



Universitetet  
i Stavanger

**HANDELSHØGSKOLEN VED UiS**  
**MASTEROPPGAVE**  
**Executive MBA**

STUDIEPROGRAM:

Executive Master of Business Administration

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

JA

(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL:

*Organisasjonskultur, etikk og tillit i Dalane Energi*

ENGELSK TITTEL:

*Organizational culture, ethics and trust in Dalane Energi*

FORFATTER

Kandidatnummer:

237291

Navn:

Rosita Rundevold Ågesen

VEILEDER:

Asalug Mikkelen



## **Sammendrag**

Dalane Energi er et offentlig eid selskap, noe som fører til at lokalbefolkningen er opptatt av hvordan selskapet arbeider og bruker pengene sine. Interessentene har klare forventninger til at selskapet støtter lokalt næringsliv, at de har lav nettleie, få avbrudd i strømleveransen og at de har lave priser på strømproduktet. I tillegg har eierne forventninger til utbytte. For å imøtekomme disse forventningene har selskapet vært nødt til å gjennomføre vesentlige endringer, disse endringene har skapt en del uro og misnøye i organisasjonen. Formålet med denne oppgaven var derfor å se på Dalane Energi sin organisasjonskultur knyttet til etikk og tillit i arbeidsforholdet og hvordan gjennomføring og involvering av ansatte var under endringsprosessen.

Denne oppgaven benytter semi-strukturerte kvalitative intervju for innsamling av data. En slik form for intervju har fleksibilitet og er en god måte for å få frem mer utdypende personlige svar fra respondentene. Intervjuspørsmålene ble laget med bakgrunn i beskrevet teori fra studien til Ardichvili et al. (2009) som identifiserte en modell med fem klynger av egenskaper som kan tilskrives etiske organisasjonskulturer, i tillegg ble det stilt spørsmål til endringsprosess og tillitsforhold. Ifølge Stensaker og Graham (2012) kan store organisatoriske endringer føre til at tillit mellom ulike parter settes på spill. Denne studien viser at tillitsforholdet mellom ledelse og ansatte ble satt på spill i endringsprosessen blant annet på grunn av mangelfull informasjon og involvering. Videre viser studien at ledere i virksomheten ikke alltid har vært gode rollemodeller. Men til tross for disse funnene viser studien at ansatte trives i jobben, de har aldri opplevd å bli mobbet og at de har et godt arbeidsmiljø.

Basert på mine funn mener jeg at virksomheten må jobbe frem en plan for involvering og medvirkning av ansatte i beslutningsprosesser. Ledelsen bør også medvirke til klarhet i forhold til etiske retningslinjer og å fokusere på å styrke tillitsforholdet i organisasjonen.

## **Innhold**

Sammendrag .....	2
Forord .....	4
1. Innledning .....	5
2. Teori .....	7
2.1. Organisasjonskultur .....	7
2.1.1. Kultur og ledelse .....	9
2.1.2. Subkultur .....	11
2.1.3. Kulturforskjeller .....	12
2.1.4. Endring av organisasjonskultur .....	18
2.2. Etikk .....	19
2.3 Tillit .....	23
3. Metode .....	28
3.1. Om bedriften .....	28
3.2. Design .....	31
3.3. Informanter .....	32
3.4. Datainnsamling .....	32
3.5. Analyse av data .....	33
3.6. Reliabilitet og validitet .....	33
3.7. Etikk .....	34
4. Resultat .....	35
5. Diskusjon .....	62
Konklusjon .....	67
Referanser .....	69
Vedlegg .....	72

## **Forord**

Denne masteroppgaven er skrevet som avslutning på studiet Executive Master of Business Administration ved Handelshøyskolen, Universitetet i Stavanger.

Formålet med oppgaven var å se på organisasjonskultur, etikk og tillit i Dalane Energi. Samtidig var det ønskelig å se på gjennomføring og involvering av ansatte i utført endringsprosess. I analysen ønsket jeg å vise hvilke utfordringer organisasjonen står ovenfor og mulige årsaker til hvorfor en har disse utfordringene og hva som må til for å løse de på best mulig måte.

Jeg ønsker å takke min veileder, professor Aslaug Mikkelsen som har bidratt med god hjelp og veiledning, og venner og familie som har støttet meg underveis.

Samtidig ønsker jeg å takke min arbeidsgiver og ansatte i Dalane Energi, som har stilt opp på intervju og dermed gitt meg muligheten til å foreta denne spennende studien.

Egersund, 13. mai 2019

Rosita Rundevold Ågesen

## 1. Innledning

Mange selskaper har etiske retningslinjer og prosedyrer for overvåking og rapportering av brudd på etisk oppførsel (Jondle, Ardichvili & Mitchell, 2014). Forskning viser derimot at uten grunnleggende endringer i organisasjonskulturer, vil tiltak som etiske retningslinjer og prosedyrer for rapportering av brudd på etisk oppførsel, ikke ha en langsiktig effekt (Murphy, 2010). Det er nødvendig å ha etiske retningslinjer og å gjennomføre etisk opplæring, men det alene er ikke tilstrekkelig. Etisk oppførsel fremmes og forenkles av en etisk organisasjonskultur (Jondle et al., 2014). Organisasjonskultur anses å være en av de viktigste innflytelsene på etisk oppførsel i organisasjoner (Meyers, 2004). Det viktig å ha ledere som demonstrerer høy moralsk standard og etisk oppførsel i hverdagslige samtaler, handlinger, avgjørelser og atferd (Toor & Ofori, 2009). Selv om det alltid har eksistert etiske og uetiske ledere, reiser spørsmålet om leder- og ledelsesetikk seg mer enn noen gang før, og debatten om etisk lederskap har blitt gjenopplivet de siste årene. Verden har sett at det er uetiske ledere som utnytter smutthullene i styringssystemer og søker å oppfylle sine personlige ønsker på bekostning av organisasjonen og de ansatte (Toor & Ofori, 2009). Det antydes gjennom ulik forskning at etisk eller uetisk oppførsel i organisasjoner er en funksjon av både individuelle egenskaper og kontekstuelle faktorer (Meyers, 2004).

Tillit i arbeidsforholdet kan redusere behovet for formelle kontrakter, redusere opportunistiske atferd og redusere behovet for hierarkiske kontroller (Zaheer & Venkatraman, 1995). Organisasjoner er forskjellige i hvilken grad de har tillit til og stoler på arbeidsstyrken sin. Grad av tillit og respekt mellom ledelse og ansatte har direkte innvirkning på organisasjonens ytelse (Argyris, 1965). Medarbeidernes tillit til ledere og kollegaer, er en viktig forklaring på hvorfor engasjementet kan være forskjellig mellom ulike arbeidsplasser. De siste årene har det vært en rekke medieoppslag om ansatte som har gitt uttrykk for redusert tillit til ledelsen i forbindelse med store omstillinger. Store organisatoriske endringer kan utfordre tillitsforholdet mellom ledelsen og de ansatte. Organisasjonens evne til å gjennomføre endringer avhenger av de ansattes tillit til ledelsen (Stensaker & Graham, 2012). Ansatte som har tillit til ledelsen, vil kunne bidra positivt til å få gjennomført endringene. Store organisatoriske endringsprosesser kan imidlertid føre til at de ansatte revurderer tilliten de har til ledelsen. Hvorvidt tilliten påvirkes positivt eller negativt, vil avhenge av hvordan lederne utfører endringsoppgavene, og hvilke konsekvenser endringene medfører for dem som berøres av den.

Dagens samfunn med stadig økende konkurranse, krever at organisasjoner kontinuerlig må forbedre prosessene sine. En organisasjon kan risikere å stagnere dersom den ikke utvikler seg. Forbedring av prosesser i virksomheten innebærer ofte endringer på individnivå, og endringer på individnivå medfører igjen endringer i arbeidshverdagen. Det forkommer endring når noe nytt implementeres. Noen mennesker vil akseptere en endring, enten i form av å opptre passivt eller å være aktivt delaktig. Andre individer kan etablere en form for motstandsstrategi mot endringen, det kan være ulike årsaker til at det utvikles motstand mot endring. Ser en på energibransjen, står de ovenfor store utfordringer og endringer, det er planlagt investeringer i linjenettet for om lag 140 milliarder frem mot 2025, i tillegg kommer digitalisering, mer bevisste forbrukere, kraftoverskudd, ny kjernekraft, energieffektivisering og ny struktur. Myndighetene omregulerer bransjen som følge av for stor samrøre mellom monopolvirksomheten og annen virksomhet. I praksis innebærer dette at monopolvirksomheten må skilles ut som en egen juridisk enhet adskilt fra annen virksomhet i foretaket. Når nettvirksomheten skilles ut i eget selskap, vil det bli lettere å omstrukturere i form av fusjoner og oppkjøp.

Med de store endringene som Dalane Energi har vært gjennom, er det viktig at ledere og ansatte har tillit til hverandre. I tillegg er det viktig å oppfordre til etisk oppførsel, slik at endringsprosessen ikke blir brukt til uetisk arbeid i form av at ledere og ansatte søker å oppfylle personlige ønsker fremfor det som er best for organisasjonen. Det er også viktig for organisasjonen å ha en kultur som fremmer samarbeid. Med bakgrunn i dette ønsker jeg i denne oppgaven å se nærmere på følgende problemstillinger:

*Hvilken organisasjonskultur har Dalane energi knyttet til etikk og tillit i arbeidsforholdet?*

*Hvordan var gjennomføring og involvering av ansatte i endringsprosessen?*

## 2. Teori

### 2.1. Organisasjonskultur

Organisasjonskultur har ofte vært studert og forsket på, men allikevel er det i dag fortsatt ingen enighet om en felles definisjon av begrepet (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Fundamentalt er likevel at organisasjonskultur refererer til de felles verdier, tro og oppførelse som deles av medlemmene i en organisasjon (Kwantes & Glazer, 2017). En organisasjonskultur dannes basert på de gjentakende prosessene som utføres av medarbeidere etter gitte regler. Disse gjentakende prosessene danner de grunnleggende forutsetningene og overbevisningene som ubevisst deles av medlemmene i organisasjonen. Det utvikles en grunnleggende tatt-for-gitt holdning til hvordan organisasjonen ser seg selv og dets miljø (Schein, Fowler, Offermann & Gowing, 1990). Organisasjonskulturen er kollektiv, sosialt lært og overføres mellom generasjoner. Den uttrykker betydningen av felles verdier, oppfatninger og språk som skaper, opprettholder og viderefører en felles virkelighetsforståelse i organisasjonen, slik at de ansattes atferd på jobb blir mer forutsigbar (Mikkelsen, 2014). Valgt definisjon på organisasjonskultur i denne oppgaven er Edgar Schein sin definisjon. Schein er en av de mest profilerte forskerne på organisasjonskultur og definerer organisasjonskultur på følgende måte (Schein, 2010):

*"Organisasjonskulturen representerer et mønster av grunnleggende antakelser - skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene".*

To nøkkelord fra denne definisjonen er «mønster» og «integrasjon», det er typiske mønstre som senere blir integrert til nye medlemmer av en gruppe. Videre legger definisjonen vekt på at kultur er noe som er felles og delt mellom individene i organisasjonen. Det kan eksistere ulike sett av felles delte verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Verdier er et sentralt element i definisjonen, de viser til hva som oppfattes som verdifullt, viktig og det man streber etter i en organisasjon. Normer handler om hva som er de akseptable og uakseptable holdninger og handlinger ved kulturen, samt hvordan man burde oppføre seg. Individene har ulike virkelighetsoppfatninger som er med på å hjelpe dem til å forstå hva som er sant og usant, hvordan det fungerer og hvordan det som skjer rundt dem skal fortolkes.



Organisasjonskulturen har både en ekstern og en intern funksjon. Den eksterne funksjonen omhandler forholdet til omgivelsene, mens den interne funksjonen bidrar til å skape intern stabilitet (Schein, 2010). Edgar Schein foreslo at organisasjonskulturen kunne deles inn i tre ulike nivåer: artefakter, verdier og grunnleggende antakelser (Schein, 2010). Artefakter representerer det ytre lag av kultur og består av organisasjonens synlige struktur som inkluderer ritualer, språk, myter, logo, utseende på kontorbygg og ansattes kleskode. Atferdsmessig kan en observere språket som benyttes i interaksjoner og se på hvordan folk interagerer med hverandre. Språk og interaksjoner er mål på klimaet i organisasjonen, det beskriver følelsen som formidles og ser på hvordan medlemmer i organisasjonen kommuniserer med hverandre, med kunder eller med andre utenforstående. Dette nivået er lettest tilgjengelig for utenforstående, men også det mest tvetydige når det gjelder den underliggende meningen det kan representere. Scheins neste kulturnivå er verdier, dette er sentrale prinsipper og uskrevne regler som definerer hva organisasjonens medlemmer er opptatt av og hva slags atferd som forventes og aksepteres i organisasjonen, dette er selve essensen i kulturen. De uttrykte verdiene observerer de artikulerte, offentlig kunngjorte prinsippene. Gjennom formelle retningslinjer og ideologiske prinsipper forsøker medlemmene i organisasjonen å oppnå uttrykte verdier i organisasjonen. Retningslinjer og prinsipper er med på å styre medlemmene sine handlinger mot aksjonærer, ansatte, kunder og andre interessenter. Scheins tredje nivå handler om de underliggende antakelsene og forutsetningene for organisasjonslivet, det kultur egentlig er. Dette er antakelser som tas for gitt og vil ofte være ubevisste og påvirker hva som blir oppfattet og lagt vekt på av folk i organisasjonen. For å forstå spillereglene i organisasjonen må en observere de implisitte, uskrevne reglene som er med på å samle medlemmene i organisasjonen. Identitet og selvbilde observerer hvordan organisasjonen ser på seg selv, mens ferdigheter viser kompetansene som utføres og organisasjonens evne til å gjøre visse ting som går videre fra generasjon til generasjon (Schein & Schein, 2017).

Organisasjonskultur kan visualiseres som toppen av et «isfjell», hvor det kun er toppen av isfjellet som er synlig for omgivelsene. Ser vi på Edgar Schein sine tre kulturnivå, vil det være artefaktene som er det vi kan se og som ligger på havoverflaten. Under havoverflaten finner vi verdiene og de underliggende antakelsene, det vi ikke kan se og som er de vanskeligste å oppdage i en kultur.

Definisjonen på organisasjonskultur beskriver at kultur oppstår gjennom læring. Læringsmodeller kan derfor hjelpe oss med å forstå hvordan kultur oppstår og hvordan ledere og medlemmer av organisasjonen påvirker den (Schein, 1990). En studie av treningsgrupper viser hvordan normer og tro oppstår og hvordan medlemmene reagerer på kritiske hendelser. For eksempel, dersom et gruppemedlem går til angrep på lederen i en gruppe, og lederen kommer med et motangrep uten at de andre gruppemedlemmene griper inn og det medfører at angriperen beklager seg, vil en kultur bli opprettet. Denne type atferd har en tendens til å skape en norm, normen blir da at ingen vil gå til angrep på lederen i gruppen, myndighet blir hellig. Normen kan etter hvert bli en tro og deretter en antagelse om det samme mønsteret kommer igjen. Ved å rekonstruere historien om kritiske hendelser i gruppen og hvordan medlemmene håndterte dem, kan man få en god indikasjon på de viktige kulturelementene i den gruppen (Schein, 1990). En annen mekanisme for å påvirke kultur er gjennom modellering av lederfigurer som tillater gruppemedlemmer å identifisere seg med dem og internalisere sine verdier og antagelser (Schein, 1990). Gruppen lærer da av egen erfaring hvilke deler av lederens trossystem som fungerer for gruppen som helhet. Den felles læring skaper gradvis felles forutsetninger. I økende grad deles læringsprosessen, og de gjenværende kulturelle antagelsene reflekterer den samlede gruppens erfaring, ikke bare lederens opprinnelige antagelser. Dersom ledere er sterke nok og fortsetter å bygge sine egne syn på hvordan ting skal være, vil de fortsette å ha en dominerende effekt på den nye kulturen.

Begrepet motivasjon er en viktig faktor for enhver organisasjon. Ansatte er organisasjonens viktigste ressurs. Hvordan ansatte utnytter og deler sin kompetanse og kunnskap med kollega, er vesentlig for organisasjonen. Motiverte ansatte vil forsøke å løse problemer på egenhånd, de vil gjerne gjøre "det lille ekstra" og hjelpe sine kollegaer. Videre vil de mest sannsynlig være mer innovative og på eget initiativ se etter nye løsninger, eller en forbedret måte å gjøre ulike ting på. En motivert ansatt kan øke kvaliteten, produktiviteten og innovasjon i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 241).

### **2.1.1. Kultur og ledelse**

Kultur og ledelse kan anses å være to sider av samme sak, det vil si at det er lederen som først skaper kulturen ved at det er de som skaper grupper og organisasjoner. Når det eksisterer en kultur innenfor en organisasjon, bestemmes kriterier for ledelse innenfor denne. Schein (2010) hevder at ledelsen er den opprinnelige kilden til oppfattelser og verdier som setter en gruppe i bevegelse når man skal håndtere interne og eksterne problemer. Det vil ligge i individenes

natur å søke etter stabilitet og mening rundt de ulike fenomener. Ledelsen kan påvirke organisasjonskulturen gjennom primære og sekundære mekanismer (Schein, 2010, s. 236). En leder kan benytte primære innlemmingsmekanismer for å påvirke og forsterke ulike sider av en kultur. Lederen formidler sine prioriteringer, verdier og interesser gjennom det han velger å vie sin oppmerksomhet til. Lederens følelsesmessige reaksjon på kriser kan gi sterke signaler om verdier og oppfatninger, og en trofast leder støtter vedtatte verdier selv under hardt press. Lederen kan opptre som en rollemodell ved å kommunisere verdier og forventninger gjennom egne handlinger, og spesielt viktig er det at lederen ikke handler i strid med innførte retningslinjer. Kultur kan påvirkes gjennom tildeling av ressurser, det vil si hvordan budsjetter opprettes i en organisasjon avslører lederens forutsetninger og overbevisninger. Belønning og hva som er betingelsene for dette gir uttrykk for hva som er viktig for organisasjonen, og formell oppmerksomhet som seremonier og uformell ros, sier noe om lederens prioriteringer og hva som er viktig. Den siste primære mekanismen som lederen kan benytte for å påvirke kulturen i organisasjonen er gjennom kriterier for rekruttering, utvelgelse, forfremmelse og avskjedigelse. Disse primære innlemmingsmekanismene er det viktigste verktøyet en leder har tilgjengelig for å lære organisasjonen hvordan de skal oppfatte, tenke, følge og oppføre seg basert på deres egne bevisste og ubevisste overbevisninger. Alle mekanismene opererer samtidig og de er synlige gjenstander av den fremvoksende kulturen i organisasjonen.

Det finnes også sekundære innlemmings- og stabiliseringsmekanismer som påvirker eller forsterker bedriftskulturen dersom de samsvarer med de primære mekanismene (Schein, 2010). Utforming av organisasjonsstruktur har betydning for kulturen, en sentralisert struktur reflekterer troen på at det kun er lederen som kan avgjøre hva som er best, mens en desentralisert struktur reflekterer troen på individuelt initiativ og ansvarsfordeling. Utforming av systemer og prosedyrer, dette kan være formelle budsjetter, planleggingsmøter og rapporter som reflekterer at kontroll og orden er sterke verdier i organisasjonen. Organisatoriske ritualer er symbolske måter å formalisere visse forutsetninger og er derfor viktig å observere. Utforming av omgivelsene beskriver hvordan ledere reflekterer grunnleggende verdier. Fortellinger, historier og myter om viktige personer og hendelser i organisasjonens historie kan bidra til å overføre verdier og holdninger i organisasjonen. Men slike historier og myter reflekterer i større grad kulturen fremfor å påvirke den. Den siste sekundære mekanismen for å påvirke kulturen i en organisasjon er formelle erklæringer. Dette kan være offentlige verdiytringer fra ledere og formelle skriftlige verdierklæringer som kan være nyttig som et

supplement til andre mekanismer. I en ung organisasjon er de sekundære innlemmingsmekanismene både kulturskapere og kulturforsterkere, men når en organisasjon er satt og stabilisert, blir disse mekanismene begrensninger for fremtidige ledere. I en voksende organisasjon er disse mekanismene sekundære fordi de bare virker hvis de er i samsvar med de primære mekanismene. Alle disse sekundære mekanismene kan betraktes som kulturelle artefakter som er svært synlige, men som kan være vanskelige å tolke uten intern kunnskap fra observasjon av ledernes faktiske oppførsel (Schein & Schein, 2017).

