

# Laerdal Medicals verdier

*En utforskende studie i hvordan disse oppfattes og kommer til uttrykk ved  
fabrikkene i Monterrey, Gatesville og Suzhou*



Masteroppgave i endringsledelse

Vibeke Kvale-Andreassen

Våren 2014

Samfunnsvitenskapelig fakultet

**MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE**

---

**SEMESTER:**

VÅREN, 2014

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

LAERDAL MEDICALS VERDIER – En utforskende studie i hvordan disse oppfattes og kommer til uttrykk ved fabrikkene i Monterrey, Gatesville og Suzhou

---

**FORFATTER:**

VIBEKE KVALE-ANDREASSEN

---

**VEILEDER:**

OLUF LANGHELLE

---

**EMNEORD/STIKKORD:**

VERDIER, TRANSLASJONSTEORI, EKSPLOLATIV

---

**SIDETALL:**

90 (eks. forord, sammendrag, vedlegg og referanseliste)

---

**STAVANGER:** 16.juni, 2014

**DATO/ÅR**

## Forord

En stor takk til alle mine kollegaer i Laerdal Medical som velvillig stilte opp som informanter og bidro med synspunkter og opplevelser. Takk også til alle ved HR-avdelingen i Stavanger som har støttet og vært tålmodig med meg gjennom disse to årene med jobb og studier.

En hjertelig takk til Oluf Langhelle for å ha vært en tilgjengelig, oppmuntrende, konkret og ærlig veileder med gode innspill gjennom hele prosessen.

Og sist men ikke minst – tusen takk til «Pusen» som alltid er der for meg og bidrar med kjærlighet, energi, raushet, gode refleksjoner og klokskap.

## Sammendrag

Denne eksplorative undersøkelsen har sitt utgangspunkt i en interesse for translasjonsteori og hvordan dette teoretiske rammeverket kan benyttes i oversettelse av verdier.

Undersøkelsen tar for seg tre av de fire fabrikkene til Laerdal Medical, og prosjektet søker å beskrive hvordan de ansatte tolker selskapets verdier og knytter disse til praksis gjennom følgende problemstilling: «Hvordan blir Laerdal Medicals verdier tolket og knyttet til praksis av de ansatte ved fabrikkene i Gatesville, Suzhou og Monterrey?»

Det er også fokus på å belyse HR-ledernes rolle i translasjonsarbeidet og om deres forståelse og tolkning av verdiene har påvirket de andre respondentenes tolkning. Avslutningsvis sees funnene opp mot resultatene i den årlige medarbeiderundersøkelsen (EPS) og faktisk forståelse av verdiene. Er verdiene virkelig forstått og knyttet til praksis eller handler det om en såkalt «frikobling»?

Prosjektet er et case studie hvor de empiriske dataene er samlet inn ved bruk av kvalitativ metode og en abduktiv forskningsstrategi. Det teoretiske rammeverket er valgt på bakgrunn av de empiriske funnene og kjennskap til virksomheten. Datainnsamlingen har bestått av dybdeintervjuer med de tre HR-lederne på de aktuelle lokasjonene samt spørreskjema til totalt 26 respondenter i Mexico, USA og Kina. I tillegg har sekundærdata fra Laerdal Medicals årlige medarbeiderundersøkelse i perioden 2009-2013 blitt benyttet.

Resultatene viser at det i stor grad er sammenfall mellom HR-ledernes oppfattelse av verdiene og de øvrige respondentene sin forståelse. Det er indikasjoner på at de tre translatoere har bevisst eller ubevisst valgt ulike strategier for oversettelsesarbeidet, men allikevel synes det å være flere likheter hos respondentene i hvordan de knytter verdiene til praksis.

Undersøkelsen konkluderer med at de høye EPS-scorene med rimelighet kan sies å være reelle og at bruk av modifikasjon i translasjonsprosessen kan være et vellykket grep for å implementere verdier i ulike kontekster.

# Innhold

|   |    |
|---|----|
| Forord .....  | i  |
| Sammendrag .....  | ii |
| 1.0 Introduksjon .....  | 1  |
| 1.1 Bakgrunn for undersøkelsen .....                          | 1  |
| 1.2 Valg av tema og presisering av problemstilling .....      | 2  |
| 1.3 Avgrensning av oppgaven .....                             | 3  |
| 2.0 Virksomhetsbeskrivelse .....                              | 5  |
| 2.1 Laerdal Medical AS .....                                  | 5  |
| 2.2 Laerdal Medical Gatesville .....                          | 7  |
| 2.3 Laerdal Medical Suzhou .....                              | 8  |
| 2.4 Laerdal Medical Monterrey .....                           | 9  |
| 2.5 Laerdal Medicals verdier, visjon og misjon .....          | 10 |
| 3.0 Undersøkelsens teoretiske grunnlag .....                  | 13 |
| 3.1 Verdier, organisasjonskultur og verdibasert ledelse ..... | 13 |
| 3.2 Translasjonsteori .....                                   | 14 |
| 3.2.1 Dekontekstualisering og kontekstualisering .....        | 15 |
| 3.2.2 Reproduserende, modifierende eller radikal modus .....  | 19 |
| 3.2.3 Translatørkompetanse .....                              | 21 |
| 4.0 Forskningsdesign og metode .....                          | 22 |
| 4.1 Valg av design og metode .....                            | 22 |
| 4.2 Forskningsdesign .....                                    | 22 |
| 4.3 Mer om case studier .....                                 | 25 |
| 4.4 Datainnsamling og gjennomføring .....                     | 27 |
| 4.4.1 Primærdata .....  | 27 |
| 4.5 Sekundær data .....                                       | 31 |
| 4.6 Reliabilitet .....  | 33 |
| 4.6 Validitet .....   | 34 |
| 4.7 Etikk i forskningen .....                                 | 36 |
| 4.7.1 Egen rolle .....  | 36 |
| 4.7.2 Informert samtykke .....                                | 37 |
| 4.7.3 Meldeplikt .....  | 37 |
| 5.0 Resultater fra datainnsamlingen .....                     | 39 |
| 5.1 Alle tre enheter .....                                    | 39 |
| 5.1.1 Spørreskjema .....                                      | 39 |
| 5.1.2 EPS-resultater .....                                    | 45 |
| 5.2 Laerdal Medical Gatesville .....                          | 46 |
| 5.2.1 Spørreskjema .....                                      | 46 |

|  |      |
|--|------|
| 5.2.2 EPS-resultater .....   | 50   |
| 5.3 Laerdal Medical Suzhou.....  | 51   |
| 5.3.1 Spørreskjema.....  | 51   |
| 5.3.2 EPS-resultater .....   | 56   |
| 5.4 Laerdal Medical Monterrey.....   | 57   |
| 5.4.1 Spørreskjema.....  | 57   |
| 5.4.2 EPS-resultater .....   | 60   |
| 5.5 Leder – ikke leder .....   | 61   |
| 5.6 HR-lederne – likheter og ulikheter .....   | 64   |
| 5.7 Kritisk refleksjon .....   | 67   |
| 6.0 Drøfting og analyse – hva kan funnene bety?.....   | 70   |
| 6.1 «Hvordan oppfatter og formidler HR-lederne (translatørene) på de tre lokasjonene Laerdal Medicals verdier til de ansatte?» ..... | 71   |
| 6.2 «Hvordan oppfatter de ansatte ved fabrikkene i Gatesville, Suzhou og Monterrey Laerdal Medicals verdier?» .....                  | 75   |
| 6.3 «Hvordan beskriver de ansatte selv at de knytter Laerdals verdier til praksis ved de tre lokasjonene?» .....                     | 78   |
| 6.4 Oppsummering.....  | 85   |
| 7.0 Konklusjon .....   | 88   |
| 7.1 Forslag til videre forskning .....   | 89   |
| Referanser .....   | iii  |
| Vedlegg 1 .....  | vi   |
| Vedlegg 2 .....  | viii |
| Vedlegg 3 .....  | ix   |

## 1.0 Introduksjon

### 1.1 Bakgrunn for undersøkelsen

Jeg var lenge usikker på hva som skulle være tema for masteroppgaven min inntil jeg en dag hadde en opplevelse i kantinen i Laerdal Medical som trigget min nysgjerrighet og satte meg på sporet av en interessant tematikk. Vi hadde besøk fra vår fabrikk i Kina, og i kantinen så jeg at en av kollegaene fra Kina hadde på seg en t-skjorte med selskapets logo på. T-skjorten var i helt «feil farger». Det vil si; ikke i henhold til selskapets retningslinjer for «branding», og også logoen så litt annerledes ut. Dette fikk meg til å reflektere rundt problemstillingen; hvordan blir ideer og konsepter fra hovedkontoret oversatt og omsatt til lokale praksiser?

På den ene siden syntes jeg det var flott at vedkommende ønsket å gå i en t-skjorte med selskapets varemerke på og det var tydelig at vedkommende var stolt av å jobbe i selskapet. På den andre siden, var det kanskje betenkelig at den lokale fabrikk i Kina hadde valgt en utforming som ikke var i tråd med selskapets retningslinjer. For en t-skjorte er det kanskje ikke så mye «å hisse seg opp for», men hvor store lokale tilpasninger gjøres det når det kommer til andre (viktigere) elementer fra hovedkontoret som for eksempel globale opplæringsprogram, strategier og formidling av selskapets verdier? Hvilken effekt har disse tilpasningene? Er de bare positive og bidrar til lettere adopsjon av hovedkontorets ideer eller kan de medføre «utvanning» slik at den opprinnelige, ønskede effekten uteblir (og at man får en annen effekt)? Hvor bevisst er man på de tolkningene og tilpasningene som gjøres?

Episoden trigget en del av spørsmålene listet opp ovenfor og fikk meg til å tenke på Røviks translasjonsteori (2007: Trender og Translasjoner) og da spesielt kontekstualisering og hvor stor frihetsgrad translatøren har og hvor store friheter vedkommende tar seg.

Episoden i kantinen fikk meg til å reflektere videre; hva med selskapets verdier? Laerdal Medical er en tydelig verdibasert virksomhet med en klar visjon og misjon samt et sett med

verdier. Selskapets nye strategi frem mot 2020 handler om å bidra til å redde 500.000 flere liv årlig og er et tydelig instrument for å styrke og bekrefte selskapets verdier og misjon.

Hvert år siden 2009 har selskapet foretatt en årlig medarbeiderundersøkelse og i denne er det et eget avsnitt som omhandler selskapets verdigrunnlag. Tilbakemeldingene på den årlige medarbeiderundersøkelsen viser svært høye tall for påstander som går på de ansattes forståelse av verdiene og misjonen. Samtlige lokasjoner viser en score på mellom 80-98 på en skala til 100 når det gjelder forståelse av verdiene (Laerdal Medical, EPS 2009-2013). Er disse tallene reelle? Har HR-lederne (translatørene) lyktes i å formidle verdiene på en slik måte at de faktisk er forstått og kan omsettes i praksis eller er de høye tallene et uttrykk for noe annet som for eksempel lojalitet til selskapet eller «frykt for stigmatisering»? Er verdiene virkelig implementert eller er de høye scorene et uttrykk for frikopling mellom prat og praksis (Røvik, 2007)? Disse refleksjonene førte frem til temavalget, problemstillingen og forskningsspørsmålene for dette prosjektet.

## 1.2 Valg av tema og presisering av problemstilling

Basert på refleksjonene beskrevet tidligere, ble temaet for dette prosjektet en utforskende studie i hvordan de ansatte ved Laerdal Medicals fabrikker i Gatesville (USA), Suzhou (Kina) og Monterrey (Mexico) forstår selskapets verdier. Formålet med prosjektet er å utforske om de ansatte kan beskrive med egne ord hva verdiene betyr og om de kan vise til hvordan disse kan operasjonaliseres. Jeg ønsker også å se på om det er likheter eller ulikheter ved de tre lokasjonene som kan bidra til å øke forståelsen av hvordan man eventuelt kan styrke implementeringen av verdiene. Det vil også være sentralt å se på de lokale HR-ledernes rolle som translatører og formidlere av verdiene.

Dersom man finner data som viser at de ansatte ved disse lokasjonene kan formidle verdiene med egne ord og komme med eksempler på hvordan disse kan knyttes til praksis, kan man kanskje hevde at den høye scoren på den årlige medarbeiderundersøkelsen er reel



og at de lokale translatørene har «lykkes» i sin formidling og oversettelse av selskapets verdier.

Alle de tre lokasjonene jeg har valgt å fokusere på har en egen HR-leder. Disse er sentrale i å formidle verdiene til alle nyansatte, og det er HR som stab på konsernnivå som «eier» verdiene. Siden Laerdal gir de ulike lokasjonene stor autonomi, blir oppgaven med å formidle og opprettholde verdiene i stor grad overlatt til den enkelte HR-leder og den lokale ledelsen.

Med dette som utgangspunkt, har jeg valgt følgende problemstilling:

**«Hvordan blir Laerdal Medicals verdier tolket og knyttet til praksis av de ansatte ved fabrikkene i Gatesville, Suzhou og Monterrey?»**

For å utforske disse fenomenene har jeg valgt å fokusere på følgende forskningsspørsmål:

*Hvordan oppfatter og formidler HR-lederne (translatørene) på de tre lokasjonene Laerdal Medicals verdier til de ansatte?*

*Hvordan oppfatter de ansatte ved fabrikkene i Gatesville, Suzhou og Monterrey Laerdal Medicals verdier?*

*Hvordan beskriver de ansatte selv at de knytter Laerdals verdier til praksis ved de tre lokasjonene?*

### 1.3 Avgrensning av oppgaven

I og med at dette er en eksplorativ studie er ikke hovedmålet å forklare de ulike funnene, men heller å utforske hvordan Laerdal Medicals verdier oppfattes og knyttes til praksis fra de ansattes side. Basert på funnene i datainnsamlingen og den teoretiske plattformen er det likevel gjort et forsøk på å peke på mulige forklaringer rundt likheter og ulikheter ved de tre lokasjonene.

For datainnsamlingen er det gjort noen avgrensninger som er omtalt i metodekapittelet. Dette handler i stor grad om at datainnsamlingen er gjort med utgangspunkt i et bestemt segment av fabrikkene basert på respondentenes rolle i organisasjonen og deres engelskkunnskaper. Operatørene som er den største gruppen av ansatte ved fabrikkene er ikke inkludert i undersøkelsen da disse hverken har tilstrekkelige engelskkunnskaper (Suzhou og Monterrey) eller tilgang til egen datamaskin. På grunn av begrensninger i tid og ressurser var det ikke mulig å foreta en oversettelse til mandarin og spansk av spørreskjemaet og funnene, så dermed måtte respondentene ha et visst nivå på engelskkunnskapene for å forstå skjemaet og også kunne svare på engelsk.

Selv om det er innhentet noen demografiske opplysninger av respondentene er det ikke lagt vekt på å undersøke forskjeller eller likheter basert på hvor lang fartstid den enkelte har i selskapet. De demografiske variablene som er benyttet er leder versus ikke-leder og differensiering på lokasjon.

Sekundærdataene som består av input fra selskapets årlige medarbeiderundersøkelse, er begrenset til å omfatte årene 2009-2013 samt kun to av påstandene i undersøkelsen da disse er mest relevante i forhold til den aktuelle problemstillingen.

Fabrikken i Stavanger er heller ikke tatt med da fokus har vært å utforske hvordan verdiene oppfattes utenfor hovedkontoret.

## 2.0 Virksomhetsbeskrivelse

### 2.1 Laerdal Medical AS

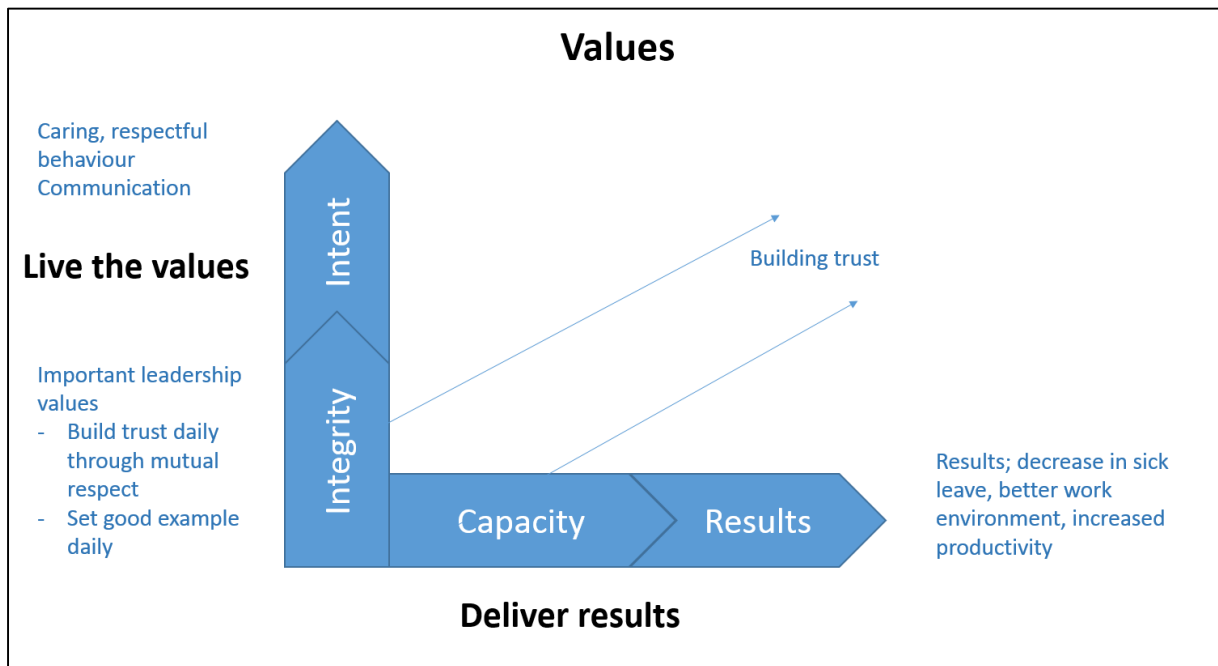
Laerdal Medical AS er en familiebedrift med kjernevirksomhet innen produksjon og salg av medisinsk utstyr og utstyr for medisinsk trening og opplæring. Virksomheten har hovedkontor i Stavanger men er en internasjonal bedrift med salgskontorer globalt og fabrikker i Gatesville, Monterrey og Suzhou i tillegg til Stavanger. Det er ca. 1400 ansatte i bedriften hvor av ca. 400 holder til ved hovedkontoret.

Virksomheten er organisert som en matriseorganisasjon med ulike forretningsenheter i tillegg til støttefunksjoner. De største forretningsenhetene består av Product Development (PD), Sales, Marketing and Services (SMS) og Supply Chain and Manufacturing (SC&M). Typiske støttefunksjoner er IT, HR, Finans og QA. SMS har størst utbredelse med hovedvekt i USA og ellers er bedriften representert direkte eller via distributører i ca. 24 land på verdensbasis. Som matriseorganisasjon, rapporterer de fleste ansatte til en direkte leder som har personalansvar og på daglig basis til en fagleder (f. eks. prosjektleder) som har det operasjonelle ansvaret. Hele virksomheten har vært igjennom flere «bølger» med organisasjonsendringer, og den siste omorganiseringen medførte at man opprettet produktporteføljer og teams som skal støtte de ulike verdistrømmene samt plattformer innen produktutvikling.

Virksomhetens kultur er sterkt verdibasert med en tydelig misjon; «Helping save lives» og visjon; «No-one should die or be disabled unnecessarily during birth or from sudden illness or trauma» noe som også gjenspeiles i opprettelsen av Laerdal Global Health i 2010. Dette søsterselskapet til Laerdal Medical er et non-profit selskap som deler samme misjon om å bidra til å redde liv med et spesielt fokus på å bidra til å redde liv under og like etter fødselen i ressursvake områder.

Laerdal Medical kjennetegnes ved en entreprenørkultur som har vist seg villig til omstilling og endring historisk sett fra produsent av leketøy og trykkeri til hjertestartere og gjenopplivningsdukker og nå høyteknologiske simuleringsdukker og virtuelle løsninger. I de senere år har man måttet jobbe målrettet for å bryte ned «siloe» og bli mer global i tanke sett og arbeidsmetoder som et resultat av økt internasjonalisering samt anskaffelsen av fabrikkene i utlandet. Slik virksomheten fremstår i dag, er den en modernisert sammen-smeltning av Mintzbergs «entrepreneurial organisation» med en sterk leder som er tett på og operasjonell og «missionary organisation» med en sterk kultur hvor lederne forsterker og opprettholder kulturen (Mintzberg, 2011).

Videre har de lokale enhetene stor autonomi hvor det er rom for lokal tilpasning av løsninger. Det er for eksempel ikke et felles system for lønnskjøring og inntil nylig fantes det heller ikke et globalt HR-personalsystem. Linjeledelse og mellomledelse gis stor tillit og stort ansvar, og det er tydelige forventninger til ledelsen på alle plan om å gå foran som gode eksempler i å etterleve de etiske retningslinjene og selskapets verdier (Laerdal Medical: «Corporate Manager's Handbook» og «Code of Conduct»). Selskapet har et bevisst forhold til at det finnes kulturelle forskjeller og ulike lokale behov slik at det som ofte formidles er målet man jobber mot fremfor detaljerte prosedyrer for hvordan man skal gå frem. Selskapet har følgende modell som blant annet benyttes i lederopplæring:



Figur 1: Laerdal Medicals modell som viser balansen mellom «resultatfokus» og «prosessfokus»

Modellen viser balansen mellom fokus på hva som skal leveres men også viktigheten av hvordan det skal leveres og i denne modellen er verdiene sentrale. En slik modell sammenfaller også med et verdibasert ledelsesyn som bygger på forestillingen at verdier kan erstatte regler i forbindelse med styring og ledelse av organisasjoner (Petersen & Stuhr Lassen 1997:12).

## 2.2 Laerdal Medical Gatesville

Laerdal Medical Gatesville i Texas var tidligere Medical Plastics Laboratory (MPL) og ble kjøpt opp av Laerdal i 1999. Laerdal kjøpte interesser i selskapet i 1998 da de så at dette ikke var et konkurrerende selskap. De to selskapene hadde felles interesser og MPLs forretningsstrategi passet godt inn med Laerdal Medicals misjon og visjon. MPLs kjernekompetanse omhandlet støping av anatomiske modeller og utforming av skjeletter og hodeskaller.

Utfordringen lå i at i MPL jobbet de ansatte veldig individuelt og ikke så teambasert som Laerdal Medical ønsket.

«Vi ønsket å opprettholde den unike organisasjonsstyrken og talentene her samtidig som vi skal leve Laerdals verdier; å standardisere vår produksjonsfilosofi og metoder, styrke vår globale produksjonskapasitet og operasjonelle dyktighet» uttalte Bjørn Bærheim i 1999 som daværende Vice President Manufacturing («Saving more lives together», s.79).

I dag er det ca.100 ansatte ved Laerdal Medical Gatesville. Lokasjonen har ansatte både i produksjon (montering), salgsrepresentanter, innkjøp, finans, IT og HR. Det har vært noen endringer de siste årene med nedbemanning og hvor blant annet støperivirksomheten har blitt flyttet til fabrikken i Mexico, men nylig ble det besluttet å investere i nye bygninger noe som har ført til en økt optimisme på lokasjonen. Lokasjonen ser ut til å ha etablert et velfungerende CIP-system<sup>1</sup> med fabrikktafle og regelmessige CIP-prosjekter og forbedringsarbeid.

### 2.3 Laerdal Medical Suzhou

Laerdal Medical Suzhou i Kina ble offisielt åpnet i 2003. Thomas Scholtz fra Tyskland hadde bodd og jobbet i Suzhou i fem år før han kom til Laerdal og startet fabrikken i Kina. Han ønsket at kinesisk kultur og vestlig kultur skulle smelte sammen og ikke at man bare skulle overføre den vestlige kulturen. Sammen med Michael Yang, den nåværende kinesiske fabrikklederen, satte han verdiene inn i en kinesisk kontekst og brukte familien som et eksempel på hvordan man skulle jobbe og hvordan man ønsket at miljøet skulle være. Kinesisk kultur er sterkt påvirket av Konfucius (551-479 f.kr) sin filosofi hvor familien ansees som prototypen for all sosial organisering, og at alle mennesker er medlemmer av en gruppe og ikke enkeltindivider (Lewis, 2006) I en familie vil de ulike familiemedlemmene lære av

---

<sup>1</sup> CIP står for Continuous Improvement Philosophy og er Laerdals Lean-tankegang satt i system.

hverandre, dele informasjon og hjelpe hverandre og det var dette tankesettet Scholtz og Yang ønsket å overføre til fabrikken.

Laerdal Medical Suzhou kjennetegnes ved bruk av mye bilder for å formidle selskapets historie og verdier og under åpningen av fabrikken snakket styreformann og eier, Tore Lærdal, om viktigheten av og meningen med misjonen «Helping save lives».

I dag har Laerdal Medical i Suzhou ca. 115 ansatte i produksjonen. I tillegg kommer andre funksjoner som produktutvikling, innkjøp, sourcing, HR og QA. Det er lite turn-over ved fabrikken og lokasjonen ser ut til å ha implementert en god kultur for kontinuerlige forbedringer gjennom Laerdals interne Lean-system (CIP) hvor det blant annet vektlegges at alle ansatte skal bidra med et gitt antall forbedringsforslag per år.

#### 2.4 Laerdal Medical Monterrey

Laerdal Medical Monterrey i Mexico ble åpnet i 2006. Denne fabrikken var ikke et oppkjøp men ble etablert av Laerdal Medical som en underleverandør til fabrikken i Gatesville. Det har derfor alltid vært tette bånd mellom de to fabrikkene, og Laerdal Medical Americas er satt opp som 1 % eier av fabrikken i Monterrey mens Laerdal Medical AS eier de resterende 99%. «Director of Manufacturing Americas» er leder for både fabrikken i Gatesville og Monterrey, men Monterrey har en egen fabrikkleder i tillegg. Frem til 2013 hadde HR-lederen i Gatesville også ansvar for Monterrey, men i mars 2013 ble det ansatt en egen HR-leder på lokasjonen.

Da fabrikken ble etablert startet den ut med enkle monteringsprosesser og støpeprosesser, men i de siste årene har Monterrey gradvis overtatt alle støpeprosessene fra fabrikken i Gatesville. Lokasjonen har hatt og har fremdeles utfordringer med høy turn-over på inntil 50% i perioder for operatørene. De ansatte ved fabrikken jobber med å etablere et velfungerende CIP-system.

## 2.5 Laerdal Medicals verdier, visjon og misjon<sup>2</sup>

Laerdal Medicals verdier, misjon og visjon stammer fra dets grunnlegger Åsmund S. Lærdal. Da selskapet trappet ned på sin leketøysproduksjon og gikk over til å fokusere på gjenopplivningsprodukter på 1960-tallet ble selskapets logo som visualiserer den barmhjertige samaritan, introdusert. Etter en høring blant samarbeidspartnere og ansatte ble det tretti år senere fastslått at den barmhjertige samaritan fremdeles var et godt symbol for selskapet. Logoen ble modernisert og det ble lagt til tre ord; «Helping save lives». I tillegg til selskapets misjon og visjon finnes det syv kjerneverdier. Disse er:

- Pride in our history
- A clear vision
- A sound company culture
- A willingness to learn
- A passion for continuous improvement
- A commitment to sustainable development
- A dedication to help improve global health

Selskapets grunnlegger, Åsmund S. Laerdal, var overbevist om at vedvarende suksess i forretningslivet bare kunne skapes med basis i evnen til å lytte, endeløs nysgjerrighet, praktisk problemløsning, respekt for kunden, hardt arbeid og en lidenskap for kontinuerlig forbedring («Laerdal values», s.2). Det er dette som er nedfelt i verdien kalt «Pride in our history».

«A clear vision» omhandler selskapets visjon og misjon og hvordan man kan bidra til disse gjennom å være lojal mot selskapskulturen og jobbe tett med instanser innen akuttmedisin. Laerdal Medical sin opprinnelige visjon: «No one should die or be disabled unnecessarily from sudden illness or trauma» fikk en tilføyelse i forbindelse med opprettelsen av Laerdal

---

<sup>2</sup> Da verdiene bare foreligger på engelsk er store deler av denne teksten min oversettelsen.



Global Health i 2010 slik at dagens ordlyd er «No one should die or be disabled unnecessarily during birth or from sudden illness or trauma». Selskapets misjon er «Helping save lives».

