

# **Hvordan kan flerkulturelt mangfold nedfelles i et styringssystem?**

**Eksemplifisert i Hennig-Olsen Is**



**Masteroppgave i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger**

**Mari Lokna Aasland**

**15. juni. 2015**

**MASTERGRADSSTUDIUM I  
ENDRINGSLEDELSE**

**MASTEROPPGAVE**

---

**SEMESTER:**

Våren 2015

---

**FORFATTER:**

**Mari Lokna Aasland**

**VEILEDER:**

Einar Brandsdal

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

Hvordan kan flerkulturelt mangfold nedfelles i et styringssystem? Eksemplifisert i Hennig-Olsen  
Is

---

**EMNEORD/STIKKORD:**

Styringssystem og flerkulturelt mangfold

---

**SIDETALL:**

**82 sider inkludert referanseliste og vedlegg**

**STAVANGER .....**

**15. 06/2015**

## Forord

Proessen med å skrive denne masteroppgaven i endringsledelse har både vært svært lærerik og givende, men samtidig også frustrerende til tider. Timer, dager og nærmest uker uten særlig inspirasjon og motivasjon, gled gradvis over til dager og uker med overflod av inspirasjon og pågangsmot. Den ellers så tilsynelatende aktive hverdagen med håndballtrening og sosiale sammenkomster med venninner, ble etter hvert byttet ut med en ”boble”-aktig tilværelse hvor jeg uansett situasjon gikk og tenkte på hvordan jeg skulle fortsette skriveprosessen på en best mulig måte, og hvordan jeg skulle forbedre de allerede nedfelte elementene i oppgaven.

Nå som boblen er sprukket og jeg har vendt tilbake til den ellers normale hverdagen med jobb, håndball, golf, venner og familie har jeg her lyst til å takke min familie og venner for oppløftende ord og råd underveis i prosessen med utformingen av denne masteroppgaven. Samtidig som jeg ønsker å komme med en beklagelse overfor min manglende tilstedeværelse i samtalene som florerte rundt middagsbordet og i sofakroken de siste ukene før innlevering, og ikke minst for min til tider ganske så korte lunte. Fokuset var enormt, og ønsket om å levere innen tidsfristen var høy og oppslukende. Jeg vil utbringe en stor takk til HR-sjef Linda Larsen i Hennig-Olsen Is for god samtale over telefon og god korrespondanse via epost i arbeidet med å innhente og bearbeide de empiriske funnene. For utenom de nevnte overfor ønsker jeg å uttrykke en stor takk til min veileder Einar Brandsdal for konstruktive, gode og brukervennlige veiledninger både på hans kontor og på epost. Jeg ønsker å takke for hans tålmodighet og motiverende veilederskikkelse.

Nå som prosessen er over skal jeg ta meg tid til å nyte sommerferien for å feire at mine studentdager er omme, i hvert fall i en liten periode før jeg retter kursen mot nye veier og muligheter på arbeidsmarkedet.

## Innholdsfortegnelse

<b>Forord.....</b>	<b>III</b>
<b>1.0 Sammendrag .....</b>	<b>2</b>
<b>2.0 Innledning.....</b>	<b>3</b>
2.1 Oppgavens tematikk og avgrensning.....	3
2.2 Oppgavens struktur .....	4
2.3 Oppgavens kontekst - Hennig Olsen Is .....	5
2.4 Oppgavens problemstilling .....	8
2.5 Oppgavens forskningsspørsmål .....	8
<b>3.0 De teoretiske rammene.....</b>	<b>10</b>
3.1 Sentrale begreper innenfor Hennig-Olsen Is sitt arbeidsmiljø, og oppgavens kontekst	10
3.2 Hennig-Olsen Is sitt styringssystem .....	13
3.2.1 Organisasjonsstruktur .....	17
3.2.2 Organisasjonskultur .....	21
<b>4.0 Metode .....</b>	<b>27</b>
4.1 Forskningsstrategi .....	28
4.1.2 Retroduktiv forskningsstrategi .....	28
4.2 Oppgavens metodeanvendelser .....	32
4.2.1 Primærdata - nøkkelintervju .....	33
4.2.2 Sekundærdata - dokumentanalyse.....	37
<b>5.0 Analyse.....</b>	<b>40</b>
5.1 Hva kjennetegner Hennig-Olsen Is sitt styringssystem? .....	40
5.2 Hvordan vektlegges kultur og kulturelt mangfold i Hennig-Olsen Is sitt styringssystem?	46
5.3 Hvordan håndterer Hennig-Olsen Is sitt flerkulturelle arbeidsmiljø i praksis, i lys av	51
styringssystemet? .....	51
<b>6.0 Konklusjon.....</b>	<b>55</b>
6.1 Nedfelling av det flerkulturelle mangfoldet .....	56
6.2 Håndteringen av det flerkulturelle arbeidsmiljøet .....	59
<b>7.0 Referanseliste .....</b>	<b>61</b>
<b>8.0 Vedlegg.....</b>	<b>66</b>
Vedlegg I: Intervjuguide fra nøkkelintervjuet.....	66
Vedlegg II: Handlingsplan - "Likeverd og mangfold" 01.01.2015 - 31.12.2016 .....	69
Vedlegg III: "Visjon og leveregler ved Hennig-Olsen Is" .....	73

## 1.0 Sammendrag

Ved masterprogrammet endringsledelse ved universitetet i Stavanger blir studentene blant annet presentert litteratur og teori vedrørende organisasjoner, og dens mulige oppbygning.

Virksomheten Hennig-Olsen Is i Kristiansand er en konkurransedyktig familiebedrift som ofte kjennetegnes for sitt anerkjente flerkulturelle mangfold. Denne masteroppgaven tar utgangspunkt i å forsøke og forklare bedriften flerkulturelle mangfoldet ved å undersøke virksomhetens styringssystem, bestående av blant annet organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. Et ytterligere mål med denne oppgaven er å forklare hvordan dette styringssystemet håndteres med tanke på bedriftens mangfoldige arbeidsmiljø. Oppgaven presenterer de ulike elementene som inngår i Hennig-Olsen Is sitt styringssystem, som eksempelvis mål, verdier, visjon, organisasjonskart og formelle krav. For å belyse masteroppgavens problemstilling og forskningsspørsmål er det blitt foretatt ulike metodeanvendelser. Først og fremst ble det utført et semistrukturert intervju med en informant fra personalavdelingen i Hennig-Olsen Is og dokumentanalyse av tre sentrale dokumenter utarbeidet av Hennig-Olsen Is. Funnene viser til Hennig-Olsen Is sitt utgangspunktet om en nøytral kulturtilnærming i møte med de ulike kulturelle, etniske og religiøse bakgrunnene på arbeidsplassen, men at virksomheten har et bevisst fokus på å kontinuerlig styrke og forbedre mangfoldet. Bedriftens grunnleggende menneskesyn bygger på en ideologi om likeverd på arbeidsplassen, og virksomhetens verdigrunnlag gjenspeiler organisasjonens nøytrale kulturtilnærming. Hennig-Olsen Is har iverksatte en rekke tiltak for å fremme og kontinuerlig bedre mangfoldssituasjonen, og oppgaven viser eksempelvis til at Hennig-Olsen Is tilbyr sine ansatte norsk opplæring på bakgrunn av deres standpunkt om norskspråket som kommunikasjons- og uttrykksform på arbeidsplassen. Virksomheten har i tillegg utarbeidet en handlingsplan for 2015-2016; "Likeverd og mangfold", som retter fokuset mot satsningsområder som har til hensikt i å styrke og forbedre den mangfoldige arbeidsmiljøsituasjon. Som et ytterligere tiltak for å fremme mangfoldet har organisasjonen etablert et arbeidsmiljøutvalg som drøfter og utveksler informasjon og kunnskap med mål om å komme frem til løsninger på eventuelle produksjonsmessige og menneskelige utfordringer virksomheten ved formodning måtte stå overfor.

## 2.0 Innledning

### 2.1 Oppgavens tematikk og avgrensning

Utgangspunktet for denne masteroppgaven er min bacheloroppgave fra våren 2013, hvor jeg undersøkte hvilke interne faktorer i Hennig-Olsen Is som kan ha vært med på å gjøre virksomheten så suksessfulle i arbeidet for et flerkulturelt samspill. Etter hvert som studieløpet på masterprogrammet endringsledelse ved Universitetet i Stavanger tilspisset seg, ble tematikken knyttet til bacheloroppgaven mer og mer interessant, men behovet for avgrensning var stort. Dermed falt valget for masteroppgavens tematikk på å undersøke hvordan det er mulig å nedfelle fokus på flerkulturelt mangfold i en organisasjons styringssystem, med Hennig-Olsen Is som et eksempel på dette. De ulike elementene som inngår i en organisasjons styringssystem er alle viktige aspekter ved studiet endringsledelse, som i seg selv er med på å danne grunnlaget for oppgavens tematikk og avgrensning. Det er viktig å påpeke at denne oppgaven har en deskriptiv innfallsvinkel. Oppgavens problemstilling og formulerte forskningsspørsmål blir forsøkt besvart gjennom empiri innhentet gjennom dokumentanalyse/innholdsanalyse av tre sentrale styrende dokumenter i Hennig-Olsen Is, og et nøkkelintervju med en representant fra virksomhetens personalavdeling.

## 2.2 Oppgavens struktur

Helt innledningsvis i denne oppgaven vil jeg redegjøre for hvorfor jeg har valgt nettopp Hennig-Olsen Is som empirisk grunnlag, før jeg dernest kommer med en konkretisering av problemstillingen som oppgaven har til hensikt i å besvare, samt vise til oppgavens forskningsspørsmål. Videre vil det være hensiktsmessig å vie tid og plass til de teoretiske rammene som oppgavens empiriske funn analyseres gjennom. Dernest er oppgaven strukturert med et eget kapittel hvor forskningsstrategien og metodeanvendelsene forsvares og kritiseres. Avslutningsvis er oppgaven strukturert med en analysedel hvor de empiriske funnene drøftes og analyseres gjennom de teoretiske rammene, strukturert etter de tre forskningsspørsmålene. Denne masteroppgaven tar utgangspunkt i det faktum at man ideelt sett bør foreta kvalitative analyser av en virksomhets verdigrunnlag når man har til hensikt i å undersøke organisasjonens styringssystem, og praksiser, derfor dreier mye av drøftingen seg om nettopp dette (Bang, 1998, s. 68). Helt avslutningsvis presenteres oppgavens konklusjoner som har til hensikt i å besvare problemstillingen. I tillegg til de nevnte kapitlene overfor er det vedlagt tre ulike vedlegg; en intervjuguide fra nøkkelintervjuet, Hennig-Olsen Is sin visjon og levereregler og virksomhetens handlingsplan for 2015-2016: *"Likeverd og mangfold"*.

