2003). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode*. Høgskoleforlaget AS. Kristiansand S.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. Bergen.

Jenkins, G. D., og Lawler, E. E.(1981). Impact of employee participation in pay plan development. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 111-128.

Johannessen, Asbjørn(2007). *Introduksjon til SPSS*. Abstrakt forlag as. Oslo.

Kotter, J.P. (1995a). Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, March/April: 59-67.

Liker, Jeffrey K. (2004). *The Toyota Way*.. McGraw- Hill. New York.

Liker, Jeffrey K. og Michael Hoseus (2008). *Toyota Culture. The Heart and Soul of The Toyota Way*. McGraw- Hill. New York.

Lischeron, J., & Wall, T. D. (1974). Attitudes toward participation among local authority employees. *Human Relations*, 28, 499-517.

March, J.G og Olsen J.P. (1989). *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York: Free Press

Margulies, N., og Black, J. S. (1987). Perspectives on the implementation of participative programs. *Human Resource Management Journal*, 16, 385-412.

Maier, N. R. F. (1965). Group decision in England and the United States. *Personnel Psychology*, 15(Spring), 75-87.

Meyer, Christine & Stensaker, Ingrid (2007). *Managing Multiple Change Processes: Challenged and Intervention Techniques*

http://paraplyen.nhh.no/paraplyen/akiv/2007/juni/for_mye_in

Lastet ned 26.01.09

Meyer, C. B. og I. G. Stensaker (2008). Making Radical Change Happen Through Selective Inclusion and Exclusion of Stakeholders. *British Journal of Management*, Vol. *, *-* (June).

Meyer, J.W. (1994). Rationalized Environments, i W.R Scott og J.W. Meyer (red.). *Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism*, 28-54. Sage. London

Meyer, J.W. og Rowan, B (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83:340-363.

Midtbø, Tor (2007). *Regresjonsanalyse for samfunnsvitere*. Universitetsforlaget AS. Oslo.

Miller, K. I., og Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29, 727-753.

Nightingale, D. V. (1981). Participation in decision making: An examination of style and structure and their effects on member outcomes. *Human Relations*, 1981, 34, 1119-1133.

Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, 15: 241-265

Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16, 145-179.

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*. New York: Avon Books

Pfeffer, J. og R. I. Sutton (2006). Change or Die? Kapittel 7 i boken J. Pfeffer & R. I. Sutton: *Hard facts, Dangerous Half- Truths and Total Nonsense. Profiting from Evidence based Management*. Boston. Harvard Business School Press.

Røvik, Kjell Arne (1992a). *Den "syke" stat. Myter og moter i omstillingsarbeidet*. Universitetsforlaget. Oslo

Røvik, Kjell Arne (1992d). Institusjonaliserte standarder og multistandardorganisasjoner, *Norsk Statsvitenskaplig Tidsskrift*, 8 (4),261-284.

Røvik, Kjell Arne (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. Bergen.

Røvik, Kjell Arne (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget AS. Oslo.

Sangolt, Linda (2007). *Prinsippene for vitenskaplig ledelse. Linda Sangolt, Oversettelse og introduksjon*. Høyskoleforlaget. Kristiansand.

Schein, Edgar H. 1987). *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendringer mulig?* Mercuri media forlag. Oslo

Selznick, P (1949). *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organizations*. Berkley: University of California Press.

Selznick, P (1957). *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. Berkley: University of California Press.

Skog, Ole-Jørgen (2005). *Å forklare sosiale fenomener. En regresjonsbasert tilnærming*. Gyldendal Akademiske. Oslo.

Strand, Torodd (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. Bergen

Torp, Hege (2006). *Nytt arbeidsliv. Medvirkning, inkludering og belønning*. Gyldendal Akademiske. Oslo

Ullenberg, Pål og Hilmar Nordvik (2001). *Faktoranalyse. Innføring i faktorteori og faktoranalyse*. Tapir Akademiske Forlag. Trondheim.

Vroom, V. (1973). A new look at managerial decision making. *Organizational Dynamics*, 1973 (Spring), 66-80.

Whyte, W.F. (1968). Imitation and Innovation: Reflections on the Institutional Development of Peru. *Administrative Science Quarterly*, 13, n372.