### **2.1.2. Subkultur**

For å avdekke hvilken kultur som eksisterer i organisasjonen, må en studere de ulike grupperingene og finne ut hvilke felles erfaringer medlemmene har hatt, og hvilke erfaringer hele organisasjonen har hatt. Det er mulig å finne flere levende kulturer innenfor en organisasjon, for eksempel en ledelseskultur, forskjellige yrkeskulturer i avdelingene, ulike gruppekulturer basert på geografisk nærhet og arbeidskulturer med grunnlag i felles status i hierarkiet (Schein, 2010). Subkulturer relateres ofte til organisasjonens struktur, som for eksempel forskjellen mellom ulike avdelinger. Avdelingsnivå kan basere seg på geografi, funksjon, produkt, marked, teknologi eller basert på nivå i hierarkiet. Funksjonelle subkulturer stammer fra funksjonens teknologi og yrkeskultur. Produksjonsavdelingen ansetter personer som er utdannet innen industri, økonomiavdelingen ansetter personer innen økonomi og finans, salgsavdelingen ansetter salgstyper og så videre. Selv om nyansatte vil sosialiseres av bedriftskulturen i organisasjonen, vil de også bringe med seg andre kulturelle forutsetninger fra deres utdanning. Kulturen i ulike yrker vil variere og dermed vil blant annet ingeniører, leger, advokater og regnskapsførere avvike fra hverandre i deres grunnleggende tro, verdier og stilltiende antagelser fordi de gjør fundamentalt forskjellige ting, har blitt opplært annerledes og har fått en bestemt identitet i å utøve sin yrke. Subkulturer formes med andre ord ut fra kunnskap og erfaringer som danner felles antakelser og holdninger innenfor enheter eller nivåer i organisasjonen ut fra et behov om å møte og håndtere sine utfordringer (Schein, 2010). I dette ligger det utfordringer da ulike subkulturer ofte danner sine egne måter å beskrive problemstillinger og kommunisere om disse på. Med organisasjonsvekst og fortsatt suksess blir funksjonelle subkulturer stabile og godt artikulert. Organisasjoner anerkjenner dette tydeligst når de utvikler rotasjonsprogrammer for opplæring og utvikling av fremtidige ledere. Når en ung leder blir rotert gjennom salg, markedsføring, økonomi og produksjon,

lærer han eller hun både de tekniske ferdighetene i hver av disse funksjonene og synspunktet, perspektivet og underliggende forutsetninger for den subkulturen (Schein & Schein, 2017).

### **2.1.3. Kulturforskjeller**

Kulturelle verdier i organisasjoner benyttes ofte til å forklare årsaken til kulturelle forskjeller. Det har imidlertid vært en økende skepsis til at verdier alene kan forklare kulturelle forskjeller i atferd. Sosiale normer, eller hvor klare og gjennomgripende normer er innad i organisasjonen, og sanksjonering, eller hvor mye toleranse det er for avvik fra normer i organisasjonen kan benyttes for å se på påvirkningen kulturelle forskjeller har på enkeltpersoner og organisasjoner (Gelfand, Nishii, Raver & Zedeck, 2006). Hvor sterk eller svak en organisasjonskultur er knyttes til hvordan organisasjonsmedlemmenes oppførselen påvirkes av sosiale normer og sanksjonering. Kulturelle utfordringer kan oppstå som følge av fusjoner mellom selskaper med ulikt styrkeforhold av organisasjonskultur. Globale organisasjoner vil sannsynligvis ha forskjellige preferanser på standardisering versus lokalisering avhengig av hvor sterk eller svak samfunnskonteksten er. På individnivå vil individer sannsynligvis oppleve mye stress, spesielt når de går fra svake til sterke organisasjonskulturer. Sterke kulturer har klare normer og forventninger til sine medlemmer. For å øke sannsynligheten for at alle gruppe-medlemmer overholder de gjeldende verdiene og normer, overvåker medlemmene hverandre og straffer potensielt de som ikke samsvarer. I en sterk kultur, er menneskers verdier, normer og oppførsel lik hverandre (Uz, 2015). Disse kulturer har en tendens til å være homogene med hensyn til bestemte holdninger og atferd. Svake kulturer godtar større variabilitet i den grad deres medlemmer støtter og praktiserer kulturelle normer. Hvis en kultur er heterogen, er dens normer, verdier og adferdsstandarder ikke gjennomgripende, og det som ikke er gjennomgripende, kan ikke sanksjoneres (Uz, 2015). I en sterk eller svak kultur refereres det til i hvilken grad normer er klare, i hvilken grad en er konsekvent enig i disse normene og om graden av toleranse kulturen har for manglende overholdelse av disse normene (Gelfand et al., 2006). Sterke kulturer har en tendens til å være stive og har mindre toleranse for avvik fra normer, mens svake kulturer har en tendens til å være tolerante for ikke-overholdelse av normer. Uz (2015) forklarer at trussel mot en kulturs overlevelse vil mobilisere sterk koordinering og organisering i et forsøk på å redusere tvetydigheter og spare ressurser som trengs for å overleve.

Geert Hofstede (1980) var den første til å forske på forholdet mellom kultur og ledelse, og så på om det var noen sammenhenger mellom ulike kulturer og ledelsesstiler (Hofstede, 1980). Forskningen hans startet som en bedriftsundersøkelse i IBM, og han ønsket å undersøke om det var forskjeller innen ledelseskultur i ulike regioner innen selskapet IBM. Han så på datterselskaper i over 70 land og tok utgangspunkt i 5 dimensjoner som gjør det mulig å skille en kultur fra en annen: Individualisme i forhold til kollektivism, maktavstand, maskulinitet i forhold til femininitet, unngåelse av usikkerhet og framtidsorientering. Hofstedes forskning og rammeverk er blant de mest siterte, omtalte og brukte tilnærmingene til kultur innen ledelse (Lervik & Traavik, 2014). Hans forskning har i tillegg en rekke svakheter, den sier blant annet ikke noe om variasjoner innenfor et land og to land som har samme score på en dimensjon kan ha ulike fordelinger og kulturelle undergrupper av en gjennomsnittsscore (Lervik & Traavik, 2014). GLOBE-studien bygger på Hofstedes arbeid, og er et av de største prosjektene som fokuserer på sammenhenger og forskjeller mellom kulturer og ledelse. GLOBE står for «Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness» (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002). Hensikten med prosjektet var å utforske kulturelle verdier og praksis i ulike land, og å identifisere deres innflytelse på organisasjonspraksis og ledelsesegenskaper.

GLOBE-forskningsprogrammet definerte kultur som delte motiver, verdier, tro, identiteter og fortolkninger av vesentlige hendelser som utviklet seg fra felles erfaringer blant kolleger og som ble overført i generasjoner. Kultur ble målt på to ulike måter: først målte en avtaler blant kolleger i forhold til de psykologiske egenskapene og deretter målte en observert og rapportert praksis av enheter som familier, skoler, arbeidsorganisasjoner, økonomiske og juridiske systemer og politiske institusjoner (House et al., 2002). Som et første skritt for å måle lederens effektivitet på tvers av kulturer, etablerte GLOBE ni kulturelle dimensjoner. Med disse dimensjonene ble det mulig å fange likheter og / eller forskjeller i normer, verdier, overbevisninger og praksis mellom samfunn. Den første dimensjonen var usikkerhet som avdekket i hvilken grad medlemmer av en organisasjon forsøker å unngå usikkerhet ved å stole på sosiale normer, ritualer og byråkratiske praksiser for å lette uforutsigbarheten for fremtidige hendelser. Videre kom maktavstand som definerer graden av ulik fordeling av makt som medlemmer av en organisasjon forventer og er enige om. Den tredje var kollektivism I som var samfunns kollektivism og gjenspeiler i hvilken grad organisatoriske praksiser oppfordrer og belønner kollektiv fordeling av ressurser og kollektiv handling. Deretter kom kollektivism II som er inngruppe kollektivism og gjenspeiler i hvilken grad

enkeltpersoner uttrykker stolthet, lojalitet og sammenheng i sine organisasjoner eller familier. Den femte var kjønns egalitarisme som måler i hvilken grad en organisasjon minimerer kjønnsrolleforskjeller og kjønnsdiskriminering. Neste var selvsikkerhet som ser på i hvilken grad individer i organisasjoner er konfronterende og aggressive i sosiale relasjoner. Den syvende var fremtidig orientering som ser på i hvilken grad enkeltpersoner i organisasjoner engasjerer seg i fremtidsrettet oppførsel. Deretter var ytelsesorientering som refererer til i hvilken grad en organisasjon oppmuntrer og belønner gruppemedlemmer til forbedring og dyktighet. Den siste dimensjonen var menneskelig orientering som handler om i hvilken grad enkeltpersoner i organisasjoner oppmuntrer og belønner for å være rettferdig, altruistisk, vennlig, sjenerøs, omsorgsfull og snill mot andre. GLOBE-prosjektet viste at samfunnets kulturelle verdier påvirker ledelse og praksis i organisasjoner, men at påvirkningen ikke var like sterk i alle næringer. Ifølge forskningen kunne en dele 60 av landene i studien inn i 10 ulike kulturgrupper, for eksempel den nordiske gruppen, den engelske gruppen, og den latinske gruppen (Lervik & Traavik, 2014).

Et annet viktig forskningsmål i GLOBE-prosjektet var å forklare hvordan lederskapsforståelse og atferd påvirker kulturverdier (House et al., 2002). GLOBE definerer en fremragende leder som en person i en organisasjon eller industri som er eksepsjonelt dyktig på motivere, påvirke eller gjøre det mulig for deg, andre eller grupper å bidra til suksessen til organisasjonen eller oppgaven. GLOBE-prosjektet identifiserte seks foretrukne lederstiler. Den ytelsesorienterte stilen (kalt "karismatisk / verdi-basert" av GLOBE) understreker høye standarder, besluttsomhet og innovasjon, den søker å inspirere folk rundt en visjon, skaper lidenskap og gjør det ved å holde fast på kjerneverdiene. Team-orientert stil gir stolthet, lojalitet og samarbeid mellom organisasjonsmedlemmer og en felles hensikt eller mål. Deltakende stil oppfordrer til innspill fra andre i beslutningsprosesser og understreker delegasjon og likestilling. Den menneskelige stilen understreker medfølelse og generøsitet og den er tålmodig, støttende og bekymret for andres velvære. Den autonome stilen er preget av en uavhengig, individualistisk og selv-sentrisk tilnærming til lederskap. Den selvbeskyttende (og gruppebeskyttende) stilen legger vekt på en oppførsel basert på prosedyrer og fokuserer på sikkerhet. De ulike landene praktiserer ulike former for ledelse. De engelske, tyske, nordiske og sørøstasiatiske landene hadde en sterk prestasjonsorientert lederstil, mens Midtøsten, Østen, Sørøst-Asia, Latin-Amerika og Øst-Europa scoret høyt på en selvbeskyttende lederstil som å «redde ansikt». Alle landene scoret høyt på teamorientering (Lervik & Traavik, 2014). Blant hovedresultatene som hadde universell tilslutning i de ulike landene ble det i GLOBE-prosjektet funnet at medarbeidere i alle land ønsket en leder som var til å stole på, var

planmessig og hadde evne til å kommunisere. Tilsvarende ble det funnet lederegenskaper som universelt ble forkastet i alle land, ingen ønsker en leder som er asosial, irritabel, egosentrisk eller diktatorisk (Lervik & Traavik, 2014).

GLOBE-prosjektet er en av gigantene i tverrkulturell forskning og er den mest omfattende studien hittil som empirisk forsket forholdet mellom kultur og lederadferd i så mange samfunn med så mange forskjellige kvantitative og kvalitative tiltak og metoder og i så mange forskjellige organisasjoner. Prosjektet engasjerte mer enn 170 samarbeidspartnere fra hele verden som brakte en grundig forståelse av sin egen kultur og dets forestilling og praksis av lederskap. Kanskje aller viktigst og den endelige konklusjonen er at en er i stand til å gi et stort bidrag til organisatorisk atferd og lederskapslitteratur. GLOBE-studien har blitt kritisert for at den omfatter for mange dimensjoner, for feil metodebruk og for å ha brukt uriktige forutsetninger (Lervik & Traavik, 2014).

I Norge har vi en strek kultur for ansattes deltakelse og medvirkning. Arbeidsmiljøloven sikrer ansattes innflytelse i arbeidslivet gjennom fastlagte retningslinjer for når de har rett på informasjon, og når det skal gjennomføres drøftinger og forhandlinger. Ansatte har også under gitte forutsetninger sikret medvirkning i virksomhetens omstillings- og organisasjonsendingsprosesser. Norsk kultur eller typiske norske holdninger må kunne sies å være en del av et større skandinavisk kulturfellesskap. Studier av skandinaviske ledere har konkludert med en viss aversjon mot hierarkier, sterk tiltro til kolleger og en gjennomgående skepsis til bruk av formelle regler og prosedyrer (Grenness, 2012). Videre viser studiene at skandinaviske ledere legger mindre vekt på strukturering av oppgaver og er mer opptatt av hensynet til sine ansatte enn hva ledere fra andre europeiske nasjoner er. Ledelse basert på coaching fremfor styring foretrekkes av skandinaviske ledere. I tillegg er skandinaviske ledere mykere enn sine amerikanske kolleger idet de fremhever viktigheten av å fremstå som troverdige, ærlige og etiske fremfor å være resultatorientert og ambisiøse (Grenness, 2012). Det er også typisk for Skandinavia å involvere medarbeidere i beslutningsprosesser, dette gjør det mulig for ledere å styre ved hjelp av mål og verdier fremfor kommando og kontroll. Det finnes få studier av norske ledelsesmodeller, men det er likevel mulig å påpeke sentrale trekk på norsk ledelse. Norske ledere legger større vekt på hva som oppfattes å være rett, det vil si at de er opptatt av å gjøre det som blir vurdert som anstendig og korrekt av folk flest. I tillegg har norske ledere tiltro til underordnedes synspunkter når avgjørelser skal tas (Grenness, 2012). Flere undersøkelser peker også på begrepet «tillit» som en slags grunnstein i den norske og skandinaviske arbeidslivsmodellen. Studier har dokumentert at de skandinaviske



landene kan vise til det høyeste generelle tillitsnivået i verden (Grenness, 2012). Mange hevder at globaliseringskreftene er i ferd med å redusere betydningen av lokale og nasjonale kulturer. Noen forskere hevder at globaliseringen vil føre til at organisasjoner i økende grad vil likne hverandre på tvers av nasjoner, mens andre forskere hevder at globaliseringen gir større rom for kulturelle forskjeller i ledelse og organisasjonsatferd (Grenness, 2012). Globalisering påvirker bedrifter gjennom samhandling og gjensidig avhengighet mellom land, den påvirker konkurransen, gir nye markedsmuligheter for norske bedrifter og gjør det lettere å ekspandere utenfor hjemlandet. Liberaliseringen betyr også økt konkurranse i hjemmemarkedet, der norske aktører tidligere har vært skånet fra internasjonal konkurranse men som nå gjøres tilgjengelig også for utenlandske selskaper. De to viktigste drivkreftene bak globalisering er teknologi og politikk. Informasjonsteknologi har gjort det enklere å søke opp informasjon, koordinere markedstransaksjoner og styre internasjonale produksjonskjeder. Politisk er det bygget ned handelshindringer, redusert tolltariffer på import og transaksjonskostnader knyttet til internasjonal handel. Selv om globalisering på mange måter gjør verden mindre, finnes det fortsatt vedvarende kulturforskjeller og ulike juridiske, økonomiske og politiske institusjoner i de ulike landene (Lervik & Traavik, 2014). Det kan også virke som at den norske og skandinaviske kulturen holder stand på tross av press fra globaliseringskreftene. Norske ledere er mindre autoritære, mer involverende, delegerende og coachende i sin lederstil enn mange av sine utenlandske kolleger. Dette gjør ikke norske ledere svake, men viser at den skandinaviske ledelsesmodellen er som skreddersydd for å møte behovet til kunnskapsmedarbeiderne.

Hofstedes arbeid (1980) bidro til å identifisere konsekvensene av kulturforskjeller for organisatorisk oppførsel. Ledere fra land med lav score på maktavstand pleide å kommunisere bedre og ble oppfattet som at det var lettere å tilnærme seg dem enn ledere fra land med høyere score på maktavstand (Resick, Hanges, Dickson & Mitchelson, 2006). Forskere har funnet at samfunnskulturen er knyttet til forskjeller i personlige verdier og følsomheter til etiske problemstillinger. Forretningspraksis som er allment akseptert i ett land, kan være i strid med etiske regler eller praksis i et annet land som skaper etiske dilemmaer for ledere som forsøker å drive virksomhet på tvers av kulturer. Ettersom forventningene til både lederskap og etikk kan variere på tvers av kulturer, er det nødvendig å undersøke tverrkulturell variasjon i betydningen knyttet til ulike aspekter av etisk lederskap. Generelt viser funnene fra denne studien at karakter / integritet, altruisme, kollektiv motivasjon og oppmuntring - fire komponenter som karakteriserer etisk lederskap i vestlige samfunn - støttes

universelt og betraktes som atferd og egenskaper som bidrar til at en person er en effektiv leder på tvers av kulturer. For karakter / integritetsdimensjonen ble det høyeste nivået av påtegning funnet blant nordisk europeiske samfunn. Interessant er to av samfunnene i denne klyngen, Sverige og Finland, kontinuerlig rangert blant de landene med de laveste nivåene av korrupsjon i hele samfunnet. Det kan tyde på at integritet er høyt verdsatt blant nordiske samfunn, og er spesielt viktig for ledere. Karakter / integritet ble tilsluttet i mindre grad blant Midtøsten-samfunn. En mulig forklaring på dette er betydningen av å redde ansikt i Midtøsten-samfunn. For å få respekt for jevnaldrende og underordnede, samt å opprettholde egen selvrespekt, er det spesielt viktig for ledere å opprettholde sin status. Mens karakter / integritet ble sett på som viktig, har de kanskje annen mening og har en annen vekt på grunn av betydningen av å redde ansikt i disse samfunnene (Resick et al., 2006).

Tverrkulturell forskning kan gi innsikt i globale utfordringer og bidra til forståelsen av korrupsjon basert på nasjonale kulturer (Seleim & Bontis, 2009). Effektiv bekjempelse av korrupsjon er avhengig av kultur, for eksempel vil land med høy score på maktavstand eller høy individuell kollektivism kreve forskjellige strategier enn land med lav score på disse dimensjonene. Det antydes at høye kjønnsverdier er knyttet til korrupsjon. Usikkerhetsfeil, fremtidig orienteringspraksis, institusjonell kollektivism, menneskelig orienteringspraksis, prestasjonsorienteringspraksis og individuell kollektivism er korrelert med korrupsjon (Seleim & Bontis, 2009). Usikkerhetsfeil reduserer korrupsjonsnivået, noe som tyder på at folk i samfunn som er preget av høy grad av usikkerhetsfeil, har større sannsynlighet for å ha mer respektert for formelle regler. Nivå av fremtidig orienteringspraksis påvirker også nivå av korrupsjon, jo høyere nivået av fremtidige orienteringspraksis, jo lavere nivå av korrupsjon. Dette oppmuntrer og belønner fremtidig orienteringsadferd som strategisk planlegging, karriereplanlegging, innstilling av visjon, oppdrag og mål. Disse oppføringene legger større vekt på langsiktig suksess og representerer årsakene til etisk atferd. Folk i samfunn som er preget av kollektiv praksis i grupper er mer korrupte og gir målene til gruppen en høyere prioritet enn målene til publikum. Disse individene tolker lover, regler og forskrifter for deres grupper og nære venner. Når det gjelder ytelsesorienteringspraksis, tyder undersøkelsen på at høye nivåer av ytelsesorienteringspraksis er knyttet til lavere nivåer av korrupsjon, noe som indikerer at prestasjonsorientert kulturell praksis og ytelsesutvikling reduserer korrupsjon.

#### 2.1.4. Endring av organisasjonskultur

Globalisering, digitalisering, ny teknologi og vekst kan medføre endring for organisasjoner, det igjen kan lede til nødvendig endring av eksisterende organisasjonskultur. Selv om organisasjonskulturer utvikler seg over tid, er ikke kulturen statisk. Kultur er lært og den utvikles med nye erfaringer og kan forandres når man forstår læringsprosessens dynamikk. Scheins tre nivåer av organisasjonskultur gir et glimt av de ulike lagene som krever endring når en ønsker å endre på kulturen i organisasjonen (Schein, 2010). Det ytre laget inkluderte gjenstander, det andre laget var verdier, og det innerste laget besto av antagelser eller overbevisninger. Det er viktig å forstå de komplekse oppfatningene og antakelsene som ligger til grunn for sosial atferd når en ønsker å endre kulturen. Ledere kan påvirke kulturen ved å oppfordre organisasjonen til å tro på at endring er mulig å ønskelig, de kan artikulere en ny retning og et nytt sett med antakelser og de kan la nøkkelposisjoner i organisasjonen fylles med nye operatører som holder de nye forutsetningene. I tillegg kan ledere systematisk belønne nye retningslinjer og straffe overholdelse av gamle, ansatte kan tvinges eller oppfordres til å ta i bruk ny atferd som er mer konsistent med nye forutsetninger og ledere kan skape nye ritualer og utvikle nye symboler og gjenstander rundt de nye antakelsene som skal omfavnes (Schein, 1990). Alt dette kan gjøres ved hjelp av de innebygde mekanismene som beskrevet tidligere. I tilfeller hvor organisasjoner sliter med å få til kulturendringer, kan det være nødvendig å splitte primære aktører av uønsket kultur og rekonstruere kulturen rundt nye mennesker, slik at ny læringsprosess blir overført. I disse tilfellene hvor endring av kultur er vanskelig, ser en ofte at det involverer utskifting av et stort antall personer, dette er gjerne de personene som har vokst opp i organisasjonen og som finner det vanskelig å endre sine grunnleggende antakelser (Schein, 1990). Ser en på kulturendring fra et HRM-perspektiv, vil det være mulig å påvirke kulturen ved å endre medarbeidernes atferd gjennom ledelse og utviklingsprogrammer eller ved å redefinere og omformulere bruk av språk, symboler og seremonier (Mikkelsen, 2014). Det er viktig å skape en forståelse for at endring er nødvendig og å skape motivasjon og modenhet for å løse opp eksisterende strukturer. Ansatte må involveres slik at man gjennom dialog og samarbeid kan vise betydningen av nye verdier og atferd. Tilbakemelding, ros og belønning der nye verdier på en vellykket måte har fått prege arbeidet, vil bidra til at nye verdier setter seg i organisasjonen. Når en skal endre en kultur er det viktig med sterkt lederskap som sikrer en sterk og transparent organisasjonskultur og som gir medarbeiderne en klar linje mellom egen jobb og visjon og mål for organisasjonen. Ledere som engasjerer, gir klarhet og som verdsetter medarbeidernes innsats og bidrag er også

viktige elementer ved endring av kultur. I organisasjoner med manglende tillit er det viktig at medarbeiderne føler at de er i stand til å komme med sine ideer, utfordringer og fremme løsningsforslag i en endringsprosess. Dersom medarbeiderne oppfatter at organisasjonen lever etter sine verdier og uttalte normer for atferd fører det til tillit og integritet (Mikkelsen, 2014). Det er knyttet skepsis til i hvilken grad kultur kan ledes og kontrolleres, og i den grad kulturen lar seg kontrollere, er det bare på et overflatisk atferdsnivå (Mikkelsen, 2014). Forskere er enige om at kulturendring er en ekstremt vanskelig prosess (Barrett, 1984). Kultur har en vanedannende kvalitet, kanskje fordi kulturmedlemmer er klar over at kulturkomponenter ikke kan endres uten å påvirke andre verdsatte verdier (Uttal, 1983). En annen årsak til at det er så vanskelig å forandre kulturen i en organisasjon med lang historie, er at mange av de underliggende antakelsene og forutsetningene deles av menneskene i en organisasjon. De kulturelle forutsetningene er også vanskelig å forandre dersom de bygger på stolthet og rettferdiggjør fortiden. Videre påvirker kulturelle verdier valg av ledere og rolleforventninger til dem.