### 2.3 Oppgavens kontekst – Hennig Olsen Is

I dag er Hennig-Olsen Is Norges mest moderne iskremfabrikk, og har sine røtter helt tilbake til 1924. Da lærte sørlendingen Sven Hennig-Olsen å lage iskrem gjennom manuell iskremproduksjon i Chicago i USA, før han senere vendte hjem til Kristiansand med produksjonsutstyr og oppskrifter i kofferten. Da fryseboksen for småhusholdninger kom på markedet medførte dette store endringer i iskremsalget for Hennig-Olsen Is. Dette resulterte i byggingen av en iskremfabrikk allerede i 1960. På grunn av mye nedbør og kalde somre de første årene etter at fabrikkens åpnet avtok ikke iskremsalget som forventet, men da været i etterkant snudde, tok produksjonen seg kraftig opp, og siden den tid har pila bare pekt en vei – opp over. Nå i dag har Hennig-Olsen familien og fabrikkens produsert og levert iskrem til hele Norge basert på de samme oppskriftene som første generasjon Hennig-Olsen tok med seg hjem fra USA. Virksomheten er i god form og er riktignok en av få familiebedrifter som fremdeles henger med i det nå så heftige konkurransepregete næringslivet (Hennig-Olsen.no).

Hennig-Olsen Is produserer i dag nærmere 30 millioner liter iskrem og frosne desserter på årsbasis. Dette utgjør nesten halvparten av det norske iskremforbruket. Bedriften er kontinuerlig på jakt etter de beste råvarene, og benytter seg gjerne av naturlige ingredienser. Dette har medført at virksomheten er helt i front på trender og forbruksanalyser – både her til lands og i utlandet. Hennig-Olsen Is satser høyt på produksjonsutviklingsmiljø og innovasjon, med faglig høy kompetanse (Hennig-Olsen.no). Helt siden oppstarten i 1924 har virksomheten holdt håndverkstradisjonene i fokus, og har siden fabrikkens sto ferdig i 1960 hatt et kontinuerlig fokus på utvikling, og en standard om å benytte det beste utstyret på markedet. Hennig-Olsen Is blir omtalt som en pioner innenfor sitt markedsområde, og ble som første norske matvareprodusent ISO 22000 sertifisert i 2006. Denne sertifiseringen sikrer virksomheten maksimalt fokus på hygiene og sikkerhet gjennom alle produksjonsnivåene og helt ut i frysedisken i de lokale dagligvareforretningene og is-kioskene (Hennig-Olsen.no).

Matsikkerhetsstyringsstandard ISO 22000 omhandler konsekvensene av utrygg mat, og har til hensikt å hjelpe virksomheten med å identifisere og kontrollere sikkerhetsrisikoer



knyttet til matproduksjonen (Iso.org). For utenom denne standarden har Hennig-Olsen Is etablert et kvalitetssystem etter ISO 9001 standarden som forplikter virksomheten til å kontinuerlig bidra til forbedring og utvikling av hele verdi- og leverandørkjeden. Denne standarden stiller krav i alle ledd av produksjonen, og grunntanken bak ISO 9001 ratifisering i Hennig-Olsen Is er å kunne produsere og levere kunden *kremen av iskrem* (Hennig-Olsen.no). Som et ytterligere kvalitetstiltak tar Hennig-Olsen Is ansvar for ytre miljøpåvirkninger de måtte ha på sine eksterne omgivelser. Dette innebærer at virksomheten tilrettelegger denne påvirkningen slik at negativ påvirkning minimeres helt fra leverandørleddet, via deres egen produksjon og ut til kundene. Dermed har Hennig-Olsen Is ratifisert ISO 14001 standarden, som angir krav som gjør det mulig for Hennig-Olsen Is å utvikle og gjennomføre en politikk og mål som tar hensyn til lover og forskrifter, samt andre krav og informasjon vedrørende miljøstyringsaspekter (Iso.org).

For uten å vise samfunnsansvar gjennom sertifisering av ulike kvalitetssystemer, har Hennig-Olsen Is en historie i å vise samfunnsansvar ved å sysselsette innvandrere, individer med hullede CV-er og enkeltmennesker som ellers har vanskeligheter med å skaffe seg arbeid. Hennig-Olsen Is er en bedrift med en rekke nasjonaliteter representert. Mennesker fra over 30 ulike land sysselsettes hos Hennig-Olsen Is. Virksomheten har alltid vært, og er tydelige på at alle deres medarbeidere er like verdsatt og respektert uansett etnisk bakgrunn, religiøst ståsted og/eller kulturell bakgrunn. Hennig-Olsen Is har bevisst gjennom nærmere 50 år aktivt arbeidet for å etablere et mangfold på arbeidsplassen, og har alltid vært tydelige på at deres flerkulturelle mangfold har til hensikt å styrke deres organisasjonskultur. Bakgrunnen for dette fokuset er en kombinasjon av et historiske behov for arbeidskraft, deres utradisjonelle tankegang og virksomhetens gjennomgående interesse for menneskelige ressurser (Hennig-Olsen.no). Historisk sett så har mennesker med diskuterbare vandelsattester og arbeidsreferanser fått en sjanse hos iskremgiganten i Kristiansand. Kriminelle har fått muligheten til å komme seg på rett spor, og psykisk utviklingshemmede har fått sjansen til å arbeide i iskremfabrikken i Hannevika i Kristiansand.

Etter hvert som Norge har blitt et mer og mer flerkulturelt samfunn, ble iskremfabrikken raskt en fargerik og mangfoldig arbeidsplass, og er per dags dato en av Norges mest anerkjente og fremtredende mangfoldsbedrifter, noe virksomhetens har fokus på og ønsker å fortsette med og utvikle seg som (Anthonsen, Vigsnes, Christiansen og Alexandersen, 2014, s. 103-105). I 2007 mottok Hennig-Olsen Is Mangfoldsprisen på bakgrunn av sin konsekvente rekrutteringsstrategi i lys av minoriteter og det arbeidet som de fører for å inkludere sine ansatte på arbeidsplassen (Utrop, 2007). Regjeringen skriver på sine nettsider at grunnen til at de får prisen er deres veletablerte samarbeidsrelasjoner med sine medarbeidere, de involverte fagforeningene og lederskapet i virksomheten. Videre skrives det at bedriften har fokus på å synliggjøre seg som en flerkulturell arbeidsplass i lokalsamfunnet og i sine omgivelser, og det faktum at de ønsker å formidle at etnisk bakgrunn og religiøse synspunkter og ståsteder er noe man bør verdsettes og respekteres i stede for å anse det som en reell utfordring (Regjeringen, 2007).

Hennig-Olsen Is sin historiske filosofi om å fokusere på mangfold på arbeidsplassen har dannet grunnlaget for virksomhetens verdigrunnlag. Organisasjonen har et ønske om at deres ansatte skal identifisere seg med disse verdiene, med en målsetning om å skape en unik kultur gjennom samhandling på tvers av stillingshierarkiet og de etniske og kulturelle ulikhetene. Gjennom denne samhandlingen og identifiseringen av verdiene har virksomheten satt seg et ønske om å styrke sin posisjon som leverandør av iskrem (Hennig-Olsen.no). Virksomhetens verdigrunnlag kan kort staves som OTTO, og bygger på et ønske om å opptre og handle; offensivt, troverdig, trivelig og ordentlig (Hennig-Olsen.no).

## 2.4 Oppgavens problemstilling

Oppgavens problemstilling har som mål å styre de teoretisk faglige og metodiske valgene gjennom masteroppgaven. Man kan ikke legge til rette for eller planlegge en slik prosjektoppgave som denne uten at man klart og tydelig har formulert og presisert hva en ønsker å undersøke. Desto mer presis og avgrenset oppgavens problemstilling er, desto mer presise vil oppgavens konklusjoner være (Andersen, 2004, s. 7). En god og anvendbar problemstilling bør ha en logisk sammenheng til formålet med selve oppgaven, og ikke minst i forhold til metodebegrensningene man kan stå overfor innenfor samfunnsvitenskapen (Andersen, 2004, s. 12).

På bakgrunn av disse vurderingene vil denne masteroppgaven ta utgangspunkt i å besvare følgende problemstilling:

*"Hvordan er Hennig-Olsen Is sitt flerkulturelle mangfold nedfelt i virksomhetens styringssystemet, og hvordan praktiseres et så flerkulturelt arbeidsmiljø?"*

## 2.5 Oppgavens forskningsspørsmål

Blaikie hevder at formuleringen og anvendelsen av forskningsspørsmål er et svært viktig element i enhver forskningssituasjon, også ved et prosjektarbeid som i denne sammenheng. Ved å stille de rette forskningsspørsmålene vil dette kunne bidra til å vinkle det videre arbeidet ved at man benytter den mest hensiktsmessig teori og metode, samtidig som det kartlegger hvilke empiriske funn man er ute etter å innhente. Viktigst av alt kan de rette forskningsspørsmålene fungere som en avgrenser og systematiserer når man avslutningsvis skal anvende de teoretiske rammene og de empiriske funnene i en drøftende analyse (Blaikie, 2010, s. 58).

Blaikie skiller mellom tre ulike forskningsspørsmål. *Hva-spørsmål* som har til hensikt å beskrive en situasjon eller et fenomen, *hvorfor-spørsmål* som søker etter forklaringer og/eller dannelse av forståelse på en situasjon eller et fenomen, mens *hvordan-spørsmål*

retter søkelyset mot tiltak til endring av en situasjon/fenomen (Blaikie, 2010, s. 60). I denne masteroppgaven er det første forskningsspørsmålet å beskrive og avdekke kjennetegn ved Hennig-Olsen Is sitt styringssystem, mens det neste forskningsspørsmålet ønsker å kartlegge hvordan og/eller i hvilken grad kultur og kulturelt mangfold vektlegges i Hennig-Olsen Is sitt styringssystem. Det tredje og siste forskningsspørsmålet er formulert på en måte som gjør det mulig å forklare og gi en forståelse av hvordan Hennig-Olsen Is håndterer sitt flerkulturelle arbeidsmiljø i praksis.