Vedlegg

Sett kryss (x) der det passer	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I varierende grad	I ganske stor grad	I svært stor grad	Vet ikke
1. Selv om ting fungerer greit, i hvilken grad arbeider du likevel for kontinuerlig forbedring?						
2. I hvor stor grad følger du standard praksis når du utfører en jobb?						
3. I hvor stor grad hender det at du kun rekker å gjøre det viktigste med en jobb og gjør resten ferdig når det blir helt nødvendig?						
4. I hvor stor grad opplever du at du og dine kolleger støtter hverandre i å utvikle dere faglig?						
5. I hvor stor grad gleder du deg til å gå på jobb?						
6. I hvilken grad opplever du å bli involvert i beslutninger som har betydninger for deg?						
7. I hvor stor grad opplever du at du trygt kan si din mening til nærmeste overordnede?						
8. I hvor stor grad blir du fulgt opp av din leder?						
9. I hvor stor grad anser du din kompetanse om EBS som tilstrekkelig?						
10. I hvilken grad opplever du det er tid til å snakke om problemer som har oppstått med de involverte parter slik at det taes lærdom av feil?						
11. I hvilken grad tar du selv initiativ til å sette deg inn i alternative måter å løse et problem på?						
12. Alt utstyr du trenger for å gjøre jobben din: I hvor stor grad har du satt deg inn i dette utstyret?						
13. I hvor stor grad opplever du å ha god kommunikasjon med avdelinger/personer som er avhengige av deg?						

Sett kryss (x) der det passer	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I varierende grad	I ganske stor grad	I svært stor grad	Vet ikke
14. I hvor stor grad opplever du å ha energi og overskudd i forhold til din jobb?						
15. I hvilken grad er du villig til å involvere deg i beslutninger som har betydninger for deg?						
16. I hvilken grad opplever du det vanskelig når mange, ulike mennesker skal jobbe sammen?						
17. I hvilken grad opplever du at din leder lar deg utvikle dine sterke sider?						
18. I hvor stor grad anser du din faglige kompetanse som tilstrekkelig for å kunne utføre jobben din?						
19. I hvilken grad mener du avvik følges opp slik det skal i henhold til standard praksis?						
20. I hvilken grad er det vanlig å benytte A3 som problemløsningsverktøy der du arbeider?						
21. I hvor stor grad deler du din kunnskap med andre?						
22. I hvor stor grad oppfatter du deg selv som en omtenssom person?						
23. I hvilken grad opplever du at du blir hørt i saker som angår deg?						
24. I hvor stor grad opplever du at det blir tatt hensyn til ditt privatliv når det settes forventninger om overtidsjobbing?						
25. I hvor stor grad er du fornøyd med din leders evne til å gi informasjon du trenger for å gjøre en god jobb?						

Sett kryss (x) der det passer	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I varierende grad	I ganske stor grad	I svært stor grad	Vet ikke
26. I hvor stor grad er du villig til hele tiden å lære nye ting?						
27. På din arbeidsplass: I hvilken grad blir det foretatt rotårsaksanalyse når avvik har oppstått?						
28. I hvor stor grad mener du at du inspirerer andre?						
29. I hvilken grad fremmer du forslag til forbedringer når du mener det er nødvendig?						
30. I hvilken grad er du fornøyd med din leders evne til å motivere deg?						
31. I hvor stor grad mener du at fokus på de fire, felles verdiene er viktige for å oppnå et sterkere fellesskap på jobb?						
32. I en totalvurdering: I hvor stor grad mener du din nærmeste leder er en god representant for verdiene Lagspill, Glød, Pionerånd og Nøyaktighet?						
33. I hvilken grad er arbeidsoppgavene du skal gjøre i løpet av en dag faste og forutsigbare?						
34. I hvilken grad er din arbeidstid forutsigbar fra dag til dag?						

Skriv inn ett tall

35. Alder (antall år):	
36. Hvor mange mnd har du jobbet i Elkem Solar?	
37. Hvor mange år har du jobbet i Elkem konsernet utenom tiden i Elkem Solar?	

Sett kryss (x) der det passer

	Ja	Nei
38. Har du personalansvar?		
39. Har du fagansvar?		
40. Har du driftsansvar?		
41. Har du vært med på å utarbeide 5S		
42. Har du vært med på å utarbeide Standard praksis på arbeidsoperasjoner?		
43. Har du vært med på å utarbeide A3		
44. Var du med på å bestemme de fire verdiene våren 2006 på samlingene på Hotell Norge?		
45. Deltok du i gruppearbeidet angående Toyota Culture-boka?		
46. Var du med på Toyota Culture- samlingen på Hotell Norge i september 2008?		
47. Får du delta på de møter/ i de prosesser du mener du har noe å bidra med?		