Organisasjonskultur er viktig når en ønsker å forstå forandring eller motstand mot forandring. Når en skal designe grunnleggende strategier, spesielt menneskelige ressurser, er det viktig å forstå egen kultur. Alle aktivitetene vedrørende rekruttering, utvelgelse, trening, sosialisering, utforming av belønningssystemer, utforming og beskrivelse av arbeidsplasser krever forståelse for hvordan organisasjonskultur påvirker dagens funksjon. Mange organisatoriske endringsprogrammer mislykkes trolig fordi de ignorerte de kulturelle krefter i organisasjonen.

## **2.2. Etikk**

Etikk kan defineres som teorier om hva som er bra og dårlig eller rett og galt (Marnburg, 2000). Målet med etikk er å systematisere og reflektere over moral, eller hva som er rett og galt. For enkeltindivider handler etikk mest om prinsipper for hvordan vi opptrer mens etikk i næringslivet brukes for å ta opp spesifikke problemstillinger og utfordringer internt i virksomheten og eksternt ut mot samfunnet som virksomheten er en del av (Marnburg & Laudal, 2014). Samfunnsansvar handler om hvordan virksomheten opptrer overfor sine interesser og omgivelser. Det finnes ulike etiske strukturer for atferd i næringslivet, dette er blant annet etikk som regulerer oppførsel i forhold til løfter og forventninger og hvordan virksomheten forholder seg til enkeltindivider og grupper i organisasjonen. I tillegg handler

det om effektivitet, rasjonalitet og flittighet og om hvordan vi overlater samfunnet til kommende generasjoner (Marnburg & Laudal, 2014).

Ledere bør være en viktig kilde til etisk veiledning for ansatte og har et ansvar med å sikre at medarbeidere behandles på en måte som oppfyller standarder for etisk atferd. For å kunne følge en konsekvent linje her, kan ledere ha god nytte av etiske retningslinjer. Etiske retningslinjer blir en del av bedriftens administrasjons- og styringssystem og beskriver bedriftens prinsipper, etikk, verdier og normer om ansvar til ansatte, eiere, leverandører, kunder og miljø. Etiske retningslinjer kan benyttes til å påvirke ansattes moralske oppførsel, organisasjonskulturen i selskapet eller som en begrensende faktor på selskapets juridiske ansvar (Meyers, 2004). Selskapets omdømme kan også påvirkes gjennom etiske retningslinjer. Omdømmet påvirkes ved at selskapet presenterer seg selv som en rettferdig organisasjon med ærlighet i forretningsforbindelser og fremstår som en organisasjon som har et attraktivt arbeidsmiljø. Ved å fremstå på denne måten, kan etiske retningslinjer ha en positiv konkurranseeffekt. Benyttes derimot retningslinjene kun for ren markedsføring, kan det bli umoralsk (Marnburg, 2000). De formelle retningslinjene har bare verdi dersom de uttrykker det som allerede er tilstede av atferd i organisasjonen (Meyers, 2004). Empiriske funn viser imidlertid at etiske retningslinjer i praksis ikke har noen direkte atferdsmessig påvirkning på ansatte, men at arbeidet med etikk i forhold til administrative styringssystemer var viktig for bedriftene (Marnburg, 2000).

Etiske organisasjonskulturer har klare retningslinjer for etisk oppførsel, og disse er godt kommunisert, grundig forstått og håndhevet (Ardichvili, Mitchell & Jondle, 2009). Etiske organisasjonskulturer fremmer et miljø som styres av felles verdier og trosretninger og handler om hvilke verdier som blir fremmet og opprettholdt i virksomheten. Det er viktig å se på organisasjonens opprinnelige oppdrag og på hvilken atferd som blir belønnet og hvilken atferd som blir kritisert. Mennesker reagerer mer på atferdsmessig forsterkning enn på verbale regler og retningslinjer, det en leder sier er av verdi mot det han forsterker gjennom egen atferd er avgjørende for etablering av etiske organisasjoner (Meyers, 2004). Det antas at moralsk dårlige handlinger basert på individuell atferd skyldes tre ting; gode mennesker gjør feil basert på forvirring eller uvitenhet, gode mennesker har svak vilje og dårlige mennesker velger å gjøre ondt (Meyers, 2004). Basert på denne forutsetningen, blir målet med etikk å finne måter å hjelpe gode mennesker til å unngå feil og å hjelpe dem til å få en sterkere viljestyrke. Individuer i etiske organisasjonskulturer har tre viktige moralske egenskaper; de har praktisk visdom, de er ærlige og de har mot til å ta moralsk riktige valg (Meyers, 2004).

Det vil si at ansatte må ha visdom til å analysere problemer, de må kunne skille mellom ulike relevante fakta, de må kjenne til de beste midlene for å oppnå ønskede mål og de må vite hvor de kan søke om råd.

Etiske organisasjonskulturer fokuserer på problemstillinger basert på rettferdighet og helse og sikkerhet for ansatte og kunder. Arbeidstakernes oppfatning av rettferdighet i en organisasjon har sentral betydning for å skape en etisk kultur, i tillegg er beslutningsprosessene i en etisk kultur designet for å vurdere de etiske konsekvensene av forretningsbeslutninger i stedet for kost-nytte-analyser alene (Ardichvili et al., 2009). Uformelt baserer etiske kulturer seg på de mindre konkrete aspektene ved organisatorisk oppførsel. Konsekvent rollemodellering av slik oppførsel danner grunnlaget for en sterk kultur der alle forstår hva som passer for selskapet. Andre elementer i den uformelle kulturen inkluderer kommunikasjon og tro på helter og rollemodeller, sammen med myter og historier om hvordan etiske standarder for organisasjonen har blitt opprettholdt og æret av medlemmer. Slike helter og historier går over den formelle organisasjonskulturen og inspirerer andre til å oppføre seg på en etisk måte. Organisasjonsritualer bidrar også til å styrke den uformelle kulturen ved å opprettholde de etiske verdiene til medlemmene over tid. Språket som brukes av organisasjonsmedlemmer spiller en avgjørende rolle i å forme atferd i den uformelle etiske kulturen. Bruk av moralsk eller etisk "snakk" for å løse problematiske situasjoner skaper en bevissthet om den etiske dimensjonen av slike prosesser (Ardichvili et al., 2009). Det er funnet fem kjennetegn som kan tilskrives etiske organisasjonskulturer; fokus på formål og verdier, balanse mellom interessentene, lederskapseffektivitet, prosessintegritet og langsiktig perspektiv (Ardichvili et al., 2009). En organisasjon som fokuserer på formål og verdier kjennetegnes av at det er en klarhet rundt oppdrag og verdier, den bygger relasjoner basert på tillit og respekt og det er en sterk kultur som aktivt fjerner folk som ikke deler organisasjonen sine verdier. Å ha balanse mellom interessentene betyr at organisasjonen gir tilbake til lokalsamfunnet, balanserer interessentene i alle sine beslutningsprosesser og gir en respektiv behandling og rettferdig kompensasjon for ansatte på alle nivåer. I organisasjoner med lederskapseffektivitet stiller ledelsen krav til etisk oppførsel på alle nivåer i organisasjonen og etisk kultur starter øverst og formidles ved at ledelsen går foran som et godt eksempel. Med prosess integritet menes at organisasjonen er dedikert til kvalitet og rettferdighet i sine prosesser og produkter, de invester i løpende etikkopplæring og kommunikasjon i hele organisasjonen og verdiene er forsterket i ytelsesvurderinger. Langtidsperspektiv vil si at organisasjonen fokuserer på oppdrag over fortjeneste og har et langsiktig perspektiv over kortsiktig perspektiv, fokuserer

på miljømessig bærekraft, samfunnsansvar og fortjeneste. Disse egenskapene er foreslått brukt som grunnlag for å skape og opprettholde en etisk organisasjonskultur (Ardichvili et al., 2009).

Etiske skandaler i virksomheter setter ledelsens etiske oppførsel i fokus, og ledelse nevnes ofte som en av de viktigste elementene i en etisk organisasjonskultur (Ardichvili et al., 2009). Ledelse betyr å påvirke og å skape oppslutning. Organisasjonskulturen påvirkes sterkt av ledere og de må skape og støtte etiske verdier i virksomheten. Ledere som oppfattes å være i stand til å skape og støtte en etisk organisasjonskultur, er de som representerer, kommuniserer og fremfører høye etiske standarder, legger vekt på andre mål enn økonomiske og oppfordrer til moralsk atferd (Ardichvili et al., 2009). Etisk lederskap fremkommer som en kombinasjon av egenskaper og atferd som inkluderer å demonstrere integritet og høy etisk standard, hensynsfull og rettferdig behandling av ansatte, i tillegg til å holde ansatte ansvarlig for etisk oppførsel (Brown, Treviño & Harrison, 2005). Etisk lederskap innebærer å lede på en måte som respekterer andres rettigheter og verdighet og fokuserer på hvordan ledere bruker sin sosiale makt i sine beslutninger, i handlinger de engasjerer seg i og hvordan de påvirker andre (Resick et al., 2006). Fra en gjennomgang av litteraturen, fant Resick et al. (2006) seks attributter som så ut til å karakterisere etisk lederskap; karakter og integritet, etisk bevissthet, folkeorientering, motiverende, oppmuntrende og styring av etisk ansvarlighet. En ledernes karakter blir tydelig tilkjennegitt gjennom handlinger av ydmykhet, lojalitet, generøsitet og tilgivelse, mens integritet er en grunnleggende komponent som innebærer en leders evne til både å bestemme og å engasjere seg i moralsk korrekt oppførsel uavhengig av ytre press. Det å utvise integritet er viktig for å skape en følelse av troverdighet. En leders karakter og integritet gir grunnlag for personlige egenskaper som styrer lederens tro, beslutninger og handlinger. Etisk bevissthet handler om en leders evne til å oppfatte og være følsom overfor relevante moralske problemstillinger som en må ta hensyn til når en står ovenfor valg som vil få stor betydning for andre. Etiske ledere har fokus på hvordan deres handlinger påvirker andre og på å bruke sin sosiale makt til å betjene gruppens kollektive interesser over egne interesser. Det å motivere medarbeiderne til å sette gruppens interesser foran egne og å være oppmuntrende og gi medarbeiderne en følelse av personlig kompetanse er viktig i etisk ledelse. I tillegg innebærer det å sette standarder og forventninger til etisk oppførsel for følgerne og å etablere etiske regler og holde sine underordnede ansvarlige ved hjelp av belønninger og straffesystemer som er tilgjengelig. Dette perspektivet på etisk lederskap er noe forskjellig fra (Brown et al., 2005) perspektiv. De presenterer et sosialt læringsperspektiv

av etisk lederskap, hvor de hevder at etisk lederskap involverer rollemodellering og fremmer etisk oppførsel som demonstreres via en lederes handlinger, beslutninger og kommunikasjon. Hver av de etiske lederskapsdimensjonene nevnt over, fokuserer på å lede på en positiv eller menneskelig fokusert måte. Når dimensjonene kombineres, reagerer de på en måte som respekterer andres rettigheter og verdighet, det vil si etisk lederskap. Økt fokus på etisk lederskap bør hjelpe organisasjoner til å unngå økonomiske fallgruver som følge av at ledere handler uetisk (Resick et al., 2006).

### 2.3. Tillit

Tillit kan forsås som et sett av optimistiske forventninger om hva som kommer til å skje i fremtiden. Tillit kan kjennetegne relasjonen mellom individer, grupper og organisasjoner.

Valgt definisjonen på tillit er:

*Tillit er forventningen fra en person, gruppe eller organisasjon om etisk begrunnbar atferd – det vil si moralsk riktige beslutninger og handlinger basert på etiske prinsipper – fra en annen person, gruppe eller organisasjon i et felles gjøremål eller økonomisk utveksling* (Kvalnes, 2012).

Definisjonen tar høyde for at personer, grupper og organisasjoner kan ha en egeninteresse i å gjøre noe annet enn det den har lovet å gjøre overfor en annen part. Ved å ha tillit til en person, gruppe eller organisasjon, settes det lit til at andre vil gjøre som de har sagt. Det medfører at det vil være mulig å legge planer og å gjennomføre prosjekter med en forståelse av at noen viktige forhold i en ellers uberegnelig tilværelse vil være stabile. Et tillitsforhold vil halte dersom det ikke har evne, godvilje eller integritet (Kvalnes, 2012). Med det menes at en person må ha de spesifikke evnene som skal til for å utføre en oppgave, personen må ønske den andre part godt og vil måtte ønske å gi jobben tilstrekkelig vekt opp mot sin egeninteresse og personen må i tillegg leve etter noen prinsipper som er akseptable for den annen part. For eksempel hjelper det ikke om en person har de beste intensjonene om å gjøre en person en tjeneste, hvis personen mangler evnene. De fleste definisjoner på tillit enes om at det i et tillitsforhold overlates noe i andres varetekt, det iverksettes verdi, det er ulike forventninger og det tas forholdsregler (Grimen, 2009). De som gir tillit overlater ofte noe til, eller har noe i, andres varetekt. Det kan eksempel være penger, bil, hus, informasjon eller helse. De som gir tillit forventer at det de overlater vil bli ivaretatt og at man får det levert tilbake i minst samme stand som når det ble overlevert. Når noe overlates til andre, er det vanlig å ta visse forholdsregler mot misbruk. Den som gir tillit er prisgitt andres skjønnsbaserte makt, det vil si



at den som får betinget ansvar gjennom tillit også får makt. I tillegg vil en som gir tillit utsette seg for fare og gjøre seg sårbar overfor ond vilje, slurv, inkompetanse og dårlige hjelpemidler. En persons tillit kan bli en annens maktbase (Grimen, 2009). Sårbarhet er en viktig dimensjon ved å ha tillit til noen. Den som velger å stole på noen må forstå risikoen som er involvert i forholdet, personer tar risiko i forhold til andre og blir sårbare overfor den som de utviser sin tillit til. Med sårbarhet kommer risiko, og det å gjøre seg sårbar mot en annen innebærer at noe av betydning kan gå tapt (Davis, Schoorman, Mayer & Tan, 2000). Det kan også sies at tillit er å stole på noen når du er i sårbar situasjon (Hurley, 2006) og at tillit utvikles basert på erfaringer med andre individer (Stensaker & Graham, 2012). Kompetanse, velvilje og integritet er viktige dimensjoner for å skape tillit på individnivå. Med kompetanse menes de ferdigheter og kunnskaper som gjør en part i stand til å ha innflytelse innenfor et område. Velvilje handler om i hvor stor grad man tror den andre parten ønsker å gjøre noe godt for en, fremfor et ensidig egoistisk perspektiv. Mens integritet handler om at den andre parten har et sett med prinsipper som man selv også aksepterer (Stensaker & Graham, 2012). Tillit kan redusere behovet for formelle kontrakter, redusere opportunistiske atferd og redusere behovet for hierarkiske kontroller (Davis et al., 2000). Turbulensen av outsourcing, fusjoner, nedbemanning og endring av forretningsmodeller skaper et avlsmiljø for mistillit. Den som har grunnleggende mistillit til sine omgivelser, vil måtte velge en mer forsiktig strategi enn andre, og må trolig bruke mer ressurser på å overvåke og kontrollere dem han samarbeider med. Den som velger å ha tillit, gjør det ut fra en antakelse om at den andre personen ikke vil utnytte den sårbarheten som oppstår, til egen fordel (Kvalnes, 2012).

Empiriske studier viser at god tillit til ledelsen har betydning for ansattes ytelse i jobben, jobbtillfredshet og forpliktelse til både organisasjonen og målene som er satt, mens lav tillit øker sannsynligheten for konflikter (Stensaker & Graham, 2012). Ledere kan skape et miljø der tillit blomster, det kan de gjøre ved å forstå de mentale beregningene som ligger bak de betraktningene folk gjør seg før de velger å stole på noen. Hurley har presentert en modell som består av ti beslutningsmessige faktorer som belyser hvordan beslutningen om å stole på noen blir gjort. De tre første beslutningsmessige faktorene gjelder beslutningstaker selv og er et resultatet av en kompleks blanding av personlighet, kultur og erfaring (Hurley, 2006). Risikotoleranse har stor innvirkning på viljen til å stole på noen. Risikosøkere bruker ikke mye tid på å beregne hva som kan gå galt i en gitt situasjon, de har en tendens til å ha tro på at ting vil fungere. Risikoaverse personer må ofte føle at de har kontroll før de stoler på noen. Nivå av justering påvirker hvor mye tid folk trenger for å bygge tillit. Veljusterte mennesker

er komfortable med seg selv og ser verden som et generelt gunstig sted. Deres høye konfidensnivå gjør dem ofte raske til å stole på andre fordi de tror at ingenting vil skje med dem. Folk som er dårlig justert, ser derimot ut til å se mange trusler i verden, og de har mer angst i hver situasjon og trenger derfor lengre tid til å stole på andre. Relativ kraft, personer i autoritet har større sannsynlighet for å bli stolt på, fordi han kan straffe en person som bryter sin tillit. Personer med liten autoritet, og dermed ingen påvirkning, er mer sårbar og det er mindre sannsynlig at han blir stolt på. De syv resterende faktorene er situasjonsfaktorer som omhandler en bestemt situasjon og forholdet mellom partene. Sikkerhet handler om i hvilken grad ansatte kan stole på å få tildelt ressurser. En tillitskrise i dag kan delvis skyldes at nesten ingen jobber er virkelig sikre lenger, mens man bare for en generasjon siden kunne regne med å bli hos ett selskap gjennom hele karrieren. Antall likheter, det vil si at mennesker stoler lettere på folk som er lik seg selv. Likheter kan inkludere felles verdier, medlemskap i en definert gruppe og delte personlighetstrekk. Når en bestemmer hvor mye en ønsker å stole på noen, begynner folk ofte å telle opp sine likheter og forskjeller. Justering av interesser, ansatte har både felles og unike interesser, en god leder vil gjøre kritiske suksessfaktorer for selskapet til felles interesser som er klare og overordnede. Velvillig bekymring, ledere som viser sine ansatte at de er villige til å sette seg selv i fare for dem gir tillit, lojalitet og engasjement. Evne vurderes når ledere bestemmer seg for om de kan stole på eller delegerer myndighet til de som jobber for dem. Forutsigbarhet og integritet er ansatte som sier en ting, men gjør noe annet, de mangler integritet. Vi blir forvirret av slik oppførsel, og det skaper mistillit.

Kommunikasjonsnivå som en åpen og ærlig kommunikasjon støtter beslutningen om å stole på noen. Dårlig kommunikasjon skaper mistanke og får ansatte til å føle seg forrådt og kan føre til direkte mistillit. God kommunikasjon er derfor kritisk. Ledere som kan benytte denne modellen og forstå de mentale beregninger som ligger til grunn for det å stole på noen, kan skape et mer dynamisk og bærekraftig fundament for produktive relasjoner og et miljø der tillit blomstrer (Hurley, 2006). Tillit er et mål på kvaliteten på et forhold mellom personer, grupper eller organisasjoner (Hurley, 2006).

Ledere kan skape tillit gjennom konsekvent oppførsel, integritet i sin oppførsel, gjennom deling og delegering av kontroll, kommunikasjon og omtanke (Stensaker & Graham, 2012). Det vil si at en leders oppførsel må være konsistent både over tid og i ulike situasjoner slik at de ansatte lettere kan forutsi lederens oppførsel. Med integritet i oppførselen menes at det er sammenheng mellom det en leder sier og det han faktisk gjør. Deling og delegering innebærer at ledelsen åpner opp for deltakelse i beslutninger og delegering av kontroll til ansatte.