Verdien «A sound company culture» viser til at dersom man tar til seg Laerdals verdier i sitt daglige arbeid vil dette føre til høyere jobbmotivasjon, forbedrede produkter og tjenester, økt kundetilfredshet, økt tillit til Laerdals merkevare, vekst i salg og et bedre økonomisk fundament for videre utvikling.

«A willingness to learn» beskriver hvordan man får økt verdi ved å utvise en vilje og et ønske om å lære fra kunden, ved å adressere reelle behov, se på muligheter i et langtidsperspektiv og samarbeide med opinionsledere og brukerne av produktene.

Verdien «A passion for continuous improvement» handler om at man ikke skal bli selvtilfreds men at man må forbedre seg kontinuerlig for å forbli en respektert aktør innen fagfeltet. Videre står det at vi [selskapet] vil forbedre oss dersom all deler misjonen «Helping save lives», ved å jobbe sammen for å realisere mål man er enige om, gjennom å bygge gjensidig tillit og ærlighet, finne muligheter og vokse med utfordringer, ta og gi ansvar, søke og dele relevant informasjon samt sette gode eksempler daglig.

«A commitment to sustainable development» innebærer at man forsøker å utvikle en effektiv og global organisasjon med høy etisk standard. Selskapet skal dele dets verdigrunnlag og etiske standard med sine leverandører og minimalisere dets (negative) miljømessige virkninger gjennom sunne forretningsbeslutninger.

Den siste verdien er knyttet tettest opp mot Laerdal Global Health og har fokus på utviklingsland. «A dedication to help improve global health» handler om at de fleste dødsfall som kan unngås ved hjelp av moderne teknologi skjer i utviklingsland. Laerdal-selskapene ønsker å sørge for effektive, kulturelt tilpassede og rimelige produktløsninger som imøtekommer behovene i lavressursområder så vel som i velutviklede land. Formålet med

verdiene er å etterleve disse i det daglige slik at man bidrar til å oppfylle misjonen «Helping save lives».

## 3.0 Undersøkelsens teoretiske grunnlag

### 3.1 Verdier, organisasjonskultur og verdibasert ledelse

En verdi kan enklest defineres som noe man vurderer som bedre, sannere eller riktigere enn noe annet (Ladegård & Vabo, 2011). Verdier i den forstand de blir brukt i denne oppgaven er ikke fysiske objekter men et sett av ideer som representerer en ønsket holdning og atferd hos de ansatte i Laerdal Medical. Edgar Schein (1980) drøfter verdier som en del av organisasjonskulturen, der kulturen består av tre elementer: grunnleggende antakelser, verdier og normer, og kulturelle artefakter. Verdier kan representere *normative føringer* for hva som er passende tenkning og handling (March og Olsen 2006, Jacobsen og Thorsvik 2007:122-128, Christensen mfl. 2009:100). Da er verdiene omsatt i uskrevne regler i organisasjonen, som vi kaller normer. Verdier innebærer at vi har tatt et bevisst valg om at noe er godt, og noe er dårlig - og derfor foretrekker vi visse tilstander fremfor andre (Schein 1980:25). Aadland (2004) peker på fire forskjellige innfallsvinkler som kan benyttes for å få et bilde av hva verdier er. De kan være et teoretisk begrep hvor verdiene omtales som både prinsipper for atferd eller som formål i seg selv. Verdier kan sees på som motivgrunnlaget til aktøren men også som mottakerens tolkningsgrunnlag (at mottakeren gjør seg opp en mening om hvilke motiver eller verdier som ligger under handlingen). Den siste innfallsvinkelen er å se på verdier som analysebegrep. En observatør kan se på uoverensstemmelse eller sammenfall mellom mottakerens og aktørens verditolkninger.

Verdier og organisasjonskultur henger nøye sammen (Selznick 1957). Organisasjonskultur kan defineres som «en gruppes innlærte respons på hendelser over tid» og gjenspeiler i praksis individuelle verdier, men kulturen kan representere bestemte gruppers verdier, og ulike verdsett kan stå i motstrid til hverandre i en organisasjon (Schein 1996). Individuelle verdier kan være personlige, og de kan handle om hvilke prosesser og løsninger den enkelte av oss foretrekker. På den andre siden er verdier oftest et felles tankesett som deles av individer i små eller store grupper, de kan være internasjonale eller globale.

Verdibasert ledelse har vokst frem som en ledelsesfilosofi de siste tiårene og man kan skille mellom ulike retninger. I denne oppgaven er det den skandinaviske forståelsen av begrepet som vil bli benyttet. Dette hadde sitt utspring i Danmark hvor det ved Handelshøjskolen i Århus ble utviklet følgende standpunkt: ...«der tager utgangspunkt i en grunnlæggende forestilling om at værdier kan erstatte regler i forbindelse med styring og ledelse av (...) organisationer» (Petersen & Stuhr Lassen 1997:12). Her snakker man altså om ikke-økonomiske verdier og at man ser på verdier som grunnlag for ledelse. Videre tenker man at det ligger en sterk motivasjon i et felles verdigrunnlag. Dette kommer blant annet frem i Lars Kolinds<sup>3</sup> sammenfatning: «Fremtidens virksomheder vil blive ledet efter de samme principper som frivillige organisationer, det vil sige arbejde meget stærkere med en form for motivasjon, der ligger i forståelse og accept af fælles verdinormer (Dybdal Jensen, 1998). I Aadlands definisjon av verdibasertledelse (2004) er det også fokus på motivasjon men her beskrives ledelsesfilosofien som noe som skal motivere til en bestemt type organisatoriske handlinger og beslutninger. «Verdibasertledelse er å motivere og mobilisere organisatoriske handlinger og beslutninger på ønskede verdier, og å avdekke og avgrense innslaget av handlinger og beslutninger som uttrykker ikke-bevisste eller uønskede verdier» (Aadland, 2006). I 2007 kom Aadland med en ny definisjon på verdibasertledelse som hverken nevner motivasjon eller verdigrunnlag men som introduserer begrepet «moralsk sensitivitet» i stedet. Dette begrepet kan vi tolke som en evne til eller en følsomhet for å vurdere handlinger i forhold til rett og galt. I Laerdal Medicals tilfelle, vil Aadlands definisjon fra 2004 sammenfalle best med hvordan man praktiserer/ønsker å praktisere verdibasertledelse.

### 3.2 Translasjonsteori

Det finnes ulike posisjonen innenfor det som kalles translasjonsteori, men i dette prosjektet har jeg valgt å legge Røvik sin pragmatisk orienterte teori om overføring av organisasjons-ideer til grunn (Røvik, 2007). Translasjonsteori åpner for innsikten om at det som skal overføres fra en enhet til en annen er representasjoner og ideer og dermed noe langt mer omformbart enn fysiske gjenstander. Røvik sier at et translasjonsteoretisk perspektiv gjør

---

<sup>3</sup> Lars Kolind er direktør i Oticon og en av Danmarks fremste eksponenter for verdibasertledelse i Danmark.

det mulig å se at og hvordan ideer kan overføres mellom organisasjoner eller mellom ulike enheter i samme organisasjon og over tid nedfelles i praksis i den adopterende organisasjonen eller enheten. Tidligere har jeg definert verdier som et sett med ideer som man vurderer som sannere, riktigere eller viktigere enn noe annet. Av dette følger det at det også er rimelig å benytte translasjonsteori som innfallsvinkel når jeg skal undersøke om ideene (Laerdal Medicals verdier) er blitt overført fra hovedkontoret på en vellykket måte og om de har blitt nedfelt i handlingsmønstre eller konkrete aksjoner på de aktuelle lokasjonene.

I dette prosjektet representerer således en «translasjon» en prosess hvor man oversetter faktiske handlinger til ideer eller ideer til faktiske handlinger. Denne prosessen består i hovedsak av to delprosesser; dekontekstualisering og kontekstualisering. Kort sagt handler dette om å hente noe ut av en sammenheng og sette det inn i en annen (spesifikk) sammenheng. La oss se nærmere på disse begrepene.

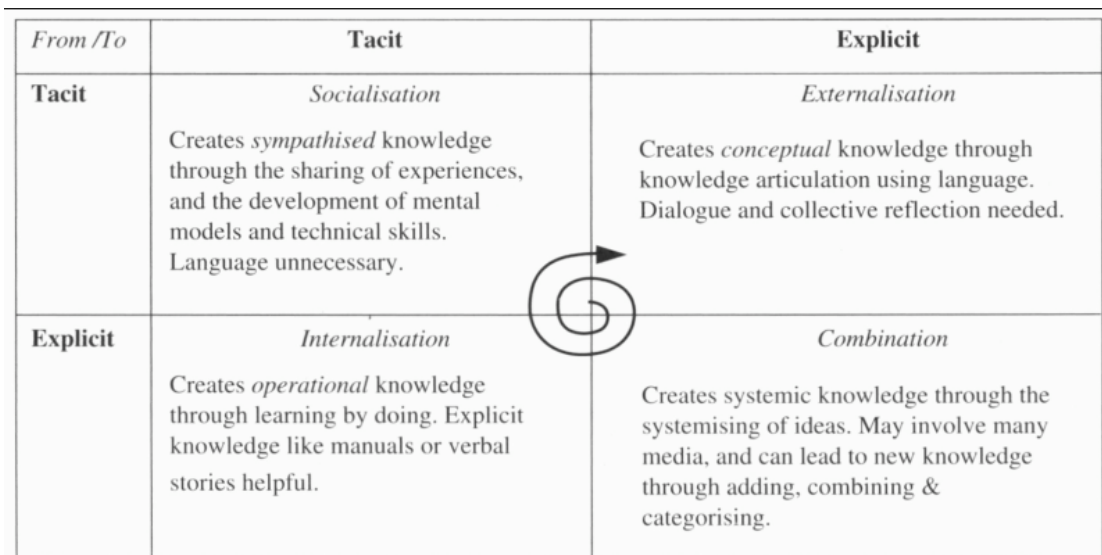
### 3.2.1 Dekontekstualisering og kontekstualisering

Dekontekstualisering handler om å hente ut en identifisert praksis og/eller språksatt idé, ofte med det formål at den skal overføres til andre sammenhenger. I vårt tilfelle handler det om praksisen med å operasjonalisere Laerdal Medicals verdier. En slik prosess er kompleks og tidkrevende og kan deles inn i to hovedfaser; «løsrivelse» og «pakking». «Løsrivelse» handler om å gi en konkret praksis i en organisasjon en idémessig og språklig representasjon. Dette er forsøkt gjort ved å lage et sett av formelle verdier basert på ønsket atferd og kommunisere disse i Laerdal Medicals verdihefte som alle ansatte mottar som en del av introduksjonsprogrammet.

«Pakking» innebærer at man tar ideen ut av en bestemt kontekst og omformer den slik at den blir mindre kontekstavhengig og muligens mer overførbar til andre kontekster. Merk at det i praksis er glidende og uklare overganger mellom disse to hovedfasene.

For vårt tilfelle vil dekontekstualisering finne sted når praktiseringen av Laerdal Medicals verdier «reiser ut» fra hovedkontoret for å implementeres i de lokale enhetene. Hva blir med og hva utelates når man forsøker å oversette en praksis til en språklig representasjon? Vi snakker gjerne om praksisens eksplisitet, kompleksitet og innveddhet når vi vurderer hvor oversettbar den er.

Praksisens eksplisitet sier noe om hvor synliggjort og kommuniserbar den er. Dersom praksisen er lite eksplisitt og i begrenset grad språkliggjort omtales den ofte som «taus kunnskap». Dette er ifølge Polanyi (1966) «... personlig og kontekstspesifikk kunnskap». Slik kunnskap kan omfatte både kognitive elementer og tekniske elementer og er vanskelig å formalisere da den ikke er kodifisert. Taus kunnskap er ofte erfaringsbasert kunnskap, men den er ikke isolert fra den eksplisitte kunnskapen. Overføringen av kunnskap foregår derfor ofte i sosiale prosesser mellom individer slik som beskrevet i Nonaka og Takeuchi's SECI-modell vist under. Den peker på at kunnskap utvikles i fire steg hvor hvert steg utgjør en barriere og et potensielt stopp for kunnskapsoverføringen.



Figur 2: Nonaka, Takeuchi, (1995) «The Knowledge Creating Company».

I denne oppgaven kan det være hensiktsmessig å tenke på overføringen av taus kunnskap gjennom kravet til ledere om å være gode eksempler i det daglige («leve verdiene») og for de ansatte å operasjonalisere verdiene i praksis. Det kan kanskje være utfordrende å forklare verdiene til nyansatte eller kollegaer, men kanskje lar verdiene seg lettere observere i praksis enn å språksette? Det kan kanskje også være motsatt vei, hvor man har et sett med verdier som er språksatt men med bruk av så abstrakte begrep eller generelle beskrivelser at det er vanskelig å knytte disse til en konkret praksis?

Utfordringene til oversetteren vil derfor bestå av både å identifisere den tause kunnskapen blant den eksplisitte, hente den ut, og språksette praksisen før den kan oversettes. Operasjonaliseringen av Laerdal Medicals verdier er et godt eksempel på en lite eksplisitt praksis.

Praksisens kompleksitet peker i hovedsak på to forhold; hvor klar eller uklar er årsak-virkningsrelasjonene i det man ønsker å kopiere og hvordan er forholdet mellom menneskelige ressurser og teknologi? Jo mer komplisert teknologi og jo flere mennesker som er involvert, jo mer kompleks praksis for oversetteren å vinne innsikt i. I slike tilfeller vil det være utfordrende å beskrive praksisen og ikke minst å gjenskape komplekse samvirkninger mellom de ulike faktorene. Følgelig øker også risikoen for at den som oversetter trekker feilslutninger eller overser viktige elementer. I dette prosjektet handler praksisens kompleksitet ikke om forholdet mellom menneskelige ressurser og teknologi, men i og med at verdibegrepet i seg selv er så lite konkret kan det være vanskelig å se en tydelig årsak-virkningsrelasjon mellom forståelse og etterlevelse av verdiene og Laerdal Medicals forretningsuksess.

Praksisens innveddhet sier noen om «... hvorvidt og hvor sterkt praksisen er forankret i sin organisatoriske og/eller utenom organisatoriske kontekst» (Røvik, 2007 s. 264). Dersom praksisen er tungt innvedd i organisasjonen vil den være mer utfordrende å produsere dekkende idémessige representasjoner av, og det vil være vanskelig å gjenskape de

kontekstspesifikke betingelsene andre steder (Kogut og Zander, 1992, Hébert et al. 2005). I og med at Laerdal Medical var en «helnorsk» bedrift frem til 1990-tallet med en etablert bedriftskultur er det ikke urimelig å anta at praksisen (hvordan etterleve verdiene) er godt forankret i Stavangerdelen av virksomheten og at det vil være utfordrende å gjenskape de kontekstspesifikke betingelsene på de andre lokasjonene.

Kontekstualisering innebærer at ideer oversettes til praksis. Det vil si at man tar utgangspunkt i en idémessig representasjon av en praksis og forsøker å innføre denne i en annen kontekst enn den opprinnelige. Det er denne delen av translasjonsteorien som er mest relevant for dette prosjektet. Kan vi bruke noen av begrepene knyttet til kontekstualisering for å belyse funnene i undersøkelsen?

Når man skal forsøke å innføre en idemessig representasjon av en praksis inn i en annen kontekst pekes det tradisjonelt på tre ulike scenarier; det optimistiske (institusjonelt perspektiv), det pessimistiske (kulturperspektiv) og det artistiske (myteperspektiv) (Røvik, 2007).

Det optimistiske scenarioet fokuserer på at ideene som skal innføres kan kobles til organisasjonen raskt og «smertefritt». Ideene fremstilles som ferdige «standardiserte verktøypakker» og så fremt man følger anvisningene for hvem som skal gjøre hva i installasjonsfasen, vil organisasjonen raskt kunne oppnå positive resultater.

Motsatsen til dette er det pessimistiske scenarioet hvor man fremholder at slike «oppskrifter» er for enkle, kontekstløse og vage til å kunne passe inn i organisasjonens komplekse virkelighet. Organisasjonen vil mest sannsynlig støte slike ideer fra seg med mindre de består en slags kompatibilitetstest som viser at de er forenlige med allerede eksisterende verdier og teknologi i virksomheten.



Det artistiske scenarioet viser til at organisasjoner settes under press til å fremstå som moderne ved å ta innover seg nye og tidsriktige konsepter samtidig som de må opprettholde effektiviteten. Dette innebærer ofte videreføring av innarbeidede og erfaringsbaserte praksiser i virksomheten. For å «løse» dette dilemmaet, kan man tilsynelatende «adoptere» de moderne konseptene, men bare på et overflatenivå, slik at de ikke har noen reell innvirkning på de aktivitetene som har stor betydning for organisasjonens effektivitet. Det er dette scenarioet det refereres til i innledningen som «frikopling» mellom prat og praksis. (Røvik, 2007).

Videre pekes det på noen regler for kontekstualisering som refererer til eventuell regularitet og bakenforliggende prosesser ved innføring av ideer i nye kontekster. Vi skiller mellom innskrivingsregler og oversettelse - og omformningsregler.

Kort beskrevet kan man si at innskrivingsregler handler om å gi ideen en lokalisering og tidsmarkering. Dette innebærer at ideen blir gjenkjennbar i en lokal kontekst gjennom lokale referanser som aktører, hendelser, historikk og kanskje til og med blir «omdøpt» for å skape sterkere knytning til den lokale konteksten.

Oversettelse – og omformningsregler tar for seg hva som skjer med *innholdet* i ideene når vi forsøker å overføre dem mellom ulike kontekster. Hvor stor frihetsgrad har translatøren og hvor store friheter tar vedkommende seg? Forskning (Røvik, 2007) viser at omformingen av innholdet kan variere fra svak/tilnærmet ingen omforming til betydelig omforming. Her skiller det mellom tre ulike modi; reproduserende (tilnærmet kopiering), modifierende (legge til/trekke fra) og radikal (betydelig omforming/omdanning). Vi skal nå kort presentere de ulike modi.

### 3.2.2 Reproduserende, modifierende eller radikal modus

Den reproduserende modus handler om tilnærmet kopiering. Her blir praksisen hentet ut av en kontekst og satt inn i en ny kontekst på en slik måte at praksisen gjenskapes med få eller

ingen endringer. Reproduserende modus har en tendens til å forsvare og gjenskape så nøyaktig som mulig når det oversettes mellom ulike kontekster. Dette lar seg enklest gjøre med praksiser som har lav kompleksitet og lav innvevdhet men høy eksplisitet samtidig som den er lite omformbar. I tillegg kan man si at jo likere de organisatoriske enhetene man forsøker å oversette mellom er, jo større er sannsynligheten for at man lykkes med kopieringen (og at man velger eller «tvinges» til å velge kopiering som omformingsstrategi).

Modifiserende modus handler om å legge til (addere) eller trekke fra noe (subtrahere) for å få praksisen til «å passe inn» i den nye konteksten. Dette er en pragmatisk tilnærming hvor man forsøker å være lojal mot det opprinnelige samtidig som man ønsker en smidig tilpasning til den nye konteksten. Når man adderer gjør man de vage og implisitte elementene i «kildepraksisen» tydeligere og uttalt i oversettelsen. Ved subtraksjon fjerner, demper man ned eller utelater man elementer i praksisen. Dette gjøres enten som en bevisst handling (rasjonell-strategisk addering og fratrekking, Røvik 2007) eller som en uintendert handling. Når det skjer som et bevisst valg kan dette skyldes at man tar pragmatiske hensyn med tanke på hvor omfattende endringene vil være, hvor mye ressurser man har tilgjengelig og for å få praksisen til «å gli lettere inn» i en lokal kontekst.

Uintendert addisjon eller fratrekking skyldes ofte andre forhold som for eksempel translatørens kompetanse og forståelse av «kildepraksisen» og hvor oversettbar praksisen eller begrepene man skal oversette er.

Den radikale modus kommer til uttrykk som en «rett» til å benytte andres praksiser og oppskrifter som mulige inspirasjoner og ingredienser til lokale innovasjoner. Dette kommer gjerne til uttrykk gjennom det vi kaller «omvandling». Med «omvandling» menes her en grunnleggende endring av en praksis og/eller idé på en slik måte at den lokale varianten som utvikles fremstår som en lokal innovasjon snarere enn å være en representasjon av en bestemt ekstern idé eller praksis (Røvik, 2007).

### 3.2.3 Translatørkompetanse

Røvik omtaler «translatørkompetanse» som: «... kompetanse til å oversette organisasjonspraksiser og ideer» (Røvik, 2007). Videre peker han på at den gode translatør må besitte og integrere flere kompetanser og inneha dyder som kunnskap, mot, tålmodighet og styrke. Translatøren må ha inngående kjennskap til det som skal oversettes og kontekstene det skal oversettes mellom. I noen tilfeller mangler det språk å oversette fra, men det finnes også tilfeller der det mangler språk å oversette til. Vår case er muligens et eksempel på det siste hvor man har formulert et sett verdier, men noen av disse begrepene eksisterer kanskje ikke på lokasjonene ute eller de har en annen mening enn kildepråket sikter til.

Translatøren må ha en bevissthet rundt sin egen rolle og valg av tilnærming for translasjonen. Ofte er det ikke tydelig kommunisert fra «oppdragsgiver», i dette tilfellet hovedkontoret, hvilket mandat translatøren har. Man forventer et «vellykket utfall» som innebærer hurtig tilkøpling og smidig adopsjon av praksisen, men ofte finnes det lite eller ingen kommunikasjon rundt hvordan dette skal foregå og med hvilke midler dette skal oppnås.

## 4.0 Forskningsdesign og metode

### 4.1 Valg av design og metode

I dette kapitlet vil det bli gjort rede for hva slags design og metode som er valgt, og begrunnelser for hvorfor valgene er gjort. I tillegg vil utfordringer som ble møtt i løpet av forskningsprosessen bli belyst. Når man velger design, legger dette føringer for måten empirien blir samlet inn på. Da formålet med dette prosjektet er å utforske hvordan Laerdal Medicals verdier blir tolket og omsatt i praksis av de ansatte ved fabrikkene i Gatesville, Suzhou og Monterrey, var det avgjørende å få tilgang til informantenes egne tanker og opplevelser og valg av forskningsdesign og metode er derfor gjort med dette målet i tankene.

### 4.2 Forskningsdesign

Blaikie (2010) definerer et forskningsdesign som en prosess som kobler sammen forskningsspørsmål, empiriske data og konklusjoner. Tanken er å sikre kontroll over undersøkelsen samt planlegge hvordan man går frem for å skaffe kunnskap. Uten en slik plan svekkes mulighetene for et vellykket resultat betraktelig ifølge Blaikie (2010) og i hovedsak skal forskningsdesignet besvare tre grunnleggende spørsmål; hva vil bli studert, hvorfor vil det bli studert og hvordan vil det bli studert?

For Yin (2014) handler et forskningsdesign mer om hvordan man kommer seg fra A til B, det vil si; en logisk handlingsplan hvor man starter med noen forskningsspørsmål som man formulerer konklusjoner på. Yin ser også på case studier som et eget forskningsdesign i motsetning til Blaikie.

Yin (2014) definerer case studier som: «A case study is an empirical enquiry study design. It investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and contexts are not clearly evident»

Min problemstilling «Hvordan blir Laerdal Medicals verdier tolket og knyttet til praksis av de ansatte ved fabrikkene i Gatesville, Suzhou og Monterrey?» vil således passe med definisjonen til Yin da den er en empirisk undersøkelse hvor grensene mellom fenomen og kontekst ikke er helt åpenbare.

Felles for alle case studier er at de er avgrenset i tid og rom og at de dreier seg om ett eller noen få tilfeller som gjøres til gjenstand for en inngående studie. Dette prosjektet er avgrenset til å gjelde tre av fire fabrikklokasjoner i Laerdal Medical og observasjonene er innhentet i nåtid.

Designelementene i Yins forskningsdesign for case studier handler om forsknings-spørsmålene, eventuelle hypoteser, enhetene som skal analyseres, logikken som binder sammen data og påstander og kriteriene for å tolke funnene. Hvilken type spørsmål man velger avhenger av hvilket formål man har og henger sammen med om man ønsker å utforske, beskrive, forklare, forstå, forutsi, endre, evaluere eller vurdere konsekvensene av et fenomen. I dette prosjektet er formålet å utforske hvordan Laerdal Medicals verdier blir tolket og knyttet til praksis ifølge de ansatte ved tre fabrikklokasjoner. Ifølge Yin (2014) er case studier best egnet til å besvare hvordan og hvorfor-spørsmål (how and why). Mine forskningsspørsmål er alle «hvordan»-spørsmål

*Hvordan oppfatter og formidler HR-lederne (translatørene) på de tre lokasjonene Laerdal Medicals verdier til de ansatte?*

*Hvordan oppfatter de ansatte ved fabrikkene i Gatesville, Suzhou og Monterrey Laerdal Medicals verdier?*

*Hvordan beskriver de ansatte selv at de knytter Laerdals verdier til praksis ved de tre lokasjonene?*

Det synes derfor rimelig å betegne dette som en case studie og støtte seg til Yins tilnærming til hva et forskningsdesign er.

Ifølge Blaikie (2010) skal forskningsstrategien gi et sett med prosedyrer eller en logikk som anvendes for å svare på forskningsspørsmålene. Han skiller mellom fire ulike forskningsstrategier; induktiv, deduktiv, retroduktiv og abduktiv.

Da jeg ikke tar sikte på å danne universelle generaliseringer for å forklare mønstre eller regelmessigheter fremstår induktiv strategi som uaktuell. Den deduktive strategien har som mål å teste teorier for å luke vekk de som er gale og styrke de som består testingen. I mitt prosjekt forventer jeg ikke å finne «gale teorier eller å styrke teorier», men å utforsker ulike muligheter.

En retroduktiv strategi har som mål å avdekke underliggende mekanismer for å forklare observert regularitet. Dette handler om å konstruere en årsaksmodell for å finne den «ekte» mekanismen gjennom observasjon og eksperiment. Det er ingen ambisjoner om å finne en årsaksmodell mellom forståelsen av Laerdal Medicals verdier, operasjonaliseringen av dem og en eventuell effekt eller regularitet i dette prosjektet og det er heller ikke lagt opp til bruk av eksperiment.

Den abduktive forskningsstrategien har som mål å beskrive og forstå sosiale prosesser ved hjelp av aktørers motiver og forklaringer (Blaikie, 2010) og det er derfor jeg har valgt denne tilnærmingen. Det finnes ulike tilnærminger til abduktiv strategi og to av disse er representert ved Blaikie og Danermark. I følge Blaikie starter man med å avdekke lekmannsbegrep, meninger og motiver for så å produsere tekniske forklaringer på disse som igjen skal bidra til å utvikle en teori som skal testes gjentakende. For mitt prosjekt fremstår det mer fornuftig å benytte Danermarks tilnærming (1997). Han knytter strategien først og fremst til tre elementer:

- Det er en slutning med en bestemt logikk
- Det handler om å rekontekstualisere
- Det har med oppfatning/tolkning å gjøre

Med andre ord; man er ute etter å forstå noe på en ny måte ved å betrakte det i en ny sammenheng. Det sentrale spørsmålet for Danermark (1997) er: «Hvilke sammenhenger får en hendelse tolket ut fra et visst mønster/tolkningsramme?» I motsetning til Blaikie kan man starte med en teori eller empiriske fenomener som kan tolkes og rekontekstualiseres som noe annet fra et gitt perspektiv.