49. Hvor jobber du (sett kryss der/hvis det er aktuelt for deg)?

Si 5-5 Pyro Hydro Størkning Etterbehandling Elektro Solar lab.



Notat

Til : Alle ansatte i Elkem Solar - Drift
Kopi :
Fra : Thor Kenneth Sørensen
Dato : 09.01.2009

Undersøkelse av implementeringen av våre 4 verdier og EBS.

Det er igangsatt et arbeid i driftsorganisasjonen for å se på i hvilken grad våre fire verdier, GLØD – NØYAKTIGHET – LAGSPILL og PIONERÅND er implementert hos oss. I tillegg skal det undersøkes hvor godt EBS er implementert.

Arbeidet vil bli gjennomført av en masterstudent ved Universitetet i Agder.

Vedlagt spørreskjema er et viktig element i dette arbeidet og er helt essensielt for å få et best mulig bilde av den faktiske situasjonen.

Det er derfor viktig at alle setter av de minuttene det tar og fyller ut dette.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Thor K. Sørensen'.

Thor Kenneth Sørensen

Verksdirektør

Til den enkelte respondent

Vennligst fyll ut spørreskjemaet og returner senest innen to (2) uker i vedlagte svarkonvolutt til Gunn-Marit Eriksen(via internposten).

Operatørene på de enkelte produksjonstrinn legger svarkonvoluttene i oppsamlingshylle/eske som hentes av produksjonssjefen.

På forhånd takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen

Beate Topland
Masterstudent

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.702
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	606.975
	df	351.000
	Sig.	.000

Rotated Component Matrix^a

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Tar du initiativ til alternative løsningsmåter?	.716	.022	.083	.094	.006	.015	.120	.138	.000
Villig til å involvere deg i beslutninger?	.643	.134	.168	-.142	-.013	-.128	.149	-.132	.304
Fremmer du forbedringsforslag når du mener det er nødvendig?	.610	.123	.218	-.039	.035	.329	-.234	-.172	-.047
Er du villig til hele tiden å lære nye ting?	.455	.314	.003	-.228	.155	-.215	.264	.073	.040
Arbeider du for kontinuerlig forbedring?	.449	.005	.192	.157	.320	.350	-.069	-.302	.028
Tilstrekkelig faglig kompetanse?	.432	.247	.090	.221	.110	.332	.248	.141	-.349
Gleder du deg til å gå på jobb?	.043	.783	.240	.024	.053	-.054	-.001	-.119	.090
Har du energi og overskudd på jobb?	.286	.697	.159	.116	.205	.036	.123	-.069	.050
Deler du din kunnskap med andre?	.417	.474	-.163	.119	.112	.279	.136	.244	-.015
Blir det tatt hensyn til privatliv ifm overtid?	.008	.424	.088	.124	.195	-.109	-.037	.270	.307
Blir du hørt i saker som angår deg?	.067	.105	.760	-.012	.129	.124	.024	.021	.156
Involvert i betydningsfulle beslutninger?	.108	.310	.687	.108	-.054	.328	.093	-.143	-.066
Trygt si mening til nærmeste overordnede?	.211	.069	.664	.219	.010	-.130	.129	.119	-.025
Blir det foretatt rotårsaksanalyse?	-.081	.293	.085	.725	-.093	.113	.050	-.090	-.044
Følges avvik opp ihht standard praksis?	-.056	-.237	.173	.643	.163	.039	.173	.142	.219
Tid til å snakke om problemer med involverte parter?	.212	.181	.326	.441	-.174	.073	.127	.362	.110
Mener du fokus på de fire verdier er viktig for fellesskapsfølelsen?	.265	.091	-.030	.404	.306	-.210	-.139	-.293	.255
Er du en omtensom person?	.055	.120	.073	-.024	.790	-.006	.000	.003	.092
Inspirerer du andre?	.101	.356	-.100	-.084	.591	.371	.037	-.173	-.131
Tilstrekkelig EBS-kompetanse?	.020	-.049	.129	.087	.078	.713	.102	.073	.077
I hvor stor grad har du satt deg inn i nødvendig utstyr?	.198	.070	.095	.091	-.132	.114	.808	-.016	.026
God kommunikasjon med interne samarbeidsparter?	-.014	.066	.219	.138	.450	.045	.629	.006	.084
Kun rekker det viktigste med en jobb	.038	-.039	.006	.009	-.080	.063	-.011	.801	.059
Vanlig å benytte A3?	.247	.016	-.072	.430	-.218	.350	.202	-.431	.002
vanskelig når ulike mennesker jobber sammen	.094	.062	.098	.109	.082	-.015	-.003	.064	.747
Følger du standard praksis?	.019	.130	-.280	.156	-.086	.280	.357	-.100	.490
Støtter kolleger hverandre faglig?	-.006	.400	.149	-.077	.010	.317	.139	.179	.446