Kommunikasjon innebærer å gi nøyaktig informasjon, gi forklaringer med bakgrunnen for

beslutninger og åpenhet rundt beslutninger. Sist men ikke minst er det viktig at ledelsen viser at man tenker på de ansattes behov og interesser. Mistillit kan oppstå selv om ledelsen tror at de har opptrådt konsistent og engasjert seg i tillitsbyggende atferd, fordi ansatte kan ha oppfattet deres oppførsel annerledes. Medarbeideres adferd formes av i hvilken grad de har tillit til ledelsen og i hvilken grad de føler at ledelsen har tillit til dem (Salamon, Robinson & Zedeck, 2008). Organisasjoner er forskjellige i hvilken grad de har tillit til de ansatte, noen stoler på sine ansatte, andre reduserer sårbarheten for dem. Medarbeiderne i organisasjonen må samarbeide for å få tillit av ledelsen, dette kalles felles kollektiv tillit. Denne kollektive oppfatningen må ledes av prosedyrer eller systemer implementert i organisasjonene, samt av ledelsesadferd (Salamon et al., 2008). Oppfattet organisatorisk tillit er hvorvidt organisasjonen verdsetter medarbeidernes bidrag og bryr seg om deres trivsel. En rekke studier har hevdet at bedrifter som har tillitsfulle relasjoner mellom toppladelsen og ansatte antas å ha fordeler over firmaer som ikke har de samme tillitsfulle relasjonene. Tillitsbrudd kan være av en slik karakter at tillit kan gjenopprettes eller at tillitsforholdet forblir brutt. For å gjenopprette et tillitsforhold som er brutt mellom leder og ansatte må partene komme sammen å diskutere overtredelsen og deretter komme med planer for hvordan en skal unngå fremtidige brudd. Tillitsbrudd som er så ødeleggende at de ikke kan gjenopprettes medfører ofte at ansatte trekker seg ut av forholdet. Eksempelvis vil dette være brudd basert på integritet, kompetanse og velvilje (Grover, Hasel, Manville & Serrano-Archimi, 2014).

Lederrollen i seg selv kan gjøre det krevende for ledelsen å bygge og vedlikeholde tillit fra de ansatte da de ofte står overfor vanskelige beslutninger og dilemma som innebærer å bryte forventningene til en part for å møte forventningene til en annen part (Stensaker & Graham, 2012). I en endringskontekst kan tillit være basert på andrehåndsinformasjon, rykter, tolkninger av avisoppslag og lignende. I tillegg oppstår det ofte stor grad av usikkerhet og ledelsen vil som regel ha mer informasjon om fremtidig organisering enn det de ansatte har. Ansatte vil i en slik situasjon være spesielt oppmerksomme på signaler fra ledelsen og kan vektlegge små negative hendelser annerledes enn det de ellers ville gjort. Selve endringskonteksten bidrar ekstra til tolkninger av utsagn og atferd. Empiriske studier viser at involvering er noe av det viktigste en kan gjøre for å få ansattes tillit til ledelsen i en endringsprosess og i tillegg er det viktig at ansatte får mulighet til å gi innspill og ha innflytelse på både utfall og prosess. Selv om store omstillingsprosesser kan føre til tap av tillit, er det mulig å gjenopprette tilliten mellom ansatte og ledelse. Det er utviklet ulike modeller for hvordan tillit gjenopprettes, og mange av disse studiene ser på ansattes

opplevelser av prosessen og tar ikke hensyn til ledelsens opplevelser. Årsaken til tillitsbrudd i forbindelse med omstillinger kan være svært sammensatt og kompleks og det finnes stor grad av usikkerhet og mange ulike virkelighetsoppfatninger. I denne oppgaven velger jeg derfor Stensaker & Graham sin tilnærming til gjenoppretelse av tillit; tillit kan gjenopprettes ved at begge parter erkjenner at nåværende situasjon (mistillit) er uholdbar og uønsket, partene må finne konkrete prosjekter man kan samarbeide om for å utvikle en ny og bedre relasjon og man må finne nye uformelle samarbeidsarenaer (Stensaker & Graham, 2012). Denne modellen kan ikke sies å være en generell modell da det kun er tatt utgangspunkt i ett eksempel, men den tar hensyn til begge parter, og en part trenger ikke å innrømme skyld for å komme videre.

### **3. Metode**

Det finnes ulike fremgangsmåter for innhenting av data og ulike måter å analysere disse dataene på for å få ny innsikt i forhold og prosesser. Jeg har valgt en fremgangsmåte og analyse som beskrives gjennom de vitenskapelige metodene (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016). Valgt metode skal kunne stå i samsvar med forskningens mål og hensikt, og den kan påvirke hvilken informasjon og resultater som kommer ut av forskningen. Metodevalget og det metodiske designet er derfor et viktig element i all forskning, og det må i utvelgelsen gjenspeile forskningens formål og problemstilling (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2015).

I dette kapittelet gis det først en presentasjon av Dalane Energi AS, deretter blir det redegjort for valgt design, så gis det en beskrivelse av benyttet metode for å samle inn og behandle data før jeg går inn på hvordan datainnsamlingen ble håndtert og analysert. Til slutt gis det en beskrivelse av hvordan det ble arbeidet med reliabilitet, validitet og etikk.

#### **3.1. Om bedriften**

Dalane Energi er et selskap med lang historie. Selskapet var det første elektrisitetsverket i Rogaland for alminnelig strømforsyning. Dalane Energi er eid av de fire Dalane-kommunene Eigersund, Sokndal, Lund og Bjerkreim. Formålet til Dalane Energi har vært å sikre Dalane-regionen sikker tilgang på energiresurser og å drive produksjon, omsetning og distribusjon av energi. Dette fokuset har resultert i at det ikke har vært fokusert i like stor grad på kostnader og effektiv drift. Selskapet har gjennomført store investeringer både i nettvirksomheten og i produksjonsanlegg. Investeringer i nettvirksomheten for å sikre energiforsyning til nettkundene og i produksjonsvirksomheten for utbygging av produksjon for å bli mest mulig selvforsynt på energi i Dalane-regionen. Ansatte har stor grad av fleksibilitet i sin arbeidshverdag. Det har vært mulig å låne bedriften sine biler, verktøy og utstyr til private formål. Ansatte har følt at de har hatt en sikker arbeidsplass med gode pensjonsordninger og et godt arbeidsmiljø. På grunn av store utbetalinger til eierne og stor investeringsaktivitet har selskapet opparbeidet seg stor gjeld og periodevis slitt med dårlig likviditet. Eierne og lokalt næringsliv har ment at nettleien er for høy i forhold til alternativ nettleie til konkurrerende virksomheter i regionen. I tillegg har eierne klare forventninger til utbytte.

For å møte fremtidige utfordringer i forhold til økt konkurranse, krav til utbytte fra eierne, covenants fra banken og dårlig effektivitetsscore i NVE sin effektivitetsmåling har Dalane Energi konsernet gjennomført en del endringer. Sommeren 2016 gikk de fra å være et interkommunalt selskap, IKS til et Aksjeselskap, AS. Januar 2017 fisjonerte de ut nettvirksomheten og produksjonsvirksomheten i egne selskaper for å gjennomføre selskapsmessig- og funksjonelt skille. AMS-målere er rullet ut til alle kunder og høsten 2017 foretok de en nedbemanning på 9 personer som første energiselskap i Norge. I tillegg er goder forsvunnet, det er ikke lenger mulig å låne biler og verktøy til privat bruk. Selskapet har innført direkte oppmøte for de som har yrkesbiler med hjem og nye dataverktøy er innført for å jobbe mer effektivt.

Med bakgrunn i gjennomførte og planlagte endringer ønsket Dalane Energi høsten 2016 å se på ny på selskapets strategi og langsiktige mål. Dette ble gjort ved å se på virksomheten og de ulike forretningsområdene i lys av framtidens forventninger og utfordringer. Metoden som ble benyttet var en SWOT-analyse, som er en analysemetode som setter fokus på de eksterne truslene og eksterne mulighetene som en virksomhet står overfor, representert ved T for *threats*, O for *opportunities*; og virksomhetens forutsetninger for å lykkes, representert med S for *strengths* og W for *weaknesses*. Gjennomgangen avdekket et behov for en fullstendig redefinering av mål og strategier for Dalane Energi sin virksomhet og gav verdifulle innspill til det videre strategiske arbeidet som resulterte i følgende visjon: «*Rogalands beste energiselskap*» og følgende fire langsiktige mål og strategier; «*yte høy grad av service gjennom lokal tilstedeværelse og stolte ansatte, levere effektiv drift gjennom en sikker arbeidsdag og en sunn bedriftskultur, bygge kompetanse gjennom en attraktiv arbeidsplass og fokus på kjernevirksomhet og å skape vekst og varige verdier gjennom innovasjon og effektive prosesser*».

For videre forankring ut i organisasjonen gjennomførte Dalane Energi en samling for alle ansatte i konsernet 29. august 2017 som ble kalt «Rogalands beste energiselskap». Alle ansatte ble inndelt i ulike grupper hvor de skulle diskutere og svare på følgende spørsmål;

- Hva opplever du er forandringer etter omorganiseringen?
- Hva opplever du er det samme/uendret?
- Hva opplever du som spennende og motiverende?
- Hva opplever du som utfordrende/skaper uro?

- Hvordan ser god service ut i Rogalands beste energiselskap?
- Hvordan ser service ut i Rogalands mest middelmådige energiselskap?
- Hvordan ser service ut i Rogalands dårligste energiselskap?

På de fire første spørsmålene svarte de ansatte at de syntes at det var mindre samarbeid mellom avdelinger internt i selskapene og mellom avdelinger i de ulike konsernselskapene. De følte seg mindre sett og hørt, ikke inkludert i beslutningsprosesser og de følte seg overkjørt da de ikke følte at de fikk lov å komme med innspill til beslutninger. I tillegg mente de at det hadde utviklet seg et større skille mellom ansatte og ledelse i konsernet. Det opplevdes som positivt at det var økt fokus på omdømme, økonomi og effektivitet. Ansatte opplevde at samholdet mellom kollega var uendret, de følte at det gode samarbeidet og arbeidsmiljøet de hadde seg imellom fortsatt var tilstede. Gode kollega og varierte arbeidsoppgaver oppleves som spennende og motiverende. Fellestrekk for det som føltes utfordrende og skapte uro var at de følte på usikkerhet, manglende medbestemmelse og manglende involvering. De kjente på tap av arbeidsoppgaver og goder, i tillegg til at skillet mellom ledelse og ansatte opplevdes som om at det hadde blitt større, de hadde mindre tillit til ledelsen og de følte at de fikk for lite informasjon.

På de tre siste spørsmålene om service i Rogalands beste energiselskap så de ansatte for seg at god service inkluderte rask og god kundebehandling, ansatte snakket frem hverandre og bedriften, beslutninger ble fattet på en rask og effektiv måte, ansatte som var tilgjengelige og hjelpsomme, god kommunikasjon og informasjon, ansatte som var gode ambassadører for bedriften og som var ryddige, forberedt og høflige. I et middelmådig selskap så de for seg at det var tastevalg på telefonen istedenfor en personlig stemme, treg og ulik saksbehandling, kundene fikk ingen god opplevelse og ansatte var ikke høflige med kollega. Service i Rogalands dårligste energiselskap ga dårlig kundeservice, kundene ble møtt av en telefonsvarer når de ringte og det var lang behandlingstid på henvendelser. Kundene ble møtt med arroganse, det var ofte og lange strømbrudd og selskapet var dårlig på feilretting.

I tillegg til overnevnte spørsmål ble alle ansatte bedt om å rangere hva som skulle til for at de skulle yte sitt beste på jobb. Følgende tre punkter scoret høyest på rangeringen: trivsel og fellesskap blant kolleger, ha meningsfulle arbeidsoppgaver og gjensidig tillit mellom ledere og medarbeidere.

Basert på de store endringene som er gjennomført og den kritikk som er funnet gjennom samlingen med de ansatte, ønsker jeg i denne studien å kartlegge organisasjonskultur, etikk og tillit i Dalane Energi i tillegg til gjennomføring og involvering av ansatte i endringsprosessen.

### **3.2. Design**

Forskningsdesign går i hovedsak ut på hva og hvem som skal undersøkes og hvordan dette skal gjennomføres. Det er en overordnet plan for hvordan jeg ønsker å få svar på problemstillingen min. Forskningsdesignet er viktig da det har stor påvirkning på undersøkelsens gyldighet og pålitelighet. Det skilles mellom kvantitative og kvalitative metoder for innsamling av data (Johannessen et al., 2016). De kvantitative metodene forholder seg til numeriske data og legger vekt på opptelling, fordeling og utbredelse, mens de kvalitative metodene forholder seg til data i form av tekster, lyd og bilde som fortolkes. Kvalitativ metode har til hensikt å fange opp mening, sammenheng, helhet og opplevelser som ikke lar seg tallfeste. Det innebærer å konsentrere seg om få forekomster og undersøke disse for å få dybdekunnskap gjennom for eksempel et intervju (Johannessen et al., 2016). I Dalane Energi er det et relativt lite utvalg som gjør at en kvantitativ metode er uegnet for denne oppgaven, jeg valgte derfor å benytte en kvalitativ metode med en fenomenologisk tilnærming. Forberedelse, datainnsamling, analyse og rapportering er de viktigste stegene i fenomenologisk design (Johannessen et al., 2016).

#### Intervju

I denne oppgaven har jeg valgt å benytte semi-strukturerte kvalitative intervjuer for å samle inn data. Denne formen for intervju har fleksibilitet og er en god måte for å få frem mer utdypende personlige svar hos respondentene.

På forhånd utarbeidet jeg en intervjuguide som er en oversikt over hva jeg ønsker å spørre intervjuobjektet om og som i tillegg benyttes for å lage en rekkefølge på spørsmålene. Jeg forsøkte å utarbeide spørsmål som skulle dekke de viktigste områdene som jeg ønsket å belyse, og spørsmål som var relevante i forhold til oppgavens problemstilling (Johannessen et al., 2016). Intervjuspørsmålene ble laget med bakgrunn i beskrevet teori fra studien til Ardichvili et al. (2009) som identifiserte en modell med fem klynger av egenskaper som kan tilskrives etiske organisasjonskulturer. Jeg har prøvd å benytte åpne spørsmål for å finne ut



hvilken kultur Dalane Energi har i forhold til etikk og tillit i arbeidsforholdet, i tillegg til mer spesifikke spørsmål for å finne ut av involvering og gjennomføring i endringsprosessen. Intervjuguide er vedlagt oppgaven i vedlegg 1.

### **3.3. Informanter**

Informanter er valgt ut strategisk, og målgruppen for studien har vært personer som har vært involvert i endringsprosessen i Dalane Energi-konsernet. Et kriterium for utvelgelsen har vært at informantene har vært ansatt i konsernet i omtrent 10 år, og at de enten jobber som operativt personell eller som mellomleder. Jeg har intervjuet 15 personer hvorav 4 er mellomledere og 11 er operativt personell. Det er viktig å kartlegge ulike nivå i organisasjonen for å avdekke om det er en sammenheng mellom det som påstås blir praktisert er det samme som det som faktisk blir praktisert.

### **3.4. Datainnsamling**

Informantene ble først kontaktet på e-post hvor de ble spurt om de kunne tenke seg å stille til intervju og delta i dette forskningsprosjektet. I samme e-post var der vedlagt en samtykkeerklæring som de ble bedt om å signere dersom de takket ja til intervjuet. Det ble samtidig informert om at dette var helt frivillig og at det ikke ville få noen form for konsekvenser om de takket nei. Til slutt fikk de informasjon om at intervjuet ville være konfidensielt og at data som ville fremkomme i selve oppgaven ville bli anonymisert.

Jeg laget så et tidskjema med tid og dato for intervju med alle informantene og sendte ut en møteinnkalling på e-post til hver enkelt deltaker med dato og klokkeslett for intervju. I tillegg var det i e-posten lagt med intervjuguiden.

Totalt ble det gjennomført 15 intervjuer over en periode på tre uker. Intervjuene ble gjennomført i Dalane Energi sine lokaler på Hovlandsveien i Egersund og hadde en varighet på cirka en time. Møtene ble åpnet med at jeg fortalte litt om oppgaven og bakgrunnen for valg av tema. Under selve intervjuet benyttet jeg båndopptaker for å ta vare på informantens egne uttalelser og for å få et best mulig grunnlag for analyse av datamaterialet.

### **3.5. Analyse av data**

Alle intervju ble transkribert, så utarbeidet jeg et oppsummeringsdokument av alle transkriberte intervju for å kunne gi et best mulig grunnlag for videre analyser. Jeg valgte så å følge prinsippene i Gioia, Corley og Hamilton (2013) sitt system for analyse av data. Det er en tredelt metode der man starter med å foreta en koding av hvert enkelt svar gitt i intervjuene og gruppere disse i forhold til temaene som ønskes belyst.

Jeg plukket ut svar på tvers av intervjuene som belyste de aktuelle kulturdimensjonene jeg hadde valgt, dette tilsvarer hva Gioia et al. (2013) betegner som førsteordenskoder. Svarene ble så gruppert i forhold til Ardichvili et al. (2009) sine karakteristikker innenfor de valgte kulturdimensjonene, disse tilsvarer hva Gioia et al. (2013) kaller andreordenstemaer. Andreordenstemaene ble så knyttet opp til de faktiske kulturdimensjonene i Ardichvili et al. (2009) sin studie hvor det ble identifisert fem klynger av egenskaper som kan tilskrives etiske organisasjonskulturer.

### **3.6. Reliabilitet og validitet**

Reliabilitet knytter seg til pålitelighet eller nøyaktighet og i hvilken grad man kan stole på funnene som er gjort. Videre har reliabilitet noe å gjøre med konsistens og troverdigheten av forskningsresultatene og hvorvidt intervjupersonen ville endret svaret sitt dersom det var en annen forsker som hadde intervjuet. Bruken av åpne spørsmål i intervjuene er med på å svekke studiens reliabilitet og vil gjøre det vanskelig å fremskaffe de samme funnene på nytt ved gjentakelse av undersøkelsen. Respondentene har ved intervjuene svart på spørsmålene ut ifra deres virkelighetsoppfatning og livsverden, derav har funn og analyse blitt basert på sannheten intervjupersonene har fortalt under intervjuene.

Validitet forteller hvorvidt studien har målt det vi tror at vi har målt (Johannessen et al., 2016). Validitet handler her om sannhet, riktighet og styrke og dreier seg om datamaterialets gyldighet for de problemstillingene som skal belyses. Bruk av båndopptaker ved intervjuene og transkribering av dataene, sikrer at funnene kan etterprøves. Det hadde vært mulig å styrket troverdigheten i denne studien ytterligere ved å benyttet enda flere informanter. Kvalitet og metode er essensielt ved planleggingen, og forteller om gyldigheten av kunnskapen som produseres (Kvale et al., 2015). Spørsmålene som ble stilt i intervjuene var relevante for oppgavens problemstilling og omhandlet blant annet informantenes oppfatninger

og erfaringer fra endringsprosessen. I tillegg ga spørsmålene informantene muligheten til å komme med utfyllende svar, som er med på å øke studiens validitet. Noen informanter valgte å avstå å svare på enkelte spørsmål, men det anses at informantene har vært ærlige i svarene sine. I tillegg viste det seg at det eksisterte enighet blant flere av svarene til mange av respondentene.

### **3.7. Etikk**

Forskere må forholde seg til retningslinjer for behandling av personopplysninger i forbindelse med datainnsamlinger, denne studien er derfor meldt inn til NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste), og det er mottatt tilbakemelding om at prosjektet tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven. Godkjenning fra NSD har referansenummer 133164. I forkant av alle intervju ble søknad til NSD videresendt til alle informantene sammen med en samtykkeerklæring og intervjuguide. Informantene samtykket til at det ble tatt lydopptak og at intervjuene ville bli renskrevet nøyaktig ordrett for videre bearbeiding. Alle intervju har blitt behandlet konfidensielt og datamaterialet er anonymisert. Det har vært viktig for meg å sikre denne anonymiteten gjennom hele prosessen da informantene har uttrykt misnøye med ledelsen i selskapet. Uttalelser fra enkeltpersoner vil ikke kunne gjenkjennes i oppgaven. Lydopptak og navnelister vil bli slettet etter at sensur for oppgaven foreligger, og senest innen 31.08.2019.

#### 4. Resultat

I dette kapittelet presenteres resultater fra datainnsamlingen. Først presenteres to oversiktstabeller med strukturerte data slik det anbefales av Gioia et al. (2013), deretter presenteres dataene tematisk i tråd med dette.

Data i tabell 1 har blitt strukturert for å kunne gi svar på forskningsspørsmålene om hvilken organisasjonskultur Dalane Energi har knyttet til etikk og tillit i arbeidsforholdet. Tabellen er videre inndelt i tre kolonner, hvor kolonne 1 viser en oversikt over utsagn fra informantene, også kalt førsteordens kategorier Gioia et al. (2013). Kolonne 2 viser tilhørende kjennetegn eller andreordenstemaer Gioia et al. (2013), og til slutt viser kolonne 3 kulturdimensjonen eller de aggregerte dimensjonene.

Tabell 1: Oversiktstabell - Organisasjonskultur, Etikk og Tillit.