Forskningsspørsmålene er formulert på følgende måte:

1. Hva kjennetegner Hennig-Olsen Is sitt styringssystem?
2. Hvordan vektlegges kultur og kulturelt mangfold i Hennig-Olsen Is sitt styringssystem?
3. Hvordan håndterer Hennig-Olsen Is sitt flerkulturelle arbeidsmiljø i praksis, i lys av styringssystemet?

Valg av metode har til hensikt å besvare forskningsspørsmålene på en vitenskapelig måte, slik at jeg i den senere analysen kan drøfte de empiriske funnene opp mot den valgte teorien og oppgavens problemstilling.

### 3.0 De teoretiske rammene

I denne delen av masteroppgaven vil det bli redegjort for den valgte teorien som skal belyse oppgavens formulerte problemstilling og derav de utarbeidede forskningsspørsmålene. Kapittelet er strukturert ved å innledningsvis definere og redegjør for relevante og nødvendige nøkkelbegreper for forståelsen av oppgavens formål, før det i all hovedvekt redegjør for de teoretiske rammene. Denne redegjørelsen viser også til en oversikt over Hennig-Olsen Is sitt styringssystem, og hvor de ulike empiriske funnene er forankret hos virksomheten.

#### 3.1 Sentrale begreper innenfor Hennig-Olsen Is sitt arbeidsmiljø, og oppgavens kontekst

I dagens norske næringsliv utgjør personer med innvandrerbakgrunn om lag 500 000 av de sysselsatte, og i lys av dette blir arbeidsplassen og næringslivet sett på som en av de viktigste arenaene for integrasjon. Virkeligheten for ledere og ansatte i organisasjoner i næringslivet er mye mer kompleks enn det ble ansett for å være tidligere. Dette krever blant annet nytenkning og fokus på nye løsninger, samt et fokus på hvordan man styrer menneskelige ressurser på en rettferdig, meningsfull og produktiv måte. Samtidig innebærer dette at man har fokus på å minimalisere utfordringer og konflikter kulturelt mangfold kan by på (Sandal, 2009, s. 11-12).

Begrepet og fenomenet kultur dreier seg om menneskers handlingsmåter, vaner, tradisjoner, verdier, normer og regler. Kultur innebærer ofte en felles historie, og i høy grad en felles forståelse av disse tradisjonene, verdiene, normene, vanene og reglene som historien bygger på. Hodne og Rosendahl refererer til den nederlandske sosialantropologen Geert Hofstede og hans definisjon av kultur som "*kollektiv programmering av et menneskets sinn*". Hofstede utdyper at dette innebærer at disse kulturelle normene og verdiene i stor grad preger menneskets bevissthet, og er avgjørende for vedkomnes atferd (Merkur-CappelenDamm). Innenfor denne type samfunnsvitenskap finner man Thomas Hylland

Eriksen sin forståelse av kultur svært relevant. Han poengterer at felles kultur omhandler å være på bølgelengde med de andre individene i gruppen eller samfunnet kulturen oppstår og utspiller seg i, og han definerer kulturbegrepet på følgende måte; "*Felles kultur er det som gjør kommunikasjon mulig*" (Roux, Wiig og Svisdahl).

Denne masteroppgaven har til hensikt å komme med en deskriptiv tilnærming til hvordan det er mulig å nedfelle kulturelt mangfold i en organisasjons styringssystem, ved å benytte Hennig-Olsen Is som eksempel. Når en organisasjon omtales for å ha et flerkulturelt mangfold innebærer det at virksomheten har et variert innslag av mennesker som identifiserer seg med ulike kulturelle, etniske og religiøse preferanser. Begreper kulturelt mangfold knytter tette bånd til fenomenet integrasjon, hvor mennesker med innvandrerbakgrunn engasjeres, involveres og dermed integreres i det gjeldende samfunnet (Definisjoner.no). Etnisitet defineres og omtales som et kulturtrekk og en betegnelse for en gruppe mennesker som oppfattes for å dele kulturelle trekk, opprinnelse og identitet (Definisjoner.no). Slike grupper mennesker anses for å ha en felles identitet, noe som går ut på at de deler oppfatninger av tradisjoner, levemåter, handlingsmønstre og verdier på bakgrunn av deres felles kulturelle trekk (Definisjoner.no). Medlemskap i ulike kulturer er med på å danne grunnlaget for en ansatts identitet og tilhørighet, og kan eventuelt by på en rekke utfordringer for en organisasjon. Forskning har vist at i enkelte tilfeller kan ansatte ved innvandrerbakgrunn oppleve at deres verdier og handlinger kolliderer med arbeidsplassens normer, verdier og forventninger. Slike motsetninger kan resultere i eksempelvis rollekonflikter og kan vanskeliggjøre tilpasningsdyktigheten blant enkelte ansatte (Sandal, 2009, s. 17).

Mangfoldsledelse som konsept tar utgangspunkt i, og er et resultat av, forståelsen av at mennesker er ulike, og vi ikke innehar samme kulturelle identitet. Utøvelse av ledelse i seg selv handler prinsipielt om koordinering av grupper og enkeltindivider som er forskjellige, enten det knytter seg til utdanning, funksjon, organisatorisk rolle, personlighetstrekk eller kulturelle ulikheter. Mangfoldsledelse avhenger i stor grad av hvilke særpreg eller kombinasjoner av særpreg den aktuelle virksomheten står overfor, og identifiseres av. Dermed varierer måten man utøver slik ledelse på fra organisasjon til organisasjon

(Traavik, 2006). Forskning indikerer at effekten av mangfold på arbeidsplassen i stor grad avhenger av mangfoldets type og omfang, på lik linje som sammensetningen av gruppene innad i organisasjonen i sin helhet spiller inn. Effekten av mangfoldet vil kunne variere avhengig av hva mangfoldet i utgangspunktet kjennetegnes ved, som eksempelvis; kjønn, alder, etnisitet, kulturell bakgrunn, eller en sammensetting av de nevnte faktorene (Traavik, 2006).

Denne masteroppgaven støtter seg til tilnærmingen om at ledelse er en kulturavhengig kompetanse, og innebærer at man som leder og ansatt er innforstått med den spesifikke virksomhetens historiske grunnforståelse av kulturbegrepet, og organisasjonens verdigrunnlag. Når man utøver ledelse i virksomheter med et betydelig flerkulturelt mangfold bør man tre varsom frem. Et eksempel på dette er teknikker og prosesser hvor man tar utgangspunkt i nær og kontinuerlig kontakt mellom lederskap og de ansatte. Slike teknikker har vist seg å kunne slå feil ut på arbeidsplasser hvor mangfoldet er stort, og hvor en høy andel ansatte identifiserer seg med tradisjoner preget av høy maktavstand, eller arbeidskulturer som ikke oppfordrer til åpenhet på tvers av stillingshierarkiet (Sandal, 2006).

Det kulturelle mangfoldet i dagens næringsliv kan medføre betydelige konkurransefortrinn for enkelte bedrifter i form av økt kreativitet, innovasjon og eksempelvis markedsføring og omdømmebygging. Men, et flerkulturelt arbeidsmiljø kan også resultere i negative ringvirkninger, som eksempelvis økt antall konflikter knyttet til kommunikasjonssvikt og personlige konflikter på bakgrunn av ulike kulturelle, religiøse eller politiske preferanser (Sam, 2009, s. 47). Begrepet akkulturasjon beskriver eventuelle endringer innvandrere går gjennom når en flytter fra en kultur til en annen. Denne akkulturasjonsprosessen anses som en dynamisk prosess, hvor resultatet av denne prosessen avhenger av individets tilpasningsdyktighet til samfunnet og kulturen han eller hun akkulturasjonaliserer seg innenfor. Spørsmålet om hvordan virksomheter kan skape et velfungerende flerkulturelt arbeidsmiljø, retter ofte søkelyset mot virksomhetens mulighet til å gjennomgå en akkulturasjonsprosess. Dette innebærer at organisasjonen presenterer og iverksetter tiltak som har til hensikt å fremme samhandling på tvers av kulturell forankring. Slike endringer

bør ikke bare oppfordres til gjennom holdninger og verdier, men bør implementeres i organisasjonens strukturelle rammer (Sam, 2009, s. 55). Dette er blant annet noe denne masteroppgaven har til hensikt i å undersøke om foreligger hos den valgte virksomheten, Hennig-Olsen Is.

I de neste underkapitlene vil det bli redegjort for ulike elementer i en organisasjons styringssystem, med hovedfokus på å kartlegge Hennig-Olsen Is sitt styringssystem. Dette vil være relevante for besvarelsen av oppgavens problemstilling.

### **3.2 Hennig-Olsen Is sitt styringssystem**

En organisasjon i denne sammenhengen betegnes som noe kollektivt, noe som har til hensikt å fremme ett eller flere formål, og ikke minst et sett av verdier. Felles for de fleste organisasjoner er at de bygger på formaliserte regler, strukturer, prosedyrer, autoritetsrelasjoner og prinsipper om arbeidsfordeling. Samtidig som de baseres på uformelle normer, verdier og relasjoner (Berg, 2014). Innenfor nåtidens organisasjonsteori fremstår organisasjoner som oftest som strukturer som organisasjonsmedlemmene og ledelsen kan påvirke og styre. Samtidig betegnes organisasjoner forskjellig fra hverandre etter deres karakter og egenskaper (Nylehn, 1997, s. 25-26). Helt enkelt forklart kan man si at en organisasjon er et konstruert sosialt system med hensikt å løse spesifikke oppgaver og realisere formulerte og bestemte mål (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 13).