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 14 iterations.

Rotated Component Matrix^a

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Tar du initiativ til alternative løsningsmåter?	.716								
Villig til å involvere deg i beslutninger?	.643								
Fremmer du forbedringsforslag når du mener det er nødvendig?	.610								
Er du villig til hele tiden å lære nye ting?	.455								
Arbeider du for kontinuerlig forbedring?	.449								
Tilstrekkelig faglig kompetanse?	.432								
Gleder du deg til å gå på jobb?		.783							
Har du energi og overskudd på jobb?		.697							
Deler du din kunnskap med andre?	.417	.474							
Blir det tatt hensyn til privatliv ifm overtid?		.424							
Blir du hørt i saker som angår deg?			.760						
Involvert i betydningsfulle beslutninger?			.687						
Trygt si mening til nærmeste overordnede?			.664						
Blir det foretatt rotasjonsanalyse?				.725					
Følges avvik opp ihht standard praksis?				.643					
Tid til å snakke om problemer med involverte parter?				.441					
Mener du fokus på de fire verdier er viktig for fellesskapsfølelsen?				.404					
Er du en omtenksum person?					.790				
Inspirerer du andre?					.591				
Tilstrekkelig EBS-kompetanse?						.713			
I hvor stor grad har du satt deg inn i nødvendig utstyr?							.808		
God kommunikasjon med interne samarbeidsparter?					.450		.629		
Kun rekker det viktigste med en jobb?								.801	
Vanlig å benytte A3?				.430				-.431	
vanskelig når ulike mennesker jobber sammen									.747
Følger du standard praksis?									.490
Støtter kolleger hverandre faglig?		.400							.446

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 14 iterations.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.727
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	346.318
	df	136.000
	Sig.	.000

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Involvert i betydningsfulle beslutninger?	.729	.176	.272	.127	.157	-.112
Trygt si mening til nærmeste overordnede?	.716	.083	.008	.132	-.032	.160
Blir du hørt i saker som angår deg?	.683	.171	.174	.025	-.077	.182
Gleder du deg til å gå på jobb?	.237	.763	.080	.008	.152	-.024
Har du energi og overskudd på jobb?	.174	.682	.334	.048	.189	.151
Respekt_likeverd: Tatt hensyn til privatliv ifrn overtid?	.103	.566	-.181	.059	.056	.351
Arbeider du for kontinuerlig forbedring?	.126	-.012	.818	.061	.089	.172
Fremmer du forbedringsforslag når du mener det er nødvendig?	.188	.132	.732	-.054	.064	-.109
Blir det foretatt rotårsaksanalyse?	.169	.173	-.008	.745	.111	-.119
Følges avvik opp iht standard praksis?	.166	-.260	.024	.664	.023	.388
Tid til å snakke om problemer med involverte parter?	.455	.088	-.030	.464	.331	.014
Proaktiv læring: De fire verdier viktig for sterkere fellesskap?	-.183	.374	.377	.444	-.369	.200
Støtter kolleger hverandre faglig?	.194	.176	.030	-.038	.636	.317
Deler du din kunnskap med andre?	.005	.371	.297	.098	.587	-.101
Nøyaktighet: Følger du standard praksis?	-.275	.030	.024	.342	.569	.186
Vanskelig når ulike mennesker jobber sammen	-.005	.239	-.029	.054	.036	.728
God kommunikasjon med interne samarbeidsparter?	.252	-.017	.160	.035	.246	.581

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 12 iterations.