1. ordens kategorier	2. ordens temaer	Aggregerte dimensjoner
Utsagn	Kjennetegn	Kulturdimensjon
Kjenner ikke til krenkende oppførsel Snakkes om på møtet Taushetsplikt	Etiske retningslinjer	Fokus på formål og verdier
Manglende tillit Det er et kultursjokk med ny lederstil Usikker når informasjon holdes tilbake Stoler 100% på kollega Bekymret for kompetansen Manglende overlapp og opplæring Godt samhold kollega til kollega Lite medvirkning da vi ikke får vite så mye Gjennom tillitsvalgte, AMU Faglige beslutninger er godt ivaretatt	Tillit og respekt	
Egen sikkerhet og bedriftens økonomi Likebehandling er kjempeviktig	Balansere interessentene	Balanse mellom interessentene
HMS-fokuset har økt Kundetilfredshet Mer fokus på økonomi		
Vi legger igjen mye penger lokalt Lokalsamfunnet fungerer ikke uten oss	Å gi tilbake til lokalsamfunnet	
Lønnsnivå Lik lønn for likt arbeid	Rettferdig kompensasjon	

Ledelsen overstyrer Rev ned moralen da bygget på Eie ble revet HMS tiltak Ambassadør for logoen	Etisk atferd	Effektivt lederskap
Feigt å kutte gode på grunn av 3 stk Arbeidsplassbesøk Vi hører ting som ikke blir satt ut i live Tror ikke de bruker tid og ressurser på de rette kampene	Etiske dilemma	
Tilrettelegging av arbeidsoppgaver Alle gjør ikke en like god jobb Negativitet	Kvalitet i daglig arbeid	Prosess integritet
Yrkesstolthet Klarhet i hvordan jobber skal utføres	Verdier i daglig arbeid	
Fokus på mål som er satt Mindre fokus på økonomi og mer på kundeservice Omdømme	Langsiktig over kortsiktig perspektiv	Langsiktig perspektiv
Viktig med informasjon Vi må bli unike Mindre takhøyde og tettere samarbeid	Ledelsen bygger selskap for fremtiden	

Tabellen presenterer ulike utsagn i forhold til kulturdimensjonene «Fokus på formål og verdier», «Balanse mellom interessentene», «Effektivt lederskap», «Prosess integritet» og «Langsiktig perspektiv».

«Formål og verdier» kjennetegnes av «Etiske retningslinjer» og «Tillit og respekt», mens «Balanse mellom interessentene» kjennetegnes av å «Balansere interessentene», «Å gi tilbake til lokalsamfunnet» og «Rettferdig kompensasjon». Ser vi på «Effektivt lederskap» så kjennetegnes det av «Etisk atferd» og «Etisk dilemma». «Prosess integritet» kjennetegnes av «Kvalitet i daglig arbeid» og «Verdier i daglig arbeid». Til slutt kjennetegnes det «Langsiktige perspektivet» av «Langsiktig over kortsiktig perspektiv» og av at «Ledelsen bygger selskapet for fremtiden».

Utsagnene knyttet til beskrevet kjennetegn vil blir gjennomgått mer utfyllende i tabell 3 til og med tabell 8.

Data i tabell 2 har blitt strukturert for å kunne gi svar på forskningsspørsmålene som gjelder hvordan gjennomføring og involvering av ansatte var i endringsprosessen.

Tabell 2: Oversiktstabell - Gjennomføring og involvering av ansatte i endringsprosessen.

1. ordens kategorier	2. ordens temaer	Aggregerte dimensjoner
Utsagn	Kjennetegn	Kulturdimensjon
Vanskelig prosess for organisasjonen Vanskelige oppsigelser Det burde vært mer solgt ned i organisasjonen Nødvendig, men det kom brått og det gikk fort Mer informasjon og skolerte mellomledere Manglende respekt for gjeldende avtaler	Gjennomføring av endringer	Endringen
Tror økonomisk gevinst var liten Det var synd og ødela mye Ting blir plutselig problematisk på grunn av HMS Det skjedde plutselig og kom brått på	Fjerning av goder	
Toppledelsen tok de fleste avgjørelsene Vi hadde ikke noe vi skulle sagt Føler vi har tilstrekkelig påvirkning i de fleste beslutninger	Ledelsens involvering av ansatte i prosessen	Involvering
Vi leser om det meste i avisene Konsekvensutredninger er nå borte Går ut fra at den er ærlig	Informasjon kommer tidsnok, er riktig og grundig forklart	

Tabellen presenterer ulike utsagn i forhold til kulturdimensjonene «Endring» og «Involvering».

«Endringen» kjennetegnes av «Gjennomføring av endringer» og «Fjerning av goder», mens «Involvering» kjennetegnes av «Ledelsens involvering av ansatte i prosessen» og at «Informasjon kommer tidsnok, er riktig og grundig forklart».

Utsagnene knyttet til beskrevet kjennetegn vil bli gjennomgått mer utfyllende i tabell 9 og tabell 10.

### Fokus på formål og verdier

I tabell 3 presenteres førsteordens kategorier i kolonne 1 og utvalgte informantsitater i kolonne 2 for den aggregerte dimensjonen «Fokus på formål og verdier». Sitatene er sortert etter andreordenstemaet «Ethiske retningslinjer».

Tabell 3: Fokus på formål og verdier – «Etiske retningslinjer»

Fokus på formål og verdier	
<b>Etiske retningslinjer</b>	
Kjenner ikke til krenkende oppførsel	<i>Jeg ser ingen som trakasserer noen av de som jeg omgås</i>
	<i>Har aldri opplevd eller sett noen som har opplevd det</i>
	<i>På mitt nivå er der en god tone, ikke mobbing</i>
Snakkes om på møtetørmøtene	<i>De har laget etiske retningslinjer, det er jo et bidrag</i>
	<i>Vi har fått de etiske retningslinjene og snakker mye på møtene om at sånn å sånn gjør vi ikke, så jeg føler at en vet veldig godt hva en kan gjøre og ikke</i>
	<i>De har vært gode på å følge opp å svare på ting som har stått i avisen</i>
Taushetsplikt	<i>Har hørt mye på byen om ting som jeg ikke visste selv</i>
	<i>Når ansatte snakker ned egen bedrift, er det veldig korrttenkt. Der er tross alt noen som eier oss, og de gidder ikke å eie et oppgulp.</i>
	<i>Det er ansatte som sprer rykter</i>
	<i>I første omgang skal en verne om bedriftens interesser</i>

Alle ansatte i Dalane Energi har signert på etiske retningslinjer og taushetserklæring. Dokumentene blir gjennomgått med nyansatte og revideres ved behov. Retningslinjene er gjort tilgjengelig for alle ansatte via bedriftens kvalitetssystem. Et par informanter sier at det snakkes om etiske retningslinjer i møter:

*«Vi har fått de etiske retningslinjene og snakker mye på møtene om at sånn å sånn gjør vi ikke, så jeg føler at en vet veldig godt hva en kan gjøre og ikke».*

I Dalane Energi sine etiske retningslinjer står det at bedriften ikke aksepterer noen form for trakassering eller krenkende atferd ovenfor kollega. Flere informanter var enige om at de ikke kjente til slik atferd:

*«Jeg kjenner ikke til noen krenkende oppførsel».*

Før endringsprosessen ble gjennomført, hadde Dalane Energi hovedkontor i Egersund med avdelingskontorer i Sokndal, Bjerkreim og Lund. Som en del av endringsprosessen, ble avdelingskontorene avviklet og kontorpersonell ble flyttet inn til hovedkontoret. Montørene fikk direkte oppmøte, det vil si at de tar med firmabilene hjem og møter direkte på arbeidsplassen hver dag. Kontoransatte i hele virksomheten fikk fjernet betalt matpause og måtte begynne å jobbe åtte-timers arbeidsdager, mens montørene fikk fortsette med betalt

matpause for å ha lunsjpausen på arbeidsstedet og ikke komme inn til hovedkontoret. Tillitsvalgte var representert i denne prosessen og kompensasjonsordninger ble fremforhandlet. Før nedleggelsen av avdelingskontorer ble arbeidsoppgaver utført på ulike måter, og det eksisterte ikke en felles enighet om hvordan man utførte ulike arbeidsoppgaver i Dalane Energi. Etter at enhetene ble samlet og underlagt en felles leder, melder informanter om at dette har endret seg:

*«Det snakkes mye på montørmøtene om hvordan vi skal gjøre ting her hos oss».*

Ansatte i virksomheten har ikke alltid hatt et bevisst forhold til taushet og konfidensialitet i forhold til informasjon de har fått via jobben:

*«Det er ansatte som sprer rykter, du bør heller ta det internt istedenfor å gå ut med det».*

I nedbemanningsprosessen kom dette tydelig frem da det ble mye skriverier i lokalavisen og i sosiale medier:

*«Det som kommer frem i sosiale medier og aviser, kanskje de sterkeste meningene der, men de påvirker andre i og med at de skriver det som de mener, og det er ikke alltid positivt».*

Egersund er i tillegg en liten by og det ble fort mye «rykter på byen», dette har vært en stor belastning for selskapet:

*«Har hørt mye på byen om ting jeg ikke visste selv, så det går nok litt rykter som gjerne ikke burde funnet sted».*

Ansatte blir stoppet av lokalbefolkningen og spurt ut om endringsprosessen og andre interne forhold i bedriften. I slik ryktespredning, er det gjerne bare den ene parten sin versjon som kommer frem:

*«Det er synd at ting kommer feil ut, folk på byen har ikke innsikt i interne prosesser».*



Mangel på taushet skader i tillegg omdømmet til selskapet. Informantene mener at ansatte nå begynner å bli klar over at det å snakke ned egen bedrift i sosiale medier og til venner vil være skadelig for Dalane Energi som arbeidsplass og for virksomheten sitt omdømme:

*«Når ansatte snakker ned egen bedrift, er det veldig korttenkt. Det er tross alt noen som eier oss, og de gidder ikke å eie et oppgulp. Nå begynner folk å fremsnakke egen arbeidsplass, det er kjekt».*

I tabell 4 presenteres førsteordens kategorier i kolonne 1 og utvalgte informantsitater i kolonne 2 for den aggregerte dimensjonen «Fokus på formål og verdier». Sitatene er sortert etter andreordenstemaet «Tillit og respekt».

Tabell 4: Fokus på formål og verdier – «Tillit og respekt»

Tillit og respekt	
Manglende tillit	<i>Mitt inntrykk er at det nå er lite tillit</i>
	<i>Episoden med riving av bygget på Eie, da stilte de ikke opp</i>
	<i>Jeg ønsker å stole på de, men føler nok av og til at jeg ikke helt stoler på visse ting</i>
	<i>Større avstand til ledelsen, de har gått litt sin vei uten å ta med de ansatte</i>
Det er et kultursjokk med ny lederstil	<i>Tidligere brukte en mer tid og vektla å ivareta å bruke ressurser på gode prosesser, men vi har en annen ledelsesfilosofi nå</i>
	<i>Samhold på skapes på nytt, det nytter ikke å vedta at slik skal det være</i>
	<i>Det har vært mye snakk om tidligere at "ledelsen kjører feil vei"</i>
Usikker når informasjon holdes tilbake	<i>Ting blir vedtatt, så går det i sju steiner. Både tilhenger til velferden og vaktavtalen måtte opp i AMU før det ble gjennomført</i>
	<i>Hvis du blir opplyst om ting, er det mye lettere å godta det, vite litt om bakgrunnen</i>
	<i>Tror ikke de er falske, men når de holder tilbake informasjon, så blir du usikker, og denne usikkerheten kjenner jeg på i forhold til ledelsen</i>
Stoler 100% på kollega	<i>Kollegasamarbeidet synes jeg er veldig bra, i alle fall der jeg jobber</i>
	<i>Kommer an på hvem det er, kjenner de fleste og vet hvor mye jeg kan stole på de i de ulike arbeidssituasjonene</i>
	<i>I en feilsituasjon må du kunne stole på folk, du må gjøre det du har sagt du skal gjøre, og det føler jeg at alle på vakt og overordnet vakt gjør</i>
Bekymret for kompetansen	<i>Det forsvinner en del kompetanse med folk som pensjonerer seg eller bytter stilling</i>
	<i>Når ledelsen ikke er så fryktelig interessert i de store tingene, må vi få inn noen som eier nettet og bestemmer noe her, for vi kan ikke gå i dagevis å ha møter på møter og der skjer ikke noen ting</i>
	<i>En må holde på kunnskapen og beholde den kompetansen som vi er gode på</i>
	<i>Vi trenger kanskje ny kompetanse for å få nye kunder, jeg vet ikke om de har riktig kompetanse der</i>

Manglende overlapping og opplæring	<i>Ledelsen må sørge for overlapping, det er pri en</i>
	<i>Mange folk har sluttet, det har ført til et tomrom som burde vært fylt på med nye gode folk</i>
	<i>Vi har en enorm kompetanse, men har kanskje ikke vært så flinke til å lære opp hverandre internt. Vi sitter på hver v�r tue og holder boken tett inntil brystet, kan vi dele det med hverandre, da er vi godt i gang</i>
	<i>Folk er spesialiserte, vi går på det samme hele tiden. Da er der ting du får mindre og mindre trening på</i>
Godt samhold kollega til kollega	<i>Føler ikke at folk holder ting for seg selv, før var det kanskje litt slik at folk iviholdt på spesialkompetansen sin for å være unik</i>
	<i>En ønsker å vise slik at andre også skal få ting til</i>
	<i>Stor vilje til å hjelpe hverandre</i>
	<i>Det er godt samhold mellom de som er ute og arbeider</i>
Lite medvirkning da vi ikke får vite så mye	<i>De ansatte har vært altfor lite involvert i prosessene, Folk blir usikre</i>
	<i>Vi får ikke vite så mye, vi vet jo ingenting om ny lagerlokasjon eller hvor ny mont�rbase blir</i>
	<i>Vi ser ting når vi er ute og jobber i nettet, jeg har gitt beskjed om ei linje flere ganger hvor det er feil på feil på feil, men jeg har ikke fått noen tilbakemelding på det</i>
	<i>Hvis vi ikke får informasjon om ting som skjer, så kan en ikke være med å påvirke heller</i>
Gjennom tillitsvalgte, AMU	<i>Vi får vite det meste gjennom tillitsvalgte og AMU-representanter</i>
	<i>Vi er heldige, har stor innvirkningsgrad via tillitsvalgte, AMU og styrerepresentanter</i>
Faglige beslutninger er godt ivaretatt	<i>Som montør f�r vi være med å påvirke hvordan vi utfører jobben vi er satt til</i>
	<i>Ute som montør har vi påvirkning på de jobbene som vi utfører, men på de beslutninger som blir tatt her inne, har vi ikke noen påvirkning på</i>

I et ansattforhold er det viktig   kunne stole på både ledelse og kollega, og   ha tro på at de faktisk går det de har lovet   g re. På spørsmål om   stole på ledelsen i Dalane Energi uttrykte flere at det var lite tillit, og en medvirkende årsak til dette, skyltes episoden fra i fjor da bygget på Eie i ble revet:

* Der er en del personer som skulle holdt seg for gode til   drive med likplyndring. Da tenker jeg på folk veldig høyt oppe i organisasjonen og som egentlig sto i k  for   grave til seg ting som var gratis, så skjente de på andre. Det ser folk, og det skulle vært un dvendig *

Mens andre kommenterer at det har vært et kultursjokk med ny lederstil:

* Det med tillit svinger nok litt. Det var et kultursjokk med denne nye lederstilen, for vi hadde en helt annen kultur tidligere. En del av frustrasjonen går på at en ikke har vært med på dette f r, en får ikke tilstrekkelig informasjon og en får ikke anledning til   mene noe om ting, det blir oppfattet veldig strengt og striglet .*

Andre igjen mener at en må stole på ledelsen, men at enkelte ikke tør å si det de mener:

*«Det må du, men noen er redde for å si ting da de er redde for at det kan slå tilbake på de, og det er trist».*

I forhold til det å kunne stole på kollega, er det stor enighet blant informantene om at de stoler på hverandre:

*«Det gjør jeg, tror ikke at det er noen av de som jeg ikke kunne vært med på en feilsituasjon med. I en feilsituasjon må du kunne stole på folk, du må gjøre det du har sagt at du skal gjøre, og det føler jeg at alle på vakt og på overordnet vakt gjør».*

Mens noen synes at det er beklagelig at enkelte kollega ikke kommer videre etter endringene som har vært de siste to årene:

*«Vi har et godt forhold til kollega. Det fikk seg en liten knekk, fortsatt noen som går å surmuler en del, og det er ikke bra. Noen går bare å venter på å bli pensjonist og komme seg hjem. Hadde håpet at det var mulig å snu de, for det er irriterende med kritikk hele tiden. De kritiserer hele tiden, og er ikke flinke til å hjelpe til for at det skal bli bedre».*

På spørsmål om hvordan de opplever andre kollega sin vilje til å bistå dersom de mangler kunnskap til å utføre en oppgave, opplever de fleste informantene at kollega er hjelpsomme:

*«Ja, dersom du spør, får du som regel hjelp. Føler ikke at folk holder ting for seg selv, før var det kanskje litt slik at folk tviholdt på spesialkompetanse for å være unik».*

Montørene er spesialiserte på hver sine områder:

*«Vi skal kunne litt om alt, men vi blir spesialiserte allikevel. Du blir flink til det du holder på med og det som du synes er kjekt. Vi har også ulike ansvarsområder, noen har ansvar for kabel mens andre har ansvar for linjebygging eller nettstasjoner».*

En annen informant uttrykte sin bekymring i forhold til spesialisering på denne måten:

*«Montørene får ikke nødvendig opplæring, reiser du en stolpe, skal den ikke dette ned igjen fordi du ikke har lært hvordan du skal gjøre det. Folk er spesialiserte og går på det samme hele tiden, da vil du få mindre og mindre trening på visse områder».*

Gjennom nedbemanningsprosessen har ansatte blitt sagt opp, ansatte har sluttet frivillig og ansatte har pensjonert seg, og sammen med hver enkelt av de som har sluttet, har kompetanse forsvunnet. Informanter uttrykker bekymring for kompetansenivået på enkelte områder i bedriften:

*«Kompetanse forsvinner med folk som slutter. Vi må ha overlapping med folk som skal slutte, slik at nødvendig kompetanse blir overført. Det er trist når montører ikke klarer basisoppgaver på grunn av manglende opplæring. Dersom du ikke får være med på ting, husker du det ikke».*

Mens andre mener at bedriften sitter på en enorm kompetanse som en ikke har vært så flink til å dele med hverandre:

*«Vi har en enorm kompetanse, men har kanskje ikke vært så flinke til å lære opp hverandre internt. Vi sitter på hver vår tue og holder boken tett inntil brystet, kan vi dele det med hverandre, da er vi godt i gang».*

Informantene ble også spurt om hvordan de opplevde at informasjon og kommunikasjon ut i bedriften ble håndtert, her var de fleste enige om at det hadde blitt bedre:

*«I starten synes jeg at vi fikk lite informasjon, da var det mye rykter og snakk, men det har blitt mye bedre nå».*

Selv om informasjonen har blitt bedre, kommenteres det at intranettsiden ble lagt ned:

*«Trist når hjemmesiden ble lagt ned og det ble uttalt langt opp i ledelsen at en ikke så nødvendigheten av å informere. Det var ikke lurt. Folk har et vanvittig behov for informasjon, og blir rolige av å få det».*

I forhold til spørsmålet om medvirkning og påvirkning, mente noen at en ikke har mulighet til å påvirke dersom en ikke får informasjon:

*«Hvis vi ikke får tilstrekkelig med informasjon om ting som skjer, så kan en ikke være med å påvirke heller».*

Montørene mente at de fikk være med å påvirke utførelse av deres jobb:

*«Kommer an på hva det er, ute som montør har vi påvirkning på de jobbene som vi utfører, men på de beslutningene som blir tatt her inne, har vi ikke noen påvirkning på.»*

Mens andre mener at de er heldig og har stor påvirkning via tillitsvalgte:

*«Vi er heldige, har stor innvirkningsgrad via tillitsvalgte».*

### Balanse mellom interessentene

I tabell 5 presenteres førsteordenskategori i kolonne 1 og utvalgte informantsitater i kolonne 2 for den aggregerte dimensjonen «Balanse mellom interessentene». Sitatene er sortert etter andreordenstemaene «Balansere interessentene», «Å gi tilbake til lokalsamfunnet» og «Rettferdig kompensasjon».