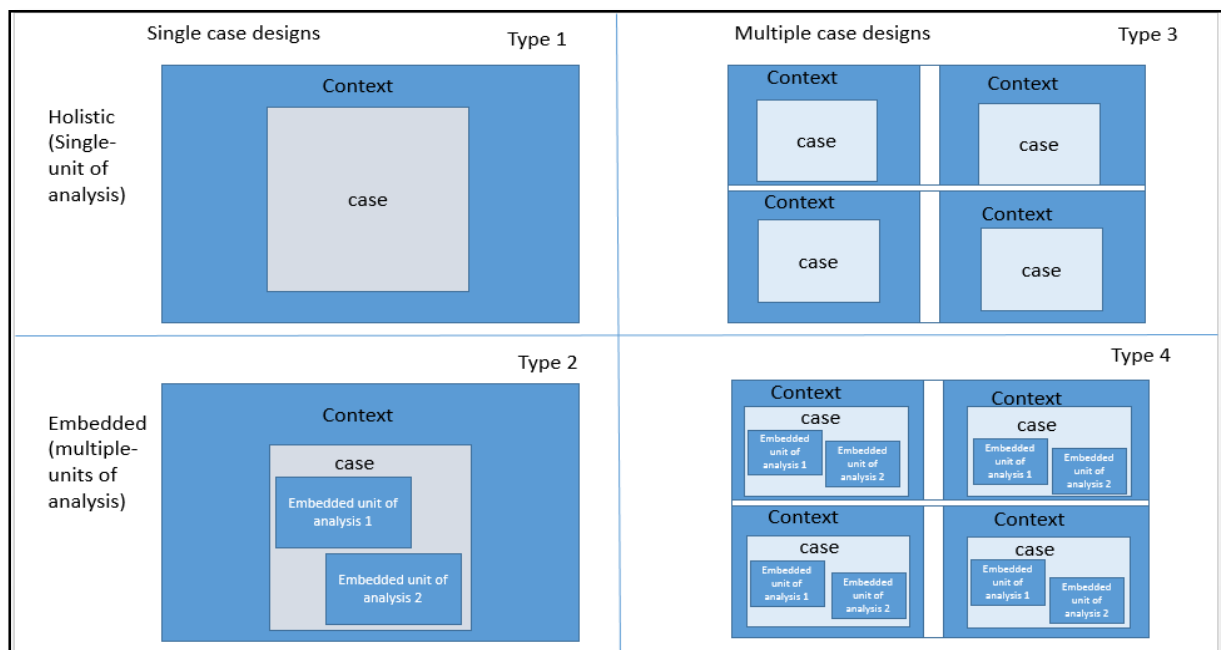
Dette samsvarer med Ian Deys (2004) ståsted i forhold til abduktive slutninger: «...abduction relates an observation to a theory (or vice a versa) and results in an interpretation.» I motsetning til induktiv strategi brukes teorien i abduktiv strategi til å tolke noe spesifikt og ikke generalisere. I tillegg representerer konklusjonen i en abduktiv strategi en rimelighet men ikke nødvendigvis logisk slutning slik som i deduktiv strategi.

«Using abductive inference is thus a matter of interpreting a phenomenon in terms of some theoretical frame of reference. This can be one of several possible interpretations, depending on the theory we adopt» (Dey, 2004:91). For mitt prosjekt er det verdibasert ledelse og translasjonsteori som vil utgjøre de analytiske «brillene».

#### 4.3 Mer om case studier

En case studie er en form for undersøkelse som innebærer at en gruppe, en person eller et fenomen blir studert i dybden. Ofte vil studien være beskrivende i formen, og case studier kan lette arbeidet med å samle inn og analysere data (George og Bennett, 2005). Å bruke case studie som forskningsdesign var naturlig i denne undersøkelsen siden forholdet mellom fenomenet (operasjonalisering av verdiene) og konteksten (forståelse av verdiene) ikke er åpenbar (Yin, 2009).

Yin skiller mellom fire ulike design for case studier; single-case design og multiple-case design i kombinasjon med single eller multiple enheter som skal analyseres (se figur 3). Ut i fra denne modellen, vil jeg definere mitt prosjekt som et multiple-case design (type 3). Yin skiller ikke mellom ulike metoder for multiple og single case studier, men hevder at multiple case studier er å foretrekke fremfor single da flere enheter vil kunne styrke analyse og drøfting av funn (Yin, 2014).



Figur 3 Robert K. Yin (2014): «Basic Types of Design for Case Studies»

Jeg har også valgt å benytte meg av replikasjonsprinsippet som innebærer at samme metodikk er blitt benyttet for alle de tre enhetene i prosjektet. Dersom jeg hadde valgt å ta med flere enheter (for eksempel fabrikken i Stavanger) ville jeg benyttet samme tilnærming for datainnsamling og metode.



## 4.4 Datainnsamling og gjennomføring

### 4.4.1 Primærdata

Undersøkelsens primærdata ble innhentet både via spørreskjema og ved semi-strukturerte dybdeintervjuer. Dataene fra spørreskjemaene ble blant annet brukt som grunnlag og utgangspunkt for spørsmålsguiden til intervjuene. Hovedformålet med spørreskjemaene var å danne et bilde av nå-situasjonen på de ulike lokasjonene og for å sjekke denne informasjonen opp mot det bildet som ble tegnet av nøkkelinformantene som ble intervjuet.

#### Spørreskjema:

Et spørreskjema blir ofte forbundet med kvantitativ metode men det kan også benyttes slik som i denne undersøkelsen til å innhente kvalitative data. Spørreskjemaet som ble benyttet ble utformet slik at det skulle være enkelt å forstå spørsmålene siden disse ikke forelå på morsmålet til to tredeler av informantgruppen (Suzhou og Monterrey). Spørreskjemaet ble derfor utarbeidet i tråd med Schaffer & Riodan (2003) sine retningslinjer for beste praksis i forbindelse med tverrkulturell forskning. Av kost- og tidsmessige årsaker var det ikke mulig å benytte to-veis oversettelse, men ved bevisst å unngå bruk av muntlig språk, benytte korte og enkle setninger og repetere substantivene i stedet for å erstatte disse med pronomen ble teksten gjort tydeligere. Et eksempel på dette er følgende spørsmål fra spørreskjemaet:

«What do you think is the purpose behind the values?»

«How did you learn about the values?»

Her kunne man i det påfølgende spørsmålet ha byttet ut «values» med «them» slik at spørsmålet ville blitt: «How did you learn about them?» men dette ble bevisst valgt vekk for å skape større tydelighet for respondentene (se vedlegg 1 «Questionnaire to respondents»).

Videre ble det lagt vekt på at spørreskjemaet ikke skulle være for omfattende da alle de nominerte informantene sannsynligvis ville benytte arbeidstiden til å besvare undersøkelsen.

Et for omfattende spørreskjema ville sann sett virke demotiverende på respondentene, og også muligens sette disse i en «lojalitetskonflikt» mellom å benytte arbeidstiden på å svare og å ikke imøtekomme forespørselen.

Spørreskjemaet bestod av 17 spørsmål, og det ble benyttet et elektronisk system for å sende det ut. Første del av skjemaet besto av demografiske opplysninger som leder eller ikke-leder, lokasjon og hvor lenge de har vært ansatt i Laerdal Medical. Siste del av spørreskjemaet tok for seg spørsmål rundt hvordan de oppfatter verdiene og de ble blant annet bedt om å gi eksempler på hvordan verdiene kan operasjonaliseres. Skjemaet ble implementert i det elektroniske systemet på en slik måte at respondentene kunne la være å svare på enkelte spørsmål men allikevel gå videre til neste spørsmål og også fullføre undersøkelsen. Slik ble det også tydelige for respondentene at det var frivillig å svare på spørsmålene, og de så at de hadde mulighet til å unnlate å svare på enkeltspørsmål dersom de ønsket dette.

Før spørreskjemaet ble sendt ut, ble det gjennomgått med en person utenfor prosjektet som heller ikke har engelsk som morsmål, for å sjekke om spørsmålene var klare og tydelige.

I arbeidet med å rekruttere informanter til spørreundersøkelsen var det viktig å finne frem til informanter som hadde gode nok engelskkunnskaper til å forstå spørsmålene i spørreskjemaet. Basert på input fra de lokale HR-lederne ble det derfor benyttet et stratifisert tilfeldig (randomisert) utvalg hvor populasjonen ble delt inn i sub-grupper basert på om de var ledere eller ikke-ledere og på engelskferdigheter. Deretter ble det trukket fra disse sub-gruppene. Da formålet med prosjektet ikke er å generalisere funnene, ble dette ansett som et fornuftig valg hvor rolle, engelskkunnskaper og tilgjengelighet måtte veie tyngre enn å få et representativt utvalg for den enkelte lokasjon. Det var heller ikke aktuelt å oversette spørreskjemaene fra engelsk til mandarin eller spansk (for deretter å oversette svarene til engelsk, evt. norsk igjen) på grunn av tid og ressurser selv om dette muligens ville vært en god løsning (se mer om dette i kap.5.7 «Kritisk refleksjon»)

Å gjøre et bekvemmelighetsutvalg av informanter kan ha svakheter som at forskeren ikke har full oversikt over hvilke informanter som blir utelatt fra utvalget eller hvilke informanter som takker nei til å delta. Disse svakhetene kan i verste fall føre til skjevheter i utvalget (Jacobsen, 2005). På tross av bruken av bekvemmelighetsutvalg var målet allikevel å forsøke å få en bredde i informantgruppen for å representere den enkelte lokasjon best mulig (innenfor det gitte segmentet). Gruppen av informanter som ble invitert til å delta i undersøkelsen bestod av totalt 33 personer hvorav 18 var kvinner og 15 var menn. 11 var tilknyttet Gatesville, 12 fra Monterrey og 10 fra Suzhou. Av disse var ca. 50% ledere, enten med personalansvar eller faglig leder mens resterende ikke hadde lederstilling. Et slik utvalg og sammensetning er ikke nok til å generalisere, men kan allikevel gi oss verdifull informasjon i en eksplorativ undersøkelse.

Etter at HR-lederne hadde nominert aktuelle informanter, tok de kontakt med disse for å gi en kort orientering om prosjektets formål og understreket at det var frivillig å delta. Deretter ble det sendt ut en invitasjonsmail fra forsker som bekreftet formålet med undersøkelsen, at den var fullstendig frivillig å besvare og anonym. I tillegg inneholdt mailen praktisk informasjon som svarfrist, forskerens kontaktinformasjon og informasjon om når linken til undersøkelsen ville bli gjort tilgjengelig.

### Intervju

Det åpne, individuelle intervjuet egner seg godt til små utvalg og når man er opptatt av det enkelte individs tolkninger og meninger (Jacobsen, 2005). Intervjuguiden ble utarbeidet i forbindelse med teorigjennomgangen og basert på funnene fra spørreskjemaene. Noen av spørsmålene var også inspirert av spørsmål stilt i andre undersøkelser. Årsaken til denne fremgangsmåten var å finne frem til spørsmål som var egnet til å avdekke flere sider ved emnet. De fleste spørsmålene ble til mens arbeidet med teorien og med forberedelsene til undersøkelsen foregikk.

I utformingen av intervjuguiden ble det lagt vekt på at spørsmålene skulle være åpne og ikke legge føringer for informantenes svar, dvs. et semi-strukturert intervju. Denne formen for

intervju kjennetegnes ved at den både gir rom for å endre på spørsmålene underveis i intervjuet, samtidig som den gir en struktur til intervjuet slik at viktige spørsmål ikke blir glemt (Kvale, 2006). Samtidig var det viktig at spørsmålene var presise nok til å kunne gi svar på forskningsspørsmålene og problemstillingen. Også disse ble de gjennomgått med en person utenfor prosjektet. Dette var med på å sikre at spørsmålene var lette for informantene å forstå og ikke kunne føre til uønskede misforståelser.

Å identifisere informantene til dybdeintervjuene var en enkel prosess. I og med at det er HR-lederne på hver lokasjon som er ansvarlig for å formidle verdiene til alle ansatte og et av forskningsspørsmålene går direkte på deres rolle, var disse å anse som nøkkelinformanter. At HR spiller en viktig rolle i formidlingen av verdiene ble også bekreftet gjennom datainnsamlingen i spørreskjemaet (se kap. 6.1 «Alle tre enheter»). Da jeg allerede hadde et etablert nettverk med disse tre personer, kunne jeg avtale tidspunkt for videointervju med den enkelte direkte. I utgangspunktet ble det satt av en time til intervjuet, men med åpning for å avtale ny tid dersom vi ikke «kom i mål» eller det oppstod spørsmål og uklarheter i etterkant.

#### *4.4.1.1. Dataregistrering*

I og med at det ble benyttet et elektronisk verktøy for datainnsamlingen som forgikk via spørreskjema, ble all data registrert i dette verktøyet fortløpende. Verktøyet har en rapportmodul som gjør det mulig å fremstille data grafisk eller som åpne kommentarer avhengig av type spørsmål. For dette prosjektets formål ble følgende rapporter benyttet:

- Resultater på alle lokasjoner samlet
- Resultater på alle respondenter fordelt på lokasjon
- Resultater på den enkelte lokasjon
- Resultater på ledere
- Resultat på ledere fordelt på lokasjon
- Resultater på ikke-ledere

For rapportene som genererte åpne kommentarer ble disse gjennomgått og data ble kategorisert etter nøkkelord og tema. En slik strukturering gjorde det enklere å se de ulike empiriske funnene i forhold til hverandre og eventuelle mønstre. Denne kategoriseringen gjorde det også enklere å vurdere hvilke spørsmål og temaer som var mest sentrale å ta med i drøftingen i forhold til problemstillingen. I enkelte tilfeller ble det også benyttet et verktøy for å generere ordskyer (wordle) slik at man fikk et tydelig visuelt bilde av hvilke nøkkelord som forekom hyppigst.

Tilsvarende metodikken ble benyttet for dybdeintervjuene hvor dataene i hvert intervju ble umiddelbart transkribert og deretter kategorisert basert på tema og nøkkelord.

#### 4.5 Sekundær data

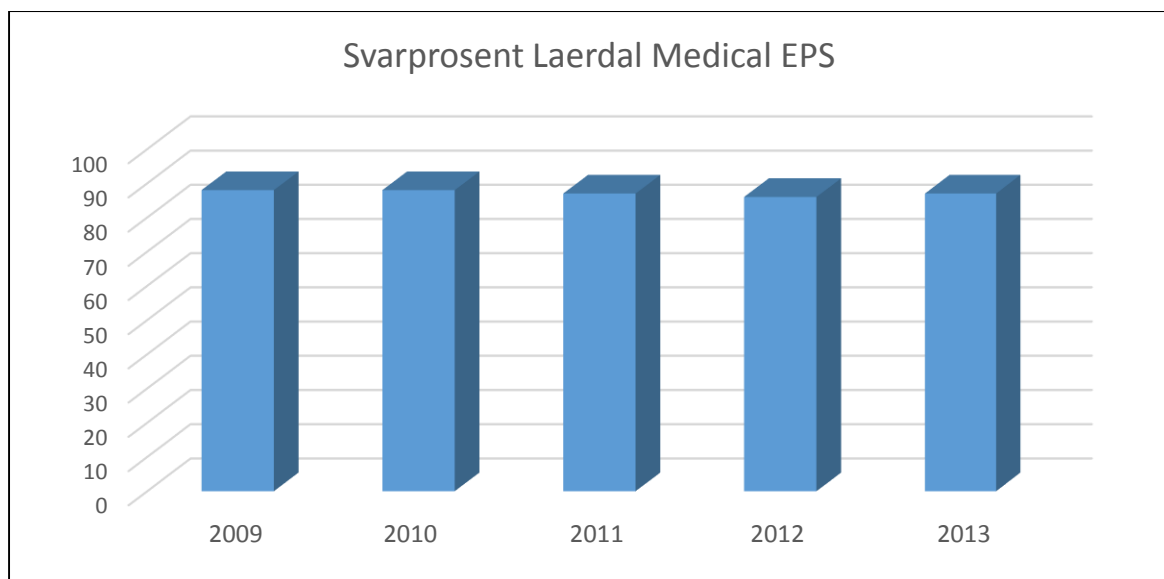
Employee Perspective Survey (EPS) er Laerdal Medicals årlige medarbeiderundersøkelse. Denne går ut til samtlige som er fast ansatt i bedriften (med stillingsstørrelse 50% eller høyere). Undersøkelsen kommer ut hver høst og gjennomføres av et eksternt konsultentselskap (Rambøll). Undersøkelsen er helt anonym, og det er ingen mulighet for oppdragsgiver å spore informasjonen tilbake til enkeltrespondenter. Rambøll som er ansvarlig for gjennomføring av datainnsamlingen sikrer undersøkelsens validitet og reliabilitet. Undersøkelsen er «skreddersydd» Laerdal og skiller seg fra en del andre medarbeiderundersøkelser ved at den er tydelig knyttet opp mot selskapets strategi da spørsmålsbatteriet er strukturert i henhold til nøkkelord og temaer i strategien. Typiske temaer i undersøkelsen er:

- Strategi
- Portofolioutvikling
- Markedsutvikling
- Kompetanseutvikling
- Internt samarbeid for å bidra til å redde flere liv

- Laerdals verdier
- Medarbeidersamtaleprosess (Performance Management)
- Min leder
- Helse, miljø og sikkerhet

Utvalget av spørsmål gjennomgås hvert år i selskapets globale HR-nettverk og endelig godkjenning foretas av CEO og Corporate HR Director. Målet er at ca. 80% av spørsmålene skal være like fra år til år for å kunne foreta en god sammenlikning mellom enheter internt og for underliggende enheter mot forretningsenheter. Det genereres også rapporter basert på lokasjon (land). Spørreskjemaet oversettes til de språkene selskapet anser for mest sentrale i denne sammenheng og er derfor tilgjengelig på engelsk, norsk, tysk, fransk, spansk, italiensk, mandarin og japansk.

Laerdal Medical har gjennomført denne medarbeiderundersøkelsen gjennom Rambøll siden 2009 og frem til dags dato. I løpet av denne perioden har det vært en stabilt høy svarprosent på mellom 85-90% blant de ca. 1400 ansatte.



#### Figur 4: Laerdal Medical EPS 2009-2013: «Svarprosent»

Dataene som er benyttet i dette prosjektet er fra 2009 til og med 2013 og baserer seg på rapportene for Gatesville SC&M, Monterrey SC&M og Suzhou SC&M. Dette innebærer at også operatørgruppene er med, og disse er ikke representert i primærdatainnsamlingen. Allikevel kan disse sekundærdataene være med på å tegne et bredere bilde av lokasjonene i prosjektet samt brukes som en referanse for funnene som blir gjort i prosjektets egen datainnsamling.

Som sekundærdata har jeg valgt å fokusere på to utsagn i medarbeiderundersøkelsen; ett omhandler verdiene direkte og det andre omhandler misjonen:

*«I understand the Laerdal values»*

*«I can see that my work contributes to helping save lives»*

Scorene på disse utsagnene sett i lys av de empiriske funnene kan kanskje bidra til å tegne et klarere bilde av om det er samsvar mellom prat og praksis på de ulike lokasjonene.

Da jeg har hatt ansvaret for den årlige medarbeiderundersøkelsen i Laerdal Medical siden 2010 har jeg tilgang til samtlige rapporter fra 2009 til 2013. Det var derfor enkelt for meg å innhente de relevante dataene og bearbeide disse videre ved å sammenligne de to relevante utsagnene fra 2009 til 2013 og på den enkelte lokasjon.

#### 4.6 Reliabilitet

Reliabilitet er et sentralt punkt i ethvert forskningsprosjekt da dette er et mål på hvor pålitelige og troverdige resultatene av undersøkelsen er. Idealet for reliabilitet er at et prosjekt kan gjennomføres på ny, og produsere akkurat de samme resultatene. Faktorer som påvirker undersøkelsens reliabilitet er måten informasjonen har blitt innhentet og analysert

på (Skog, 2009). For dette prosjektet handler det om i hvor stor grad informantene forteller ærlig og uavhengig om Laerdal Medicals verdier og min evne til å kategorisere og analysere disse tilbakemeldingene.

For å sikre høyest mulig grad av reliabilitet i undersøkelsen ble det lagt vekt på å forsikre informantene om at svarene i spørreskjemaet ville forbli anonymiserte og ikke ville bli formidlet videre i organisasjonen på en slik måte at de kunne knyttes til enkeltpersoner eller grupper. Det ble også gjort klart at informasjon ikke ville bli brukt mot dem hverken nå eller på et senere tidspunkt og at selv om HR-lederne på lokasjonene var med å nominere informanter ville de ikke ha innsyn i hvem som valgte å delta og hvem som lot være. Det ble presisert at informasjonen som ble innhentet ikke skulle benyttes til annet enn akademisk bruk og at deres input ikke ville bli reflektert noe sted i forbindelse med jobbprestasjoner eller rolle i organisasjonen. Det ble også åpnet opp for at den enkelte kunne ta direkte kontakt med meg for avklaringer for å etablere en kontakt med den enkelte informant som var preget av tillit og respekt.

HR-lederne på sin side, er personer som jeg har møtt personlig og/eller via videokonferanser ved flere anledninger. Det var allerede etablert en relasjon og vi har gjennom tidligere diskusjoner erfart at vi kan samtale åpent og ærlig med hverandre. Disse hadde en tydelig forståelse av prosjektets formål og således fremstod de som ærlige og troverdige i dybdeintervjuene.

#### 4.6 Validitet

Validitet refererer til forskningens gyldighet og om forskeren har svart på spørsmålene som er stilt. Med andre ord; validitet skal måle i hvor stor grad vi klarer å måle det vi ønsker å måle. Vi deler ofte validitet inn i fire hovedkategorier; begrepsvaliditet, konklusjonsvaliditet, intern og ekstern validitet. Begrepsvaliditet tar for seg hvor spesifikt og sensitivt vi klarer å måle. Er instrumentene vi bruker så spesifikke at de fanger opp alle reelle observasjoner? Er



de sensitive nok til å luke vekk alle falske observasjoner? For dette prosjektet var disse spørsmålene viktige å reflektere rundt. I og med at Laerdal er et så tydelig verdibasert selskap kan man lett se for seg at informantene kan overrapportere sin forståelse eller evne til å knytte verdiene til praksis. Begrepsvaliditet handler også om vi har klart å gjøre begrepene vi benytter forstått og operasjonalisert på en logisk og adekvat måte. I og med at spørreskjemaet kun forelå på engelsk og omhandlet såpass «vage» begrep som verdier, er dette et viktig punkt å ta stilling til i analysedelen.

Konklusjonsvaliditet handler om å se på sammenhengen mellom det vi argumentere for og funnene. Er konklusjonen gyldig basert på de funnene vi har analysert? Selv om dette prosjektet ikke har som formål å se på årsakssammenhenger men heller utforske, vil det være viktig å se om funnene med rimelighet kan belyses ved hjelp av det teoretiske rammeverket.

Den interne validiteten bestemmes av hvorvidt resultatene er gyldige i forhold til det fenomenet som er undersøkt. Den eksterne validiteten viser til i hvilken grad resultatene er overførbare til andre utvalg, altså i hvilken grad resultatene er generaliserbare (Skog, 2009). For dette prosjektet er derfor intern validitet viktigere enn ekstern validitet og for å sikre denne ble noen av informantenes utsagn i dybdeintervjuene gjentatt som oppfølgings-spørsmål. Denne teknikken ble benyttet for å kontrollere om informantene var blitt oppfattet riktig og for å åpne opp for korrigeringer og avklaringer. Informantene fikk også en muntlig oppsummering/gjennomgang av intervjuet etter at det var blitt bearbeidet slik at de kunne bekrefte, utdype eller forklare dersom det var noen utsagn som ikke var forstått riktig. Det var også tydelig kommunisert til respondentene av spørreskjemaet og av dybde-intervjuene at de når som helst kunne ta kontakt med meg dersom det dukket opp spørsmål eller uklarheter i etterkant.

For å sikre at ikke detaljer og nyanser skulle «gå i glemmeboka» ble dataene fra dybdeintervjuene behandlet umiddelbart etter intervjuene var gjennomført.

## 4.7 Etikk i forskningen

### 4.7.1 Egen rolle

Som forsker i egen bedrift er det mange fordeler men også noen utfordringer. Det har vært enkelt å få tilgang til sekundærdata som rapporter fra den årlige medarbeiderundersøkelsen, brosjyrer og rapporter fra hovedkontoret som omhandler verdiene eller opplæringsmateriale knyttet til disse samt tilgang på personer. Ved allerede å ha et etablert nettverk i bedriften, har det vært enkelt å få tak i nøkkelinformanter og å få disse til å bidra med å nominere informanter til spørreundersøkelsen. Nærhet og tilgjengelighet har vært en styrke men kan selvsagt også være en utfordring.

Som ansatt ved hovedkontoret i bedriften, kan min rolle ha påvirket informantenes opplevelse av prosjektet. Selv om det hele veien har vært tydelig kommunisert at dette prosjektet ikke er på oppdrag fra Laerdal Medical eller på noen som helst måte knyttet til de ansattes prestasjoner eller atferd, kan man tenke seg at disse forholdene allikevel påvirker informantenes svar. Dette gjelder særlig i intervjuene med nøkkelinformantene som jeg har møtt og samarbeidet faglig med ved flere anledninger. Dette skapte en god og åpen dialog, men man kan ikke utelukke at informantene ubevisst forsøkte å gi «de riktige» svarene for å tilfredsstille forskeren og vise sin støtte til prosjektet. I tillegg ble det viktig å opprettholde en analytisk distanse mellom aktørene og ikke stille ledende spørsmål eller gi uttrykk for bekreftelser eller «misnøye» på respondentenes svar.

Som ansatt i bedriften det forskes på, er det uunngåelig at man har en forforståelse av bedriften og hvilke forskningsresultater man forventer å finne. Et eksempel på dette kan være følgende: respondentene av spørreskjemaet ble bedt om å komme med eksempler på handlinger som ifølge dem typisk representerte verdiene. Et av utsagnene i de empiriske funnene lød: «*When we are launching a new product and the quality was not high and the builder cried because it did not meet her high standard of quality*». Ved første øyekast tenkte

jeg umiddelbart at dette utsagnet stammet fra Suzhou i Kina. Denne lokasjonen er kjent for sitt høye kvalitetskrav og produktstolthet, samt kulturelt sett er Asia kjent som en region hvor det er viktig «å ikke miste ansikt». Ved nærmere analyse, kom det frem at utsagnet stammet fra Gatesville i USA. En slik «vekker» bidrar til å skape en enda større bevissthet rundt egne fordommer (i Gadammers betydning, Gilje & Grimen 2011) og ved å ha en bevisst holdning til dette, har jeg forhåpentligvis klart å sette disse til side og være åpen for respondentenes virkelighet i større grad.

#### 4.7.2 Informert samtykke

Å delta i forskningsprosjekter skal være frivillig, altså skal informantene gi sitt samtykke til å være med på prosjektet. Det skal også være et *informert* samtykke, altså at informantene er informert om alle sider ved deltakelsen i prosjektet. Informantene skal også ha muligheten til når som helst og uten konsekvenser å trekke seg fra deltakelsen i undersøkelsen. For å sikre at informantene var klar over sine rettigheter, ble alle informantene i forkant av utsendelsen av spørreskjemaet informert om at deltakelsen var frivillig og uforpliktende. Det ble også gitt forsikringer til informantene om at undersøkelsen var anonym og at alle opplysninger ville bli behandlet konfidensielt.

For nøkkelinformantene til dybdeintervjuene ble det formulert et skriv for å forklare formålet med prosjektet, at det var frivillig å delta og at informasjonen ikke skulle kunne spores til den enkelte. Alle tre ga sitt samtykke til å stille som informanter.

#### 4.7.3 Meldeplikt

Hvis et prosjekt behandler personopplysninger ved hjelp av elektroniske hjelpemidler, kan det være meldepliktig ifølge personopplysningsloven § 31 a) (2000). Om et prosjekt er meldepliktig må vurderes med tanke på om opplysningene gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner i ettertid. I det foreliggende prosjektet ble det benyttet et elektronisk verktøy for utsendelse og innhenting av data. Alle de nominerte informantene fikk tilsendt

en felles e-post med informasjon om at de ville bli invitert til å delta i undersøkelsen samt at deltakelse var frivillig og at de innhentede dataene kun ville bli benyttet til akademisk formål og ville være anonymisert. E-posten ble sendt til forskerens egen adresse med informantgruppen på blindkopi slik at ingen kunne se hvem e-posten var sendt til. Spørreskjemaet ble sendt ut via det elektroniske verktøyet Cvent hvor undersøkelsen ble satt opp som en anonym undersøkelse. Dette innebærer at alle respondenter får tildelt et tilfeldig nummer på sin besvarelse slik at det ikke er mulig (heller ikke for forsker) å koble person med besvarelse.

Intervjuene med HR-lederne ble foretatt via Lync (videosamtale), men dette ble ikke lagret digitalt. All informasjon ble notert fortløpende og navn eller kontaktinformasjon ble ikke lagret digitalt. I transkriberingen og i resten av prosjektet ble informantene skilt fra hverandre kun ved bruk av nummer som ikke kan knyttes til den enkelte informant. På grunnlag av de nevnte forholdsregler ble det vurdert at prosjektet ikke er meldepliktig ifølge personopplysningsloven § 31 a) (2000).