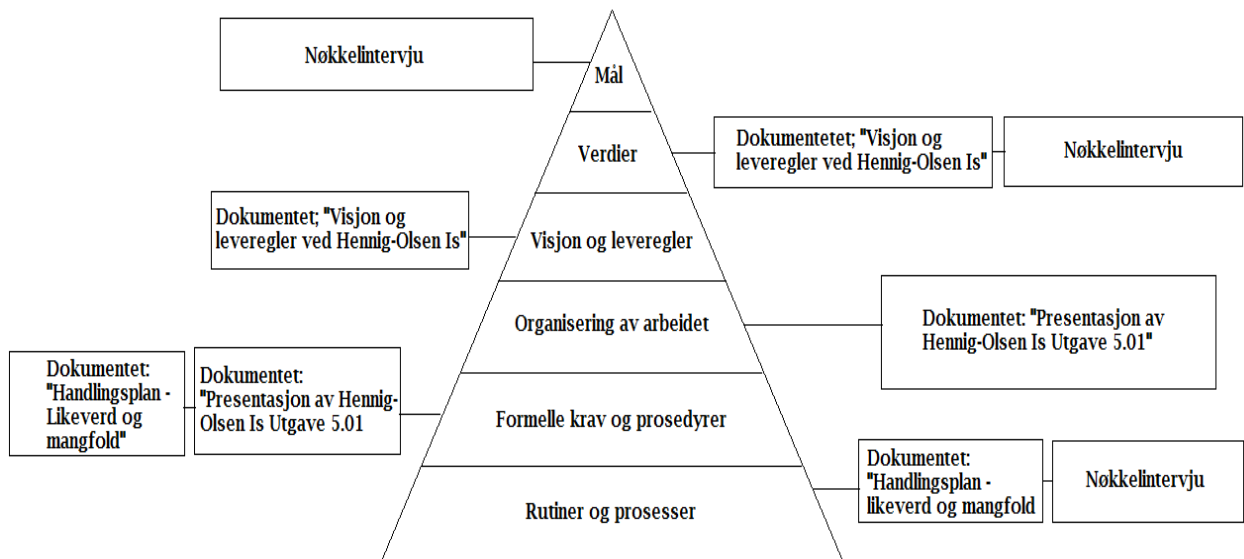
Denne masteroppgaven støtter seg til Jacobsen og Thorsvik sin forståelse av en organisasjon som et sosial system. Ved begrepet "sosialt" henviser man til en tankegang om at en hver situasjon i aller høyeste grad består av mennesker som samhandler med hverandre i utøvelsen av organisasjonens oppgaver, og i realiseringen av virksomhetens mål (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 13). Begrepet "system" viser til avhengigheten av ressurser fra de eksterne omgivelsene for opprettholdelsen og overlevelsen av en organisasjon. Dette viser til viktigheten av å kunne tilby omgivelsene noe rent konkurransemessig, og hvordan virksomheter bevisst strukturerer seg (Jacobsen og



Thorsvik, 2007, s. 13-14). Helt enkelt kan man karakterisere en organisasjon for å bestå av to hovedelementer, en organisasjonsstruktur og en organisasjonskultur, som til sammen utgjør en virksomhets styringssystem (Notatene.no, 2012).

En organisasjons styringssystem har til hensikt å sette virksomhetens strategi og mål inn i et nedfelt rammeverk av formelle krav, verdier og praksiser. Styringssystemet gir organisasjonsmedlemmene en strukturert kilde til informasjon, prosedyrer og normer for hvordan en skal opptre og handle innad i virksomheten for å på en så effektiv måte som mulig skal kunne oppnå organisasjonens mål. For utenom dette bidrar et styringssystem til klarhet i juridiske forhold både for interne og eksterne interessenter. Et styringssystem består av både strukturelle og kulturelle faktorer ved organiseringen av en virksomhet. Eksempelvis så vil et styringssystem inneholde en klargjørelse av ansvar for roller og funksjoner til organisasjonsmedlemmene, samtidig som styringssystemet som regel inneholder en tydelig redegjørelse av virksomhetens visjon og verdigrunnlag. I utgangspunktet har et styringssystem til hensikt å fastsette og nedfelle virksomhetens mål, strategier og nødvendige grep vedrørende oppnåelsen av målene, verdiene og strategiene, og nedfelles ofte gjennom ulike styrende dokumenter (Statoil-boken, versjon 3.1., 2013).

Som nevnt tidligere så tar denne masteroppgaven utgangspunkt i å kartlegge Hennig-Olsen Is sitt styringssystem gjennom dokument- og innholdsanalyse av tre sentrale og styrende dokumenter innhentet gjennom et nøkkelintervju med en representant hos Hennig-Olsen Is. I tillegg til de tre dokumentene som analyseres, har oppgaven kjennskap til virksomhetens arbeidsreglement, men vil ikke gå nærmere inn på innholdet i dette reglementet, for uten å nevne dokumentet som et styrende dokument som er med på å utgjøre Hennig-Olsen Is sitt nedfelte styringssystem. Hennig-Olsen Is sitt styringssystem består av seks ulike deler, noen strukturelle og formelle elementer, og noen mer uformelle og implisitte elementer. Modellen nedenfor har til hensikt å skissere virksomhetens styringssystem, og kartlegge hvor de ulike elementene er nedfelt i de empiriske funnene.



Først og fremst så er styringssystemet formulert og utstyrt med et overordnet mål som redegjør for virksomhetens eksistensgrunnlag. En virksomhets mål kan variere med hensyn til hvor kontinuerlig de er. Enkelte mål karakteriseres som kontinuerlige mål, mens andre mål bærer preg av å ha en tydelig slutfase (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 33-34). Hennig-Olsen Is sitt overordnede mål kommer til uttrykk gjennom nøkkelintervjuet med representanten fra virksomhetens personalavdeling, og sier noe om virksomhetens ønskede fremtidige situasjon. Videre vil et styringssystem ofte inneholde en visjon. En visjon har til hensikt å gi et bilde på hva organisasjonen ønsker å utvikle seg til i fremtiden, og angir retning og ambisjoner. En visjon sier noe om hva en bedrift ønsker å bevege seg mot, og hvordan organisasjonen ønsker å gjennomføre dette arbeidet. Visjoner inneholder langsiktige mål, og skal ikke bare utarbeides, men selges til de ansatte, slik at visjonen blir integrert i alle virksomhetsområdene i driften. Derfor bør en visjon gi mening, samtidig som den kommuniserer og appellerer til medlemmenes følelser. Visjonen bør være handlingsorientert og praktisk gjennomførbar (Berg, 2010, s. 89-92). En virksomhetens visjon skal prinsipielt bidra til å skape ånd, beslutsomhet og begeistring (Bolman og Deal, 2014, s. 285). Virksomhetens verdier er nedfelt i virksomhetens dokument "Visjon og

*leveregler ved Hennig-Olsen Is*”, og betraktes som en del av virksomhetens organisasjonskultur. Verdiene er blitt nærmere utdypet i det foretatte intervjuet. Organisasjonens visjon og leveregler blir presentert i det samme dokumentet, og skal legges føringer for hvordan virksomhetens medlemmer handler og opptrer i arbeidet innad i organisasjonen, og i møte med deres ytre omgivelser. For at en visjon ikke bare skal utspille seg som ren ønsketenkning bør det utarbeides konkrete mål for aktivitetene som skal gjennomføres slik at visjonen og verdiene kan realiseres. I sin helhet kan slike mål og handlingsplaner ses på i sammenheng, og danne grunnlaget for en kjede mellom mål, visjoner, verdier og midler (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 32). Virksomhetens organisering av arbeidet refererer til bedriftens organisasjonskart og stillingsbeskrivelser og er nedfelt i dokumentet *”Presentasjon av Hennig-Olsen Is, utgave 5.01”*, og sier noe om hvordan arbeidet er organisert og hvordan makten og myndigheten er fordelt i stillingshierarkiet. Organisasjonens formelle krav og prosedyrer er nedfelt i virksomhetens presentasjon av organisasjonskartet og stillingsfunksjonene, og kommer ytterligere til uttrykk gjennom dokumentet *”Handlingsplan – likeverd og mangfold”* for perioden 2015-2016. Styringssystemets siste element; rutiner og prosesser, er nedfelt i virksomhetens handlingsplan, og utdypes og redegjøres ytterligere i det foretatte nøkkelintervjuet. Modellen overfor viser ikke til arbeidsreglementet, men dette reglementet sier noe om virksomhetens formelle krav. Deler av virksomhetens rutiner og prosesser kommer til uttrykk gjennom forståelsen av hvordan de ulike ISO sertifiseringene påvirker virksomhetsdriften.

### 3.2.1 Organisasjonsstruktur

Begrepet formell organisasjonsstruktur referer til formelt vedtatte og nedfellede beslutninger vedrørende de strukturelle aspektene ved en organisasjons styringssystem. En organisasjons utforming og derav en organisasjons styringssystem avhenger og struktureres av en rekke ulike faktorer. I denne sammenheng er det relevant og hensiktsmessig å trekke frem noen vesentlige strukturelle elementer ved Hennig-Olsen Is sitt styringssystem, som utgjør virksomhetens organisasjonsstruktur.

Først og fremst dreier organisasjonsstruktur seg om vedtatte beslutninger og fastsettelse knyttet til fordelingen av oppgaver. Dette innebærer en redegjørelse av den aktuelle virksomhetens hovedfunksjoner og arbeidsoppgaver som skal utføres for at organisasjonen skal kunne oppnå sine fastsatte mål. En viktig del av denne delen av styringssystemet er koordineringen av aktuelle oppgaver og funksjoner ut fra organisasjonens strategi for effektiv måloppnåelse (Fivelsdal og Bakka, 1998, s. 64). Dette kommer tydelig til uttrykk gjennom analyseringen av virksomhetens organisasjonskart og stillingshierarki. En viktig del av en organisasjons struktur er nedfelling av et offisielt organisasjonskart. Et organisasjonskart viser til de ytre fasadene ved en organisasjon, men sier lite eller ingenting om de indre fasadene, som for eksempel stillingsbeskrivelsene og beslutningsmyndighet. Organisasjonskartet sier derimot noe om hvem som har ansvaret for hva, men foruten en ytterligere redegjørelse av ansvars – og stillingsforhold kommer det ikke frem hva ansvaret innebærer (Notatene.no, 2012). Jacobsen og Thorsvik skiller hovedsakelig mellom tre ulike former for inndeling av arbeidet; en funksjonsbasert inndeling, en markedsbasert inndeling og en matrisestruktur på arbeidet. I korte trekk tar en funksjonsbasert inndeling utgangspunkt i å samle likartede oppgaver og stillinger i en organisatorisk enhet, hvor de videre spesialiseres. En markedsbasert arbeidsinndeling innebærer at organisasjonen struktureres ved å samle stillinger og arbeidsoppgaver på bakgrunn av produkt- og virksomhetsområde. Eksempler på dette kan være at organisasjonskartet er strukturert etter geografisk inndeling eller spesifikke kjennetegn ved ulike kunder og leverandører. Den sist nevnte arbeidsfordelingsprinsippet; matrisestruktur kjennetegnes ved at man kobler sammen en funksjonsbasert og en

markedsbasert inndeling. Her rettes fokuset på fordelene ved begge de to førstnevnte inndelingsprinsippene (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 68-71).