Tabell 5: Balanse mellom interessentene – «Balansere interessentene», «Å gi tilbake til lokalsamfunnet» og «Rettferdig kompensasjon»

Balanse mellom interessentene	
<b>Balansere interessentene</b>	
Egen sikkerhet og bedriftens økonomi	<i>HMS kommer først, sikkerheten til folkene, så kommer økonomien som nummer to Strømforsyning og sikkerhet, du må prioritere, en kan ikke gjøre alt.</i>
Likebehandling er kjempeviktig	<i>Lukebehandling er kjempeviktig, vi er en monopolvirksomhet og vi har ikke anledning til å forskjellsbehandle Hvis vi husker på at ingenting av det vi driver med er unntatt offentligheten, og alt vi gjør kan gjennomgås i kortene etterpå, så er det ikke mange som kan gjøre noe dumt</i>
HMS-fokuset har økt	<i>Det har gått ut over økonomien, for det dreier seg om at folk skal skrive avvik, han er så opptatt av den statistikken For tenkte vi ikke alltid like godt på HMS, da var det kanskje raskeste vei til målet og det var ikke bra</i>
Kundetilfredshet	<i>Mindre fokus på kundene og mindre service til kundene, For kunne vi stekke oss litt mer for kundene, men det er det full stopp på nå Tidligere kunne vi bli gjøre kunder med et gruslass, det kan vi ikke nå, for nå skal alt på regning og forsvarers økonomisk Veldig kjekt når kundene legger merke til oss og kommenterer at de er overrasket over hvor raskt vi er på plass Vi tar mer betalt for det vi gjør, for var det litt mer gratis tjenester. Nå tar vi betalt for alt vi gjør for kundene, for var det litt mer goodwill. Hvis kommunen trengte hjelp, så ordnet vi det uten å fakturere</i>
Mer fokus på økonomi	<i>Mer fokus på økonomi nå enn før, ledelsen har også blitt flinkere til å holde kontroll og holde igjen Før bygget de først, så såg de hva de satt igjen med på slutten av året, nå hygger de ikke for de vet at de har pengene</i>
<b>Å gi tilbake til lokalsamfunnet</b>	
Vi legger igjen mye penger lokalt	<i>Vi bidrar skattemessig, gjennom sponsoravtaler og kunnskapsarbeidsplasser Vi driver vannkraft, infrastruktur i strømmettet, vi gjør mye ut av oss Viktig å benytte lokale leverandører å skape lokale arbeidsplasser</i>
Lokalsamfunnet fungerer ikke uten oss	<i>Vi er en ressurs for kommunene Vi må bli så gode at kunder og eiere vil ha oss uansett hva det koster</i>
<b>Rettferdig kompensasjon</b>	
Lønnsnivå	<i>Jeg er ikke så opptatt av lønn, det er ikke det som er det viktigste i mitt hode Vi tjener greit Synes det er galskap når det kommer inn nye ansatte som koster vanvittig mye mer enn vi som har vært her i alle år og er med å drar en viktig del av dette Savner særavtalen som vi mistet, der forsvant litt lønn der, den ble bare fjernet</i>
Lik lønn for likt arbeid	<i>Urettferdighet generelt skaper bare konflikter og splid, så en viss grad av rettferdighet bør det være Det har blitt ganske rettferdig, de med ansvarsområder har fått litt ekstra betalt for det, og det er greit Liker rettferdighetsprinsippet, lik jobb, lik lønn Jeg synes at utdannelse skal ha litt å si</i>

I visse arbeidssituasjoner må ansatte ta valg på vegne av virksomheten. Valgene som tas kan påvirke selskapets økonomiske resultater, miljøet, kunder, kollega, ledere eller lover og regler. Informantene ble bedt om å si hva de mente var viktig dersom de skulle ta valg på vegne av Dalane Energi. De fleste informanter var enige om at det var viktig å prioritere i forhold til HMS, bedriftens økonomi og kunder:

*«Bedrift og kunder, strømforsyning og sikkerhet. Du må prioritere, en kan ikke gjøre alt. Omdømme er også veldig viktig».*

En annen informant mente at det var viktig med likebehandling:

*«Likebehandling er kjempeviktig. Nettvirksomheten er monopolvirksomhet og vi har ikke anledning til å forskjellsbehandle. Hvis vi bare husker på at ingenting av det vi driver med er unntatt offentligheten, og alt vi gjør kan gjennomgås i kortene etterpå, så er der ikke mange som gjør noe dumt».*

Det er viktig for Dalane Energi at alle ansatte skal ha en sikker arbeidsdag, og at alle kan være trygge på at de skal komme hjem igjen like hele som da de kom på jobb. Informantene synes at bedriften sitt fokus på HMS har økt:

*«HMS-fokuset har økt. Før tenkte vi ikke alltid like godt på HMS, da var det kanskje raskeste vei til målet og det var ikke bra. Jeg er mer komfortabel med å tenke mest på sikkerheten først enn å løse arbeidsoppgavene på raskest mulig måte, noe som kanskje kan føre til farlige situasjoner».*

Med økt fokus på HMS har det blitt enklere å be kollega om å ta på verneutstyr:

*«Vi har blitt bedre på å tenke på sikkerhet, snakker mer om det og det begynner å bli en vane. I dag er det enkelt å be en kollega om å ta på hjelmen, selv om de er eldre enn meg».*

Informanter ble bedt om beskrive Dalane Energi sin service ut mot kundene. En informant beskrev den slik:

*«Før kunne vi blidgjøre folk med et lass med grus, det kan vi ikke nå, for nå skal alt på regning og forsvarers økonomisk. Så der er jo en årsak til at vi gikk mye mer på underskudd før, men jeg tror at vi hadde det bedre med kundene».*

Mens en annen omtalte det på denne måten:

*«Nå tar vi betalt for alt vi gjør for kunden, før var det litt mer goodwill, hvis kommunen trengte hjelp, så ordnet vi det uten å fakturere».*

Kundene påvirkes av virksomheten sine effektiviseringsrutiner, en av konsekvensene for kundene var at de ikke lenger bare kunne ringe inn til virksomheten og melde feil, de må nå registrere sine kundehenvendelser i en kundeportal. En informant beskrev det slik:

*«Kundehenvendelser skal registreres av kunden, det er der nok mange som reagerer på, spesielt de eldre og de som ikke er så flinke med PC».*

Mens en annen informant beskrev det på denne måten:

*«Mer fokus på å tjene penger, før var vi der for kundene, nå forsvinner litt av den servicen. Nå begynner planleggerne å ringe om at vi ikke må skrive timer på det og det prosjektet for da blir det for dyrt, du må sette det på noe annet».*

Arbeid for kunder planlegges og utføres systematisk og sikkert, slik at ansatte kan få en effektiv utnyttelse av sin arbeidshverdag:

*«Det har blitt mer kundebehandling, ting settes i system, vi kan ikke lenger bare rykke ut til en kunde som ringer og ber om hjelp».*

Dalane Energi prøver å være en god støttespiller i lokalsamfunnet gjennom å sponse idretters-aktiviteter for barn og unge i de fire Dalane-kommune. I tillegg prøver en å støtte lokalt næringsliv gjennom å benytte lokale entreprenører, bilforhandlere og leverandører av verktøy og arbeidstøy. Informantene ble bedt om å beskrive hvordan de så for seg at Dalane Energi var en støttespiller for lokalsamfunnet. En informant oppsummerer det slik:

*«Skattemessig bidrar vi, sponsoravtaler, kunnskapsarbeidsplasser. Vi driver vannkraft, infrastruktur på strømmettet, vi gjør mye av oss egentlig».*

Informanter ble bedt om å si noe om hva de tenkte om lønnsnivået i virksomheten. De fleste informantene syntes at lønnsnivået i bedriften var bra:

*«Jeg synes at jeg har en god lønn, godt fornøyd. To år på skole å tjene så godt. Vi har vaktordninger og overtid».*



Mens andre følte på litt urettferdighet i forhold til høyt lønnsnivå på nyansatte:

*«Synes det er galskap når det kommer inn nye ansatte som koster vanvittig mye mer enn vi som har vært her i alle år og er med å drar en viktig del av dette».*

Informantene ble også bedt å si noe om deres tanker rundt det å belønne ansatte som utfører samme jobb med lik lønn. Flertallet av informantene opplevde dette som rettferdig:

*«Det har blitt ganske rettferdig, de med ansvarsområde får litt ekstra betalt for det, og det er greit».*

### Effektivt lederskap

I tabell 6 presenteres førsteordens kategorier i kolonne 1 og utvalgte informantsitater i kolonne 2 for den aggregerte dimensjonen «Effektivt lederskap». Sitatene er sortert etter andreordenstemaene «Etisk atferd» og «Etisk dilemma».

Tabell 6: Effektivt lederskap – «Etisk atferd» og «Etisk dilemma»

Effektivt lederskap	
<b>Etisk atferd</b>	
Ledelsen overstyrer	<i>Jeg føler at ledelsen overstyrer litt, det gir negativ effekt. En ting å legge føringer, en annen ting er å kommandere</i> <i>Virker ikke som om alt er like gjemomentenkt</i>
Rev ned moralen da bygget på Eie ble revet	<i>Ledelsen rev ned hele moralen når det gjaldt den gangen når bygget på Eie ble revet. At de bare kjørte på å ikke sto fram, å at de ikke skulle fa en dritt, det synes jeg er feil. Lederen skal gå foran med et godt eksempel, og det gjorde de ikke da. Det blir husket.</i>
HMS tiltak	<i>Det med å bruke klær og hjelm, det har vi blitt stilt krayt til</i> <i>De har gått klar beskjed om hva som blir tolerert og ikke tolerert, så føler at det er veldig klart</i> <i>Føler at småting blir blåst opp, mens større ting blir dysset ned</i>
Ambassador for logoen	<i>Det er jo forventet at jeg er ambassador for logoen min</i> <i>Du skal oppføre deg i møte med kunder, vi har logo som vi går rundt med</i> <i>Det kreves at du har en viss oppførsel med kunder, du kan ikke være frekk</i>
<b>Etiske dilemma</b>	
Feigt å kutte gode på grunn av 3 stk	<i>Tre stykker utnyttet det å kunne lane verktøy og utstyr, og det var veldig amatørmessig å ikke ta de. Det var feigt å stenge alt, istedenfor å skjønne på de det gjaldt.</i> <i>Da de rev bygget på Eie, gikk folk fra ledelsen hjem med heis og diverse, det var ikke en rettferdig fordeling. Ledelsen var ikke på banen og miljøet heller ingen feil etterpå</i>
Arbeidsplassbesøk	<i>På arbeidsplassbesøk er de veldig flinke til å kle seg opp</i> <i>Synes de er veldig klare, de gir tydelige beskjeder om hva som er akseptert og ikke</i>
Vi hører ting som ikke blir satt ut i live	<i>Vi hører ting som ikke blir satt ut i live, det kan godt vær kort tid fra vedtak til handling</i> <i>Der blir egentlig vedtatt ting og tang som går i sju steiner. Det gikk 1 1 2 ar for tilhengeren kom til Velferden. Det måtte opp i et AMU møte og så var det lost på et halvt dogn</i>
Tror ikke de bruker tid og ressurser på de rette kampene	<i>Jeg tror det er få kamper i ledergruppen. De gode valgene blir på en måte ikke tatt fordi de blir bestemt på en måte lenge før valgene skal tas</i> <i>Tror ikke de bruker tid og ressurser på de rette kampene</i> <i>Det blir for lite kamper internt i toppen for hva som skal ut, dette går vi for og dette går vi ikke for</i> <i>Av og til føler jeg at det kan bli litt mye venting på en avgjørelse</i>

Informantene ble bedt om å si noe om hvordan de mener at ledelsen i Dalane Energi bidro til klarhet i forhold til å ha riktig moralsk oppførsel. Enkelte mente at ledelsen overstyrer:

*«Egentlig burde det vært noe som var selvsagt for folk, men jeg føler at ledelsen overstyrer det litt sånn at det får en negativ effekt. En ting å legge føringer, en annen ting er å kommandere».*

Mens andre igjen kom inn på hendelsen fra i fjor da bygget på Eie ble revet:

*«De rev ned hele moralen når det gjaldt den gangen når bygget ble revet, å at de ikke fikk noe, det ble feil. De tok ting og de solgte det etterpå på Finn.no. Lederen skal gå foran med et godt eksempel og det gjorde ikke de da. Og det blir husket.»*

En del informanter følte at ledelsen bidro positivt til moralsk oppførsel gjennom arbeidsplassbesøk og riktig bekledning:

*«På arbeidsplassbesøk er de veldig flinke til å kle seg opp, enn det de var før».*

Informanter melder også om at ledelsen har stilt krav i forhold til moralsk oppførsel:

*«Du skal oppføre deg i møte med kunder, vi har logo som vi går rundt med og vi må også være med på å skape et godt omdømme».*

Ledelsen oppfattes som feige når det kuttet velferdstiltak på grunn av misbruk fra tre personer:

*«Jeg tenker at det var tre stykker som utnyttet det, og det er veldig amatørmessig å ikke ta de. Det gjør vondt å legge ned for alle på grunn av tre stykker. Feigt å kutte for alle, enn å ta det det gjaldt».*

Informantene opplevde at det kunne ta lang tid fra ting hadde blitt besluttet til det ble satt ut i live:

*«Vi hører ting som ikke blir satt ut i live. Det kan godt være kort tid fra vedtak til handling. Desto mer du kan korte ned på avstanden fra vedtak til handling, mer smurt blir det».*

En annen informant følte at ledelsen benyttet tid og ressurser på feil kamper:

*«Jeg tror det er få kamper i ledergruppen. Det blir for monotont og enstemmig, og de gode valgene blir på en måte ikke tatt fordi de blir bestemt på en måte lenge før valgene skal tas. Jeg tror ikke at det brukes tid eller ressurser på de rette kampene. En velger feil kamper og bruker mye tid og ressurser på det».*

## Prosessintegritet

I tabell 7 presenteres førsteordens kategorier i kolonne 1 og utvalgte informantsitater i kolonne 2 for den aggregerte dimensjonen «Prosessintegritet». Sitatene er sortert etter andreordenstemaene «Kvalitet og rettferdighet» og «Verdier i daglig arbeid».

Tabell 7: Prosessintegritet – «Kvalitet og rettferdighet» og «Verdier i daglig arbeid»

Prosessintegritet	
<b>Kvalitet og rettferdighet</b>	
Tilrettelegging av arbeidsoppgaver	<i>PowerCatch fungerer ikke som det skal i forhold til rene arbeidsoppgaver og forutsigbarhet. Vi har folk som ikke vet hva de skal gjøre, de blir sittende og vente på arbeidsoppgaver fordi tilretteleggingen er ikke der den skal være</i>
Alle gjør ikke en like god jobb	<i>Folk prøver å gjøre sitt beste, alle gjør ikke en like god jobb og har ikke den samme forpliktelsen, med de fleste vil nok prøve å fremstå best mulig</i>
	<i>Jeg har sett ting som har skjedd i vaksituasjoner som er graverende og litt i hytt og vær</i>
	<i>Noen venter på å pensjonere seg og prøver å få tiden til å gå Hvis vi klarer å effektivisere de som er her og få jobbene ut, ha ting på lam, så kan en klare seg lenge med de som er her Vi har de som gjerne liker å møte opp på morgenen og gå hjem når de skal</i>
Negativitet	<i>Det er irriterende for der er noen som går å surmuler hele tiden, der er ingenting positivt Jeg synes jo det er negativt når der er noen personer som går å snakker, å snakker, det påvirker deg uansett hva du mener og tror selv egentlig</i>
<b>Verdier i daglig arbeid</b>	
Yrkesstolthet	<i>Føler at folk har yrkesstolthet og at de har lyst til å gjøre en ordentlig jobb</i>
	<i>Føler at der er et godt engasjement</i>
	<i>De fleste brenner for jobben og står på</i>
	<i>Alle gjør det beste de kan Jeg føler at folk brenner for det de gjør</i>
Klarhet i hvordan jobber skal utføres	<i>Da vi hadde ulike avdelinger ble ting gjort ulikt, vi hadde ulike måter å gjøre ting på, det holder på å skli over nå</i>
	<i>Synes det har blitt mer klarhet rundt hvordan vi skal utføre jobber. Nå er det "slik utfører vi jobben her"</i>

Bedriften innførte for et par år siden ett nytt system, PowerCatch, som skal benyttes til koordinering og tildeling av arbeidsoppgaver for montørene. Informanter melder om at dette ikke fungerer helt slik som opprinnelig planlagt:

*«PowerCatch fungerer ikke som det skal i forhold til rene arbeidsoppgaver og forutsigbarhet, der har vi et steg å gå. Jeg tenker på behandlingen av det som blir puttett inn i programmet. Vi har folk som ikke vet hva de skal gjøre, og det er synd, du føler deg som en dott.*

*Tilretteleggingen er ikke der den skal være».*

Informantene ble spurt om hvordan de mente at ansatte var dedikert til arbeidsoppgavene sine.

Mange informanter mente at de fleste ansatte gjør sitt beste på jobb:

*«Føler at folk har yrkesstolthet og at de har lyst til å gjøre en ordentlig jobb. Synes også at det har blitt mer klarhet rundt hvordan vi skal utføre jobber, tidligere var der ikke klare retningslinjer for hvordan du skulle gjøre den og den jobben. Nå er det «slik utfører vi jobben her», det er klarhet i oppgavene og jeg føler at folk brenner for det de gjør»*

Mens andre meldte om ansatte som ikke var like dedikerte til jobben:

*«Noen gjør akkurat det de får beskjed om og ikke noe ekstra. Mange yter ikke det lille ekstra som de gjorde før»*

og

*«Mange liker å videreutvikle seg og liker det de gjør. Men så er der jo de som gjerne liker å møte opp på morgenen og gå hjem når de skal».*

### Langsiktig perspektiv

I tabell 8 presenteres førsteordens kategorier i kolonne 1 og utvalgte informantsitater i kolonne 2 for den aggregerte dimensjonen «Langsiktig perspektiv». Sitatene er sortert etter andreordenstemaene «Langsiktig perspektiv over kortsiktig perspektiv» og «Ledelsen bygger selskapet for fremtiden».

Tabell 8: Langsiktig perspektiv – «Langsiktig perspektiv over kortsiktig perspektiv» og «Ledelsen bygger selskapet for fremtiden»

Langsiktig perspektiv	
<b>Langsiktig perspektiv over kortsiktig perspektiv</b>	
Fokus på mål som er satt	<i>Vi jobber mot et mål, og den reisen har jeg lyst til å være med på</i> <i>Bli Rogalands beste energiselskap, da må vi jobbe sammen og stå sammen som et lag om det målet</i> <i>Rogalands bese bør være en selvfølge, vi har alle forutsetninger for å klare det</i> <i>Du må få alle med på denne ballen</i> <i>Alle må være med å dra lasset for å nå målet</i>
Mindre fokus på økonomi og mer på kundeservice	<i>Mer fokus på å tjene penger, for var vi der for kundene, nå forsvinner litt av den servicen</i> <i>Det har blitt mer kundebehandling, ting settes i system</i>
Omdømme	<i>Har du et dårlig omdømme vil du få mer pepper når du er ute og jobber</i> <i>De fleste har skjont at de må fremsnakke sin egen arbeidsplass, for det går faktisk ut over de selv</i> <i>Vi skal ha økonomisk resultat men også bra i forhold til omdømme</i> <i>Vi er jo her for noen, og det tror jeg nesten ikke vi er klar over</i> <i>Vi lever av omdømmet, hvis folk ikke liker oss, kjøper de ikke strøm av oss</i> <i>Fakturaprosessen fra Dalane Energisalg har vært kjempedarlig, og at vi har kunder igjen er jo forunderlig</i>
<b>Ledelsen bygger selskap for fremtiden</b>	
Viktig med informasjon	<i>Det er viktig å snakke med folk for å få nødvendig informasjon.</i> <i>Det har vært altfor lite informasjon, og da oppstår det rykter og dårlig stemning</i> <i>Det er ikke greit når ting blir tredd ned over hodet på oss</i> <i>Få med alle ansatte slik at vi står samlet, vi må være i utvikling</i> <i>Ta vare på de ansatte og kommunenes interesser</i>
Vi må bli unike	<i>Vi må skape noe, vi får til noe som gjør oss unike</i> <i>En må sette en Dalane Energi-standard</i>
Mindre takhøyde og tettere samarbeid	<i>Mindre takhøyde og tettere samarbeid. Følte at direktøren til å begynne med ikke snakket så mye, men føler nå at han har åpnet seg mer opp og det er veldig positivt</i> <i>Etter en runde med nedhemming burde de som var igjen tenke at nå er det vi som er igjen bedriften har valgt å satse på, det ble nok aldri tydelig kommunisert ut fra ledelsens side. Det kunne satt en demper for mye usikkerhet som ble skapt under prosessen.</i> <i>Det nytter ikke at noen her oppe skal sitte og bestemme, det er de ute som må få være med på å bestemme "hvordan de skal gå fra dette her skapet" eller når de er ferdig skal alt være plukket opp, det skal ikke ligge noe å flyte</i>

Informantene ble spurt om hva de tenkte om fremtidsutsiktene til Dalane Energi. Målet om å bli «Rogalands beste energiselskap» var tydelig for de fleste og det var et mål de har lyst til å være med på å jobbe for:

*«Vi jobber mot et mål, og den reisen har jeg lyst til å være med på. Jeg har tro på ledelsen og at de vet hva de holder på med».*

For å kunne bli «Rogalands beste energiselskap» mente informanter at det var viktig at hele organisasjonen måtte jobbe sammen:

*«Bli Rogalands beste energiselskap, da må vi jobbe sammen og stå sammen som et lag om det målet».*

Mans andre informanter bare hadde tro på at enkelte firma i konsernet ville ha en fremtid:

*«Generelt så har jeg tro på at Dalane Energi har en god fremtid, men om alle firmaene i konsernet har en fremtid, det er en annen ting. Vet ikke om jeg er enig i at alle firmaene har en fremtid».*

Det var i tillegg informanter som var usikre på fremtiden til Dalane Energi:

*«Usikker, føler at det går mye penger ut til forskjellige ting, strømkundene koster mer enn det smaker, vi leier inn mange tjenester som vi før gjorde selv og som vi fortsatt kunne gjort selv. Dersom du klarer å organisere slik at folk blir effektive, så kunne vi gjort mye selv istedenfor å leie inn tjenester».*

For å bedre virksomheten sine fremtidsutsikter, mener informanter at det vil være nødvendig å skape noe unikt:

*«Jeg tror fremtidsutsiktene er der, og de er gode, men vi må levere. Vi må skape noe som gjør at kundene er villige til å betale mer for oss enn for konkurrentene.»*

Informanter mente også at omdømmet var viktig for bedriften:

*«Vi lever av omdømmet, hvis folk ikke liker oss, kjøper de ikke strøm av oss, uten strømkundene har ikke det selskapet noe».*

Ansatte ble under intervjuet bedt å si hva de mente at ledelsen burde fokusere på fremover. Informanter mente at det var viktig at ledelsen fokuserte på informasjon:

*«Jeg synes at informasjon er det viktigste. Det er viktig å snakke med folk for å få nødvendig informasjon. Jo mer informasjon vi får, lettere er det å forholde seg til det.»*

Andre mente at ledelsen burde prioritere overlapping:

*«Overlapping, det er prioritet nr 1. Vi har hatt situasjoner hvor en nesten har måttet hente folk hjem fra ferie, fordi kompetansen forsvant ut av huset når folk gikk på ferie, det er dumt.»*

Mens andre mente at det var viktig at ledelsen fokuserte på mål som var satt:

*«Fokus på mål som er satt. Få kunder og selge strøm.»*

Til slutt var det informanter som mente at det nå var viktig å fokusere på ansatt-turer:

*«Kanskje ansatt-turer som før i tiden, det trenger ikke å være en ferietur, men en bowlingtur. Det er ekstra viktig nå, spesielt nå med den avstanden som har kommet.»*

### Endring

I tabell 9 presenteres førsteordens kategorier i kolonne 1 og utvalgte informantsitater i kolonne 2 for den aggregerte dimensjonen «Endringen». Sitatene er sortert etter andreordenstemaene «Gjennomføring av endringen» og «Fjerning av goder».