## 5.0 Resultater fra datainnsamlingen

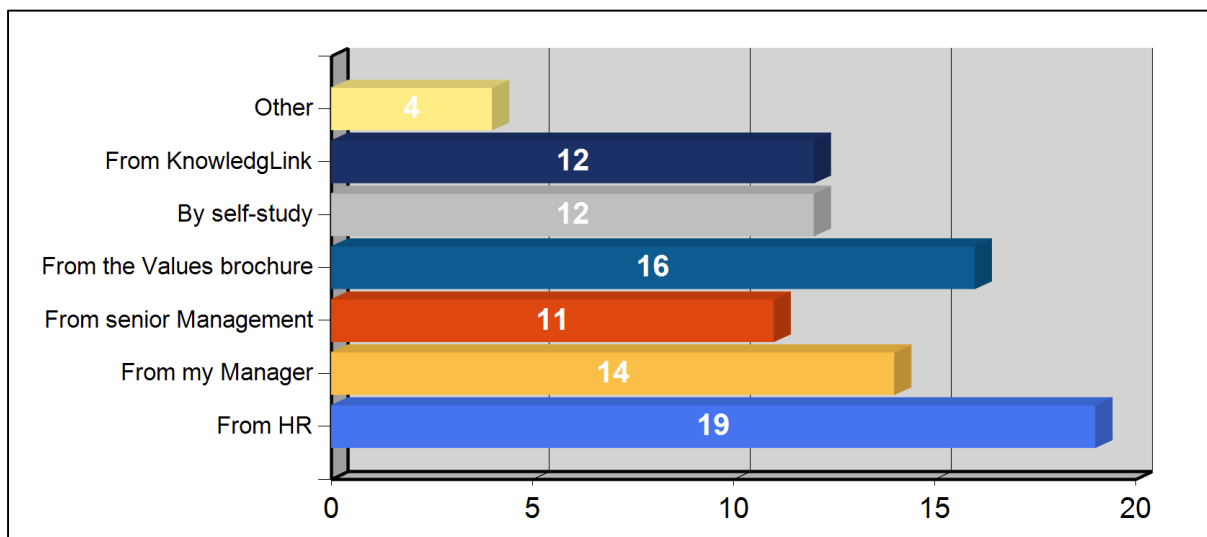
I det følgende kapittelet tar jeg for meg resultatene fra datainnsamlingen. Jeg har valgt å samle dataene fra dybdeintervjuene med HR-lederne i et eget underkapittel slik at disse eventuelt kan sees opp mot data fra spørreskjemaene. Merk også at de fleste tabellene summerer opp antall utsagn og at en respondent kan ha utsagn som passer i flere kategorier eller har flere ulike utsagn. Enkelte utsagn er også utelatt da de ikke lot seg kategorisere siden de var for uklare i sin formulering til å gi mening. I og med at ingen av spørsmålene var obligatoriske i spørreskjemaet, er det enkelte spørsmål som har færre respondenter enn 26. Jeg har valgt å fokusere på de spørsmålene i spørreskjemaet som er mest sentrale for problemstillingen og tar ikke for meg alle spørsmålene.

### 5.1 Alle tre enheter

#### 5.1.1. Spørreskjema

33 personer ble invitert til å delta i spørreundersøkelsen og av disse valgte 26 personer å svare (78%). Av disse var 17 ikke-ledere og 9 ledere. Med «leder» menes her en person som har fag- og/eller personalansvar.

På spørsmålet om hvor de har lært om verdiene kunne respondentene velge mer enn ett svaralternativ. Det var også mulig å velge alternativet kalt «other» og så spesifisere dette i neste spørsmål. Figur 5 viser at HR spiller en sentral rolle i å formidle verdiene på disse lokasjonene. Dette støtter beslutningen om å bruke HR-lederne som nøkkelinformanter og å vurdere disse som «hovedtranslatører». Videre ser vi at lederne («My Manager og «Senior Management») spiller en betydelig rolle i å formidle verdiene sammen med verdibrosjyren, selvstudier og KnowledgeLink (selskapets intranett).



Figur 5: «How did you learn about the values?» Cvent-rapport

«What are Laerdal's values?» Dette spørsmålet er noe upresist og kunne vært stilt som «Please list Laerdal's values», men utformingen ble bevisst valgt på denne måten for å se om respondentene da listet opp verdiene eller om de tenkte på hva verdiene er i bredere forstand. 17 av 26 respondenter ramset opp verdiene mer eller mindre korrekt mens de som har tolket spørsmålet i bredere forstand beskriver verdiene som:

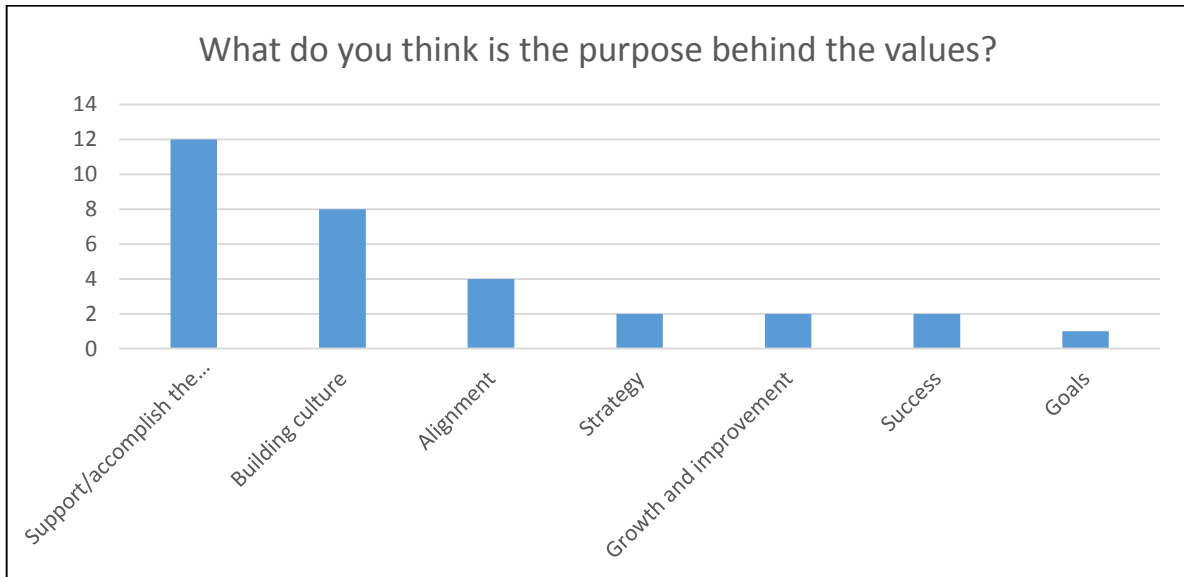
*«General guidelines for all Laerdal employees that define what is important and what is worth striving for».*

*«Proud history, health and happy pursuit».*

*«Helping save lives is the foundation; but there is more to it than that».*

Spørsmålet «What do you think is the purpose behind the values?» var et fritekst spørsmål hvor respondentene kunne skrive inn egne svar. Disse kommentarene ble delt inn i syv kategorier for å få en tydeligere oversikt over hvordan svarene fordelte seg. Figur 6 viser at 12 av 26 respondenter mener at hensikten med verdiene er å støtte opp om/bidra til å

oppnå misjonen «Helping save lives». Verdiene blir også sett på som et instrument for å skape en bestemt bedriftskultur og i noen grad et verktøy for å avstemme praksis og atferd mellom lokasjoner og enheter internt (alignment).



Figur 6: Kategorisering av «What do you think is the purpose behind the values?» fordelt på antall utsagn

Intensjonen med det neste spørsmålet var å utforske om respondentene hadde en klar formening om hva det vil si «å leve verdiene». Dette spørsmålet sett i sammenheng med andre spørsmål om hvordan verdiene kan operasjonaliseres, ville kunne gi noen indikasjoner på om respondentene klarte å omsette de språklige begrepene til konkrete handlinger. Også dette spørsmålet var et fritekstspørsmål hvor alle dataene har blitt kategorisert i etterkant. Som figur 7 viser, mener 12 av 26 respondenter at det å «leve verdiene» innebærer å handle i henhold til disse på daglig basis. Denne kategorien fremstår som noe vag og typiske responser som ble innlemmet her er: «...*think it means applying it to everything you do for Laerdal on a daily basis*» eller «*Living the Laerdal values means embracing the values and reflecting them in everyday activities.*» Som vi ser «sliter» respondentene med å være konkrete, men felles for alle utsagnene i denne kategorien er at de bruker uttrykk som «daily», «regularly» eller «everyday».

Syv av de spurte mener at det å være gode rollemodeller (gå foran som et godt eksempel) vil si å «leve verdiene» mens det ifølge respondentene i mindre grad handler om å bruke disse som veiledning i vanskelige situasjoner eller som et sett regler for hvordan opptre etisk i forretningslivet.



Figur 7: Kategorisering av «What do you think 'living the values' means?» fordelt på antall utsagn

Videre ble respondentene bedt om å komme opp med eksempler på handlinger som de typisk mente representerte verdiene. Basert på kommentarene i dette fritekstspørsmålet ble ordskyen i figur 8 generert. Denne viser hvilke nøkkelord som forekom hyppigst i utsagnene. Ifølge respondentene er handlinger som representerer verdiene nært knyttet til selskapet, produkter, forbedringer og (bedre) kvalitet.





Figur 8: Nøkkelord som oppsummerer «Please give some examples of actions, which in your view typically represent the values.»

Følgende utsagn illustrerer hvordan en av respondentene beskriver handlinger som representerer verdiene:

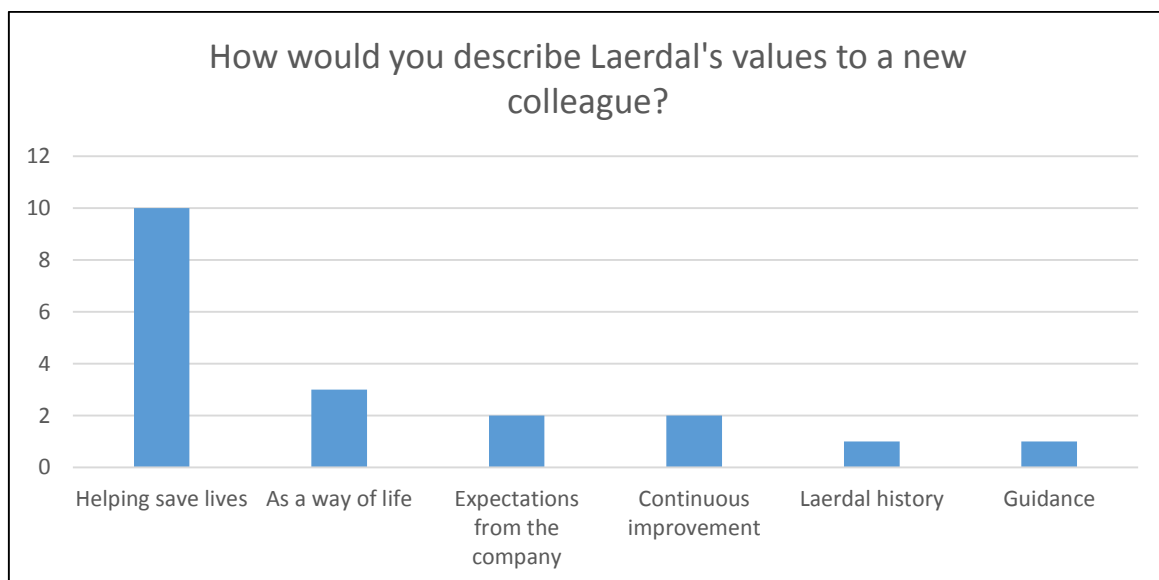
*«Some examples of actions that represent the Laerdal values are making decisions in the best interest of the company, continuing to find better ways to do what we do through suggestion programs and CIP-activities, continuing to produce products that help improve global health, continuing our education to find better ways to answer the needs of our customers and to work better as a team. Using our strategies to light the path for a clear vision. Hoshin planning<sup>4</sup> is a good example of how we bring the vision to life.»*

I og med at verdiene ikke er konkrete objekter valgte jeg å stille følgende spørsmål for å se hvor enkle de er å forstå/om de er enkle å forstå: «Which three values do you think are the most difficult to understand?» Svarene på dette spørsmålet kunne også gi en indikasjon på om respondentene svarte ærlig eller ei dersom man så disse svarene opp mot hvordan respondentene eksemplifiserte verdiene i konkrete handlinger. I spørreskjemaet fikk

<sup>4</sup> Hoshin-planning er et Lean-verktøy som benyttes i fabrikkene for årlig strategisk planlegging. Den tar for seg fabrikkens overordnede mål, KPI'er og aksjoner for å nå disse målene.

respondentene en oversikt over verdiene og kunne velge inntil tre verdier. I listen var det også inkludert et alternativ som het «none». Her valgte 12 av 26 «none». «A sound company culture» og «A commitment to sustainable development» var de to verdiene som respondentene syntes var vanskeligst å forstå.

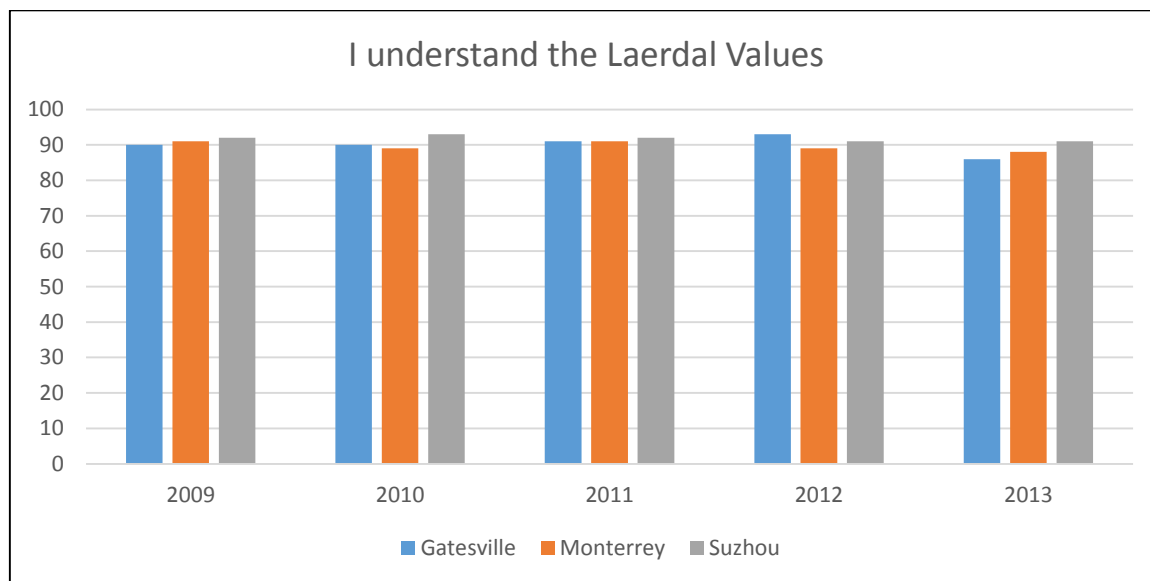
Det siste spørsmålet vi skal ta for oss omhandler hvordan de ansatte selv ville forklart Laerdals verdier til en nyansatt. Formålet med dette spørsmålet var å utforske om respondentene kunne beskrive verdiene med egne ord og hva de i så fall ville vektlegge. Figur 9 viser at de fleste respondentene ville valgt å beskrive verdiene som misjonen «Helping save lives». Deretter vektlegges det at verdiene er en levemåte og ikke bare «ord i et dokument» eller som en av respondentene skrev: «...would explain to them how they [the values] are not just words written down but something that is truly believed and lived within Laerdal.» Vedkommende konkretiserer ikke hva «lived within Laerdal» vil si, men det er kanskje rimelig å tolke dette som sammenfallende med det andre respondenter svarer på spørsmålet om hva det vil si å «leve verdiene». I så fall, kan «lived with in Laerdal» henvise til at verdiene brukes daglig blant annet ved å sette gode eksempler og veilede i beslutninger.



Figur 9: Kategorisering av «How would you describe Laerdal's values to a new colleague?» fordelt på antall utsagn

### 5.1.2 EPS-resultater

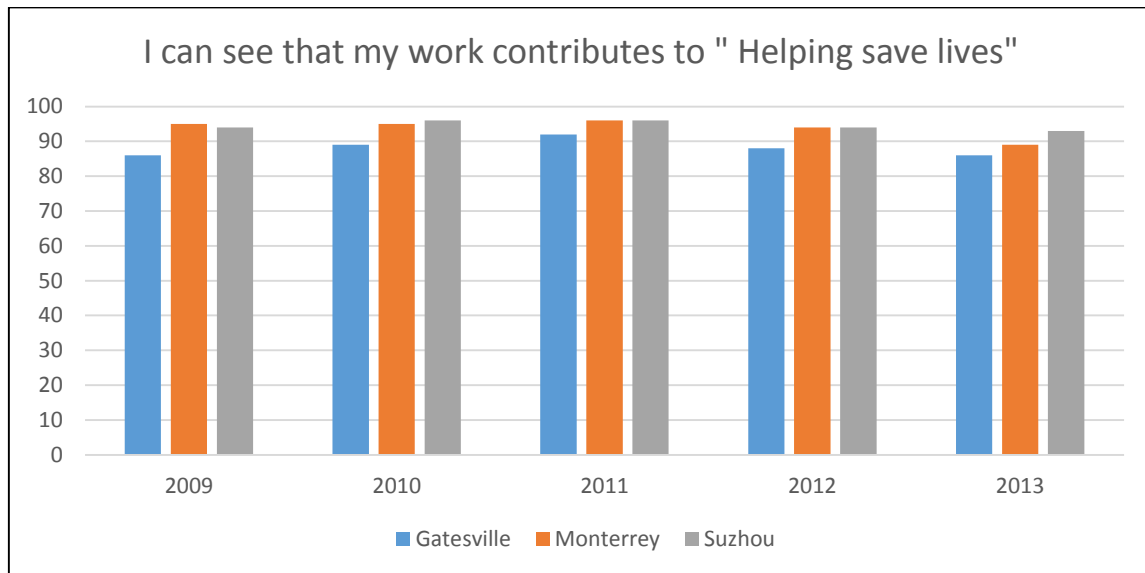
Sekundærdataene bygger på EPS-resultatene til de tre lokasjonene fra 2009-2013. De tar for seg to relevante påstander og utviklingen av disse for Gatesville, Suzhou og Monterrey. Merk at her er hele enheten tatt med, noe som inkluderer operatørene som ikke er del av primærdataene.



Figur 10: Gatesville, Monterrey og Suzhou score på en index fra 0-100 på påstanden «I understand the Laerdal Values», EPS 2009-2013.

Figur 10 viser at det er små forskjeller mellom lokasjonene. Det er noe høyere score i Suzhou på forståelse av verdiene enn de to andre lokasjonene. Det eneste unntaket er i 2012, hvor Gatesville hadde en veldig lav oppslutning rundt EPS'en med kun 54% deltakelse. En mulig forklaring på dette er at de som valgte å svare er de som har høyest lojalitet til selskapet og som også forstår og identifiserer seg med selskapets verdier.

Påstanden «I can see that my work contributes to Helping save lives» gir også en relativt jevn score blant de tre lokasjonene (figur 11). Vi ser at Suzhou og Monterrey scorer nesten identisk med hverandre i denne tidsperioden mens Gatesville har en markant lavere score enn de to andre lokasjonene.



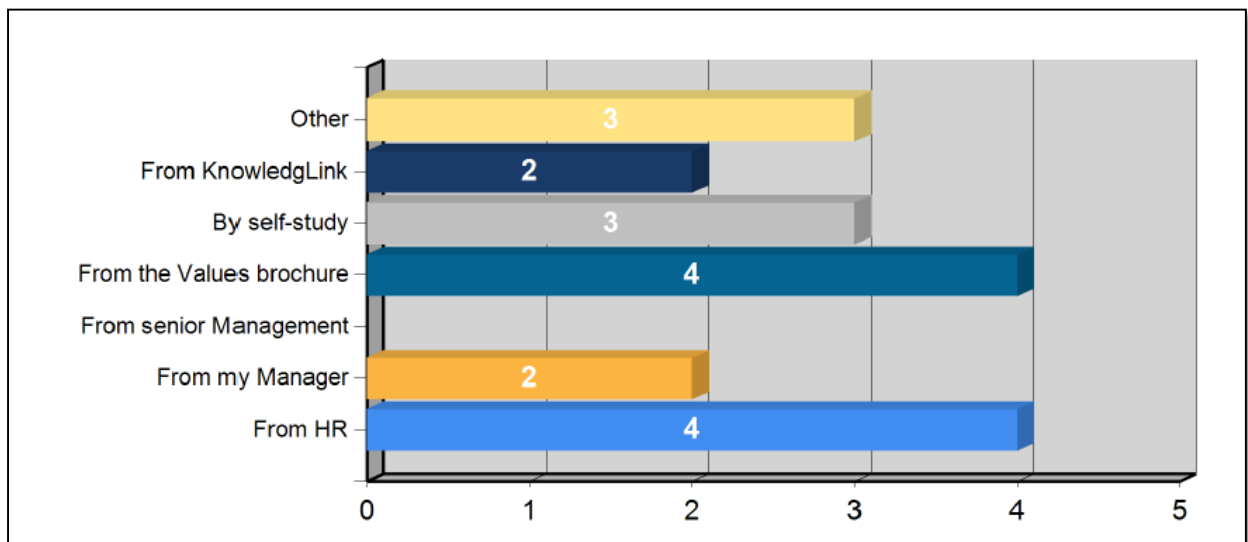
Figur 11: Gatesville, Monterrey og Suzhou score på en index fra 0-100 på påstanden «I can see that my work contributes to Helping save lives», EPS 2009-2013.

## 5.2 Laerdal Medical Gatesville

### 5.2.1 Spørreskjema

På lokasjonen Laerdal Medical i Gatesville valgte 6 av 11 (54%) inviterte å svare på undersøkelsen. Ingen av disse var ledere.

På spørsmålet om hvor de hadde lært om verdiene er det HR og verdibrosjyren som fremstår som de viktigste instrumentene i å formidle verdiene. Det er verdt å merke seg at dette er den eneste lokasjonen hvor ingen har krysset av for «Senior Management» og ingen av respondentene er ledere.



Figur 12: «How did you learn about the values?» CVent-rapport

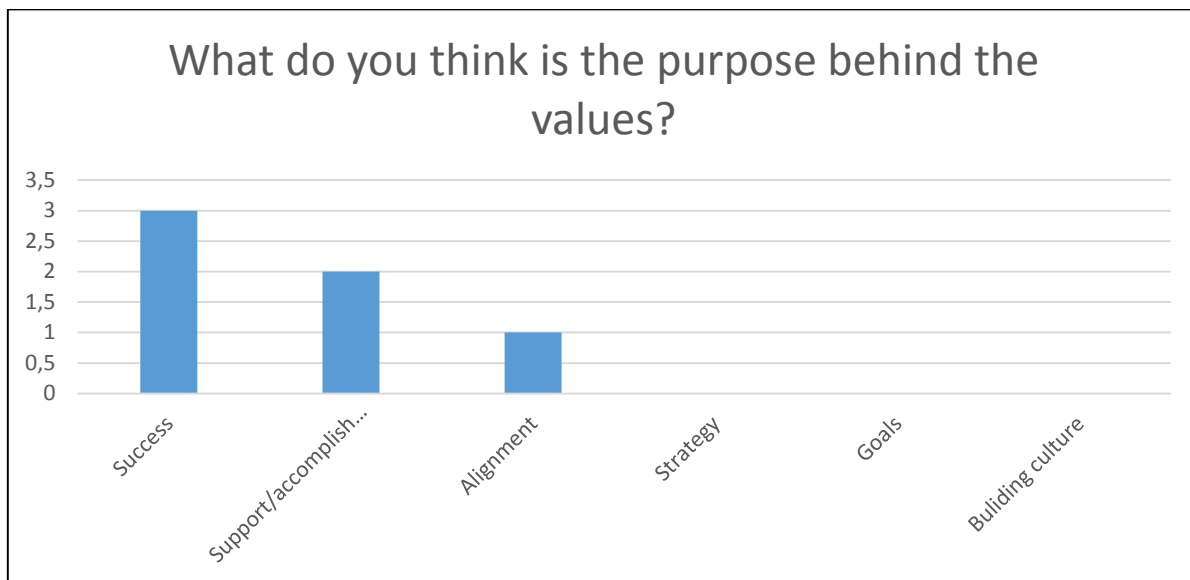
På spørsmålet «What are Laerdal's values?» lister tre respondenter opp verdiene mer eller mindre korrekt mens de tre resterende svarer:

*«General guidelines for all Laerdal employees that define what is important and what is worth striving for».*

*«Honesty, integrity and loyalty»*

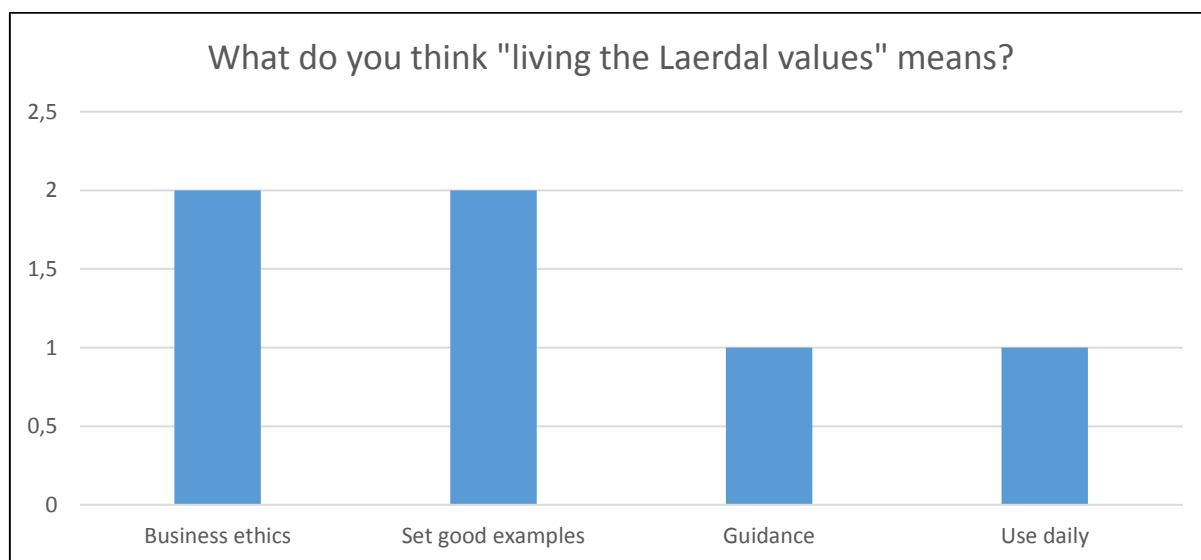
*«Helping save lives is the foundation; but there is more to it than that».*

Når respondentene skal uttale seg om hva de tror hensikten bak verdiene er, svarer tre av seks at verdiene er knyttet til suksess i forretningslivet. To respondenter svarer at hensikten med verdiene er å støtte opp om misjonen. En svarer at hensikten er å ha et sett med retningslinjer som de ansatte kan referere til for å ta avgjørelser og slik sikre at man er samstemt på tvers av organisasjonen. Disse svarene skiller seg fra de andre lokasjonene med et tydeligere fokus på verdiene som et instrument for suksess i forretningslivet.



Figur 13: Kategorisering av «What do you think is the purpose behind the values?» fordelt på antall utsagn

På spørsmålet om hva det vil si «å leve verdiene» knytter respondentene dette utsagnet til etikk i forretningslivet og det å sette gode eksempler. Dette styrker muligens tolkningen av dataene fra foregående spørsmål som også viser at respondentene er eksternt orientert og knytter verdiene og praksisen rundt disse til det forretningsmessige.