Dernest tar den formelle organisasjonsstrukturen for seg klargjørelsen av fordeling av makt og myndighet, samt struktureringen av virksomhetens valgte kommunikasjonssystemer. Dette sier noe om hvem som har myndighet til å fatte hvilke beslutninger på de ulike nivåene i virksomheten, og sier ytterligere noe om organisasjonskartet og de indre fasadene (Fivelsdal og Bakka, 1998, s. 64). På fagspråket omtales dette som sentralisering og desentralisering. Dersom en organisasjon bærer tydelige preg av at makten og derav beslutningsmyndigheten er sentralisert, vil det si at myndigheten befinner seg høyt oppe i stillingshierarkiet. Motsetningen, desentralisering tilsier at beslutningsmyndigheten i større grad med mandat er flyttet nedover i organisasjonen, hvor beslutningene som fattes berører nærmest, og de det måtte gjelde spesifikt (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 80). Dette punktet i Hennig-Olsen Is sitt styringssystem er nedfelt og redegjort for virksomhetens presentasjon av seg selv i dokumentet "*Presentasjon av Hennig-Olsen Is utgave 5.01*".

Et tredje element som foreligger i Hennig-Olsen Is sitt styringssystem, og som anses som en vesentlig del av en organisasjons struktur, er fastsettelsen av de teknologiske forholdene. Dette innebærer blant annet en oversikt over virksomhetens valgte metoder, modeller og eventuelle teoretiske standpunkter for bruk av maskiner, programmer og rutiner for arbeidet (Fivelsdal og Bakka, 1998, s. 65). Et eksempel på dette er Hennig-Olsen Is sitt kontinuerlige fokus på å benytte seg av det nyeste og mest moderne utstyret for iskremproduksjon.

Sist men ikke minst, så inneholder den formelle organisasjonsstrukturen en oversikt over ulike variabler hos virksomhetens menneskelige ressurser som ønskes vektlagt. Eksempler på dette kan være behov, mål, forventninger og interesser (Fivelsdal og Bakka, 1998, s. 65). Dette kommer til uttrykk hos Hennig-Olsen Is gjennom virksomhetens handlingsplan og verdigrunnlag.

En organisasjons utforming og derav styringssystem avhenger noe av forholdet mellom organisasjonens struktur og dens kultur. Dette henger sammen med forholdet mellom en virksomhets produksjonssystem og det menneskelige systemet. De bør ses i relasjon til hverandre, og dette kan være med på å fastslå en organisasjons funksjon og ytelsesevne. Denne relasjonen består blant annet av produktet/råvaren som virksomheten har som mål og hensikt å produsere og sysselsette seg av, teknisk utstyr og arbeidskraften (Nordskog, 2014, s. 17). En balanse mellom det menneskelige og det produksjonsmessige i en organisasjon handler om å iakttå og eventuelt endre forholdene/tilstandene i produksjonssystemet, samtidig som man ivaretar de menneskelige forholdene, og eventuelt skaper bevegelse i menneskesystemet (Hatteland, 28.08.2013 – Organisasjonsutvikling). Sammen danner dette en organisasjons kultur og struktur, også omtalt som et styringssystem.

For utenom en organisasjonsstrukturs ytre fasader, inneholde den også noen indre fasader. Helt enkelt så består de indre fasadene ved en organisasjonsstruktur av rolleforventninger og regler for hvem som skal utføre hva, og ikke minst formelle forventninger til hvordan arbeidet utføres i praksis (Christensen, Lægreid, Roness og Røvik, 2009, s. 26). For å kunne håndtere, styre og påvirke disse indre fasadene er det hensiktsmessig at det foreligger en betydelig tilstedeværelse av rasjonalitet. Dette innebærer en grunnantakelse om et utgangspunkt i at virksomheten eksisterer for å oppnå sine mål, og at organisasjonen øker sin ytelsesevne gjennom en klar organisasjonsstruktur, hvor man tar hensyn til det menneskelige og uformelle i virksomheten (Bolman og Deal, 2014, s. 71). De indre fasadene kan påvirkes gjennom organisasjonens mer uformelle og kulturelle aspekter, ofte gjennom et styringssystemets påvirkning på atferd.

Organisasjonsstrukturen i en organisasjon kan ha tre generelle effekter på atferd. Først og fremst kan strukturen bidra til å skape fokus (Notatene.no, 2012). En organisasjonsstruktur kan også anses som et virkemiddel til koordinering av ulike aktiviteter, med hensikt i dannelsen av samhandling. Dette kommer som oftest til uttrykk gjennom regler for arbeidet, rutiner og andre formelle krav (Notatene.no, 2012). En ytterligere effekt, er

organisasjonsstrukturens evne til å skape stabilitet, ved at medlemmene får tydelig beskjed og kjennskap til hva som skal gjøres, og når det skal gjennomføres (Notatene.no, 2012).

Hensikten med å nedfelle organiseringen av arbeidet og makt/myndighet er å fremme spesialisering i organisasjonen i sin helhet, samt i enhetene og avdelingene. Videre skal det bidra til koordinering mellom produksjonsoppgaver, fordeling av autoritet og systemer for styring, og sist men ikke minst, koordinering og kontroll av arbeidet som utføres (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 65). Avslutningsvis i dette underkapittelet er det hensiktsmessig å nevne at et styringssystem består av både formelle og uformelle trekk – en organisasjonsstruktur og en organisasjonskultur. Som et resultat av dette oppstår det gjerne en rekke normer. Man skiller mellom uformelle og formelle normer. De formelle normene er som regel nedfelt eksplisitt i virksomhetens styringssystem, men de uformelle normene er mer implisitte og avhenger av tilpasningsdyktighet og delvis kulturell forståelse, og kommer ikke like tydelig frem uten nærmere analyser av virksomhetens organisasjonskultur (Christensen m.fl. 2009, s. 26).

### 3.2.2 Organisasjonskultur

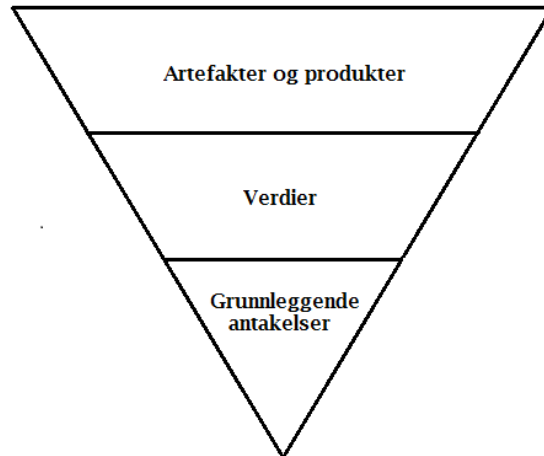
Begrepet kultur brukes i en rekke ulike sammenhenger med ulike betydninger. Mest hensiktsmessig i denne sammenheng er det å redegjøre for kultur som tanke- og kommunikasjons- og atferdsmønstre hos mennesker. Altså dannelsen og oppstandelsen av en generell forståelsesform for individer som befinner seg og tilhører samme gruppe eller enhet i et spesifikt samfunn (Schackt, 2014). I utgangspunktet er det prinsipielt en faktor som skiller organisasjonskultur fra det mer generelle kulturbegrepet, og det et faktum om at en organisasjonskultur dannes, utvikles og oppleves innenfor en organisatorisk kontekst. Det mest grunnleggende for en organisasjonskultur er verdier, normer og holdninger. I lys av dette forbindes og defineres organisasjonskultur som de uformelle normer og verdier i en organisasjon (Christensen m.fl. 2009, s. 52).

Den anerkjente og sentrale samfunnsforskeren og forfatteren Edgar Schein definerer organisasjonskultur som:

*”Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget og 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”* (Schein, 1987, s. 7).

Scheins definisjon og modell for organisasjonskultur består av tre ulike nivåer; artefakter og produkter, verdier og til slutt underliggende grunnleggende antakelser. Det er viktig å vektlegge samspillet mellom de tre nivåene i Scheins organisasjonskulturmodell (Net2Change.dk, 2010).





Når man prater om artefakter kan det være fysiske, atferdsmessige og fysiske manifestasjoner av en organisasjons kultur (Schein, 1987, s. 12). En artefakt er en gjenstand som er menneskeprodusert (Artefakt, 2003). På dette nivået omtales det organisasjonen produserer og leverer, det skriftlige og det muntlige språket i organisasjonen og den observerte atferden blant organisasjonsmedlemmene (Schein, 1987, s. 12). Eksempler på slike artefakter i oppgavens valgte kontekst, Hennig-Olsen Is, er deres filosofi om åpne dører mellom lederskapet og de ansatte. Dette er noe som vil bli drøftet i den senere analysen.

Verdier karakteriserer det en organisasjon står for, og de kvaliteter som organisasjonen ønsker å vie respekt og ønsker oppslutning. I motsetning til mål er ikke verdier konkrete, men de beskriver organisasjonens særpreg. Verdier bidrar til å skape identitetsfølelse helt fra organisasjonsledelsen og nedover den vertikale rangstigen (Bolman og Deal, 2014, s. 284). Schein hevder at verdienes betydning for en virksomhets organisasjonskultur består av verdienes sentrale prinsipper og uskrevede regler som definerer organisasjonsmedlemmenes atferd og oppfatninger. Verdiene bidrar i aller høyeste grad til å definere hva som anses som akseptabel atferd i organisasjonen (Schein, 1987, s. 13). Eksempler på slike verdier kommer til uttrykk i Hennig-Olsen Is sitt nedfelte verdigrunnlag. Det skal nevnes at Schein mener at verdier og andre uformelle normer bygger på de grunnleggende antakelsene i det siste nivået i hans modell av organisasjonskultur.