Tabell 9: Endringen – «Gjennomføring av endringer» og «Fjerning av goder»

Endringen	
<b>Gjennomføring av endringer</b>	
Vanskelig prosess for organisasjonen	<i>Mange folte ubehag da endringsprosessen sto på som verst, en del har også valgt å slutte i jobben som følge av endringene. Der har vært mye negativitet blant kollega</i>
Vanskelige oppsigelser	<i>Noen oppsigelser kunne kanskje vært avvirket på en annen måte, de hadde kanskje tenkt å gå hjem allikevel og da kunne de fått gå hjem uten å ha det på seg at de var blitt oppsagt Tingst å se folk bli oppsagt, men jeg forstår også at noe måtte gjøres</i>
Det burde vært mer solgt ned i organisasjonen	<i>Jeg tror ikke at organisasjonen var nok skolert til å begynne da prosessen ble gjennomført De kunne spurt og snakket litt mer med folkene om hvordan det var. Det virket som om ikke vi hadde drevet et Elverk før. Det er viktig å få med alle med så store endringer En omorganiserte veldig tidlig, uten å kjenne folk i organisasjon Hvis vi hadde fått litt mer informasjon i forkant, hadde kanskje prosessen gått greiere</i>
Nødvendig, men det kom brått og det gikk fort	<i>Ting var lossluppet for, folk gjorde som de ville, så det var helt nødvendig å sette ting i system Prosessen måtte komme, den tvang seg frem, det er der ingen tvil om Tidligere var vi ikke akkurat på vei oppover, endringer måtte komme, og nå går det oppover</i>
Mer informasjon og skolerte mellomledere	<i>Kunne vært mer forklarlig i forkant, slik at folk forstod Mer informasjon i forkant av endringene, istedenfor å bare bli fortalt at nå er det bestemt Mer dialog og mer involvering fra ansatte og gjennomført endringsprosessen som et lag Mer informasjon, vet ikke om de tillitsvalgte var nok involvert eller om det ble overstyrt fra ledelsen</i>
Manglende respekt for gjeldende avtaler	<i>Der var manglende respekt eller kunnskap for gjeldende avtaler og regelverk</i>
<b>Fjerning av goder</b>	
Tror økonomisk gevinst var liten	<i>Tror den økonomiske gevinsten som Elverket hadde med det var veldig liten. Så mye styr for så lite, jeg tviler på at det har gitt Elverket noe</i>
Det var synd og odela mye	<i>Det odela veldig mye, jeg skjønner ikke hvorfor vi mistet den fordelene rett og slett Det gjør vondt å legge ned for alle på grunn av tre stykker Det var liten forståelse for beslutningen, lite med begrunnelse for hvorfor en ikke kunne låne</i>
Ting blir plutselig problematisk på grunn av HMS	<i>Ledelsen irriterte seg over et aggregat hvor snoren var røket De kommer med noen nye begreper. HMS. Ting som ikke har vært problematisk for blir plutselig et kjempeproblem på grunn av HMS</i>
Det skjedde plutselig og kom brått på	<i>Det var kjipt når de plutselig bare en dag sa at nå får du ikke lenger gjøre det Det ble bare fjernet sånn plutselig, uten noen form for dialog. Da blir der frustrasjon når vi ikke får komme med innspill og bli hørt</i>

Informantene ble spurt om hvordan de synes at endringsprosessen ble gjennomført, og en del informanter synes at endringene hadde blitt gjennomført litt raskt:

*«Det føltes som om det gikk fort i svingene og så var der en del ting som det nok ikke var tenkt på. En blir litt med piggene ute når endringene bare blir tredd slik ned over hodet på en og det fører til usikkerhet».*

Ansatte ble sagt opp som en del av prosessen, informantene syntes at det hadde vært tungt å se på kollega som mistet jobben:

*«Tungt å se folk bli oppsagt, men jeg forstår at noe måtte gjøres».*

En informant mente at ledelsen burde ha dempet usikkerheten i virksomheten etter en runde med nedbemanning:

*«Etter en runde med nedbemanning burde jo de som var igjen tenke at nå er det vi som er igjen som bedriften har valgt å satse på, det ble nok ikke tydelig kommunisert ut fra ledelsens side. Det kunne satt en demper på mye usikkerhet som ble skapt under prosessen».*

Informanter følte heller ikke at organisasjonen hadde vært nok skolert da prosessen ble igangsatt:

*«Jeg tror ikke at organisasjonen var godt nok skolert til å begynne da prosessen ble gjennomført».*

Informanter meldte om manglende informasjon og om mangel på skolerte mellomledere:

*«Prosesen måtte komme, den tvang seg frem, det er der ingen tvil om, men hvis vi kunne fått samme resultat med andre innfallsporter, hadde vi kanskje fått med folk på laget tidligere. Tenker da på informasjon og skolerte mellomledere».*

Informanter melder om at nye løsninger ble bare presentert og at ting bare hadde blitt bestemt:

*«Informasjon burde kommet i forkant av endringene, istedenfor å bare bli fortalt at nå er det bestemt. Ingen spør om det er greit, om det er mulig å gjøre det slik, eller om det blir bra. Det blir bare, nå skal det være sånn».*

Informanter fortalte at enkelte beslutninger hadde blitt tydeligere for dem nå i ettertid når de hadde fått sett resultatet av det som hadde blitt gjennomført:

*«Det er viktig å få alle med ved så store endringer. Vi fikk ikke lov til noen ting, men i ettertid forstår jeg hvorfor. Hvis alle hadde fått litt mer informasjon i forkant, hadde kanskje prosessen gått greiere. En ser jo ting i ettertid og forstår hvorfor det har blitt gjort, ting begynner å gå seg til».*

Informanter mente også at noen oppsigelser kunne vært håndtert annerledes:

*«Noen oppsigelser kunne kanskje vært avvirket på en annen måte. De hadde kanskje tenkt å gå hjem allikevel og da kunne du fått gå hjem uten å ha det på seg at de var blitt oppsagte».*

En annen informant kommenterer uheldige oppsigelser i forhold til at ledelsen kanskje ikke så hele bildet:

*«Ansatte som var klar til å gå av med pensjon og ble sagt opp, ble via mekling værende lenger i bedriften enn det de i utgangspunktet hadde tenkt å være. Det virker som om det har gått for fort eller at de ikke har hatt hele oversikten eller god nok oversikt, for slike ting burde vært unødvendig».*

Som en del av endringsprosessen ble goder fjernet. Informantene ble spurt om hvordan de opplevde å få fjernet goder, og der var stor enighet om at de ikke hadde sett hensikten med det:

*«Tror at den økonomiske gevinsten som Dalane Energi hadde med å fjerne den var veldig liten. Det ødela veldig mye, jeg skjønner ikke hvorfor vi mistet den fordelene rett og slett. Det var en som irriterte seg over et aggregat som røk».*

Andre informanter mente at ledelsen brukte HMS som unnskyldning for å fjerne goder:

*«Så mye styr for så lite. Jeg tviler på at det har gitt Dalane Energi noe. De kommer med noen nye begreper, HMS, ting som ikke har vært problematisk før blir plutselig et kjempeproblem på grunn av HMS».*

Informanter melder om at de igjen har fått anledning til å låne utstyr:

*«Det var smålig, jeg skjønner at verktøy skal være tilgjengelig og i orden til beredskap, men der burde vært en annen måte å løse det på. Du fikk ikke låne en motorsag en stund, men det er lempet på nå. Verktøy som du har behov for ordnes som regel uansett, i alle fall for oss montører».*

## Involvering

I tabell 10 presenteres førsteordens kategorier i kolonne 1 og utvalgte informantsitater i kolonne 2 for den aggregerte dimensjonen «Involvering». Sitatene er sortert etter andreordenstemaene «Ledelsens involvering av ansatte i prosessen» og «Informasjon kommer tidnok, er riktig og grundig».

Tabell 10: Involvering – «Ledelsens involvering av ansatte i prosessen» og «Informasjon kommer tidnok er riktig og grundig»

<b>Involvering</b>	
<b>Ledelsens involvering av ansatte i prosessen</b>	
Toppledelsen tok de fleste avgjørelsene	<i>Toppledelsen tok de fleste avgjørelsene Mindre enn vi skulle ønske</i>
Vi hadde ikke noe vi skulle sagt	<i>I starten hadde vi ikke noe vi skulle sagt, det ble gjort slik som det ble gjort Hvis de forandrer på ting, så får du det etter at det har blitt forandret, nå er det slik, der er ingen som spør "om det er greit at vi gjør det slik, kan vi gjøre det slik, blir det bra" I starten ble ikke vi hørt, og de innspill folk kom med ble ikke hørt Den ble styrt ovenfra og ned, tror ikke tillitsapparatet hadde så mye å si der. Slik var det og slik skulle det være</i>
Føler vi har tilstrekkelig påvirkning i de fleste beslutninger	<i>Synes at det har blitt veldig greit nå. Folk klaget på manglende informasjon før, men det føler jeg har endret seg veldig Vi er heldige, har stor innvirkningsgrad via tillitsvalgte, AMU og styrerepresentanter</i>
<b>Informasjon kommer tidnok er riktig og grundig</b>	
Vi leser om det meste i avisene	<i>I starten synes jeg at vi fikk lite informasjon, da var det mye rykter og snakk. Men det har blitt mye bedre nå Vi leser som regel om det meste i avisen Vi får ikke vite alt. Tillitsvalgte kunne vært litt mer på banen og informert ut, vi får det litt i etterkant</i>
Konsekvensutredninger er nå borte	<i>Før var en flink på å lage vurderinger, beskrive og utarbeide konsekvensutredninger, det er borte Det er vanskelig, vi forstår ikke alt og mange av avgjørelsene som blir tatt på høyt nivå kan virke dumt for oss. Det kunne vært bedre å forklare slik at vi forstod, men ikke på en nedlatende måte</i>
Går ut fra at den er ærlig	<i>Går ut fra at den er ærlig, kommer nok litt sent enkelte ganger. Den flyten som jeg sitter på synes jeg er greit Den har blitt mye bedre enn det den var. I starten var informasjonen litt diffus, nå er den mer detaljert og beskrevet Det blir bedre og bedre, ikke alltid like grundig forklart, men det kommer seg</i>

Informantene ble spurt om hvordan de opplevde å få være med å påvirke og medvirke til beslutninger som ble tatt i virksomheten:

*«Hvis vi ikke får informasjon om ting som skjer, så kan en ikke være med å påvirke heller».*

Mens noen montører fortalte at de fikk påvirke utførelse av jobber ute i nettvirksomheten:

*«Kommer an på hva det er, ute som montør har vi påvirkning på de jobbene som vi utfører, men på beslutninger som blir tatt her inne, har vi ikke noen påvirkning».*

Enkelte montører hadde aldri opplevd å bli spurt om råd i forhold til nettinvesteringer:

*«Jeg har aldri opplevd å bli spurt om ulike investeringer i nettet. Vi ser ting når vi er ute og jobber i nettet, og jeg har gitt beskjed om ei linje flere ganger, men jeg har ikke fått noen tilbakemelding på mine henvendelser.»*

Andre informanter henviser til de tillitsvalgte:

*«Vi må bruke de tillitsvalgte, men jeg er usikker på om de er flinke nok de vi har der».*

Det var også informanter som opplevde en endring i forhold til det å få bidra:

*«Følte ikke at vi fikk bidra med noe før, men det har snudd seg og det er veldig positivt. Vi forventer ikke at vi skal få gjennomslag for alt vi kommer med, men vi ønsker å få lov å si det vi mener og kanskje en forklaring i etterkant med begrunnelse for det valget som ble tatt og at vårt syn var med i vurderingen.»*

I endringsprosessen opplevde ansatte at de ikke fikk komme med innspill:

*«Nei, det var enveiskommunikasjon hvor ledelsen staket ut en retning og kjørte på. Vi ble ikke hørt og fikk ikke komme med innspill. Dersom noen kom med innspill, ble de ikke hørt.»*

En annen ansatt beskrev det slik:

*«Slik jeg opplevde det, fikk vi beskjed i allmøte om å enten stå igjen på stasjonen og ikke være med på denne turen, eller å sette seg på toget og være med. Jeg har hoppet på toget, men jeg aner ikke hvor det ender.»*

Ansatte melder om usikkerhet ved manglende involvering:

*«De ansatte har vært altfor lite involvert i prosessene. Folk blir usikre.»*

Informantene ble spurt om hvordan de opplevde informasjon gitt fra ledelsen, noen mente at de kunne være litt raskere med å informere:

*«De kan være litt raskere med å få informasjonen ut slik at vi slipper å lese om ting i avisen. Det blir mye snakk om trange tider, men ikke så mye snakk om hvorfor, der kunne vi godt fått litt mer utfyllende informasjon og forklaring.»*

Mens andre mente at informasjonen hadde blitt bedre:

*«Tidlig i prosessen var det mye forskjellige rykter og folk snakket mye, det synes jeg var forvirrende å vite hvem du skulle høre på. Nå synes jeg vi får mer informasjon, vi har møter, vi snakker om ting. Det blir informert om fremtidige planer.»*

Andre igjen mente at de tillitsvalgte burde ha kommet mer på banen:

*«Vi får ikke vite alt, tillitsvalgte kunne vært litt mer på banen og informert mer ut, vi får det litt i etterkant.»*

Mens andre ansatte har forståelse for at det var vanskelig med informasjon:

*«Tror det blir håndtert riktig, men det er vanskelig. Uansett hva du sier, så er der alltid noe du har glemt, en klarer ikke alt, ikke at en ikke vil, men du kommer kanskje ikke på alt, du må heller spør selv om du er i tvil om noe.»*

## 5. Diskusjon

I dette kapittelet vil det først gis en kort oppsummering av resultater, deretter vil resultatene bli tolket, og diskutert opp mot relevant teori.

Informantene i denne studien har stor sett gitt uttrykk for de samme oppfatningene på de fleste temaene. Det var enighet om at de trivdes i jobben sin og at de satte pris på frihet og fleksibilitet i arbeidshverdagen. I tillegg var informantene enige om at de hadde gode kollega og at de satte pris på mulighetene de hadde for videreutvikling. Ingen av informantene hadde opplevd å bli utsatt for mobbing eller trakassering. Til tross for god trivsel, hadde endringsprosessen og noen kritiske hendelser i organisasjonen ført til at tillitsforholdet til ledelsen i Dalane Energi hadde blitt utfordret. Informantene mente at de ikke hadde blitt tilstrekkelig involvert i endringsprosessen. Deres opplevelse var at ting bare hadde blitt bestemt uten utredninger, drøftelser og involvering fra dem. Informantene opplevde også at informasjonen hadde vært mangelfull og at den mangelfulle informasjonen hadde skapt usikkerhet i organisasjonen. Mange av informantene var bekymret for kompetansenivået i selskapet. Etter en runde med nedbemanning og ansatte som av ulike årsaker hadde sluttet, hadde kompetanse forsvunnet ut av virksomheten sammen med de folkene som hadde sluttet. Informantene opplevde ikke at organisasjonen hadde en plan eller et system for å sikre overlapping og kompetanseoverføring til de som var igjen i selskapet eller til nye som kom inn. Informantene var enige om at de kunne se en endring i forhold til informasjonen som ble gitt. De synes nå at den hadde blitt bedre, den kom oftere og at den hadde blitt mer forståelig.

Formål og verdier bør representere livsnerven i organisasjonen Ardichvili et al. (2009), og for at ansatte skal trives, bør formål og verdier være en integrert del av organisasjonens strategiske fokus. Organisasjoner som har fokus på formål og verdier har ansatte som er reflekterte i forhold til etiske retningslinjer og atferd (Ardichvili et al., 2009). Ansatte i Dalane Energi kjenner til gjeldende etiske retningslinjer, og vet hva som forventes at dem i forhold til kollega og i møte med kunder og leverandører. Etiske retningslinjer kan benyttes til å påvirke ansattes moralske oppførsel (Meyers, 2004). Informantene i Dalane Energi kunne bekrefte at de aldri selv hadde opplevd å bli utsatt for krenkende oppførsel, mobbing eller trakassering på jobb. Informantene mener at Dalane Energi har ansatte som ikke forholder seg lojalt til taushetserklæringen som de har signert. Årsaken til brudd på taushet, kan være at ansatte ikke forstår at det de sier er taushetsbelagt, de har svak vilje og ikke klarer å la være å snakke eller

at de bevisst ønsker å skade virksomheten (Meyers, 2004). Når ansatte snakker ned egen bedrift, kan det få negative konsekvenser for selskapets omdømme og det kan påvirke interessentene av selskapet negativt.

Informantene har gitt uttrykk for at det i organisasjonen har vært lite tillit til ledelsen i Dalane Energi. GLOBE-prosjektet (House et al., 2002) fant at medarbeiderne ønsker ledere som er til å stole på, og ifølge Ardichivili et al. (2009) er det viktig for ledelsen å bygge relasjoner av tillit og respekt. Informanter mente at det hadde vært noen kritiske hendelser som hadde ført til at de ikke følte at de kunne stole på ledelsen i Dalane Energi. Ledere er rollemodeller og påvirker ansatte gjennom egen atferd. Ansatte ser etter etisk veiledning hos andre personer, og det er derfor viktig at ledere er gode rollemodeller og selv demonstrerer integritet og høy etisk standard i egen atferd (Ardichivili et al., 2009). Dersom ansatte oppfatter at organisasjonen lever etter sine verdier og uttalte normer for atferd, fører det til tillit og integritet (Mikkelsen, 2014).

Informantene mente at endringsprosessen hadde ført til at det hadde oppstått en større avstand til ledelsen enn det hadde vært tidligere. Ifølge Hofstede (1980) oppfattes ledere som skårer høyt på maktavstand som dårligere til å kommunisere og som vanskeligere å tilnærme seg, enn hva oppfattelsen er for ledere som skårer lavt på maktavstand (Resick et al., 2006). Informantenes følelse av større avstand til ledelsen kan forårsakes av at ansatte ikke føler at de mottar lik oppmerksomhet og informasjon fra ledelsen. Rettferdighet i forhold til å gi lik oppmerksomhet og å sørge for at alle ansatte er i dialog med ledelsen vil i praksis være vanskelig å få til (Marnburg & Laudal, 2014).

Informantene følte at det tidligere hadde blitt brukt både tid og ressurser på gode prosesser og deltakelse fra de ansatte i beslutningstaking. De følte at dette hadde endret seg og at ledelsen ikke lenger så nødvendigheten av å bruke ressurser eller tid på gode prosesser og deltakelse fra de ansatte i endringer som ble gjennomført. Ifølge Hurley (2006) kan ledelsen skape tillit gjennom deling og delegering, noe som innebærer at ledelsen åpner opp for deltakelse i beslutninger og delegering av kontroll til ansatte.

Dårlig kommunikasjon skaper mistenksomhet, får ansatte til å føle seg forrådt og kan føre til direkte mistillit (Hurley, 2006). Informantene mente at det hadde skapt usikkerhet i organisasjonen ved at informasjon hadde blitt holdt tilbake. De mente også at det hadde vært lettere å godta ulike beslutninger om de bare hadde fått tilstrekkelig med informasjon i forkant. GLOBE-prosjektet avdekket at ingen ansatte ønsker ledere som er diktatoriske



(Lervik & Traavik, 2014). I Norge har vi en sterk kultur for ansattes deltagelse og medvirkning, i tillegg har norske ledere tiltro til underordnedes synspunkter når avgjørelser skal tas (Grenness, 2012). I Dalane Energi er ansatte representert via tillitsvalgte, i AMU (Arbeidsmiljøutvalget) og som representanter i konsernstyret til Dalane Energi. Ledelse og tillitsvalgte har faste møter, men informantene i denne studien har meldt om ansatte som ikke tør å si sine meninger i fare for at det skal slå tilbake på dem. Informantene mener imidlertid å se en endring her og mener at ansatte nå begynner å bli flinkere til å si det de mener.