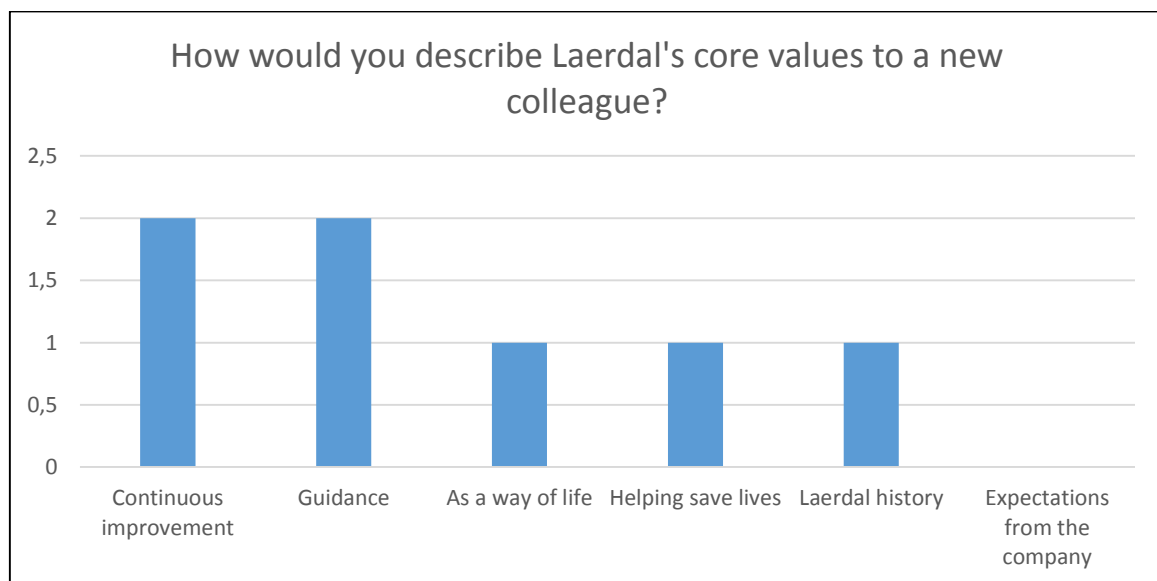


Figur 14: Kategorisering av «What do you think 'living the values' means?» fordelt på antall utsagn

Da informantene ble bedt om å komme opp med eksempler på handlinger som de typisk mente representerte verdiene, var svarene stort sett knyttet opp til begrep som fokus på kundebehov, kvalitet i produktene, forbedring og opplæring.

På spørsmålet om hvilke tre verdier de syntes var vanskeligst å forstå, svarer fire av de seks respondentene «none» mens «A willingness to learn» og « A sound company culture» trekkes frem som vanskelige å forstå.

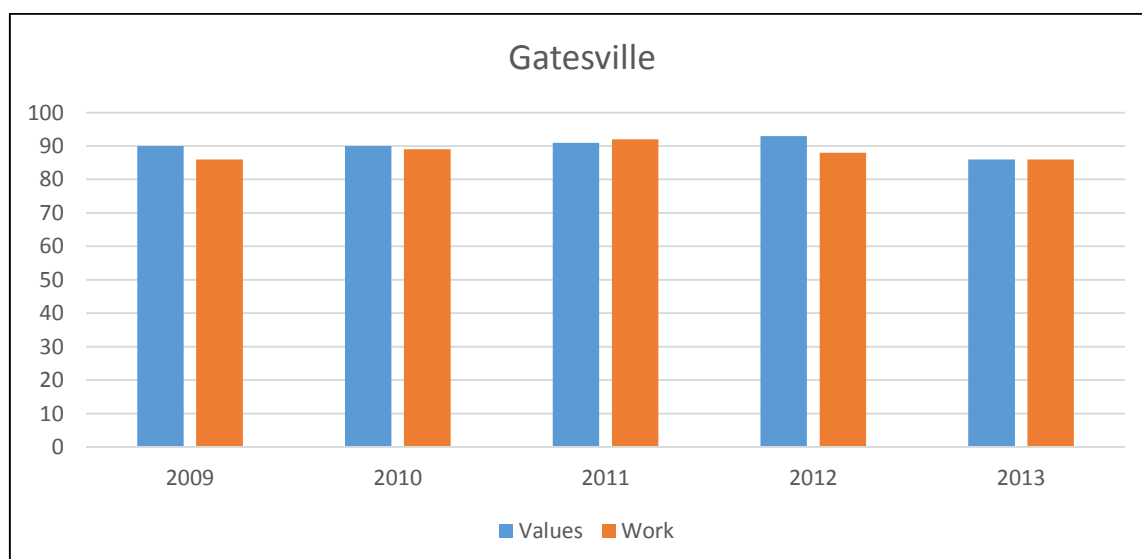
Det siste spørsmålet omhandler hvordan de ansatte selv ville forklart Laerdals verdier til en nyansatt. Figur 15 viser at de fleste respondentene ville valgt å beskrive verdiene som et instrument for kontinuerlige forbedringer eller et sett av regler som skal hjelpe og veilede den ansatte i å handle slik at selskapet vokser og lykkes i forretningslivet.



Figur 15: Kategorisering av: «How would you describe Laerdal's core values to a new colleague» fordelt på antall utsagn

### 5.2.2 EPS-resultater

For sekundærdataene til Laerdal Medical Gatesville satte jeg opp de to relevante påstandene for å se høy og lav score i perioden 2009-2013. Figuren 16 viser at påstanden om at de forstår verdiene scorer høyere enn påstanden «I can see that my work contributes to Helping save lives». Det er bare i 2011 at verdipåstanden er noe lavere og vi ser at begge påstandene scorer likt i 2013. I årene 2011 og 2012 var det lav oppslutning rundt EPS-undersøkelsen med bare 52% og 54% mot 66% og 74% årene før. Dette utgjør 55 og 57 respondenter. I denne perioden var det en del omorganisering i fabrikkene og prosessen med å flytte støperivirksomheten til Laerdal Medical Monterrey var i gang. Kanskje kan dette bidra til å forklare det lave antallet respondenter for 2011 og 2012 og at man dermed får disse utslagene på scoren (med andre ord; de få som velger å svare er veldig dedikerte til sitt arbeid). For 2013 ble det jobbet hardt for å motivere til deltakelse og her steg antall respondenter til 84 personer som utgjør 91% av de ansatte ved denne lokasjonen. Vi ser at i 2013 scorer begge påstanden likt noe som da kan være en utjevning på grunn av en større gruppe respondenter.



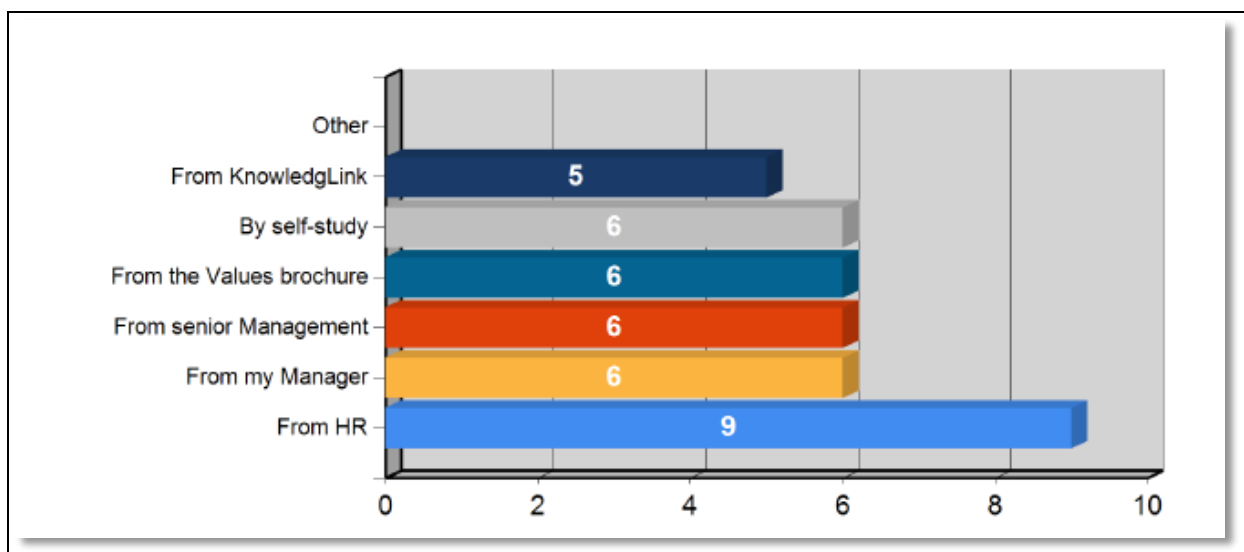
Figur 16: Gatesville score på en index fra 0-100 på påstanden «I understand the Laerdal Values» sammenlignet med «I can see that my work contributes to Helping save lives», EPS 2009-2013



## 5.3 Laerdal Medical Suzhou

### 5.3.1 Spørreskjema

I Laerdal Medical Suzhou, svarte alle de ti som var inviterte på undersøkelsen (100%). Av disse er fem ledere og fem ikke-ledere. På spørsmålet om hvor de har lært om verdiene, svarer ni av ti respondenter «HR» mens det ellers fordeler seg relativt jevnt på de andre svaralternativene. Det er interessant å merke seg at dette er den eneste lokasjonen hvor ingen har valgt svaralternativet «other».



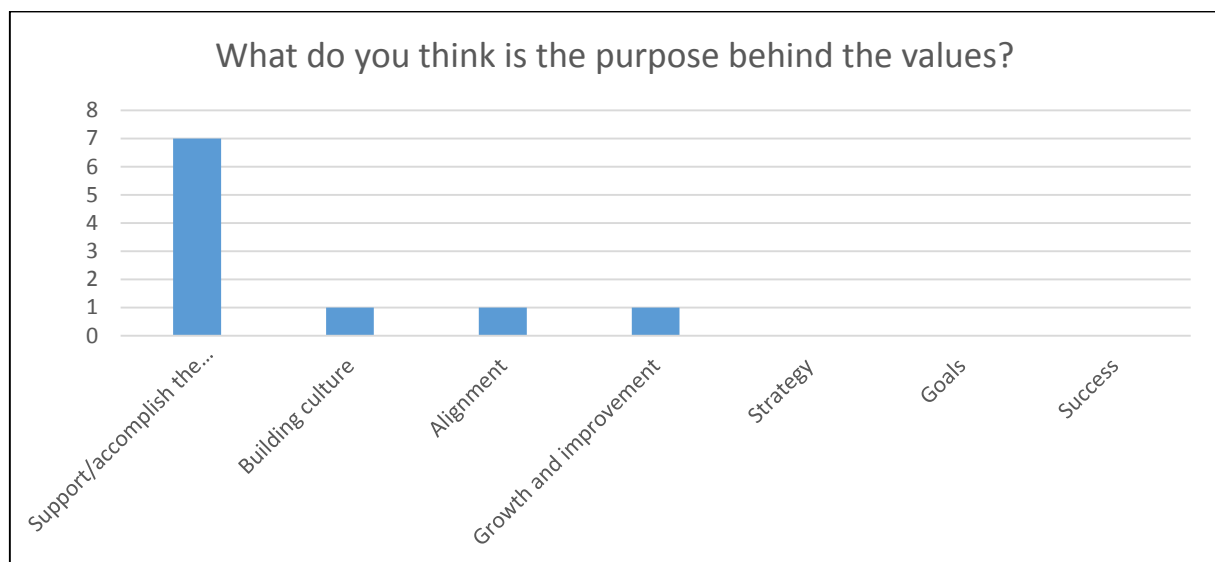
Figur 17: «How did you learn about the values?» Cvent-rapport

På spørsmålet om hva Laerdals verdier er, lister åtte respondenter opp verdiene helt ordrett. Det er ikke urimelig å anta at noen av disse har sittet med verdibrosjyren foran seg når de har svart på undersøkelsen da verdiene er vanskelige å huske. I tillegg foreligger de i utgangspunktet bare på engelsk, med mindre respondentene har tilgang til en lokal oversettelse. I intervjuet med HR-lederen for lokasjonen kom det frem at også vedkommende hadde benyttet verdibrosjyren for å huske verdiene, noe som støtter en slik antakelse. Av de to siste respondentene svarer en at verdiene er misjonen «Helping save lives» og den andre sier at verdiene er «Proud history, health and happy pursuit».

Når respondentene i Suzhou skal gi uttrykk for hva hensikten bak verdiene er, svarer 7 av 10 at hensikten er å støtte misjonen «Helping save lives». De tre siste respondentene svarer at hensikten er «å bygge en kultur», «å ha et sett med retningslinjer som sikrer at man er samstemt på tvers av organisasjonen» og «å ha et felles mål som driver forbedringer og vekst».

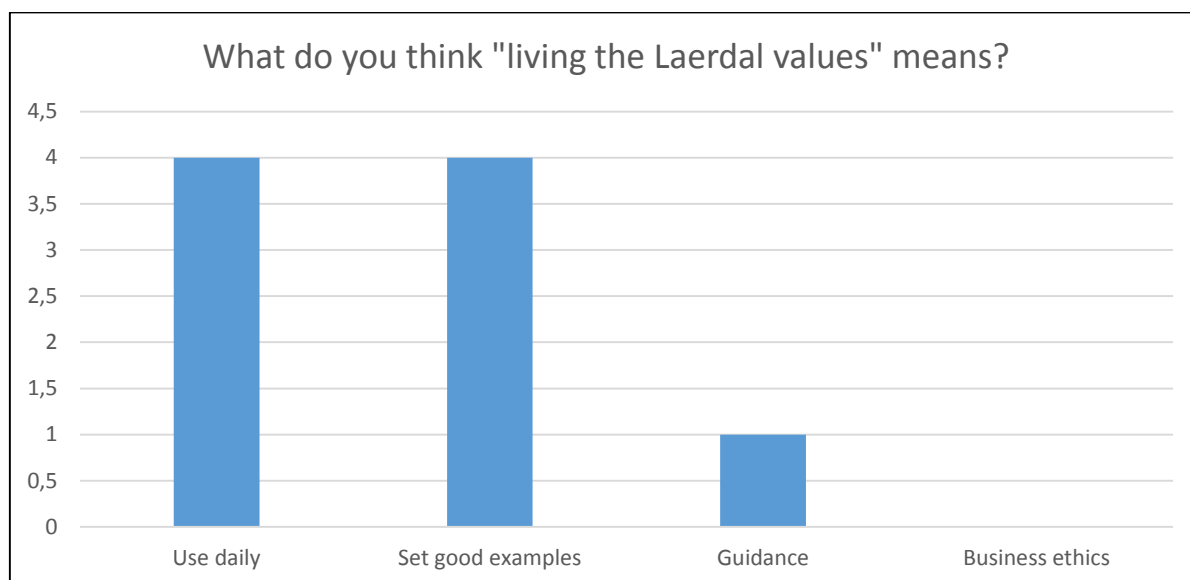
Et utsagn som kan illustrere hensikten med verdiene slik de oppfattes i Suzhou er:

*«Laerdal's history and culture push us continuous to learning and improvement, in order to achieving for save more lives».*



Figur 18: Kategorisering av: «What do you think is the purpose behind the values?» fordelt på antall utsagn

Figur 19 viser en oversikt over hvordan respondentene i Suzhou tolker begrepet «living the Laerdal values». Her kommer det frem at det å bruke verdiene daglig/i det daglige og å sette gode eksempler er de måtene de fleste respondentene opplever at uttrykket å «leve verdiene» manifesterer seg på.



Figur 19: Kategorisering av: «What do you think living the Laerdal values means?» fordelt på antall utsagn

Når respondentene ved Laerdal Medical Suzhou blir bedt om å gi eksempler på handlinger som ifølge dem selv typisk representerer verdiene, er det fokus på stikkord som «forbedringer», «oppmuntring», «ansatte», «mennesker», «opplæring» og «kvalitet». Noen utsagn for å illustrere dette er:

*«We implemented CIP-methodology, encourage employees to find more improvement possibilities, to improve our working environment, processes, product quality, etc. We encourage people to learn from the mistakes, instead of blaming. Etc»*

*«A sound company culture:*

*The company culture of LM<sup>5</sup>PRC is learning, sunshine and family»*

Ved flere anledninger i funnene fra denne lokasjonen kommer det frem at i Suzhou har man benyttet følgende tre ord for å skape bedre forståelse for hva verdiene er; «family»,

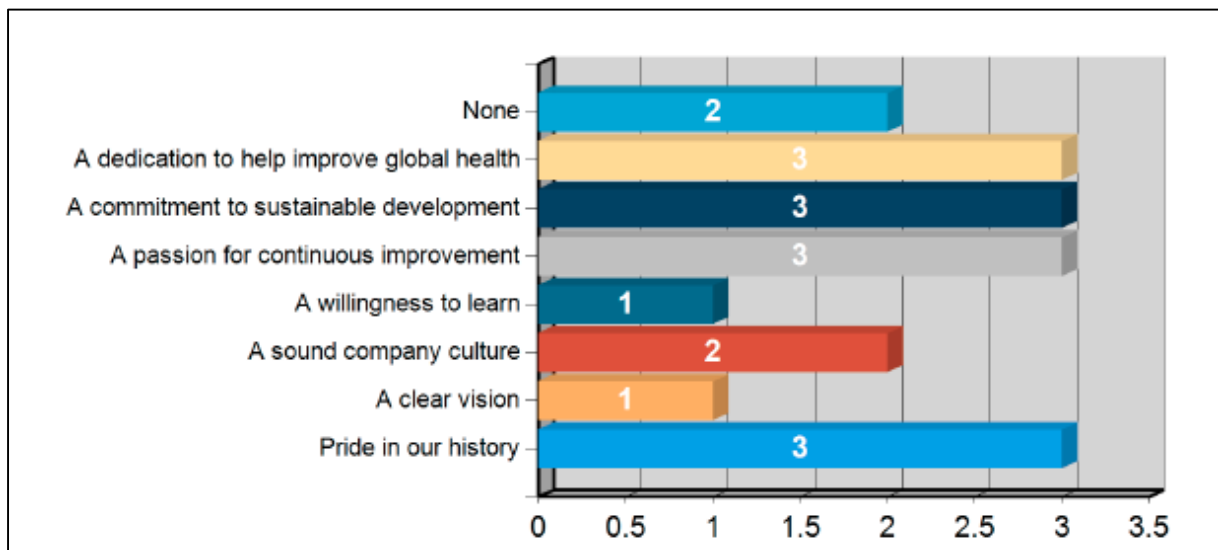
---

<sup>5</sup> LM<sup>5</sup>PRC (Laerdal Medical People's Republic of China)

«sunshine» og «learning». Dette gjelder spesielt for verdien «A sound company culture». En av respondentene sier det slik:

*«Manufacturing Suzhou used another three words "Family, Sunshine, Learning", to make the values understood easier».*

På spørsmålet om hvilke tre verdier som er vanskeligst å forstå, er det færre respondenter på denne lokasjonen som velger alternativet «none». Flere av verdiene blir vurdert som vanskelige å forstå (se figur 20) noe som kan være en indikasjon på at respondentene svarer sannferdig.



Figur 20 «Which three values do you think are the most difficult to understand»? Cvent-rapport

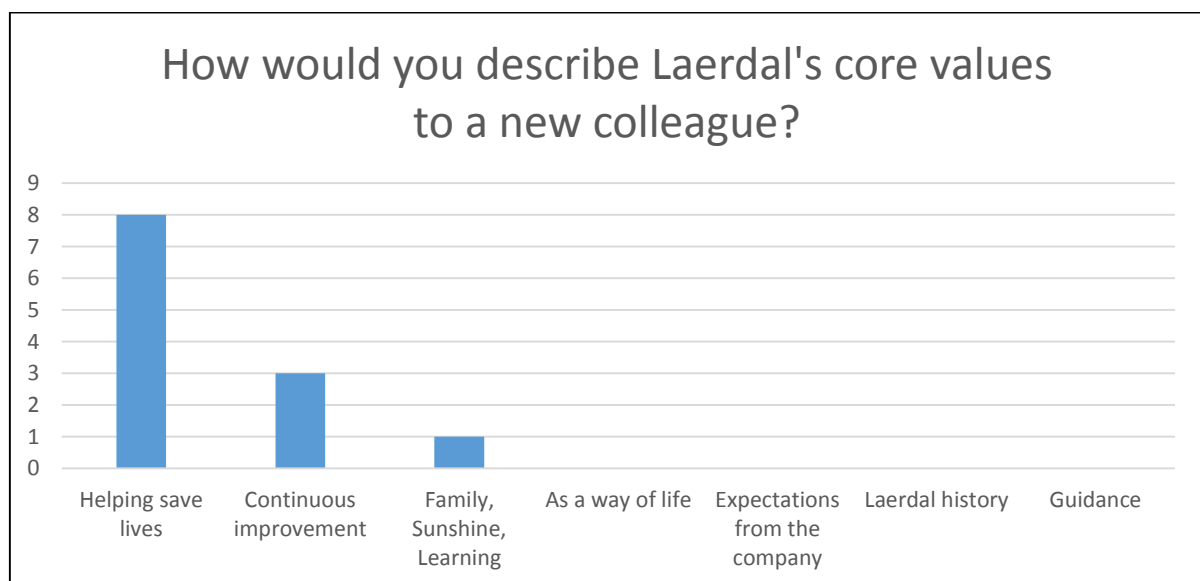
Flere av kommentarene knyttet til dette spørsmålet, viser at respondentene ikke anser «pride in our history» for å være en verdi i seg selv men heller en forutsetning for de andre verdiene. Andre kommentarer som illustrerer hvordan respondentene tenker rundt dette er:

*«First it is difficult to understand the word "Sound", then it is difficult to explain the company culture. That's why Manufacturing Suzhou prefers to use "FAMILY, SUNSHINE, LEARNING" to describe the culture».*

*«Have no clear idea of what is the exact definitions of global health and sustainable development».*

*« think these 3 are not a value (sound company, pride in our history, clear vision) »*

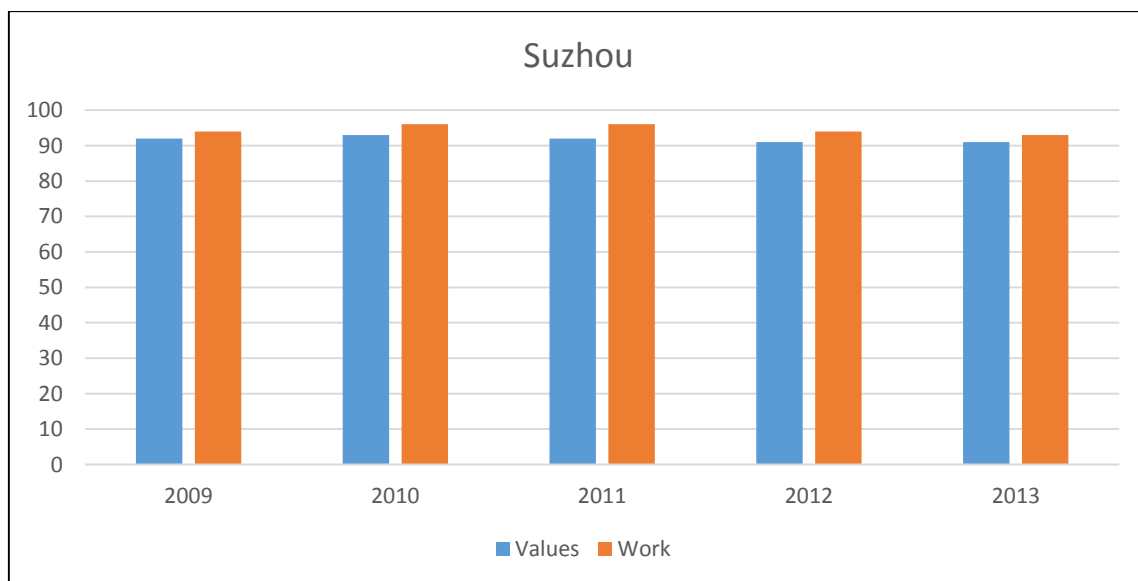
Dersom respondentene skulle forklart til en nyansatt hva kjerneverdiene til Laerdal er, ville de fleste forklart ved å bruke misjonen til støtte (fig.21). Dette er kanskje et utslag av at misjonen er enklere å forstå, og de empiriske funnene viser at flere av de ansatte ved Laerdal Medical Suzhou har utfordringer rundt å forstå alle verdiene (fig.20).



Figur 21: Kategorisering av: «How would you describe Laerdal's core values to a new colleague»? fordelt på antall utsagn.

### 5.3.2 EPS-resultater

For Laerdal Medical Suzhou er det en liten differanse i scorene mellom de to påstandene «I can see that my work contributes to Helping save lives» og «I understand the Laerdal Values». Påstanden «I can see that my work contributes to Helping save lives» scorer konsekvent mellom 2-4 poeng høyere enn «I understand the Laerdal Values». Denne lokasjonen har høy deltakelse i den årlige undersøkelsen og responsraten ligger på mellom 98-100% for den aktuelle tidsperioden (2009-2013). Med tanke på at Laerdal Medical Suzhou har jobbet systematisk og målrettet med forbedringsaktiviteter over flere år, er det ikke usannsynlig at dette gir seg utslag i høy score på påstanden: «I can see that my work contributes to Helping save lives». Dette sammenfaller med primærdataene hvor forbedringer og kvalitet assosieres med verdiene og misjonen.

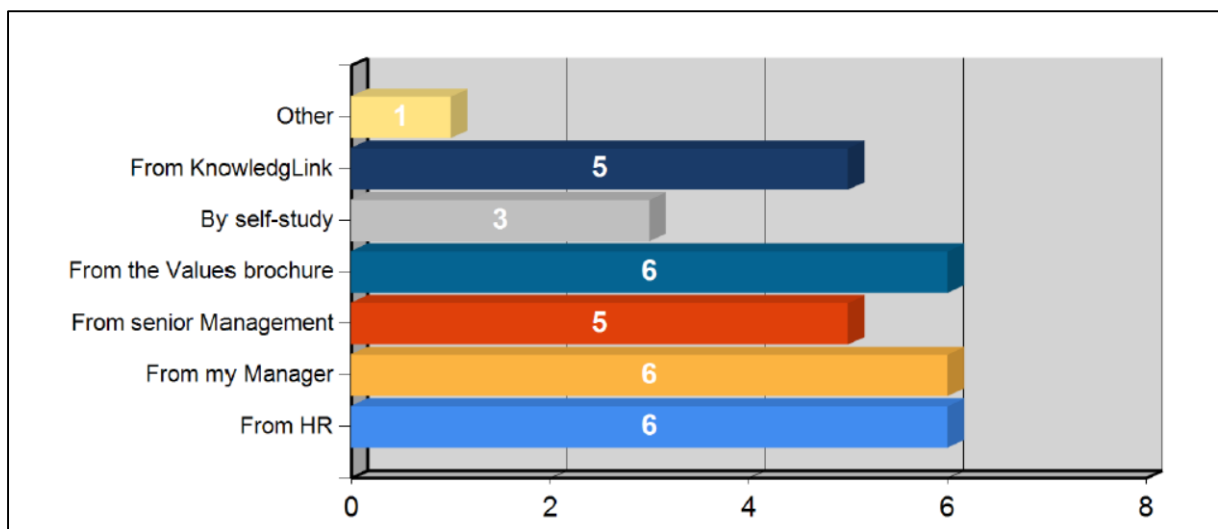


Figur 22: Suzhou score på en index fra 0-100 på påstanden «I understand the Laerdal Values» sammenlignet med « I can see that my work contributes to Helping save lives», EPS 2009-2013.

## 5.4 Laerdal Medical Monterrey

### 5.4.1 Spørreskjema

I Laerdal Medical Monterrey svarte ti av de tolv som fikk spørreskjemaet tilsendt (83%). Av disse er fire ledere og seks ikke-ledere. På spørsmålet om hvor de har lært om verdiene, svarer seks av ti respondenter «HR», «My Manager» og verdibrosjyren men svarene fordeler seg relativt jevnt på alle svaralternativene. Dette indikerer at respondentene har benyttet og/eller har blitt eksponert for flere kanaler til å forstå verdiene.