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Involvert i betydningsfulle beslutninger?	.729					
Trygt si mening til nærmeste overordnede?	.716					
Blir du hørt i saker som angår deg?	.683					
Gleder du deg til å gå på jobb?		.763				
Har du energi og overskudd på jobb?		.682				
Respekt_likeverd: Tatt hensyn til privatliv ifrn overtid?		.566				
Arbeider du for kontinuerlig forbedring?			.818			
Fremmer du forbedringsforslag når du mener det er nødvendig?			.732			
Blir det foretatt rotårsaksanalyse?				.745		
Følges avvik opp iht standard praksis?				.664		
Tid til å snakke om problemer med involverte parter?	.455			.464		
Proaktiv læring: De fire verdier viktig for sterkere fellesskap?				.444		
Støtter kolleger hverandre faglig?					.636	
Deler du din kunnskap med andre?					.587	
Nøyaktighet: Følger du standard praksis?					.569	
Vanskelig når ulike mennesker jobber sammen						.728
God kommunikasjon med interne samarbeidsparter?						.581

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 12 iterations.

Bivariate korrelasjoner Nøyaktighet, Glød, Lagspill og Pionerånd

	De 4 verdiene				EBS verdiene						Trekk ved ansatt				Trekk ved jobben				Deltakelse	
	Lagspill	Glød	Pioner Ånd	Reaktiv læring	Respekt og likeverd	Proaktiv læring	Involvering	Alder	Mnd i Solar	År i Elkem	EBS kompetanse	Fagkompetanse	Omtentksom og inspirerende	Personalt ansvar	Fag ansvar	Driftsansvar	Eterbeholdning	Bestemt 4 verdier?	EBS deltakelse	Ledelse
Nøyaktighet	.301**			.222*									-.180*							
Glød	.408**			.269**	.329**	.210*	.394**				.329**	.352**								.192*
Lagspill				.252*	.289**		.284**				.239**	.283**								.211*
Pionerånd	.235**	.302**				.220*	.342**	.251**	.268**	.188*	.209*	.255**	.177*	.196*	.219*	-.170*		.332**	.298**	.225*

Bivariate korrelasjoner Toyota culture-verdiene

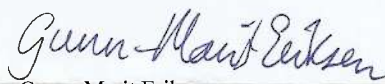
	EBS-verdier	Trekk ved ansatt						Trekk ved jobben						Deltakelse						
		Reaktiv læring	Alder	EBS kompetanse	Fagkompetanse	Omtentksom og inspirerende	Fag ansvar	Driftsansvar	Arbeidsforutsetning	Sikkerhet	Støtte	Jobber en annen plass	Bestemt 4 verdier?	EBS deltakelse	Culture-deltakelse	Ledelse				
Respekt og likeverd	.266**						-.269**		.339**											.222*
Proaktiv læring	.228**	.207*			.186*						.170*									.181*
Reaktiv læring			.228*	.272**			-.209*		.398**	.322**										.547**
Involvering	.333**		.227**	.296**			.224*					.173*	.245**	.199*						.479**

*Signifikant innenfor 5 %
 ** Signifikant innenfor 1 %

Til Universitetet i Agder v/ EksamenskontoretVedrørende unndragelse fra offentligheten

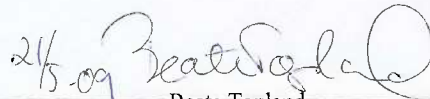
Januar 2008 tok student Beate Topland kontakt med oss på grunnlag av ønsket om å skrive en masteroppgave i Elkem Solar. Vi ønsker så langt det er mulig å være imøtekommende for studenter som vil bruke empirisk materiale fra vår organisasjon som bakgrunn for et masterprosjekt, men ønsker i dette tilfelle at oppgaven skal unndras offentligheten i fem (5) år. Grunnen til dette er at oppgaven inneholder omdømmesensitiv informasjon som kan være uheldig for vår organisasjon i det offentlige rom. Vi setter pris på at Universitetet åpner for denne muligheten som i dette konkrete tilfellet har medført at student Beate Topland har fått tilgang til informasjon hun ellers ikke ville fått tilgang til.

Med vennlig hilsen



Gunn- Marit Eriksen

HR- Manager Elkem Solar



Beate Topland

Masterstudent