Hennig-Olsen Is har et klart nedfelt verdigrunnlag i sitt styringssystem, og forskningsspørsmålene ønsker å undersøke hvordan kultur vektlegges i virksomhetsdriften og styringssystemet. Dette kan eksempelvis undersøkes ved å redegjør for grunntanken bak verdibasert ledelse og transformasjonsledelse. Verdibasert ledelse og filosofien bak transformasjonsledelse er to begreper innenfor organisasjonsteoriens sfære som ofte forbindes med hverandre. Verdibasert ledelse bygger på grunntanker om at en organisasjon og derav dens ledelse bør baseres på verdier som har til hensikt i å fremme virksomhetens overordnede mål, strategier og visjon (Sander, 2014). En verdi kan forklares som noe man vurderer som sannere, bedre eller mer riktig enn noe annet (Ladegård og Vabo, 2011). I en organisatorisk sammenheng omtaler vi verdier som hva som anses som ønskelig, verdsatt og noe som man gjennom handlinger ønsker å ivareta og fremme (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 125). Rent praktisk representerer verdier normative føringer for hva som blir betraktet som passende handlings- og tankemønstre (Ladegård og Vabo, 2011). Det som kjennetegner verdibasert ledelse er et grunnprinsipp om det å bygge opp en organisasjonskultur av en sterk karakter, som gjenspeiler seg gjennom hele styringssystemet, og i de mer formelle og strukturelle aspektene ved organisasjonen. Ett konkret utarbeidet sett av verdier og normer som har til hensikt å trekke seg inn i alle organisasjonens aspekter, hvor det kommer tydelig frem hva virksomheten står for og hva de ønsker å foreta seg i sin daglige aktivitet. En reell utfordring ved å drive verdibasert ledelse er det å realisere verdiene på en konkret måte, slik at de og ledelsesformen ikke blir tomme ord. Forklart med enkle ord, så baserer verdibasert ledelse seg på en grunntanke om å skape engasjement i det å utøve virksomhetens verdigrunnlag. Suksessen av verdibasert ledelse avhenger i stor grad av de enkelte ledernes identifisering og utøvelse av virksomhetens verdigrunnlag, og hvordan de handler som ledere (Sander, 2014).

Verdibasert ledelse og/eller transformasjonsledelse karakteriseres som det å skape stimuli og engasjement rundt bevisstgjøringen av virksomhetens verdigrunnlag og overordnede mål. Slik ledelse kan eksempelvis utspille seg i form av at lederskapet opptrer karismatisk, kulturbevisst, uttrykke hensyn til enkelte organisasjonsmedlemmenes behov, eller ved å bidra til å stimulere de ansatte intellektuelt (Martinsen, 2012, s.75). En transformasjonsorientert ledelse bærer tendenser til å være oppmerksom på forskjellene blant sine ansatte og de bidrar til å skape relasjoner med sine ansatte som aspirerer til respekt, tillit og stolthet (Bass, 2012, s. 76).

Dersom man som organisasjon har fokus på å utøve verdibasert ledelse og/eller transformasjonsledelse kan dette bidra til dannelsen eller økt fokus på en sterk læringskultur. Ved etablering av en læringskultur innebærer det en grunnleggende forståelse av hva læring, kunnskap og kompetanse kan utgjøre for en organisasjon. Det er i utgangspunktet gjennom dannelsen av en felles forståelse og identifisering av en virksomhets viktigste læringsagendaer at man kan begynne arbeidet med å etablere en sterk læringskultur. Grunnprinsippet her bygger på et kontinuerlig fokus på læring og kunnskapsutvikling, en tanke om ledere som tilrettelegger for læring og kunnskapsoverføring, samt at lederskapet tar ansvar for at slike kunnskapsoverføringer forekommer på en hensiktsmessig måte (Jakobsen, 2010).

Det tredje og siste nivået i Scheins modell vier oppmerksomheten til de underliggende og grunnleggende antakelsene i en organisasjonskultur som ligger dypt nede i kjernen i en organisasjons kultur. Schein redegjør for at slike grunnleggende antakelser ofte kan være implisitte i organisasjonens sfære, og ofte vanskelige å kartlegge. De grunnleggende forutsetningene er de faktiske verdiene og uskrevne reglene som organisasjonskulturen representerer og er vanligvis så godt integrert i organisasjonen at selv organisasjonsmedlemmene vil kunne ha vanskeligheter med å redegjør for dem (Schein, 1987, s. 15-16). Eksempler på dette redegjøres for i den senere analysen og tar utgangspunkt i virksomhetens kulturtilnærming.

Det er viktig å ha det klart for seg at en definisjon av organisasjonskultur sier oss noe om hva det er, men en formell definisjon sier nærmest ingenting om hvordan denne kulturen oppstår i en organisasjon, og om det er mulig å bevisst utvikle en bestemt kultur. Den sier heller ingenting om hva kulturen gjør for og med virksomheten. Schein påpeker at organisasjonskulturen løser organisasjonen og dens medlemmers grunnleggende problemer knyttet til overlevelse og tilpasningen til de ytre omgivelsene, samtidig som den bidrar til integrasjon av indre organisatoriske prosesser. Det vil derfor være hensiktsmessig å se på kultur og organisasjonskultur som en dynamisk prosess (Schein, 1987, s. 41). Dette innebærer at en organisasjon må kartlegge og utvikle en felles forståelse av hva som bør vektlegges som organisasjonens grunnleggende overlevelsesproblematikk og handlingsplan i forhold til sine ytre omgivelser. Kort sagt dreier dette seg om dannelsen av en felles forståelse av organisasjonens

primære oppgaver og funksjon (Schein, 1987, s. 44). Scheins siste punkt vedrørende intern integrasjon påpeker relevansen av å utarbeide og kartlegge et felles språk som har til hensikt i å danne en felles forståelse og kommunikasjonsform for organisasjonens medlemmer. Dernest vil det være hensiktsmessig å utvikle en enighet om grenser for hva som er akseptabel oppførsel og handling (Schein, 1987, s. 58-59).

I følge Schein bør organisasjoner ytterligere utarbeide en ideologi som har til hensikt å samle organisasjonens medlemmer i retning av organisasjonens overordnede mål og visjon. En ideologi kan kort forklares som retningslinjer av vidtfavnende verdier som fungerer som en rettesnor for handling i forhold til organisasjonsmedlemmenes atferd og det produksjonsmessige innad i virksomheten, men også i forhold til organisasjonens ytre omgivelser (Schein, 1987, s. 66-67). En organisatorisk ideologi kommer til uttrykk i formelle virksomhetsdokumenter som organisasjonens sentrale verdier, og blir vanligvis nedfelt i organisasjonens fundament, i årsrapporter og/eller i informasjons- og presentasjonsmateriale hos en organisasjon. En slik ideologi bærer ofte preg av en historie (Schein, 1994, s. 91). Et godt eksempel på en slik ideologisk tilnærming til organisasjonskultur er Hennig-Olsen Is sine utarbeidede og anerkjente leveregler.

I forhold til oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål er det hensiktsmessig å stille spørsmål om hvordan en virksomhets organisasjonskultur kan ha en reell betydning på bedriftens funksjon og ytelsesevne. Flere studier viser at en sterk organisasjonskultur, eller såkalt kulturbevisst ledelse kan vise seg å være utslagsgivende på en organisasjons konkurransemessige situasjon på markedet, og den interne måloppnåelsen. Studier henviser til at organisasjoner kan gjøre lurt i å knytte organisasjonskulturen tett opp mot de produksjonsmessige forholdene, og de formelle og strukturelle kravene virksomhetsdriften (Hennestad, 2010). Slike tilknytninger kommer eksempelvis frem gjennom ratifisering av de ulike ISO standardene i oppgavens kontekst, Hennig-Olsen Is.

Lederskapet og det nedfelte styringssystemet i en organisasjon har mulighet til påvirke og ikke minst utvikle organisasjonskulturen ved at de er delaktige i samspillet i virksomheten. Organisasjonsledelsen er med på å legge føringer for handlingsmiljøet og styringssystemet legger premisser for akseptabel atferd og oppfatninger innad i organisasjonen. Selv om en organisasjons ledelse i aller høyeste grad kan være med på å påvirke kulturen, kan de ikke utelukkende programmere den. Det faktum betoner seg i kulturbegrepets grunnprinsipp som tilsier at kultur først og fremst er menneskeskapt, og dynamisk (Hennestad, 2010).

Organisasjonens ledelse kan blant annet påvirke organisasjonskulturen og måten de uformelle elementene i styringssystemet blir mottatt og oppfattet av de ansatte ved å utøve kulturbevisst ledelse. Kulturbevisst ledelse innebærer at lederskapet i en organisasjon erkjenner det faktum at en organisasjon består av et eller flere kulturelle systemer. Dermed avhenger kulturbevisst ledelse av at virksomhetsledelsen er innforstått med kulturens dynamiske effekt. Organisasjonskulturer utvikler seg gjerne gjennom erfaringer gjort av organisasjonsmedlemmene, men det skal allikevel nevnes at ledelsen har en sentral rolle i de så kalte kulturdannelsesprosessene i en organisasjon på bakgrunn av to prinsipper; først og fremst fordi de er synlige og har mandat til å endre og påvirke rent formelt, og fordi lederskapet kontrollerer organisasjonens ressurser og setter agendaen for organisasjonens samspill (Hennestad, 2010).

## 4.0 Metode

Metodekapittelet tar for seg prosessen fra man har formulert og konstruert problemstillingen, til man har valgt og utarbeidet en forskningsstrategi, forskningsspørsmål og valg av metode hvor man sanker inn de empiriske dataene som oppgaven har til hensikt å besvare. Metodekapittelet er kartlegging med begrunnelser for de strategiske valgene som er blitt tatt før og under selve arbeidet med denne masteroppgaven. I dette kapittelet skal jeg som forsker rettferdiggjøre, evaluere og argumentere for de valgene som er tatt, med et mål om å gjøre disse valgene så eksplisitte som overhode mulig. Dette er for å sikre at de ulike elementene og stegene i denne forskningsprosessen er i best mulig overenstemmelse med hverandre. Denne prosessen kan omtales som et intellektuelt puslespill hvor jeg som forsker ønsker å sette sammen de ulike stegene i prosessen til noe helhetlig. Dermed vil metodekapittelet fungere som et betydelig bindeledd mellom forskerens antagelser og de faktisk observerte funnene som innsamles og analyseres (Blaikie, 2010, s. 13-16).

Det vil være hensiktsmessig å gjenta oppgavens problemstilling og de formulerte forskningsspørsmålene før kapittelet videre komme med en redegjørelse av forskningsstrategi og metodeanvendelsene som er foretatt. Oppgavens problemstilling lyder som tidligere nevnt som følgende;

*"Hvordan er Hennig-Olsen Is sitt flerkulturelle mangfold nedfelt i virksomhetens styringssystemet, og hvordan praktiseres et så flerkulturelt arbeidsmiljø?"*

Forskningsspørsmålene som har til hensikt å besvare problemstillingen, og som skal fungere som retningslinjer for selve bearbeidelsen av de empiriske dataene, og den senere analysen er formulert på følgende vis:

1. Hva kjennetegner Hennig-Olsen Is sitt styringssystem?
2. Hvordan vektlegges kultur og kulturelt mangfold i Hennig-Olsen Is sitt styringssystem?
3. Hvordan håndterer Hennig-Olsen Is sitt flerkulturelle arbeidsmiljø i praksis, i lys av styringssystemet?