Figur 23: «How did you learn about the values?» CVent-rapport

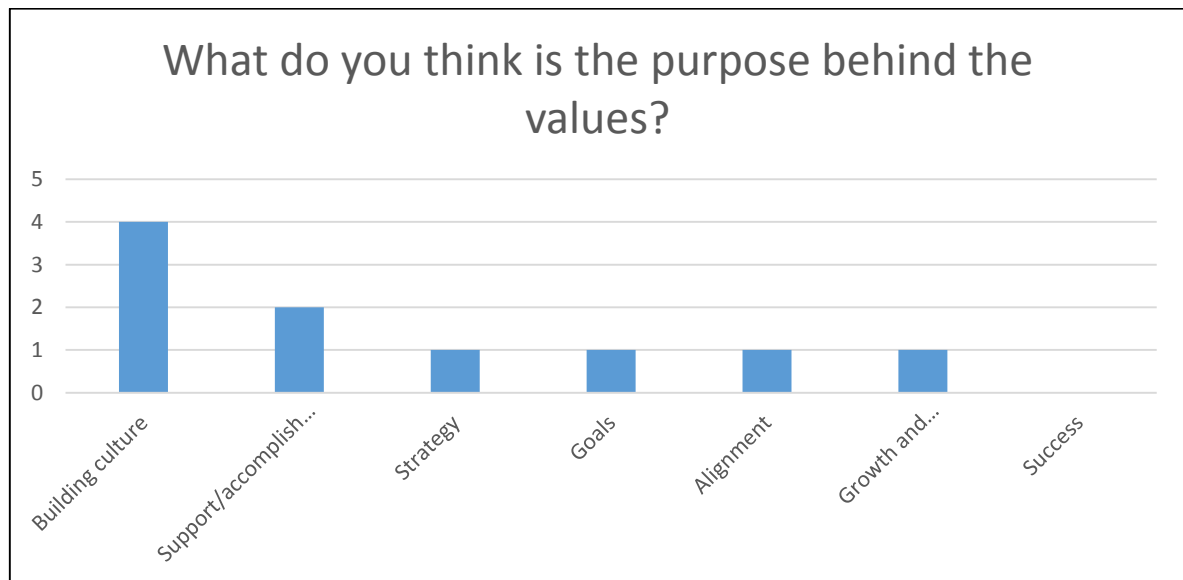
På spørsmålet «What are Laerdal's values?» lister syv respondenter opp verdiene mer eller mindre korrekt, og også her er det rimelig å anta at noen av respondentene har benyttet seg av verdiheftet for å få ordlyden helt korrekt. Av de tre siste respondentene svarer en at vedkommende ikke husker alle og de to andre svarer:

*«It's how we work, how we see the company since what perspective»*

*«Laerdal's values have created awareness among our employees that our products are intended to help save lives»*

På spørsmålet om hva de tror hensikten bak verdiene er, svarer fire av ti at verdiene er knyttet til å bygge en kultur. To respondenter svarer at hensikten med verdiene er å støtte

opp om misjonen. Resten fordeler seg på de andre kategoriene (se figur 24), men ingen knytter formålet med verdiene til suksess i forretningslivet i motsetning til respondentene i Gatesville.

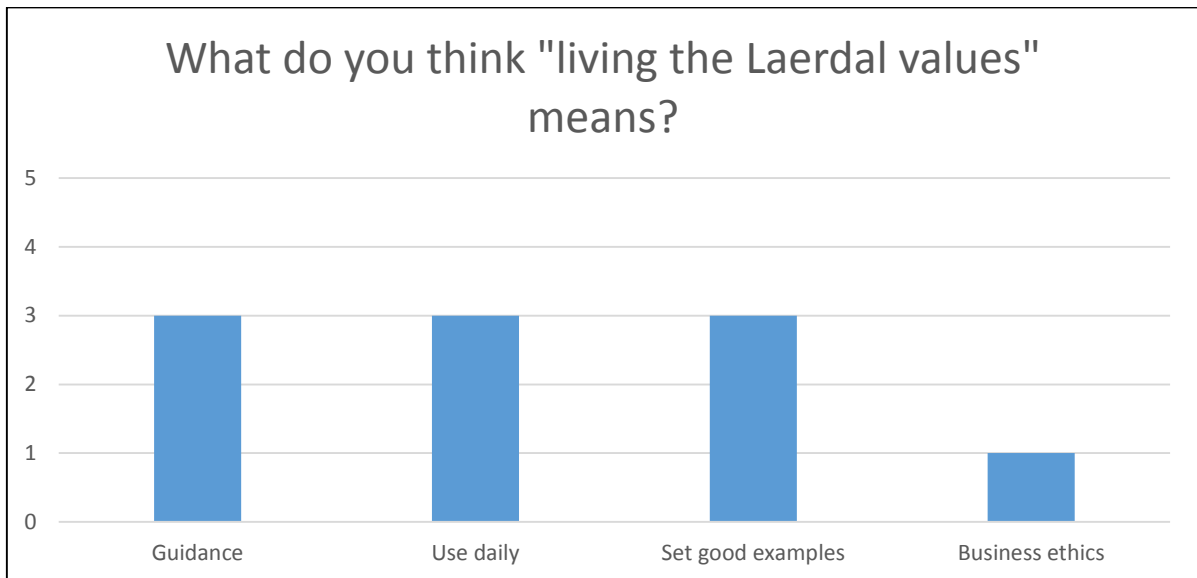


Figur 24: Kategorisering av «What do you think is the purpose behind the values?» fordelt på antall utsagn

Når respondentene blir bedt om å reflektere rundt hva det vil si «å leve» Laerdals verdier, er det få som velger å fokusere på forretningsmessig etikk. De fleste tolker dette som retningslinjer som vil hjelpe deg i vanskelige avgjørelser, noe som skal benyttes i det daglige og som innebærer å sette gode eksempler. Et interessant funn er at en av respondentene bruker begrepet «Family» (som i Suzhou) til å forklare hva «leve verdiene» innebærer:

*«...it to live according to the values, as being part of the company, is not to work as an individual person its about to work as a Family,... in a real family parents make they child's learn values with examples and experiences.. I think that sentence means that».*



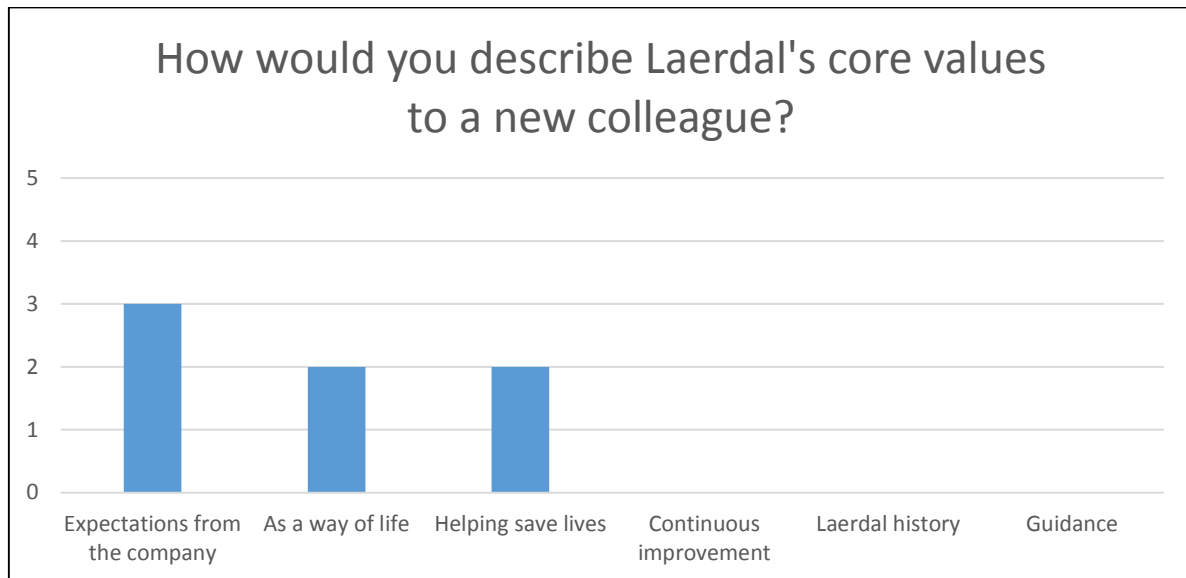


Figur 24: Kategorisering av «What do you think «living the Laerdal values» means?» fordelt på antall utsagn

Da informantene ble bedt om å komme opp med eksempler på handlinger som de typisk mente representerte verdiene, var svarene stort sett knyttet opp til begrep som fokus på kunder, produkter, forbedring og endring.

På spørsmålet om hvilke tre verdier de syntes var vanskeligst å forstå, svarer seks av de ti respondentene «none» mens «A sound company culture» også her trekkes frem som vanskelig å forstå. Det er kanskje interessant å merke seg at også her er det en respondent som svarer at vedkommende ikke oppfatter verdiene «A sound company culture» og «Pride in our history» som verdier i seg selv men som en base for verdiene. Dette sammenfaller med flere av respondentene i Suzhou.

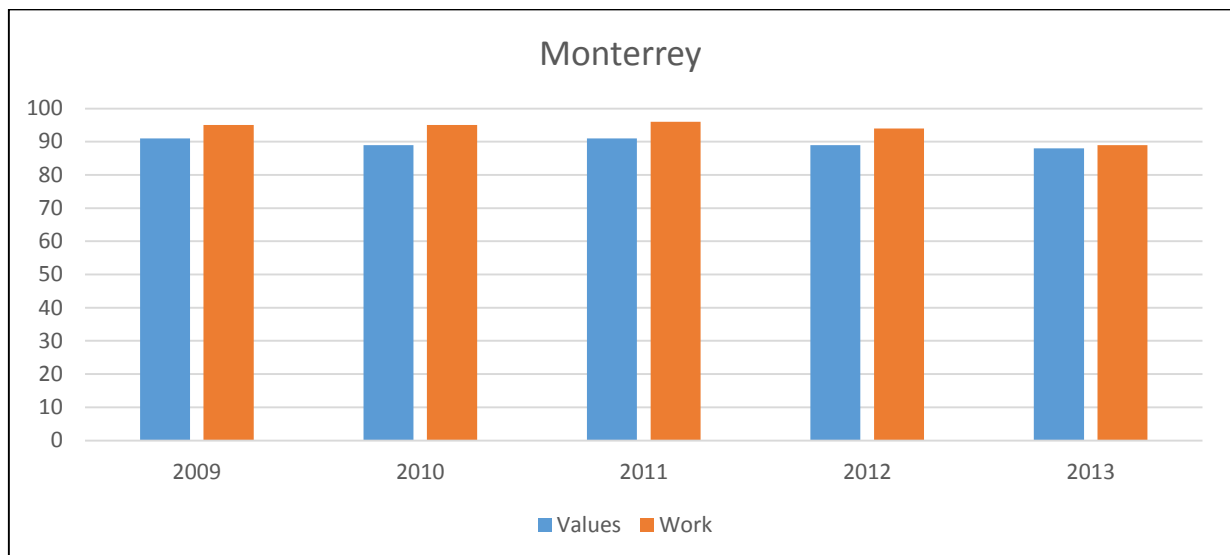
Det siste spørsmålet omhandler hvordan de ansatte selv ville forklart Laerdals verdier til en nyansatt. I motsetning til de andre lokasjonene oppgir de fleste respondentene at de ville beskrevet verdiene som et sett forventninger fra selskapet til den ansatte med hensyn til ønsket atferd. Ingen av utsagnene ved de andre lokasjonene faller innunder denne kategorien.



Figur 25: Kategorisering av: «How would you describe Laerdal's core values to a new colleague» fordelt på antall utsagn

#### 5.4.2 EPS-resultater

Sekundærdataene til Laerdal Medical Monterrey ble behandlet på samme måte som for de to andre lokasjonene. Jeg satte opp de to relevante påstandene for å se høy og lav score for perioden 2009-2013. Figur 26 viser at påstanden «I can see that my work contributes to Helping save lives» scorer konsekvent høyere enn påstanden «I understand the Laerdal values». Dette sammenfaller med dataene fra Suzhou i motsetning til Laerdal Medical Gatesville.



Figur 26: Monterrey-score på en index fra 0-100 på påstanden «I understand the Laerdal Values» sammenlignet med « I can see that my work contributes to Helping save lives», EPS 2009-2013

### 5.5 Leder – ikke leder

Jeg gjorde også en analyse av dataene hvor jeg skilte mellom leder og ikke-leder. Da det er tydelige forventninger fra toppledelsen om at mellomlederne skal formidle verdiene og gå frem som gode eksempler på hvordan etterleve disse, anså jeg det som interessant å se om det var noen vesentlige forskjeller mellom disse to gruppene av respondenter.

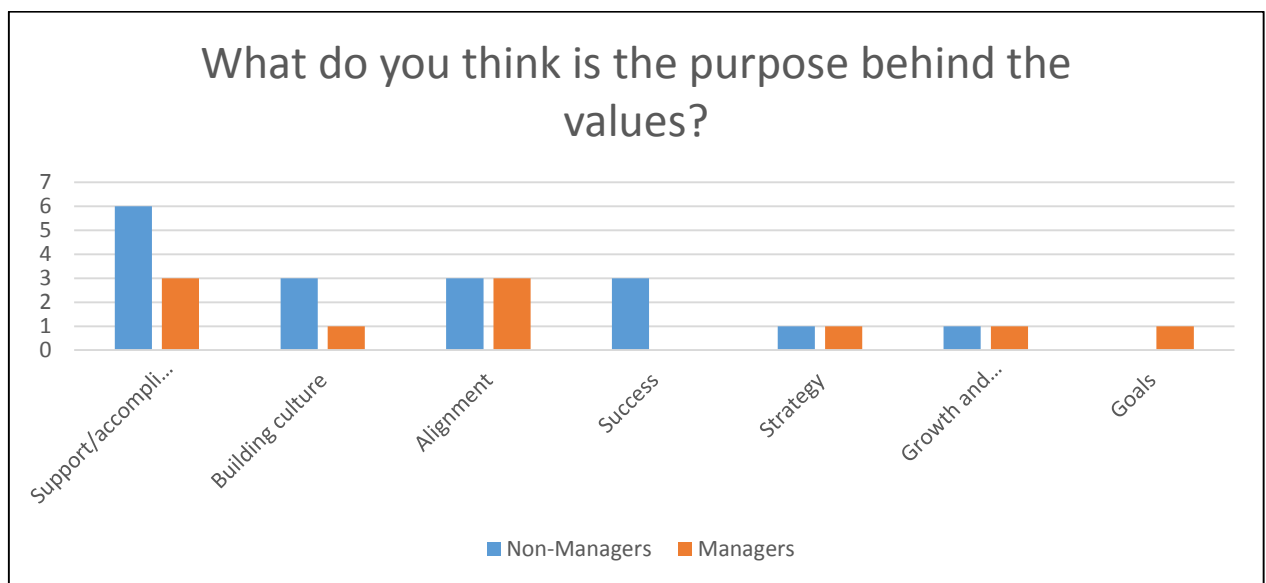
Av de 26 respondentene som svarte på undersøkelsen var ni av disse ledere, og ingen av disse representerte Laerdal Medical Gatesville. De resterende 17 klassifiserte seg som ikke-ledere i undersøkelsen.

På det første spørsmålet om hvordan de hadde lært om verdiene er det ingen vesentlige forskjeller. Begge gruppene trekker frem HR, verdibrosjyren og sin leder som hovedkildene. Hvis man allikevel skal peke på noen forskjeller, må dette være at en høyere andel av ikke-lederne sier at de har lært om verdiene gjennom selvstudium (9 av 17 versus 3 av 9). I tillegg

er det 4 av 17 i gruppen av ikke-ledere som velger alternativet «other», mens dette ikke er valgt av noen av lederne.

Når lederne blir spurt om hva Laerdals verdier er, ramser åtte av ni opp verdiene ordrett, mens en svarer med å sitere misjonen. For ikke-lederne er det bare åtte av de 17 som lister opp verdiene (mer eller mindre korrekt). De resterende har valgt å forklare verdiene med egne ord i en bredere tolkning så her ser vi en vesentlig forskjell.

På spørsmålet «What do you think is the purpose behind the values?» ser vi at ledere og ikke-ledere i stor grad er samstemte. Hensikten bak verdiene synes for de fleste respondentene å være for å støtte opp om misjonen og for å skape overensstemmelse («alignment») mellom de ulike lokasjonene.



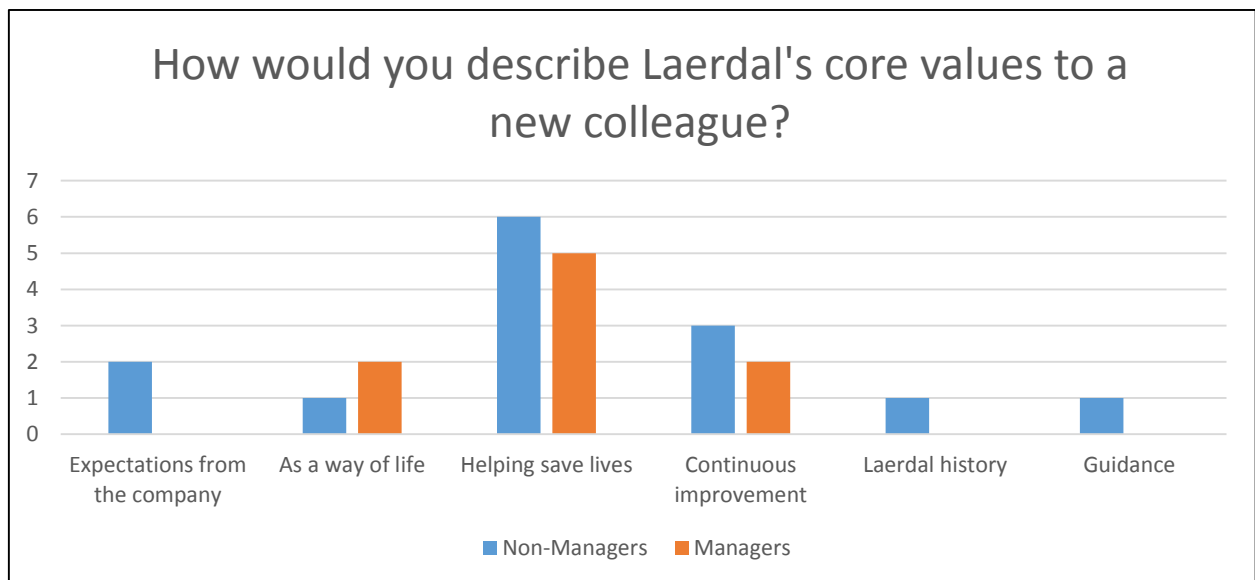
Figur 27: Kategorisering av «What do you think is the purpose behind the values» basert på antall utsagn fra ledere og ikke-ledere.

Hva så med spørsmålet om å «leve verdiene»? Lederne beskriver at dette begrepet i stor grad innebærer å bruke disse i det daglige arbeidet og å være gode eksempler. Dette kan være et utslag av de tydelige forventningene fra toppledelsen om «walk the talk» og også en

indikasjon på at selskapet har en verdibasert ledelsesfilosofi. For ikke-lederne er det et mer sammensatt responsmønster. De fleste (7 av 15 utsagn) peker på at «Å leve verdiene» innebærer å være et godt eksempel, men deretter nevnes alt fra å bruke verdiene som støtte og retningslinjer i vanskelige avgjørelser til å opptre etisk i forretningslivet.

Når lederne blir bedt om å komme med eksempler på handlinger som de mener typisk representerer verdiene fokuserer de på stikkord som «de ansatte» og «forbedringer». Gruppen med ikke-ledere gir her uttrykk for at dette handler om «produkter, kvalitet og arbeid».

Dersom lederne og ikke-lederne blir spurt om hvordan de vil beskrive kjerneverdiene til en ny kollega, kommer det frem at det er lite som skiller disse to gruppene. Begge vil fremheve at verdiene handler om misjonen «Helping save lives» og at verdiene er knyttet opp til forbedringer. Vi ser også at ledere i større grad enn ikke-ledere ville trukket frem at verdiene handler om en livsstil, og dette kan kanskje forklares med den tydelige forventningen fra selskapet om at ledelsen skal være verdibærere og lede an i praktiseringen av disse.



Figur 28: Kategorisering av «How would you describe Laerdal's core values to a new colleague» basert på antall utsagn fra ledere og ikke-ledere.

## 5.6 HR-lederne – likheter og ulikheter

Som tidligere nevnt, er HR-lederne sentrale som translatører og formidlere av verdiene på den enkelte lokasjon. Det er derfor av interesse å se på hvordan disse oppfatter og tolker verdiene da det ikke er urimelig å anta at deres forståelse (eller mangel på sådan) vil farge måten de formidler og forklarer verdiene for de andre ansatte. Så hvilke likheter og ulikheter er det mellom HR-ledernes tilnærming til verdiene? Basert på de semi-strukturerte dybdeintervjuene skal jeg ta for meg hovedtrekkene i de empiriske funnene.

På spørsmålet om hvordan de har lært om verdiene svarer alle at de i hovedsak har lært dem fra sin leder med støtte av andre kollegaer og verdibrosjyren. Det er derfor ingen store forskjeller her. Det som kan nevnes, er at de tre translatørene har ulik fartstid i selskapet da HR-lederen i Monterrey ble ansatt i 2013, mens de to andre har vært ansatt i ca. 10 år. Dette kan innebære at de med lengst fartstid har verdiene mer «under huden», men disse kan også muligens i større grad ha utviklet en egen tolkning av verdiene over tid.

Som tidligere nevnt, er det HR som «eier» verdiene og som har hovedansvar for å formidle disse til nyansatte. Siden Laerdal Medicals lokasjoner har stor autonomi, finnes det ikke et standardisert introduksjonsprogram for alle nyansatte. Det er utarbeidet retningslinjer og rammer for hva man ønsker at et slikt program skal inneholde, men innholdet er ikke utarbeidet på detaljnivå så det er ikke likt for alle lokasjonene. Gatesville, Suzhou og Monterrey har derfor egne introduksjonsprogram eller aktiviteter for nyansatte hvor en gjennomgang av verdiene skal inngå som en del av opplegget.

På spørsmålet om hvordan de formidler verdiene til nyansatte svarte alle tre bekreftende på at dette er en aktivitet i introduksjonsprogrammet. I Kina introduseres verdiene for den nyansatte den første dagen i ny jobb, og disse settes inn i en lokal kontekst. Terminologien «family», «sunshine» og «learning» benyttes da disse passer bedre med den lokale kulturen og er i følge informanten: «...easy to remember and adapt to».

I Gatesville blir de nyansatte introdusert for verdiene allerede i rekrutteringsprosessen. Gjennom intervjuer ønsker HR-lederen å se hva den aktuelle kandidaten tenker om verdiene og om det er enkelte verdier som er viktigere/mindre viktige for vedkommende.

I Monterrey blir verdiene introdusert i sammenheng med en gjennomgang av selskapets historie for den nyansatte i løpet av den første uken.

I intervjuene ble det også stilt spørsmål til informantene om det var mulig å se om ansatte «lever verdiene». Alle tre mente at dette var mulig, men de vektla litt forskjellige elementer da de skulle beskrive hvordan man kunne observere etterlevelse i praksis. I Suzhou handlet det om miljø og atmosfære – de som «lever verdiene» hjelper og støtter hverandre, viser stolthet over arbeidsplassen og jobber målrettet med å bedre kvaliteten på de produktene de har ansvar for. Logikken er at økt kvalitet på produktene innebærer økt antall liv som kan reddes.

I Monterrey pekte informanten på at det er gjennom den ansattes grad av entusiasme og engasjement man kan skille ansatte som «lever verdiene» og ansatte som ikke gjør det. I tillegg mente vedkommende at de som viste vilje til å lære samt jobbe med kontinuerlige forbedringer, i større grad etterlever verdiene.

I Gatesville var det fokus på måten de ansatte samhandlet på og utviste respekt som kjennetegnet i hvor stor grad de «lever verdiene». Følgende sitat illustrerer essensen i hva verdiene innebærer for informanten på denne lokasjonen: «You can do your job right, but if you don't do it according to the values it is still wrong».

På spørsmålet om informantene var bevisst sin egen rolle som translatører, kom det frem tydelige ulikheter. I Suzhou hadde man bevisst valgt å tilpasse verdiene på en måte som skulle omforene den vestlige og østlige kulturen, mens man i Gatesville ikke hadde gjort noe bevisst forsøk på å sette verdiene inn i en lokal kontekst. Dette kan skyldes at verdiene

foreligger på engelsk og at man derfor «tar det for gitt» at verdiene oppfattes likt av de ansatte. I Monterrey hadde informanten oversatt verdiene til spansk og gjennomført en workshop med operatørene for å formidle verdiene. Her var det lagt større vekt på å oversette verdiene til daglige handlinger enn å sette dem inn i en annen kulturell kontekst.

HR-lederne ble også spurt om hvordan de oppfattet de enkelte verdiene. Dersom de hadde enkelte verdier de syntes var vanskeligere å forstå eller formidle enn andre, ble dette gjenstand for oppfølgingsspørsmål for å avdekke mer informasjon. I og med at jeg allerede hadde tilgang til primærdataene fra spørreskjemaene, var det interessant å se om det var noe sammenfall mellom de verdiene HR-lederne fant vanskelig å tolke og de som de ansatte ved samme lokasjon oppga som vage og utfordrende å forstå.

For Gatesville oppga fire av seks respondenter at ingen av verdiene var vanskelige å forstå. Dette sammenfaller med svarene til HR-lederen på samme lokasjon. Vedkommende ga uttrykk for at ingen av verdiene var spesielt vanskelige å forstå eller å formidle og at den høye scoren på EPS-påstanden «I understand Laerdal's values» støttet informantens bilde av at verdiene var forstått av de fleste.

I Monterrey svarte seks av ti respondenter at ingen av verdiene var vanskelige å forstå. De resterende fire ga uttrykk for at «A sound company culture» var den verdien som var vanskeligst å forstå. Dette sammenfaller med HR-lederens svar på samme spørsmål. Vedkommende ga uttrykk for at dette var den vanskeligste verdien fordi: «...it is difficult to link to a daily activity and create context on the shop floor».

Respondentene i Suzhou var den gruppen som ga tydeligst uttrykk for at enkelte av verdiene var vanskelige å forstå. Her var det bare to av tolv respondenter som svarte at ingen av verdiene var vanskelige. Flere av verdiene ble pekt på som vanskelige å forstå og flere av respondentene sa også at de ikke så på enkelte av verdiene som verdier men som en base



for disse. HR-lederen på denne lokasjonen ga uttrykk for at det var gjort et bevisst stykke arbeid for å forsøke å formidle verdiene slik at de passet i en kinesisk kontekst. Verdiene har blitt oversatt til mandarin og forsøkt operasjonalisert i konkrete handlinger. Et eksempel er verdien «A passion for continuous improvement» som har ført til at de ansatte har jobbet systematisk med problemløsning innen Lean-tankegangen og hvor det er innført et krav om minst to forbedringsforslag per ansatt i året. Et annet eksempel er måten verdien «A dedication to help improve global health» har blitt knyttet til misjonen «Helping save lives» slik at disse har fått et nesten identisk meningsinnhold. Vedkommende ga uttrykk for at den vanskeligste verdien å formidle og forklare var «A commitment to sustainable development». For respondentene av spørreskjemaet var det tre av tolv som identifiserte denne verdien som vanskeligst å forstå, og denne kom også opp i frihåndskommentarene som omfatter verdier respondentene ikke mente var verdier. Det er med andre ord, delvis sammenfall mellom HR-lederens oppfattelse og de øvrige respondentene på samme lokasjon.

## 5.7 Kritisk refleksjon

Bruk av kvalitativ metode er denne undersøkelsens svakhet, men også dens styrke. Kvalitativ metode begrenser mulighetene for generalisering, da utvalget ofte er lite og analysen av data er mer subjektiv (Blaikie, 2010). Som tidligere omtalt i metodekapittelet er mitt utvalg i forbindelse med spørreskjemaet et stratifisert randomisert utvalg hvor populasjonen ble delt inn i sub-grupper basert på om de var ledere eller ikke-ledere og på engelskferdigheter. Dette ble ansett som et fornuftig valg hvor rolle, engelskkunnskaper og tilgjengelighet måtte veie tyngre enn å få et representativt utvalg for den enkelte lokasjon. En slik beslutning vil gi oss et «skjevt utvalg» men da funnene ikke skal generaliseres synes et bekvemmelighetsutvalg som dette som en pragmatisk og rimelig måte å sette sammen utvalget på. For å skape en viss bredde i utvalget ble tilnærmet lik andel kvinner og menn, tilnærmet likt antall personer fra hver lokasjon og tilnærmet lik fordeling av ledere/ikke-ledere invitert til undersøkelsen.

En kvalitativ tilnærming vil gi andre svar enn ved kvantitative undersøkelser, og kan derfor forhåpentligvis være en berikelse når det gjelder forståelsen av hvordan de ansatte tolker Laerdal Medicals verdier og knytter disse til praksis.