I organisasjonen kan det eksistere spenning mellom flere interessenter. Ved å fokusere for lenge og for mye på en interessent, kan det potensielt skapes et miljø av forvrengning og ubalanse (Ardichvili et al., 2009). Det er viktig for organisasjonen å arbeide for å opprettholde en balanse mellom alle interessentene i alle beslutninger og å forholde seg til interessentene på en etisk måte. Ansatte i Dalane Energi prøver å balansere egen sikkerhet, strømforsyning til kundene og bedriftens økonomi når de i ulike arbeidssituasjoner må ta valg på vegne av virksomheten. Bedriften sitt HMS-fokus har økt, noe de fleste informantene opplever som positivt. De prioriterer å gjøre jobben på en sikker måte, fremfor å utføre den så raskt som mulig. Virksomheten sitt fokus på økonomi har økt. Noen informanter mener at økt fokus på økonomi går ut over kundene da de nå må betale for alle tjenester som blir utført for dem. Tidligere mottok kundene mer gratistjenester.

Språk og interaksjoner i organisasjonen er mål på hva slags klima det er i virksomheten. Klima beskriver følelser som formidles og hvordan medlemmene av organisasjonen kommuniserer med hverandre og med kunder (Schein, 2010). Organisasjonens verdier er med på å styre medlemmene sine handlinger mot aksjonærer, ansatte, kunder og andre interessenter (Schein, 2010).

Samfunnsansvar handler om hvordan virksomheten opptrer overfor sine interesser og omgivelser (Marnburg & Laudal, 2014). Dalane Energi er en ressurs for lokalsamfunnet og bidrar med kompetansearbeidsplasser og benytter seg av lokalt næringsliv. Dalane Energi har rammeavtaler med lokale entreprenører, lokale bilforhandlere og lokale leverandører av verktøy, it-utstyr og arbeidsklær. I tillegg bidrar de med utbytte og skatteinntekter til eierkommunene. Bedriften støtter også lokale idrettslag i form av sponsormidler og reklameeffekter. Formålet med virksomheten bør ikke bare være å tjene penger, men å gi en

god balanse mellom kundens verdi og fortjeneste, og å gi tilbake til det samfunnet selskapet driver forretninger i (Ardichvili et al., 2009).

Arbeidstakers oppfatning av rettferdighet i en organisasjon har sentral betydning for å skape en etisk kultur (Ardichvili et al., 2009). De fleste informantene fra operativt personell er enige om at lønnsnivået i Dalane Energi er bra i forhold til skolegangen de har. I tillegg har de vaktordninger og overtid. De opplever også at det er rettferdig at ansatte med samme stilling får samme lønn. Informantene synes at det er riktig at de som har utvidet ansvar får ekstra betalt for det. Dersom ansatte opplever svikt i forhold til fordeling av goder som lønn, viser forskning at det kan føre til at medarbeidere blir opptatt av seg selv, hva de yter, og hva de får igjen for ytelsen sin sammenlignet med andre. Dette igjen fører til økt intern konkurranse og reduksjon i samarbeidsvilje, og den enkelte blir opptatt av å avpasse sitt bidrag til opplevd belønning (Marnburg & Laudal, 2014).

Ledelsen må starte med å bygge etiske kulturer fra toppen og formidle det nedover i organisasjonen ved å være et forbilde for andre gjennom egen etterlevelse (Ardichvili et al., 2009). Informantene følte ikke at ledelsen alltid hadde vært gode rollemodeller på grunn av spesifikke kritiske hendelser som hadde funnet sted. Etiske ledere har fokus på hvordan deres handlinger påvirker andre og på å bruke sin sosiale makt til å betjene gruppens kollektive interesser over egne interesser (Brown et al., 2005). Gjennom vernerunder hadde ledelsen vært gode på å bruke verneutstyr og på den måten vært forbilder for ansatte i virksomheten. I organisasjoner med effektive ledere stiller ledelsen krav til etisk oppførsel på alle nivå i organisasjonen (Ardichvili et al., 2009). Informantene mente at ledelsen hadde forventinger til at de skulle være gode ambassadører for bedriften, og at de skulle oppføre seg fint i møte med kunder og leverandører.

Etisk lederskap fremkommer som en kombinasjon av egenskaper og atferd som inkluderer å demonstrere integritet og høy etisk standard, hensynsfull og rettferdig behandling av ansatte (Brown et al., 2005). Informanter mente at ledelsen hadde vært feig da de fjernet goder for alle ansatte på grunn av at tre stykker misbrakte ordningen. De mente at ledelsen burde tatt tak i de som misbrakte ordningen og ikke straffet alle. Ansatte var i tillegg frustrert over at det kunne ta lang tid på få svar på problemstillinger som ble tatt opp. I tillegg hadde det vært eksempler på at det kunne ta lang tid fra en beslutning var tatt til den ble iverksatt, dette hadde skapt en del frustrasjon blant ansatte i virksomheten.

Prosessintegritet ser på dedikasjon til kvalitet og rettferdighet i mennesker, prosesser og produkter. Det er viktig at selskapets verdier forsterkes i hverdagslig utførelse og gjennom gjennomsliktig beslutningstaking (Ardichvili et al., 2009). Informantene fortalte om en liten gruppe kollega som bare gjorde akkurat de arbeidsoppgavene de fikk beskjed om å utføre og som var negative. Informantene mente at flertallet av kollegaene brant for jobben sin, de gjorde sitt beste og at de var engasjerte. Informantene mente at de nå opplevde mer klarhet i forhold til hvordan arbeidsoppgavene skulle utføres, det hadde utviklet seg en felles og god måte å løse oppgavene på: «det er slik vi utfører jobben her».

I et langsiktig perspektiv er det viktig å bygge virksomheten for fremtiden, en må se på formålet med organisasjonen, og bygge langsiktige relasjoner med kunder og eiere (Ardichvili et al., 2009). Dalane Energi har utarbeidet langsiktige mål og strategier for å bygge et energiselskap for fremtiden. Nedbemanning ble iverksatt for å sikre eierne avkastning på sin kapital. Ny teknologi skal være med på å sikre at ansatte på en effektiv måte skal kunne planlegge sin arbeidsdag. I tillegg skal den være med å sikre kundene likebehandling og forutsigbarhet. Innovasjon og teknologi skal være med på å gi interessentene sanntidsinformasjon om avbrudd, forbruk, priser og produksjon av strøm. Dalane Energi er offentlig eid, og interessentene er opptatt av at virksomheten har lav nettleie, billig strøm, jobber effektivt og økonomisk. Informantene påpekte nødvendigheten av å bli unike, skape et godt omdømme og skape et varemerke som gjør at kundene er villige til å betale litt ekstra for å være kunde av Dalane Energi fremfor konkurrentene. For å kunne skape en virksomhet for fremtiden er det viktig at ledelsen involverer og informerer de ansatte. Dette er noe som ansatte i organisasjonen må gjøre sammen.

Informantene mente at endringsprosessen knyttet til nedbemanning og endringer knyttet til kultur var vanskelig for organisasjonen. Det var tøft å se at kollega mistet jobben og å se at en del ansatte valgte å slutte i jobben som følge av prosessen. Ifølge Schein (2010) ser en ofte at kulturendringer i organisasjoner involverer utskifting av en del personer. Det gjelder spesielt virksomheter der ansatte har vært lenge i organisasjonen og hvor de finner det vanskelig å endre sine grunnleggende antakelser.

I endringsprosesser er det viktig å skape en forståelse for at endring er nødvendig og å skape motivasjon og modenhet for å løse opp eksisterende struktur (Melberg & Mikkelsen, 2014). Informantene i Dalane Energi mente at endringsprosessen ikke var godt nok solgt inn i organisasjonen, og at prosessen ble gjennomført for fort uten at ledelsen hverken hadde god nok kjennskap til organisasjonen eller til hva den enkelte hadde av arbeidsoppgaver. Ledelsen burde påvirket kulturen ved å oppfordre organisasjonen til å tro på at endring var mulig og ønskelig, samtidig med at ansatte burde blitt oppfordret til å ta i bruk ny atferd (Schein et al., 1990). Ansatte var enige om at noe måtte gjøres. En så at en ikke kunne fortsette slik det var, men de savnet å bli rådspurt og tatt med i prosessen.

Ansatte må involveres slik at man gjennom dialog og samarbeid kan vise betydningen av nye verdier og atferd (Melberg & Mikkelsen, 2014). Det var stor enighet blant informantene om at ledelsen tok de fleste beslutningene i endringsprosessen og at det var lite involvering fra de ansatte. En organisasjon i endring trenger ledere som engasjerer, gir klarhet og som verdsetter medarbeidernes innsats og bidrag (Melberg & Mikkelsen, 2014). Under endringsprosessen ble ansatte ikke hørt og de fikk ikke komme med innspill til prosessen. Informasjonen var dårlig og ikke alltid like lett å forstå. Studier viser at involvering er noe av det viktigste ledelsen kan gjøre for å få ansattes tillit i endringsprosessen (Stensaker & Graham, 2012). Utforming av organisasjonsstruktur har betydning for kulturen, og en sentralisert kultur, som her, reflekterer troen på at det kun er lederen som kan avgjøre hva som er best (Schein, 2010).

## **Konklusjon**

Mange informanter forteller om et godt samhold med kollega. De beskriver et positivt arbeidsmiljø og god trivsel på jobb. Likevel viser denne studien at tillitsforholdet mellom ledelsen og ansatte har fått seg en knekk knyttet til spesifikke kritiske hendelser, og at dette tillitsforholdet enda ikke er helt gjenopprettet. Organisasjonen viser endringskapasitet, men gjennomførte endringer ble ikke solgt inn tilstrekkelig i organisasjonen. Informantene var enige om at noe måtte gjøres og at endring var nødvendig, men de savnet gode prosesser med involvering og medvirkning. Informasjonsbehovet var enormt, og informantene følte ikke at de fikk tilstrekkelig informasjon med gode begrunnelser for de valgene som ble tatt. Det meldes imidlertid om en positiv utvikling i forhold til informasjonen som nå blir gitt. Informantene mener at det nå informeres oftere og at informasjonen er mer forståelig og

grundigere forklart. Enkelte er også bekymret for kompetansenivået i virksomheten. Dalane Energi har hatt høy turnover de par siste årene, og ansatte er bekymret for at spesialkompetanse ikke blir tilstrekkelig overført til ansatte som er igjen i organisasjonen.

I en endringsprosess er det ikke uvanlig at det kan oppstå utfordringer knyttet til tillit mellom ansatte og ledelse. Årsaken til disse utfordringene kan komme som følge av for dårlig kommunikasjon, brudd på veletablerte prinsipper, manglende omtanke og maktbruk. Det er imidlertid viktig at ledelsen i Dalane Energi tar funnene fra denne studien på alvor. De bør ta initiativ til å definere konkrete prosjekter for å øke ansattes involvering og medvirkning i beslutningsprosesser. Bedriften har allerede etablerte rutiner for faste møter med tillitsvalgte og AMU. Ledelsen bør i disse møtene oppmuntre til åpen dialog, informasjonsutveksling og diskusjon. I tillegg bør ledelsen medvirke til klarhet og synliggjøring av hva de etiske retningslinjene betyr i praksis. Både ledelse og ansatte bør diskutere etiske dilemma. Dette kan styrke tillitsforholdet dem imellom og i tillegg være viktig i forhold til omdømme og eksterne interessenter.

En svakhet med denne studien er at det er en case-studie hvor noen av problemstillingene er spesielle for Dalane Energi og ikke trenger å være tilstede i andre bedrifter. For å kunne si noe mer generelt om etikk og tillit i arbeidsforholdet, måtte jeg i denne studien ha inkludert flere bedrifter. Som vist i andre studier, ser vi også i denne studien, at tillit lett brytes ned, mens det tar lang tid å bygge opp igjen tillitsforholdet. Bedriften bør iverksette tiltak som er tillitsbyggende og følge disse opp gjennom systematiske arbeidsmiljøkartlegginger hvor tillit og etikk i arbeidsforholdet inkluderes.

## Referanser

- Ardichvili, A., Mitchell, J. A. & Jondle, D. J. J. o. B. E. (2009). Characteristics of Ethical Business Cultures, *85*(4), 445-451. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9782-4>
- Argyris, C. (1965). *Organization and innovation*. Homewood, Ill: Richard D. Irwin.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *97*(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, *21*(5), 563-576. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5<563::AID-SMJ99>3.0.CO;2-0](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<563::AID-SMJ99>3.0.CO;2-0)
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H., Raver, J. L. & Zedeck, S. (2006). On the Nature and Importance of Cultural Tightness-Looseness. *Journal of Applied Psychology*, *91*(6), 1225-1244. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1225>
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, *16*(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Grenness, T. (2012). På jakt etter en norsk ledelsesmodell.
- Grimen, H. (2009). *Hva er tillit*. Oslo: Universitetsforl.
- Grover, S. L., Hasel, M. C., Manville, C. & Serrano-Archimi, C. (2014). Follower reactions to leader trust violations: A grounded theory of violation types, likelihood of recovery, and recovery process. *European Management Journal*, *32*(5), 689-702. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.01.002>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences : international differences in work-related values*. Beverly Hills, Calif: Sage.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, *37*(1), 3-10. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00069-4)
- Hurley, R. (2006). The Decision to Trust. *Harvard Business Review*, *84*(9), 55.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.

- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Jondle, D., Ardichvili, A. & Mitchell, J. J. J. o. B. E. (2014). Modeling Ethical Business Culture: Development of the Ethical Business Culture Survey and Its Use to Validate the CEBC Model of Ethical Business Culture, *119*(1), 29-43.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1601-2>
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvalnes, Ø. (2012). *Etikk og samfunnsansvar*. Oslo: Universitetsforl.
- Kwantes, C. T. & Glazer, S. (2017). *Culture, Organizations, and Work : Clarifying Concepts*. Cham: Springer International Publishing : Imprint: Springer.
- Lervik, J. E. & Traavik, L. E. M. (2014). HRM i multinasjonale selskaper. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM : 2 : HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (bd. 2, s. 471-500). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Marnburg, E. (2000). The behavioural effects of corporate ethical codes: Empirical findings and discussion. *Business Ethics: A European Review*, *9*(3), 200-210.  
<https://doi.org/10.1111/1467-8608.00191>
- Marnburg, E. & Laudal, T. (2014). Betydningen etikk og samfunnsansvar har for HRM. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM : 2 : HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (bd. 2, s. 505-536). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Melberg, K. & Mikkelsen, A. (2014). Strategisk HRM og endring i organisasjoner. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM : 1 : Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (bd. 1, s. 296-330). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Meyers, C. (2004). Institutional culture and individual behavior: Creating an ethical environment. *Science and Engineering Ethics*, *10*(2), 269-276.  
<https://doi.org/10.1007/s11948-004-0022-8>
- Mikkelsen, A. (2014). Finnes en beste praksis innen HRM? I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM : 1 : Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (bd. 1, s. 101-130). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Murphy, R. M. (2010). WHY DOING GOOD IS GOOD FOR BUSINESS.(FEATURES; LEADERSHIP; THE NEW GURU). *Fortune*, *161*(2), 90.
- Resick, C., Hanges, P., Dickson, M. & Mitchelson, J. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, *63*(4), 345-359.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-005-3242-1>

- Salamon, S. D., Robinson, S. L. & Zedeck, S. (2008). Trust That Binds: The Impact of Collective Felt Trust on Organizational Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 593-601. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.593>
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. (The Changing Face and Place of Work). *The American Psychologist*, 45(2), 109. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H., Fowler, R. D., Offermann, L. R. & Gowing, M. K. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schein, E. H. & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership*. Hoboken: Wiley.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annu. Rev. Psychol.*, 64(1), 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Seleim, A. & Bontis, N. (2009). The relationship between culture and corruption: a cross-national study. *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), 165-184. <https://doi.org/10.1108/14691930910922978>
- Stensaker, I. G. & Graham, W. E. (2012). Gjenopprettelse av tillit etter konfliktfylte endringsprosesser.
- Toor, S.-u.-R. & Ofori, G. (2009). Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 533-547. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0059-3>
- Uz, I. (2015). The Index of Cultural Tightness and Looseness Among 68 Countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 46(3), 319-335. <https://doi.org/10.1177/0022022114563611>
- Zaheer, A. & Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, 16(5), 373-392. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160504>



## **Vedlegg**

### Vedlegg 1 – Intervjuguide

## Vedlegg 1 - Intervjuguide

Hensikten med spørsmålene er få forstå hvilken organisasjonskultur Dalane Energi har knyttet til etikk i arbeidsforholdet og hvordan de ansatte mener at tillitsforhold og etisk kultur bør endres i Dalane Energi.

Introduksjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Info om hvem jeg er og hva jeg skriver om</li> <li>• Tema for samtalen (bakgrunn og formål)</li> <li>• Hvorfor jeg vil snakke med akkurat denne personen</li> <li>• Mål med samtalen</li> <li>• Informere om frivillighet, taushetsplikt og anonymitet</li> <li>• Informere om dokumentasjon: lydopptak</li> </ul>
Personlige opplysninger og innledende spørsmål	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stilling, rolle, arbeidsoppgave?</li> <li>• På hvilket nivå i organisasjonen jobber du?</li> <li>• Hvor lenge har du jobbet i Dalane Energi?</li> </ul>
Etisk organisasjonskultur i Dalane Energi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke faktorer mener du må være tilstede i Dalane Energi for å få en god etisk organisasjonskultur?</li> <li>• Hva kjennetegner en god etisk organisasjonskultur for deg?</li> <li>• Hvilket etisk fokus mener du at Dalane Energi har?</li> <li>• Kjenner du til Dalane Energi sine etiske retningslinjer?             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva legger du i de, og hvordan føler du at disse blir brukt i praksis?</li> <li>- Hvor godt kjent vil du si at disse retnings-linjene er blant dere ansatte, skala fra 1-10?</li> <li>- Hvordan ser du for deg at ansatte skal forholde seg til de etiske retningslinjene?</li> <li>- Hvordan ser en etisk korrekt oppførsel ut for deg?</li> <li>- Kjenner du til konsekvensene ved brudd på etiske retningslinjer?</li> </ul> </li> <li>• Opplever du at det er noen sammenheng mellom etisk god oppførsel og selskapets strategi om å bli Rogalands beste energiselskap? På hvilken måte?</li> <li>• Hvordan rapporteres brudd på etiske retningslinjer?             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan gjøres det i dag? Rutiner? Systemer?</li> </ul> </li> <li>• Hvordan mener du at Dalane Energi skal gå frem for å få eller beholde god etisk oppførsel?</li> </ul>
Tillit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan du beskrive jobbhverdagen din?             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva preger arbeidsdagen?</li> <li>- Hva har du å forholde seg til?</li> <li>- Er jobbhverdagen preget av tillit?</li> </ul> </li> <li>• Hvem forholder du deg til i løpet av en arbeidsdag?             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leder, kolleger?</li> </ul> </li> <li>• I hvor stor grad er jobbhverdagen preget av samarbeid?</li> <li>• Hvor sterkt er du knyttet til de du jobber sammen med?</li> <li>• Hvordan opplever du tillitsforholdet mellom deg og din leder?             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Føler du at din leder har tillit til deg? Hvorfor?</li> <li>- Føler du at du har tillit til din leder? Hvorfor?</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan opplever du tillitsforholdet mellom deg og dine arbeidskollega? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Føler du at dine arbeidskollega har tillit til deg? Hvorfor?</li> <li>- Føler du at du har tillit til dine arbeidskollega? Hvorfor?</li> </ul> </li> <li>• Hvordan ser du for deg at det er mulig å bygge tillit mellom ledelse og ansatte?</li> <li>• Hvordan ser du for deg at det er mulig å bygge tillit mellom arbeidskollega?</li> <li>• Hva vil du si kjennetegner tillitsforholdet i Dalane Energi?</li> <li>• Liker du å jobbe her? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvorfor/hvorfor ikke?</li> </ul> </li> <li>• Se for deg at du snakker med en utenforstående i en privat sosial sammenheng, hva ville du i første omgang fortalt denne personen om arbeidsplassen din?</li> <li>• Hva føler du at du har til felles med de andre ansatte i Dalane Energi? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva er det som gir deg en følelse av samhold med de andre?</li> </ul> </li> <li>• Er du stolt av å jobbe for Dalane Energi? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvorfor?</li> </ul> </li> <li>• Er det mye utskiftninger av ansatte? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan synes du det er?</li> </ul> </li> <li>• Se for deg at Lyse eller en tilsvarende konkurrent kommer og tilbyr deg den samme jobben som du har i dag, men med litt bedre lønn. Ville du byttet? Hvorfor/hvorfor ikke?</li> <li>• Når du får være i fred med arbeidet ditt, uten innvendinger fra lederen din, hva er det et signal på?</li> <li>• Føler du at lederen ofte forstyrrer deg under arbeidet?</li> <li>• Hvordan vet du om du har gjort en god jobb? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva blir du belønnet for?</li> <li>- Er det fokus på å gi ros og anerkjennelse?</li> </ul> </li> <li>• Er du klar over hva du er flink på?</li> <li>• Hva motiverer deg til å gjøre en god jobb, utover lønnen?</li> </ul>
Avslutning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Et oppsummerende spørsmål: Slik du opplever det, hvordan vil du oppsummere eller beskrive Dalane Energi som arbeidsplass?</li> </ul>