#### **4.1 Forskningsstrategi**

Som en vesentlig del av et hvert forskningsprosjekt er det viktig å velge en strategi for arbeidet man ønsker å utføre. Ut fra hvilken type forskning man har til hensikt å utføre har man flere valgmuligheter for valg av forskningsstrategi. På bakgrunn av forståelsen av oppgavens kontekst, og hensikten med denne masteroppgaven tar denne oppgaven utgangspunkt i en retroduktiv forskningsstrategi. Det vil her først bli foretatt en kort redegjørelse av hovedelementene i denne strategien, før det i all hovedsak drøftes hvorfor denne prosjektoppgaven er blitt gjennomført med utgangspunkt i en retroduktiv forskningsstrategi.

##### **4.1.2 Retroduktiv forskningsstrategi**

Hensikten og målet med å benytte seg av retroduktiv forskningsstrategi er et ønske om å kartlegge underliggende mekanismer i en bestemt kontekst, som bidrar til å forklare en eller flere observerte regulariteter og/eller fenomener. Selve logikken bak denne forskningsstrategien bygger på en ide om en prosess som refererer til bruken av en hypotetisk modell av strukturer og mekanismer som forskningen antar å produsere regulariteten og/eller fenomenet. Dette innebærer at man tar utgangspunkt i å arbeide seg tilbake fra data og frem mot en mulig forklaring (Blaikie, 2010, s. 87).

Den første fasen i et forskningsarbeid basert på en retroduktiv forskningsstrategi er å utarbeide og formulere en god beskrivelse av den observerte regulariteten som oppgaven har til hensikt å undersøke. Videre bør man konstruere en hypotetisk modell som viser til den observerte regulariteten, samtidig som modellen sier noe om hvilke underliggende mekanismer man ønsker å forklare regulariteten opp mot (Blaikie, 2010, s. 87-88). I dette tilfelles fastslår oppgaven at Hennig-Olsen Is sitt flerkulturelle mangfold er den allerede observerte regulariteten som man ønsker å forklare gjennom valgte underliggende mekanismer. Virksomhetens nedfelling av flerkulturelt mangfold i sitt styringssystem, og håndteringen av dette flerkulturelle arbeidsmiljøet er fastsatt som oppgavens hypotetiske underliggende mekanismer.

I korte trekk kan man oppsummere og forklare den retroduktive forskningsstrategien ut fra fem punkter;

1. Utarbeidelsen og en beskrivelse av de underliggende mekanismene som oppgaven ønsker å undersøke i forhold til den observerte regulariteten, hvor man så
2. Konstruerer en modell av plasseringen av den observerte regulariteten/fenomenet og plassere det inn i en sosial kontekst/sammenheng.
3. Dersom modellen er korrekt representerer den mekanismen(e) og sammenhengen som forklarer regulariteten.
4. Deretter skal modellen testes som en hypotetisk beskrivelse av den faktisk observerte regulariteten/fenomenet og deres relasjoner. Min oppgave som forsker er å teste modellen for å undersøke hvorvidt det foreligger en sammenheng mellom mekanismene og regulariteten/fenomenet.
5. Dersom disse testene viser vellykkede resultater, gir dette grunn til å trekke konklusjoner om at det finnes en faktisk sammenheng.  
(Blaikie, 2010, s. 89).

Et sentralt problem med å benytte seg av en retroduktiv forskningsstrategi knytter seg til hvordan man faktisk skal kunne oppdage og fastslå strukturer og mekanismer som har til hensikt å forklare det allerede observerte. Man skiller mellom to ulike versjoner av retroduktiv forskningsstrategi; en strukturell og en konstruktivistisk. Den første har til hensikt å lokalisere forklarende faktorer mekanismer i sosiale strukturer, men den



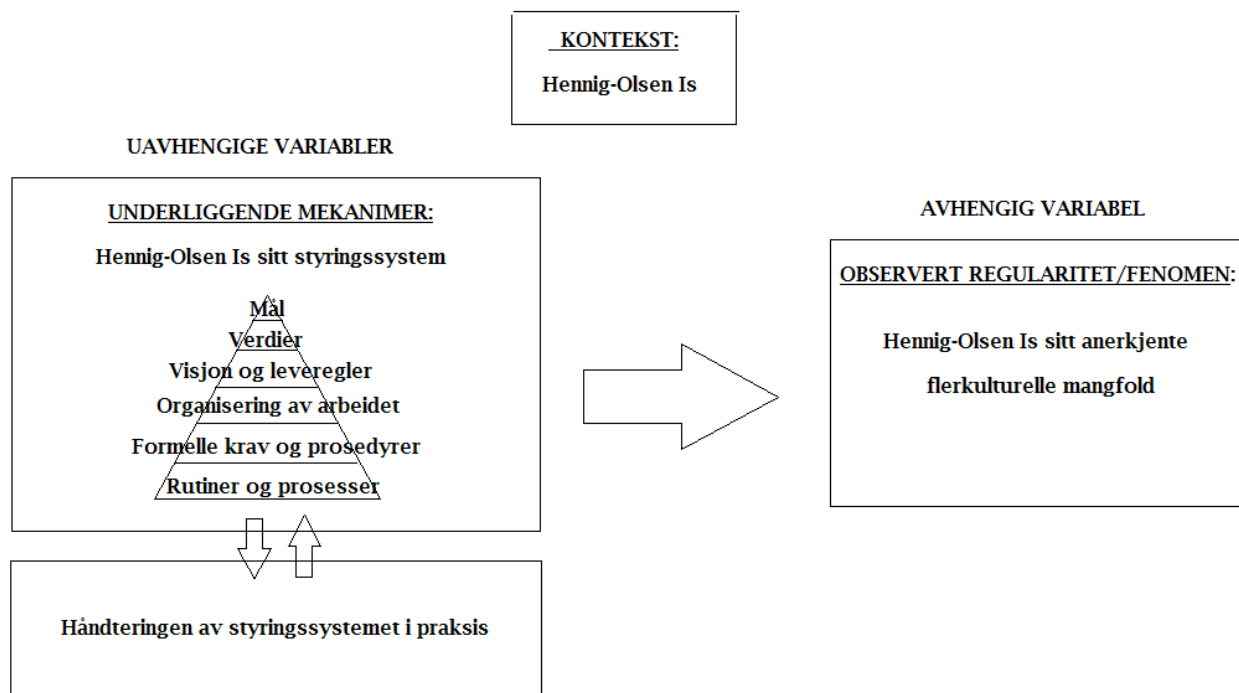
sistnevnte fokuserer mer på kognitive mekanismer og forklaringer (Blaikie, 2010, s. 87). Denne masteroppgaven har valgt å ta en strukturell tilnærming til bruken av en retroduktiv forskningsstrategi.

Når man skal vurdere valget av forskningsstrategi er det først og fremst relevant å nevne oppgavens tematikk og kontekst som et argument for benyttelsen av en retroduktiv strategi. Oppgavens formål er å undersøke en regularitet/fenomen innenfor en valgt kontekst – Hennig-Olsen Is, og virksomhetens anerkjente flerkulturelle mangfold.

Marshall og Rossman refererer til Scheins utsagn vedrørende det faktum at vi ikke kan forstå organisatoriske fenomener uten å vurdere kultur som både en årsak til, og som en måte å forklare slike fenomener (Marshall og Rossman, 1999, s. 58). På bakgrunn av oppgavens tematikk, kontekst og problemstilling sett i lys av Schein sin oppfattelse av organisatoriske fenomener i en forskningssammenheng, anses en retroduktiv forskningsstrategi med en strukturell tilnærming som mest hensiktsmessig for å kunne besvare oppgavens problemstilling. Oppgavens forskningsspørsmål og de valgte teoretiske rammene støtter seg til Schein og hans forståelse av kultur og dens påvirkning på organisatoriske regulariteter og fenomener.

I lys av forskningsstrategiens første fase som tar utgangspunkt i å beskrive og fastsette underliggende mekanismer som forskningsprosjektet har til hensikt å undersøke, refererer denne redegjørelsen av valg av forskningsstrategi til virksomheter som Hennig-Olsen Is sine organisatoriske rammer – deres styringssystem. Et styringssystem kan i all hovedsak undersøkes og kategoriseres som en underliggende mekanisme, bestående av blant annet Hennig-Olsen Is sin organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. I tillegg til at denne masteroppgaven tar utgangspunkt i Hennig-Olsen Is sitt styringssystem som en underliggende mekanisme, ønsker oppgaven å forklare regulariteten gjennom en ytterligere underliggende mekanisme – den praktiske håndteringen av et så flerkulturelt arbeidsmiljø som Hennig-Olsen Is kjennetegnes ved.

På bakgrunn av argumentasjonen redegjort for overfor tar denne masteroppgaven utgangspunkt i en hypotetisk modell som illustreres nedenfor.



Denne modellen har som utgangspunkt å søke forklaringer på den avhengige variabelen, den observerte regulariteten/fenomenet i Hennig-Olsen Is, ved å identifisere uavhengige variabler som i denne sammenhengen beskrives som underliggende mekanismer (Babbie, 2010, s. 94). Vi snakker her om viktigheten av at det foreligger kausalitet. For at man skal kunne forstå og forklare hvorfor og hvorvidt man faktisk kan konkludere med at de underliggende mekanismene påvirker den avhengige variabelen må man supplere den strukturelle analysen av de underliggende mekanismene og det observerte med en kausalanalyse. En kausalanalyse innebærer at man forklarer hvordan det har seg at det som foreligger faktisk inntreffer og påvirker (Danermark, Ekström, Jakobsen og Karlsson, 1997, s. 69). Spørsmålet vedrørende kausalitet knytter seg sterkt til forskningsstrategiens krav om testing av modellens komponenter og metodens empiriske funn. Desto større kausal sammenheng forskningsstrategien avdekker, desto høyere relevans har oppgavens kontekst og empiriske funn rent forskningsmessig. Ved benyttelsen av en retroduktiv

forskningsstrategi gis det rom og mulighet for å i det konkluderende kapittelet drøfte de empiriske funnene gjennom anvendelsen av en kausalanalyse.