Denne undersøkelsen baserer seg i likhet med andre kvalitative undersøkelser i stor grad på enkeltmenneskers utsagn. Samtidig som det er en fordel å få tilgang på menneskers subjektive opplevelser om emnet, kan det også føre med seg en del svakheter. I dette tilfellet er en svakhet ved prosjektet at det ikke er mulig å være helt sikker på at informantene tror på forsikringene om at svarene de gir ikke vil komme arbeidsgiver eller andre i hende. Derfor finnes det en mulighet for at de har holdt tilbake informasjon som ikke taler til deres fordel. Det kan også være fare for en overrapportering i forhold til forståelse av verdiene da det i et så verdibasert selskap kan være et sosialt press for å vise at man har disse «innunder huden». Bruk av et elektronisk verktøy for å anonymisere besvarelsene, mulighet til å bare svare på enkeltspørsmål og god informasjon til respondentene i forkant har vært tiltak for å forsøke å redusere slike tilfeller.

I og med at flere av respondentene ramser opp verdiene ordrett som svar på spørsmålet «What are Laerdal's values?» kan det være en indikasjon på at de har sittet med verdiheftet eller tilsvarende dokument foran seg i det de har svart på undersøkelsen. Dette vil allikevel ikke ha en forringende effekt på undersøkelsens resultat, da dette spørsmålet var formulert slik med hensikt og ikke som «Please list Laerdal's values». Dette ut ifra et ønske om å se hvor mange som ramset opp verdiene og hvor mange som tenkte på disse i bredere forstand.

Et annet element er den språklige utfordringen for Suzhou og Monterrey. Det at spørreskjemaet ikke forelå på deres morsmål innebærer større sannsynlighet for at spørsmålene kunne misforståes. Da respondentene på disse lokasjonene heller ikke fikk svare på sitt eget morsmål, kan svarene ha blitt mindre presise enn de ville ha vært ved bruk av eget språk. Dette var en avveining som ble gjort med tanke på tid og ressurser. Det ville heller ikke vært aktuelt å la den lokale HR-lederen oversette spørsmål og svar da dette kunne ha gitt informantene en utrygghet i forhold til anonymisering og konfidensialitet.

Språklige misforståelse og upresisheit kan også ha innvirket på forskerens egen forståelse i arbeidet med å tolke utsagnene.

Det er også verdt å merke seg at bare 9 av de 16 lederne som ble invitert til å svare på spørreskjemaet responderte og at ingen av disse var knyttet til Gatesville. Dette kan muligens gi et skjevt bilde når man sammenligner ledere og ikke-ledere og de ulike lokasjonene.

## 6.0 Drøfting og analyse – hva kan funnene bety?

Med bakgrunn i de empiriske funnene og det teoretiske rammeverket beskrevet tidligere, skal jeg nå drøfte hva funnene kan bety. I og med at dette er en utforskende studie og ikke et forsøk på å finne en årsakssammenheng, vil jeg således forsøke å peke på sannsynlige og rimelige tolkninger av de empiriske dataene. Utgangspunkt for analysen og drøftingen er forskningsspørsmålene jeg formulerte innledningsvis «sett gjennom de teoretiske brillene».

I teorikapittelet definerte vi verdibasert ledelse (slik Laerdal forsøker å praktisere den) som en måte «å motivere og mobilisere organisatoriske handlinger og beslutninger på ønskede verdier og å avdekke og avgrense innsalget av handlinger og beslutninger som uttrykker ikke-bevisste eller uønskede verdier» (Aadland 2006). Hva vil dette si i praksis? Hvordan kan vi observere at noen handlinger og beslutninger er i tråd med verdiene og noen ikke? Og hvordan kan vi vite hvilke som er «riktige» og ønsket og hvilke som er en uintentert konsekvens av at verdiene er så vage at de åpner for flere tolkninger? Utfordringen med verdibasert ledelse er at dette omhandler koblingen mellom hodet (tankesett) og hjertet (emosjoner). Dette er dynamiske og komplekse, mellommenneskelige mekanismer som ikke kan kopieres slik de fleste konkrete produkter kan. Dette medfører blant annet at HR-lederne i vårt prosjekt står ovenfor en stor utfordring i sitt tolkningsarbeid da det ikke er gitt noen eksplisitte rammer eller retningslinjer for hvordan videreformidlingen av verdiene skal foregå.

I translasjonsteorien brukes begrepene dekontekstualisering og kontekstualisering. Dekontekstualiseringen omhandler i dette prosjektet om verdienes «utreise» fra hovedkontoret og hvordan operasjonaliseringen (praksisen) av verdiene kan «løsrives» og «pakkes». Denne fasen har ikke vært gjenstand for undersøkelsen men «løsrivelsen» har skjedd i form av et sett skriftlige verdier som er forsøkt eksemplifisert i verdibrosjyren. Som vi har sett av datafunnene utgjør denne en av hovedkanalene for respondentene til å forstå verdiene. Brosjyren har en generell utforming som ikke knytter den til en spesifikk kontekst eller lokasjon og det er sånn sett ikke blitt vurdert noen ytterligere behov for «pakking».

Når det kommer til praksisens oversettbarhet må vi se dette opp mot dens eksplisitet, kompleksitet og innveddhet. Verdiene er språksatte og sånn sett eksplisitte selv om vi ser i de empiriske funnen at det er rom for ulike tolkninger av begrepene. Utfordringen ligger i å språksette selve operasjonaliseringen av verdiene eller å knytte verdiene til en konkret praksis siden verdiene gir store rom for tolkning i sin utforming. Det er med andre ord selve operasjonaliseringen av verdiene som er lite eksplisitt.

Som omtalt i teorikapittelet handler kontekstualisering om å innføre en praksis i en annen kontekst enn den opprinnelige. Tradisjonelt peker man på tre ulike scenarier for hvordan dette kan foregå; optimistisk, pessimistisk eller artistisk. I og med at det ikke finnes noen konkrete rammer eller retningslinjer for hvordan HR-lederne eller andre ledere skal formidle Laerdal Medicals verdier videre i organisasjonen, tyder dette på at man ved hovedkontoret har sett for seg et optimistisk scenario for kontekstualiseringen. Man har sett for seg at ideene som skal innføres kan kobles til de andre lokasjonene raskt og «smertefritt», men som de empiriske funnen i denne undersøkelsen viser er dette kanskje ikke tilfelle for alle lokasjonene.

### 6.1 «Hvordan oppfatter og formidler HR-lederne (translatørene) på de tre lokasjonene Laerdal Medicals verdier til de ansatte?»

Som det kommer fram av dybdeintervjuene har alle HR-lederne lært om verdiene fra sine ledere, og alle formidler verdiene til de nyansatte tidlig i introduksjonsprogrammet. For HR-lederen i Gatesville trekkes disse også frem allerede i rekrutteringsprosessen. Både Monterrey og Suzhou har oversatt verdiene til eget morsmål og bruker dette i opplæringen av operatører. Det kommer også frem i datainnsamlingen at man i Kina har gjort en bevisst tilpasning til den kinesiske kulturen. Her er det snakk om en lokalisering og tidsmarkering ved å bruke kulturelle kinesiske referanser som «Family», «Sunshine» og «Learning» for å forklare hva verdiene innebærer. Spesielt verdien «A sound company culture» har blitt «omdøpt» til disse tre begrepene. HR-lederen i Kina forklarer valget av disse begrepene på følgende måte: «Family» skal representere en kultur hvor man støtter og hjelper hverandre

og jobber som team, mens «Sunshine» handler om glede over å jobbe i Laerdal. Videre understreker informanten at «Learning» refererer til å lære og utvikle både den enkelte og til å forbedre prosesser for å skape økt kvalitet.

For HR-lederen i Suzhou handler verdiene om kulturbygging og produktkvalitet. Hovedvekten legges på å skape en kultur hvor det er viktig å si ifra ved produksjonsfeil (slik at man kan forbedre produktet eller prosessen) uten at man «mister ansikt» eller at det medfører negative sanksjoner. Målet er ifølge informanten å få de ansatte til å tenke på Laerdal Medical som sin «familie» hvor det handler om lydighet til ledere men også hvor leder har plikt til å veilede og «ta seg av» de ansatte. Dette er i henhold til det konfusianske synet på familie hvor de eldre (lederne) skal adlydes av de yngre (ansatte) men hvor lederne har ansvar og plikt til å ta seg av de yngre gjennom veiledning/rettledning og ved «å forsørge» disse. I Laerdal Medical Suzhou kommer dette frem gjennom rettferdige lønnsvilkår og relativt omfattende sosiale aktiviteter og velferdsordninger. Dette inntrykket blir også bekreftet av de øvrige respondentene ved Suzhou da de nevner velferdsordninger og sosiale aktiviteter som eksempler på at det jobbes aktivt med å skape bevissthet rundt verdiene.

Basert på disse funnene ser vi at HR-lederen i Suzhou bevisst har benyttet seg av innskrivningsregler for å tilpasse verdiene til sin lokale kontekst. Dette medfører en viss omforming av innholdet og sånn sett er det rimelig å hevde at de i Kina har valgt en modifierende modus for sin translasjon. De har benyttet en pragmatisk tilnærming for å omforene et vestlig og østlig verdisyn og gjort de vage og implisitte elementene i verdiene tydeligere. Da dette ble gjort bevisst av den tidligere fabrikkjefen i samarbeid med den nåværende fabrikkjefen synes dette være et eksempel på en rasjonell-strategisk addering. Siden datafunnene viser at måten verdiene knyttes til praksis er relativt lik for Suzhou og de andre to lokasjonene, fremstår det som intensjonen med verdiene er bevart og at dette ikke er snakk om en radikal modus eller «omvandling».

Videre vil jeg hevde at translatøren i Suzhou viser høy translatørkompetanse ved å våge å gjøre en intendent rasjonell strategisk addering og ved å vise inngående kjennskap til både det som skal oversettes og konteksten det skal oversettes til. Vedkommende er bevisst på sin egen rolle og har tålmodig bidratt til å iverksette ulike tiltak for å støtte opp om bevisstheten rundt verdiene.

For Gatesville ser vi få endringer i uttrykk og meningsinnhold når det gjelder verdiene slik de foreligger. Dette er muligens den lokasjonen som i utgangspunktet er «mest lik» hovedkontoret med tanke på virksomhetskultur. Denne «likheten» i virksomhetskultur og tankesett var noe av det som bidro til at Laerdal Medical kjøpte MPL og videreførte dette som Laerdal Medical Gatesville. Et slikt syn støttes også av Hofstedes modell for sammenligning av ulike kulturer (2001). Her fremkommer det at USA og Norge er kulturer som fokuserer på det individuelle mens Mexico og Kina fokuserer på det kollektive. Det er derfor ikke urimelig å hevde at HR-lederen i Gatesville har foretatt en translasjon som bærer preg av å være en kopiering eller reproduksjon. Selv om verdiene kan sies å være komplekse, at praksisen rundt dem er lite eksplisitte og at de er tungt innvevd i hovedkontorets kontekst, er de organisatoriske enhetene man oversetter mellom relativt like. I følge Røvik (2007) er det i oversettelsen mellom like organisatoriske enheter at man har størst sannsynlighet for at translatøren velger eller blir «tvunget» til å benytte en kopierende modus. Hvor bevisst dette valget har vært, er det vanskelig å si noe om da HR-lederen selv ikke hadde reflektert over sin rolle som translatør i nevneverdig grad.

I Gatesville ser vi også at HR-lederen introduserer verdiene allerede i rekrutteringsprosessen på en mer aktiv måte enn på de to andre lokasjonene. Dette innebærer kanskje at vedkommende i større grad knytter verdiene til det forretningsmessige og har et mer eksternt fokus enn de to andre HR-lederne. Dette vil i så fall sammenfalle med de andre Gatesville-respondentenes svar på spørsmålene om hva formålet med Laerdals verdier er og hva det å «leve verdiene» betyr da disse uttrykker at verdiene er knyttet til forretningsetikk og suksess. Dette skiller seg fra Suzhou og Monterrey hvor respondentene knytter verdiene til intern kulturbygging. En slik tolkning vil være et eksempel på at meningsinnholdet har

endret seg radikalt i translasjonsprosessen i Gatesville og at det som ved første øyekast fremstod som «kopiering» i virkeligheten kan være en radikal omvandling. Den radikale modus kommer til uttrykk som en «rett» til å benytte «kildepraksisen» som inspirasjon til lokale innovasjoner. Hvis dette er tilfelle her, er det tydelig knyttet mot den amerikanske kulturen med fokus på «business» fremfor Laerdal Medicals selskapskultur som er mer preget av at verdiene har verdi i seg selv (som «dyder») enn som direkte redskaper for økonomisk suksess.

På spørsmål om HR-lederen i Gatesville er bevisst på sin rolle som translatør svarte vedkommende nølende og sa at det var ikke noe vedkommende hadde reflektert så mye over. Dette kan tyde på at HR-lederen ved denne lokasjonen har noe lavere translatørkompetanse enn kollegaen i Suzhou da vedkommende mangler bevisstheten rundt egen rolle. I tillegg kan det fremstå som om translasjonen har foregått som en uintendert prosess enten vi tolker den som en kopiering eller som en lokal innovasjon siden informanten ikke kan vise til en «bevisst strategi» for tolkningsarbeidet.

I Monterrey er HR-lederen relativt ny og ga uttrykk for at vedkommende selv strever med å forstå enkelte av verdiene noe som gjør disse utfordrende å formidle. Her ser det ikke ut til at HR-lederen bevisst har benyttet seg av innskrivningsregler da verdiene ikke har fått noen lokal markering enda. Allikevel kan vi kanskje hevde at det har forekommet en uintendert modifikasjon i oversettelsen av innholdet. Dette er addisjon eller fratrekking som kan skyldes translatørens kompetanse eller forståelse av «kildepraksisen» og hvor oversettbar begrepene man skal oversette er. En slik modifikasjon er i motsetning til i Suzhou, ikke en bevisst handling. Med vage verdier som åpner opp for et stort fortolkningsrom og med relativt høy turn-over kan translatøren ubevisst ha vektlagt elementer som går på engasjement, daglige arbeidsoppgaver og hva selskapet forventer av den enkelte ansatte. HR-lederen sier selv at fokuset har vært på hvordan man skal opptre på fabrikkgulvet og utføre arbeidsoppgaver, og dette kommer frem i større grad enn på de to andre lokasjonen. Dette ser også ut til å påvirke respondentene av spørreskjemaet sitt svar når de blir bedt om å forklare Laerdals verdier til en nyansatt. Monterrey er den eneste lokasjonen hvor



respondentene sier at de ville beskrevet verdiene for en nyansatt som «et sett med forventninger fra selskapet til den ansatte». På direkte spørsmål om HR-lederen er bevisst på sin rolle som translatør svarer informanten at dette er noe vedkommende ikke har reflektert over i nevneverdig grad. Målet har bare vært å finne en «god måte å forklare verdiene på».

Interessante funn ved denne lokasjonen er at enkelte av respondentene har et sammenfallende syn på enkelte av verdiene som «ikke-verdier» på samme måte som flere av respondentene i Suzhou og at en av de meksikanske respondentene bruker begrepet «familie» for å forklare verdiene på samme måte som i Kina. Dette kan skyldes at Mexico og Kina kulturelt sett er mer like enn Kina/USA eller Mexico/USA. I følge både Lewis (2006) og Hofstede (2001) er Mexico og Kina mer kollektivt-orienterte enn USA, mer hierarkiske og opptatt av «ikke å miste ansikt.»

Når det kommer til HR-lederens translatørkompetanse virker det som om denne er økende. Det gis eksempler på at vedkommende jobber for å øke sin forståelse i forbindelse med hva som «skal til» for å få til en vellykket implementering, og respondenten viser til ulike tiltak som vedkommende har initiert for å skape bevissthet rundt verdiene.

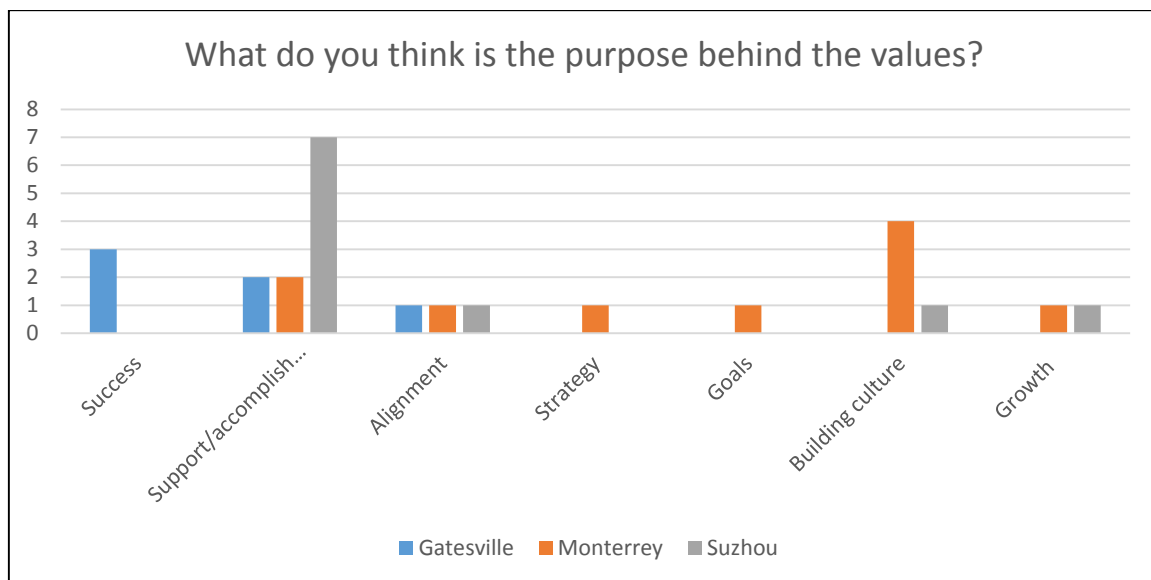
Oppsummert kan vi si at det ser det ut til at HR-lederen i Suzhou har valgt en bevisst strategisk-rasjonell modifierende modus for sin translasjon, mens de empiriske funnene i Gatesville åpner opp for to tolkninger; en kopiering eller en lokal innovasjon og i Monterrey en uintendert modifikasjon.

## 6.2 «Hvordan oppfatter de ansatte ved fabrikkene i Gatesville, Suzhou og Monterrey Laerdal Medicals verdier?»

Kan vi så se om de ulike translatørens egen forståelse og valg av innskrivnings- og omformningsregler har påvirket de ansattes syn på verdiene ved de ulike lokasjonene? La oss ta for oss det neste forskningsspørsmålet:

«Hvordan oppfatter de ansatte ved fabrikkene i Gatesville, Suzhou og Monterrey Laerdal Medicals verdier?»

Dersom vi tar alle respondentenes svar og fordeler på lokasjonene, får vi et tydeligere bilde av hva som er likt og ulikt. Figur 29 viser at datafunnene ved Gatesville skiller seg noe fra de to andre lokasjonene da respondentene her ser mer på verdiene som retningslinjer eller instrument til suksess enn som et redskap for kulturbygging. Dette kan muligens skyldes at fire av de seks i respondentgruppen har jobbet der i mer enn ni år og har vært igjennom oppkjøp og nedbemanninger samt overflytting av sentrale prosesser. Dette kan ha medført at deres tolkning av verdiene dreier i en mer forretningsmessig retning, som et fundament for å fortsette «å være levedyktig». Respondentenes svar viser at de er mer eksternt orientert og ikke i like stor grad opptatt av å bygge kultur internt som de to andre lokasjonene. En slik tolkning støtter påstanden om at det har foregått en lokal innovasjon i Gatesville hvor verdiene har blitt «omvandlet» fra å være redskaper for kulturbygging til å fremstå som redskaper for forretningsførsel og suksess.



Figur 29: «What do you think is the purpose behind the values?» kategorisert og fordelt på lokasjon.

For respondentene i Suzhou handler verdiene i stor grad om å støtte eller bidra til å oppnå misjonen «Helping save lives». Dette kan muligens forklares gjennom HR-lederens grep om å tolke den verdien vedkommende syntes var vanskeligst («A dedication to help improve global health») på en slik måte at den har fått nesten identisk meningsinnhold med misjonen «Helping save lives». Samtidig viser funnene at fem av de ti respondentene i Suzhou er ledere og alle disse knytter verdiene til misjonen. Et eksempel er følgende sitat som svar på hva formålet med verdiene er:

*«Let everyone contribute from heart to our mission (helping save lives)».*

Vi vet også at under åpningen av Laerdal Medical Suzhou i 2003 ble viktigheten og meningen med misjonen trukket frem av eier og styreformann Tore Lærdal. Det er derfor ikke urimelig å anta at dette har lagt tydelige føringer for hva verdiene skal støtte opp om.

I Monterrey ser vi at fire av ti respondenter mener at hensikten bak verdiene er å bygge en kultur. Denne lokasjonen er relativt ny og de jobber fremdeles med å «finne sin identitet» så det er ikke urimelig å anta at kulturbygging blir vektlagt. Figur 29 viser at svarene hos respondentgruppen i Monterrey fordeler seg over alle kategoriene med unntak av den som omhandler «suksess». Det er med andre ord større spredning og ikke en så tydelig og samstemt mening hos disse respondentene rundt hva hensikten bak verdiene er. Dette sammenfaller til en viss grad med HR-lederens informasjon hvor vedkommende ga uttrykk for at det var delvis vanskelig å formidle verdiene og knytte disse til konkrete eksempler. Det har ikke blitt benyttet noen innskrivningsregler og verdiene mangler således en lokal markering og tidfesting som kanskje kunne ha bidratt til en bedre forståelse og mer omforent bilde av verdiene. Det fremstår derfor som om translasjonen er noe vag og at det er større rom for respondentene ved fabrikken i Monterrey til å finne sin egen tolkning.

Det kommer ikke fram nevneverdige forskjeller mellom ledere og ikke-ledere når de blir bedt om å gi uttrykk for hensikten bak verdiene. Den synes for de fleste respondentene å være for å støtte opp om misjonen og for å skape overensstemmelse («alignment») mellom de ulike lokasjonene.

Oppsummert kan vi si at respondentene ved de tre lokasjonene har noe ulik oppfatning av betydningen av Laerdal Medicals verdier. De ansatte i Gatesville oppfatter verdiene som redskaper for suksess og har et eksternt rettet fokus, noe som støtter tolkningen av at det har foregått en lokal innovasjon. I Monterrey og Suzhou vektlegger man i større grad hvordan verdiene kan bidra til å bygge en kultur og støtte opp om misjonen «Helping save lives». Dette sammenfaller til en viss grad med HR-ledernes egne fortolkninger og hva de har vektlagt bevisst eller ubevisst i sine translasjoner.

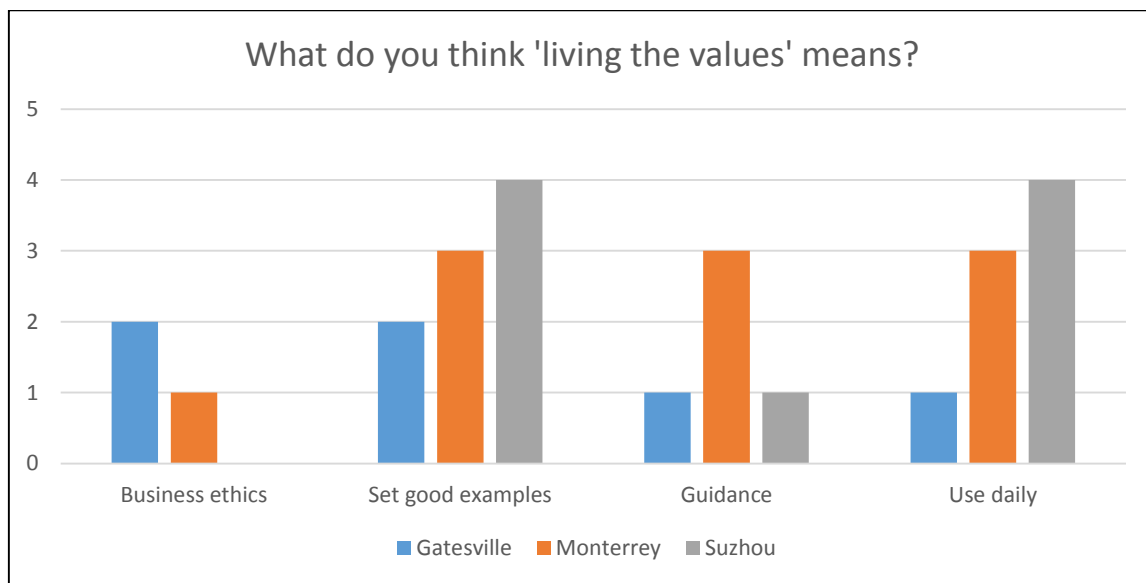
### 6.3 «Hvordan beskriver de ansatte selv at de knytter Laerdals verdier til praksis ved de tre lokasjonene?»

I motsetning til andre translasjonsprosesser som omhandler kunnskapsoverføring, er Laerdal Medicals verdier språksatt og sånn sett eksplisitte. Utfordringen er kanskje i større grad at «språkdrakten» er såpass vid at den gir rom for mange tolkninger og at den heller ikke nødvendigvis har gjenklang i den lokale konteksten. Dette bidrar til en kompleksitet i translasjonsprosessen og kan også medvirke til at det er utfordrende å si hva som er «rett» eller «gal» tolkning og operasjonalisering av verdiene.

I datainnsamlingen gir flere av informantene uttrykk for at de kan gjenkjenne hvis noen «lever verdiene», men de syntes det var utfordrende å språksette hva de egentlig observerte. Dette kan kanskje knyttes til Nonaka og Takeuchi's SECI-modell (1995) om overføring av taus kunnskap (kap. 3.2 «Translasjonsteori», fig. 2) hvor vi kan se på operasjonaliseringen av verdiene som den tause kunnskapen. Informantene ga uttrykk for at de kunne identifisere hvilke av de ansatte som «lever verdiene» og hvilke som ikke gjør det,

men da de ble spurt om å beskrive hvordan de kunne se dette måtte de ty til vide begrep som «passion», «dedication», «improvement» og «enthusiasm». En respondent svarte følgende på hva det vil si «å leve verdiene»:

*«For example trying to go beyond in all situations and try to fix it, never give up, try once and keeping the enthusiasm and efforts. Be passionate about our culture and history as a company»*



Figur 30: «What do you think 'living the values' means?» kategorisert og fordelt på lokasjon.

Figur 30 viser at respondentene i Gatesville ser ut til å legge vekt på å bruke verdiene som navigasjonsinstrumenter i det eksterne markedet med tanke på etisk forretningsførsel og vanskelige beslutninger samt å gå foran som gode eksempler. Dette understøtter det eksterne fokuset vi har sett i tidligere datafunn. Verdiene blir sånn sett noe som de ansatte bruker for å skape en arbeidsplass som tar sunne forretningsavgjørelser slik at den fortsetter å være «levedyktig». Dette sammenfaller også med filosofien bak verdibasert ledelse hvor man tar utgangspunkt i en grunnleggende forestilling om «...at værdier kan erstatte regler i forbindelse med styring og ledelse av (...) organisasjoner» (Petersen & Stühr Lassen 1997:12)

Det er også interessant å merke seg at denne lokasjonen hadde lavest oppslutning rundt spørreundersøkelsen og at ingen av lederne valgte å delta. Dette sammenfaller også med EPS-resultatene hvor denne lokasjonen har lavest oppslutning i perioden 2009-2013. En mulig forklaring på dette, kan være det eksterne fokuset som gjør at de prioriterer å bruke tid på aktiviteter rettet direkte mot «sluttkunden» og produktivitet og ikke helt ser verdien av å støtte opp om interne, kulturbyggende tiltak. Det kan også være et uttrykk for at lokasjonen ikke ønsker «å bli sett i kortene» og vil holde hovedkontoret på en armlengdes avstand som en del av sin autonomi og den «typiske» amerikanske individualismen beskrevet hos Lewis (2006) og Hofstede (2001).

Respondentene i Monterrey omtaler det å «leve verdiene» som å bruke disse daglig, være gode forbilder (eksempler) og å benytte disse som retningslinjer og veiledning. Det er særlig den siste kategorien som skiller denne lokasjonen fra de to andre. Dette kan muligens tolkes som en konsekvens av HR-lederens uintenderte modifisering hvor verdiene forsøkes settes inn i en lokal kontekst på fabrikkgulvet knyttet til arbeidsoppgaver. For respondentene kan verdiene da bli som et sett med retningslinjer som kan benyttes for å avgjøre om en gitt adferd er «riktig» eller «gal». Det kommer også frem at de av respondentene som er ledere ved denne lokasjonen ser på det å «leve verdiene» som å gå foran som et godt eksempel. En av lederne velger å ordlegge seg slik om det «å leve verdiene»:

*«...behaving the way it is stated in them and helping others do the same.»*

For respondentene i Suzhou er det ingen som knytter det «å leve verdiene» til forretningsetikk. Ved denne lokasjonen er det heller lagt vekt på å bruke verdiene i det daglige og å gå foran som gode eksempler. Dette er også den lokasjonen hvor flest ledere har valgt å svare, og disse er det rimelig å anta er preget av Laerdals ledelsesfilosofi hvor det er tydelige forventninger til at lederne «lever verdiene» ved å være gode eksempler. En leder svarer følgende på dette spørsmålet: *«create a family and happy environment, take and give responsibility»*. Mange av respondentene ved denne lokasjonene utdyper at det å

bruke verdiene i det daglige eksemplifiseres gjennom CIP-aktiviteter og forbedringsarbeid. Dette sammenfaller med HR-lederens uttalelse om at å tenke kvalitet i alle ledd bidrar til å redde flere liv.

For å få respondentene til å konkretisere hvilke handlinger de mener representerer verdiene, inneholdt spørreskjemaet følgende formulering: «Please give some examples of actions which, in your view, typically represents the values». Her fremkommer det at det er noen forskjeller mellom lokasjonene. Igjen ser vi at Gatesville har blikket rettet «utover» og fokuserer på sluttkundens behov samt produktkvalitet og opplæring. Dette kan som tidligere nevnt skyldes denne lokasjonens historikk med oppkjøp, nedbemanninger og store endringer. De har erfart at det er viktig å fokusere på kunden, det forretningsmessige og å tilegne seg ny kompetanse for å overleve i markedet. Vi ser noe av den samme tendensen i Monterrey hvor respondentene gir eksempler som «forbedringsarbeid» og «produktkvalitet» som eksempler på hvilke handlinger som typisk representerer verdiene. Her er det større vekt på arbeidsprosessene noe som kan samsvare med HR-lederens fokus på å knytte verdiene til konkrete arbeidsoppgaver på fabrikkgulvet.

For Suzhou er det også fokus på forbedringsarbeid, men her vektlegges andre aktiviteter også som eksempler på hva som representerer verdiene. Sosiale aktiviteter, velferdsgoder, HLR-trening og kompetanseheving er noen av aktivitetene som respondentene velger å trekke frem som svar på dette spørsmålet. Dette kan illustreres ved følgende utsagn fra en av respondentene:

*«Manufacturing Suzhou continuously train 100% employees with CPR skill<sup>6</sup>, as well as two suppliers a year, to let more people know the skill. Manufacturing Suzhou used another three words "Family, Sunshine, Learning", to make the values understood easier. We implemented CIP methodology, encourage employees to find more improvement possibilities, to improve*

---

<sup>6</sup> CPR er det samme som HLR (Hjerte-Lunge-Redning)

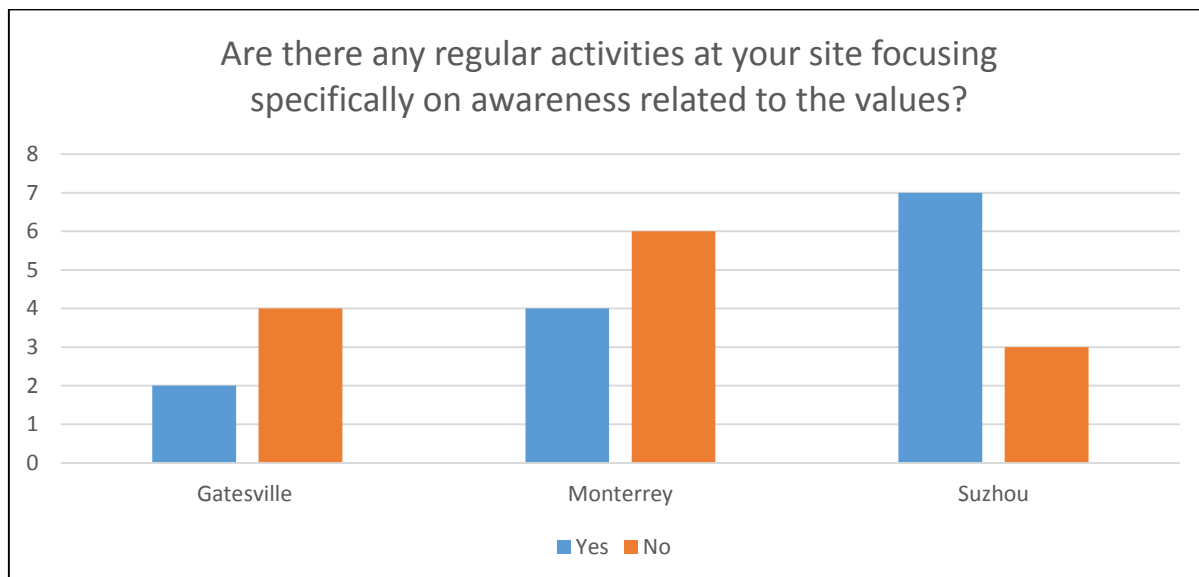
*our working environment, processes, product quality, etc. We encourage people to learn from the mistakes, instead of blaming etc.»*

Hva så med ledere versus ikke-ledere? Lederne beskriver at «å leve verdiene» i stor grad innebærer å bruke disse i det daglige arbeidet og å være gode eksempler. Dette kan være et utslag av de tydelige forventningene fra toppledelsen om «walk the talk» og også en indikasjon på at selskapet har en verdibasert ledelsesfilosofi. Her skiller lederne seg fra ikke-lederne som har et mer sammensatt responsmønster. Disse peker i noen grad på at «Å leve verdiene» innebærer å være et godt eksempel men deretter nevnes alt fra å bruke verdiene som støtte og retningslinjer i vanskelige avgjørelser til å opptre etisk i forretningslivet. Da lederne har en såpass omforent forståelse av hva det vil si «å leve verdiene» er det rimelig å anta at selskapet er ganske eksplisitt i å uttrykke sine ledelsesprinsipper og forventninger til de lokale lederne.

For å se om det fantes andre elementer som kunne belyse respondentenes forståelse og operasjonalisering av verdiene ved de tre lokasjonene, innehold spørreskjemaet følgende spørsmål: «Are there any regular activities at your site focusing specifically on awareness related to the values?»

Figur 31 viser at flest respondenter ved lokasjonen i Kina svarer bekreftende på dette. Dette kan muligens forklares ved at de inkluderer sosiale aktiviteter, velferdsgoder, CIP-arbeid og generelle kompetansehevingstiltak som eksempler på hva som er knyttet til operasjonaliseringen av verdiene i det daglige.





Figur 31: « Are there any regular activities at your site focusing specifically on awareness related to the values?» fordelt på antall respondenter og lokasjon

For de to andre lokasjonene er verdiene tolket «snevrrere» og dermed er det færre typer av aktiviteter som assosieres med å skape bevissthet rundt verdiene. I tillegg til dette spørsmålet, ble det også stilt spørsmål om det fantes noen symboler eller artefakter på lokasjonen som skulle minne de ansatte på verdiene i deres daglige virke. I Gatesville svarer fem av de seks respondentene at dette finnes. Eksempler på dette er historiske produkter og bilde av grunnlegger Åsmund S. Lærdal, men det kommer også frem at disse står i hovedinngangen mens de fleste ansatte bruker sideinngangen. I Monterrey svarer seks av ti respondenter at de har artefakter som representerer verdiene og oppgir trykte plakater med verdiene på som henger i kantinen, ved inngangen til produksjonsområdet og blant møterommene som eksempler. Suzhou fremstår som den lokasjonen som har tydeligst visualisert verdiene. Her svarer åtte av de ti respondentene at det finnes artefakter eller symboler ved fabrikkene som skal minne de ansatte på verdiene i deres daglige virke. En respondent svarer slik når vedkommende skal gi eksempler på slike artefakter:

*«We use a whole wall to display our values, and it is located where all people can see easily, Laerdal Logo with "helping save lives", name of meeting rooms such as "sunshine", "family", "learning" etc. company welfare»*

Oppsummert kan vi se at det er noen forskjeller på hvordan de ansatte på de ulike lokasjonene beskriver hvordan de knytter verdiene til praksis. Gatesville skiller seg noe fra de andre lokasjonene ved å vektlegge verdiene som navigasjonsinstrumenter i det eksterne markedet med tanke på etisk forretningsførsel og vanskelige beslutninger. De to andre lokasjonene knytter verdiene i større grad opp mot å gå foran som gode eksempler, å bruke disse daglig og å benytte disse som retningslinjer og veiledning. Respondentene i Suzhou har en «bredere forståelse» av verdiene og refererer til et vidt spekter av aktiviteter når de skal eksemplifisere handlinger som viser verdiene i praksis. Verdiene er også mest synlige i form av artefakter og symboler ved lokasjonene i Monterrey og Suzhou noe som muligens bidrar til at de ansatte her knytter det «å leve verdiene» i større grad til det daglige virket.

Basert på de empiriske funnene og drøftingen av disse er det kanskje rimelig å si at man i Gatesville har gått ut i fra et optimistisk scenario for translasjonen. Man har «tatt for gitt» at lokasjonen og hovedkontoret i utgangspunktet er kulturelt «like» slik at implementeringen av verdiene var forventet å gå hurtig og «smertefritt». Som funnene viser er det kanskje mest trolig at Gatesville representerer et artistisk scenario hvor man tilsynelatende har adoptert verdiene mens man i realiteten har omvandlet meningsinnholdet radikalt og gitt verdiene et annet mer eksternt og forretningsmessig innhold enn den opprinnelige intensjonen.

For Suzhou og Monterrey kan man kanskje hevde at utgangspunktet for translasjonen har vært et pessimistisk scenario hvor man har vært oppmerksom på at å implementere verdiene krever at de består en «kompatibilitetstest» som viser at de er forenelige med allerede eksisterende verdier. Det er kanskje dette som har vært incentivet for å foreta en rasjonell-strategisk addering i Suzhou for å forene selskapsverdiene med de nasjonale,

kulturelle verdiene. Videre ser vi at det i Monterrey er skapt en bevissthet rundt utfordringene med å forstå verdiene og en søken etter hvordan gi disse en lokal markering.

## 6.4 Oppsummering

Målet med dette prosjektet har vært å undersøke hvordan Laerdal Medicals verdier blir tolket og knyttet til praksis av de ansatte ved tre ulike fabrikk-lokasjoner. Oppgaven har presentert hvordan de tre HR-lederne på disse lokasjonene oppfatter og formidler verdiene til de ansatte, samt hvordan de ansatte selv oppfatter verdiene og sier at de knytter disse til praksis. Disse fenomenene har blitt belyst gjennom et translasjonsteoretisk rammeverk og til en viss grad med verdibasert ledelsesfilosofi i bunn.

Basert på de empiriske funnene og drøftingene er det rimelig å oppsummere med at HR-lederen i Suzhou har høy translasjonskompetanse og bevisst har valgt en strategisk-rasjonell modifierende modus for sin translasjon. I Gatesville peker de empiriske funnen på to mulige tolkninger, at det har forekommet en kopiering eller en lokal innovasjon. HR-lederen på denne lokasjonen ser ut til å ha noen lavere translatørkompetanse enn sin kollega i Suzhou. For Monterrey virker det rimelig å se på translasjonsprosessen som en uintendert modifikasjon og at HR-lederen her har en gryende translatørkompetanse.

Respondentene ved de tre lokasjonene har noe ulik oppfattelse av hva verdiene er og dette sammenfaller i stor grad med hva HR-lederne har valgt å vektlegge i sin translasjon. Samtidig synes det som om det er andre faktorer som medvirker til de noe ulike oppfatningene av verdiene. Det eksterne kunde -og forretningsfokuset i Gatesville kan muligens forklares i noen grad ut i fra deres historikk med oppkjøp, nedbemanninger og nasjonal kulturelle amerikanske særtrekk. Likhetene mellom Monterrey og Suzhou kan muligens skyldes at begge disse lokasjonene er opprettet av Laerdal Medical og at det derfor har vært lagt større vekt på å bygge en intern virksomhetskultur. Det er ikke urimelig å anta at man i utgangspunktet har sett for seg et mer pessimistisk scenario for innføringen av verdiene på

disse lokasjonene og derfor har hatt en økt bevissthet i denne prosessen. Det kan også skyldes hovedkontorets «fordommer» hvor man har antatt at USA og Norge er så like at det trengs færre tiltak og mindre anstrengelser for å implementere verdiene i Gatesville enn ved lokasjonene i Mexico og Kina.

Både de ansatte i Suzhou og i Monterrey viser til at det er mange aktiviteter og artefakter som bygger opp om verdiene ved disse lokasjonene, og dette kan være en medvirkende faktor til at de scorer så høyt på EPS-påstanden «I can see that my work contributes to 'Helping save lives'» mens Gatesville gjennom samme tidsperiode scorer høyere på påstanden om at de forstår Laerdals verdier.

Selv om verdiene er språksatt og sånn sett eksplisitte, er terminologien vid og den har ikke nødvendigvis en tydelig lokal gjenklang. Dette gjør det utfordrende å peke på hvilke typer av aktiviteter som kan sies å være «riktige» eller «feil» å assosiere med verdiene. Vi ser også at dersom translatøren selv er usikker på det som skal oversettes, kan dette ha innvirkning på de ansattes forståelse. Dette kommer særlig til uttrykk i Monterrey hvor man ser en mindre omforent tolkning av verdiene enn ved de to andre lokasjonene. Dette kan også tilskrives det faktum at de ikke hadde egen HR-leder før i 2013 og at HR frem til da ikke var fullt så «tett på». En annen medvirkende årsak kan være høy turn-over ved lokasjonen som hindrer kontinuitet i kulturbyggingen.

Så, la oss gå tilbake til de innledende refleksjonene. Er det slik at HR-lederne har lyktes i å formidle verdiene på en slik måte at de faktisk er forstått og kan omsettes i praksis? Er de høye EPS-scorene reelle eller er de et uttrykk for noe annet som for eksemplet lojalitet til selskapet eller «frykt for stigmatisering»? Fremstår det som om det er en frikopling mellom «prat og praksis» (Røvik 2007) ved noen av lokasjonene? Basert på de empiriske funnene, ser vi at respondentene ved de tre lokasjonene kan forklare verdiene med egne ord og i stor grad knytte disse til praksis. Selv om meningsinnholdet ikke er helt omforent ved de tre

lokasjonene, fremstår det som rimelig å si at HR-lederne har klart å formidle verdiene på en slik måte at respondentene har et eierskap til dem og at EPS-scorene sånn sett er reelle.

Da verdiene fremstår som litt vage og gir stort rom for tolkninger er det utfordrende å si at noen tolkninger er mer «riktige» enn andre. For å styrke en videre implementering av verdiene kan man derfor se for seg ulike tiltak som:

- Å omskrive de verdiene som språkligsett inneholder vage og komplekse begrep (som for eksempel «A sound company culture»).
- Tydeligere kommunikasjon, rammer og føringer fra hovedkontoret rundt translasjonsprosessen.
- Opplæringstiltak som kan øke/skape translasjonskompetanse og bevissthet hos sentrale formidlere som HR-stab og linjeledere.
- Gjennomføre regelmessige tiltak for å skape bevissthet rundt verdiene og ha artefakter som støtter opp om disse.
- Forankre verdiene i konkrete normer og standarder for at de skal bli levende i alle avdelinger og team.

## 7.0 Konklusjon

Avslutningsvis skal vi gå tilbake til oppgavens problemstilling og forsøke å trekke en konklusjon ut i fra de empiriske funnene og foregående drøfting, samt komme med noen avsluttende betraktninger.

Problemformuleringen lød:

**«Hvordan blir Laerdal Medicals verdier tolket og knyttet til praksis av de ansatte ved fabrikkene i Gatesville, Suzhou og Monterrey?»**

Som svar på dette har oppgaven belyst at de ansatte kan forklare med egne ord hva verdiene er og i stor grad knytte disse til praksis. Det er noe ulike vinklinger på måten verdiene tolkes på fra lokasjon til lokasjon, og det er gjort ulike translasjonsgrep, men intensjonen er relativt lik og måten verdiene knyttes til praksis er relativt lik. HR-ledernes og ledernes rolle for forståelsen fremstår som sentral og viser at de har påvirkningskraft da resultatene viser at det i stor grad er sammenfall mellom HR-ledernes oppfattelse av verdiene og de øvrige respondentene. Det er indikasjoner på at de tre translatørene har bevisst eller ubevisst valgt ulike strategier for oversettelsesarbeidet, men allikevel synes det å være flere likheter hos respondentene i hvordan de knytter verdiene til praksis enn ulikheter.

En bevisst strategisk-rasjonell modifikasjon som i Suzhou fremstår som en vellykket måte å implementer verdiene på i en ny kontekst så fremt den støttes opp med andre forsterkende elementer som bruk av artefakter og konkrete og systematiske aktiviteter knyttet til verdiene. For at dette skal lykkes, ser høy translasjonskompetanse hos translatøren ut til å være et av suksesskriteriene.

Noen faktorer som kan påvirke oversettelsen er translatørens egen bevissthet rundt valg av translasjonsstrategi, lokasjonens historikk og eventuell eksisterende kultur samt nasjonale kulturelle trekk. Det vil helt sikkert være andre variabler som påvirker utfallet av translasjonen som ikke er avdekket i denne oppgaven.

Undersøkelsen konkluderer også med at de høye EPS-scorene med rimelighet kan sies å være reelle, og dette støtter påstanden om at bruk av intendert modifikasjon i translasjonsprosessen kan være et vellykket grep for å implementere verdier i ny kontekst.

### 7.1 Forslag til videre forskning

Forskningsfeltet rundt verdier er stort men tar ofte utgangspunkt i verdibasert ledelse eller en mer lingvistisk tilnærming når det gjelder oversettelse av verdier fra hovedkontor til andre enheter ute. Det kan derfor ligge mye spennende forskning fremover dersom man ønsker å benytte translasjonsteori som et rammeverk for å se på verdier. I en stadig mer globalisert verden «tvinges» man til å forholde seg til kollegaer med ulik kulturell bakgrunn og således muligens et tilsynelatende annerledes verdigrunnlag. Ved å benytte seg av translasjonsteori kan man utforske både dekontekstualiserings -og kontekstualiseringsfasen og forsøke å avdekke likheter og ulikheter blant de ansattes forståelse.

Mulige andre forskningsprosjekter kan være:

- En sammenlignende studie med utgangspunkt i hovedkontorets fabrikk. Er det slik at «kildepraksisen» er så homogen som man antar og kan fungere som en «fasit» for de andre enhetene?
- En eksplorativ undersøkelsen på hovedkontorets strategi for utrulling, kommunikasjon og implementering av verdiene (dekontekstualisering).

- En deskriptiv undersøkelse av ledernes translatørkompetanse og påvirkningskraft i noen av de autonome enhetene ute.
- En eksplorativ undersøkelse basert kun på operatører – hvor tydelig er verdiene for denne gruppe av ansatte?



## Referanser

Blaikie, N (2010): *Designing Social Research* 2nd Edition, Cambridge: Polity Press

Christensen, Lægreid, Roness, Røvik m.fl. (2009) *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget

Danemark, et.al (1997): *Generalisering, vetenskapliga slutledningar och modeller för förklarande samhällsvetenskap*, Fra Danemark et al (1997) *Att förklara samhället*, Lund: Studentlitteratur

Dybdal Jensen, F. (1998) *Værdibasert ledelse; styring mellom regler og visioner*, København: Jurist – og økonomforbundets Forlag

EPS 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 (Employee Perspective Survey), Laerdal Medical

George, A. L. and Bennett, A. (2005): *Case studies and theory development in the Social Sciences*. Cambridge: MIT Press

Gilje N. og Grimen H. (1993) *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger, Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget

Hébert L., Very P. et al (2005) *Expatriation as a Bridge over Troubled Water: A Knowledge-Based Perspective Applied to Cross-Border Acquisitions*. Canada: *Organizational Studies* 26

Jacobsen, D.I (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 2.utgave. Kristiansand: Høgskoleforlaget

Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Kogut B. og Zander U. (1992): *Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology*. Pennsylvania: *Organizations Studies* 3

Kvale, S. 2006. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Kvale-Andreassen V. (2013): Hjemmeeksamen MEN 135: *Rapport for Steel Construction AS Hvordan få til en vellykket kunnskapsoverføring mellom DanSteel AS og Steel Construction AS*, kandidatnr. 2001. Stavanger

Laerdal Medical (2011): *Laerdal Values brosjyre*. Stavanger

Laerdal Medical Corporate Manager's Handbook

Laerdal Medical Code of Conduct

Lewis, R. D (2006): *When Cultures Collide – Leading across Cultures* 3<sup>rd</sup> Edition, Boston/London: Nicholas Brealey Publishing

March, James G. og Johan P. Olsen (2006). *The logic of appropriateness*, I Moran, M, M. Rein og R. E. Goodin (red.): *The Oxford handbook of public policy*. Oxford: Oxford University Press.

Mintzberg H. (2011) *Managing* Harlow: Pearson Education Limited

Petersen, V.C. 6 Stuhr Lassen, M (1997) *Værdibasert ledelse: et alternativ til styring, regulering og kontrol?* København: Dansk Industri

Røvik, K.A (2007): *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*, Oslo: Universitetsforlaget

Schaffer B. S. & Riodan C.M (2003): *A Review of Cross-Cultural Methodologies for Organizational Research: A Best- Practices Approach* University of Georgia: Sage Publications Inc.

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

Schein, Edgar H. (1980). *Leadership and culture*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Ltd.

Skog, O. L. 2009. *Å forklare sosiale fenomener. En regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Tjomsland N. (2005) *Saving more lives – together*. Stavanger

Vabo & Ladegaard (2011); *Ledelse, styring og verdier* Oslo: MAGMA

Yin, R.K (2014): *Case Study Research. Design and Methods 5th Edition*, Thousand Oaks California: Sage Publications Inc

Aadland, E. (2010) *Values in professional Practice-Towards a Critical Reflective Methodology*, Journal of Business Ethics: Springer

Aadland, E. (2006) *Verdibasert ledelse i praksis. En studie av 8 medlemsbedrifter i HSH*, Oslo: HSH/Diakonhjemmet Høgskole

Aadland, E. (2004) *Den truverdige leiaren*. Oslo: Det Norske Samlag

## Vedlegg 1

### Questionnaire for respondents (group)

For how many years have, you worked in Laerdal?

- 0-2
- 3-5
- 6-8
- More than 9

What is your role/position?

- Managerial
- Non-managerial

What is your location?

- Monterrey
- Suzhou
- Gatesville

What are Laerdal's values?

What do you think is the purpose behind the values?

How did you learn about the values?

- From HR
- From my Manager
- From Senior Management
- From the Values Brochure
- By self-study
- From KnowledgeLink
- Other

If you selected "other" in the previous question, please explain further.

What do you think «living» the Laerdal values means?

Please give some examples of actions, which in your view typically represents the values.

What do you associate with the Laerdal values?

Are there any regular activities at your site focusing specifically on awareness related to the values?

- Yes
- No

If there are any such activities, please give examples.

How would you describe Laerdal's core values to a new colleague?

Which three values do you think are the most difficult to understand?

- Pride in our history
- A clear vision
- A sound company culture
- A willingness to learn
- A passion for continuous improvement
- A commitment to sustainable development
- A dedication to help improve global health
- None

Why do you find these values the most difficult?

Are there any symbols/artefacts (pieces of art, objects etc) at your location to remind you of Laerdal's values in your daily work?

- Yes
- No

If yes, please give examples of such symbols/artefacts

## Vedlegg 2

### Interview Guide

How do you convey Laerdal's values to new hires?

What is in your opinion, the most important aspect when communicating the values?

How do you ensure that the values are being perceived «correctly»/ the way they are intended?

What means/aids to you have in order to help you translate/communicate the values to team members/Managers?

What values did you have in your previous job? (Different/similar?)

What have been the challenges training people/communicating the values (if any)?

From what/whom did you learn the values?

How do you perceive the following values?

- Pride in our history
- A clear vision
- A sound company culture
- A willingness to learn
- A passion for continuous improvement
- A commitment to sustainable development
- A dedication to help improve global health

Is it possible to see if someone is living the values? If so, how? If not, why?

How conscious are you of your role as «translator» (localisation, context, storytelling etc)?

If you were to compare Laerdal's values to typical values in your (national) culture, how similar or different would they be?

## Vedlegg 3

### Oversikt over figurer

Figur 1: Laerdal Medicals modell som viser balansen mellom «resultatfokus» og «prosessfokus»

Figur 2: Nonaka, Takeuchi (1995): «The Knowledge Creating Company»

Figur 3: Yin, Robert K. (2014): «Basic Types of Design for Case Studies»

Figur 4: Laerdal Medical EPS 2009-2013: «Svarprosent»

Figur 5: CVent-rapport (2014) «How did you learn about the values?»

Figur 6: Kategorisering av «What do you think is the purpose behind the values?» fordelt på antall utsagn

Figur 7: Kategorisering av «What do you think 'living the values means?» fordelt på antall utsagn

Figur 8: Wordle: Nøkkelord som oppsummerer «Please give some examples of actions, which in your view typically represent the values.»

Figur 9: Kategorisering av «How would you describe Laerdal's values to a new colleague?» fordelt på antall utsagn

Figur 10: Laerdal Medical EPS 2009-2013: Gatesville, Monterrey og Suzhou score på en index fra 0-100 på påstanden «I understand the Laerdal Values»

Figur 11: Laerdal Medical EPS 2009-2013: Gatesville, Monterrey og Suzhou score på en index fra 0-100 på påstanden «I can see that my work contributes to Helping save lives»,

Figur 12: CVent-rapport (2014): «How did you learn about the values?»

Figur 13: Kategorisering av «What do you think is the purpose behind the values?» fordelt på antall utsagn

Figur 14: Kategorisering av «What do you think 'living the values' means?» fordelt på antall utsagn

Figur 15: Kategorisering av: «How would you describe Laerdal's core values to a new colleague» fordelt på antall utsagn

Figur 16: Laerdal Medical EPS 2009-2013: Gatesville score på en index fra 0-100 på påstanden «I understand the Laerdal Values» sammenlignet med «I can see that my work contributes to Helping save lives»,

Figur 17: CVent-rapport (2014): «How did you learn about the values?»

Figur 18: Kategorisering av: «What do you think is the purpose behind the values?» fordelt på antall utsagn

Figur 19: Kategorisering av: «What do you think living the Laerdal values means?» fordelt på antall utsagn

Figur 20: Cvent-rapport (2014): «Which three values do you think are the most difficult to understand?»

Figur 21: Kategorisering av: «How would you describe Laerdal's core values to a new colleague»? fordelt på antall utsagn.

Figur 22: Laerdal Medical EPS 2009-2013: Suzhou score på en index fra 0-100 på påstanden «I understand the Laerdal Values» sammenlignet med « I can see that my work contributes to Helping save lives»,

Figur 23: CVent-rapport (2014): «How did you learn about the values?»

Figur 24: Kategorisering av «What do you think is the purpose behind the values?» fordelt på antall utsagn

Figur 25: Kategorisering av: «How would you describe Laerdal's core values to a new colleague» fordelt på antall utsagn

Figur 26: Laerdal Medical », EPS 2009-2013: Monterrey-score på en index fra 0-100 på påstanden «I understand the Laerdal Values» sammenlignet med « I can see that my work contributes to Helping save lives

Figur 27: Kategorisering av «What do you think is the purpose behind the values» basert på antall utsagn fra ledere og ikke-ledere.

Figur 28: Kategorisering av «How would you describe Laerdal's core values to a new colleague» basert på antall utsagn fra ledere og ikke-ledere.

Figur 29: «What do you think is the purpose behind the values?» kategorisert og fordelt på lokasjon.



Figur 30: «What do you think 'living the values' means?» kategorisert og fordelt på lokasjon.

Figur 31: « Are there any regular activities at your site focusing specifically on awareness related to the values?» fordelt på antall respondenter og lokasjon