## 4.2 Oppgavens metodeanvendelser

Nå som forskningsstrategien er presentert gir det rom for en redegjørelse av oppgavens valgte metoder for innsamling av empirisk data. Først og fremst er det viktig å greie ut om de ulike empiriske dataene man står overfor i en slik forskningssammenheng som denne. Utgangspunktet for denne masteroppgaven er å samle inn data gjennom et nøkkelintervju og gjennom å foreta dokumentanalyse av tre sentrale styrende dokumenter hos Hennig-Olsen Is. Helt innledningsvis er det viktig å presisere at bearbeidingen av de empiriske dataene skal omdanne de empiriske dataene fra rådata til anvendelige data. Dette gjelder hovedsakelig de empiriske dataene innhentet ved dokumentanalysen. Dataene som innsamles gjennom nøkkelintervjuet er i utgangspunkt like anvendelige dersom de ikke sorteres og analyseres i forhold til oppgavens formål, fordi de ikke er innsamlet til andre formål, og ved skriftlige kjennetegn. Men disse dataene bearbeides allikevel med hensikt å trekke ut essensen og de elementene som samstemmer med oppgavens formål (Sandal, 2014). En annen viktig presisering er at jeg underveis i denne datainnsamlingsprosessen tar høyde for å benytte både primær og sekundærdata. Dataene innsamlet gjennom nøkkelintervjuet omtales som situasjonsdata og verbale data, og defineres som primærdata. De empiriske dataene innhentet ved dokumentanalysen er så kalte lagrede data, og ikke-verbale data. Disse utgjør oppgavens sekundærdata (Sander, 2014). Som ytterligere sekundærdata tar forskningsprosessen utgangspunkt i å benytte noen nøkkelelementer fra intervjuprosessen foretatt ved utarbeidelsen av bacheloroppgaven våren 2013.

Før redegjørelsen for de ulike datainnsamlingsmetodene ønsker jeg som forsker å komme med kritikk til forskningsprosjektet. De empiriske dataene er noe tynt, ettersom prosessen ikke har gitt tid og rom for å utføre en ønsket spørreundersøkelse, eller flere intervjuet med representanter fra Hennig-Olsen Is. Innenfor samfunnsvitenskapen og spesielt ved slike målinger og indikatorer som denne masteroppgaven har til hensikt å undersøke, kan det

være vanskelig å avdekke konkret pålitelighet (reliabilitet). For at man skal kunne oppnå høy reliabilitet må de ulike leddene i forskningsprosjektet være fri for betydelige unøyaktigheter (Sander, 2014). Uten særlige kontrollerende metodeanvendelser, som spørreundersøkelse og/eller intervju med andre representanter fra Hennig-Olsen Is, kan oppgaven kritiseres for å være for unøyaktig, og lite etterprøvnbar. Fordelen med dette forskningsprosjektet i forhold til pålitelighet er det faktum at det uten særlig tvil er observert en regularitet og/eller et fenomen ved virksomheten på bakgrunn av blant annet Mangfoldsprisen i 2007. Da blir denne oppgavens innfallsvinkel vedrørende bedriftens styringssystemet som en forklarende mekanisme en mulig forklaring som kan bidra til pålitelighet.

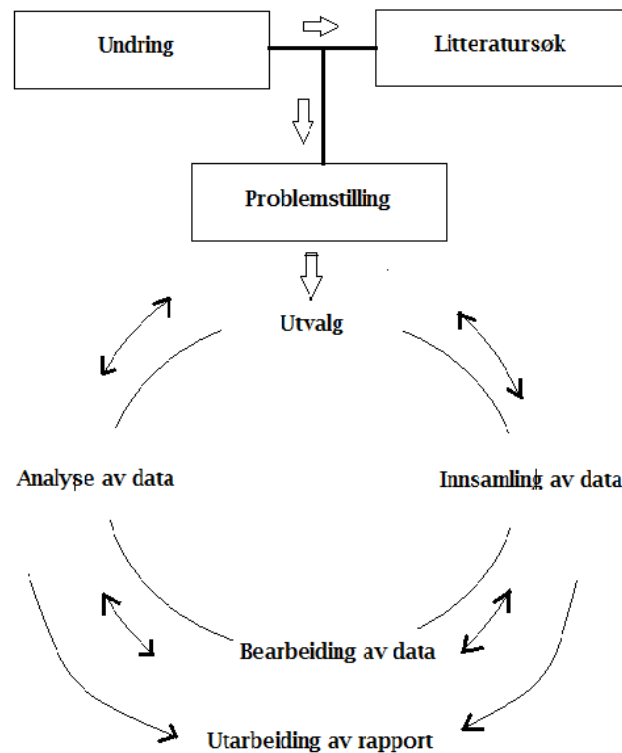
#### **4.2.1 Primærdata – nøkkelintervju**

Intervju som forskningsmetode kan både brukes som hovedmetode i et forskningsprosjekt, eller som et supplement til innsamlede data ved andre metoder. Man skiller ofte mellom intervjuer om er nøye strukturert hvor man benytter seg av faste spørsmåls- og svarkategorier, eller intervjuer som tar utgangspunkt i å samle informasjon på bakgrunn av allerede innsamlede eller opparbeidet informasjon og opplysninger, på en mer uformell og ustrukturert måte. Hvordan man trer frem og strukturerer det ønskede intervjuet avhenger mye av sammenhengen og tematikken rundt intervjuprosessen (Dalen, 2004, s. 15-16).

På bakgrunn av forskningsprosjektets utgangspunkt i tre styrende dokumenter i Hennig-Olsen Is, har nøkkelintervjuet til hensikt å innhente skildringer av den "virkelige" situasjonen i Hennig-Olsen Is. Aspekter ved virksomheten som ikke kommer til uttrykk i dokumentene. Nøkkelintervjuet blir både ansett som et supplement til dokumentene som analyseres, men vil på en annen måte også fungere som hovedmetode. Dette fordi nøkkelintervjuet innhenter informasjon om den faktiske situasjonen.

Før jeg startet opp prosessen med å samle inn de empiriske dataene gjennom et semistrukturert intervju, måtte jeg som forsker ta stilling til en rekke forhold, som for eksempel; valg av informant, utarbeidelsen av en intervjuguide og eventuelle søk om tillatelse. Det er ikke før man har gjennomført og tatt stilling til disse valgene man kan starte opp selve datainnsamlingen. I motsetning til kvantitative studier, kan man ved kvalitative forskningsprosjekter som her utføre en intervju prosess uten at man nødvendigvis følger en mal for datainnsamlingen til punkt og prikke (Dalen, 2004, s. 26). Anvendelsen av et semistrukturert intervju gir mulighet for fleksibilitet, og oppfølging (Krumsvik, 2014, s. 124-125). Innledningsvis i denne forskningsprosessen så sendte jeg en henvendelse til Hennig-Olsen Is, hvor jeg redegjorde for masteroppgavens formål og tematikk. Jeg argumenterte for hvorfor oppgaven ønsket å ta utgangspunkt i Hennig-Olsen Is som kontekst. Responsen var positiv, og jeg ble henvist til en representant fra personalavdelingen. Vi avtalte å foreta intervjuet via telefon, ettersom Hennig-Olsen Is har sine lokaler i Kristiansand, mens jeg som student er lokalisert i Stavanger. For utenom selve nøkkelintervjuet, har intervjuformen gitt mulighet for at jeg som forsker kunne kontakte informanten i etterkant for å få oppklaring i enkelte temaer som ble drøftet i intervjuet. Samtidig som oppfølgingen har gått ut på å skaffe tillatelse til å benytte dokumentene på en spesifikk måte. Det var gjennom intervjuet at forskningsprosjektet fikk tilgang på de tre dokumentene som analyseres og anvendes i den senere analysen.

Som utgangspunkt og prosessplanlegger for selve datainnsamlingen tar denne oppgaven utgangspunkt i Monica Dalen (2004) sin modell for forskningsprosessen i kvalitative studier.



(Figur 2.1 Forskningsprosessen i kvalitative studier, Dalen 2004, s. 28)

Bakgrunnskunnskapen om Hennig-Olsen Is og deres flerkulturelle arbeidsmiljø fra bacheloroppgaven i 2013, og en nøye gjennomgang av virksomhetens historie på nett, var med på å danne grunnlaget for oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Etter at oppgavens teoretiske rammer var på plass, ga dette mulighet for å utarbeide en intervjuguide for utførelsen av nøkkelintervjuet.

I første omgang har denne prosessen bestått av søk og utarbeidelse av et relevant og tilstrekkelig teorikapittel, hvor målet var å opparbeide med rikelig innsikt i oppgavens tematikk og derav en organisasjons styringssystem. Viktigheten med å få konkretisert problemstillingen og forskningsspørsmålene så tidlig som mulig var nødvendig for at intervjuprosessen skulle kunne gjennomføres. Forskningsprosjektets intervjuguide baserer seg på oppgavens kvalitative forskningsspørsmål, med formål å sikre sammenheng mellom teori og empiri (Krumsvik, 2014, s. 125). Intervjuguiden tar utgangspunkt i konkrete tema og intervju spørsmål, men gir også rom og mulighet for at representanten fra Hennig-Olsen

Is kunne komme med tilleggsinformasjon som belyser temaer som ikke opprinnelig var tenkt at intervjuet skulle innsamle. Dermed beskrives denne intervjuguiden som en skisse over tema, emner og forslag til spørsmål. Denne fleksibiliteten har gitt rom for at intervjuet ble beriket med informasjon og inspirasjon til oppfølgende spørsmål. Dette anses som et viktig moment for at intervjuet skal få en god flyt (Krumsvik, 2014, s. 125). Det har vært viktig i dette forskningsprosjektet at problemstillingen og forskningsspørsmålene bærer preg av å være prosesssteoretisk forankret, hvor det vektlegges at det foreligger en robust og gyldig sammenheng mellom den valgte teorien og problemstillingen og forskningsspørsmålene (Krumsvik, 2014, s. 155).

Til tross for dette forskningsprosjektet har valgt å innsamle dataene gjennom et semistrukturert intervju, så baserer både intervjuguiden og selve intervjuet seg på "*traktprinsippet*" som Dalen presenterer i sin bok om intervju som forskningsmetode i kvalitative studier. Dette prinsippet tilsier at intervjuet bør begynne med oppklarende og nærmest teoretiske spørsmål som knytter seg til problemstillingen og tematikken som ønskes å belyses. Dernest bør intervjuet struktureres ved å stille mer konkrete spørsmål til konteksten man undersøker innenfor, før man avslutningsvis åpner for en åpen dialog (Dalen, 2004, s. 30). Rent praktisk så vil dette si at jeg som forsker innledet med å stille spørsmål av en mer generell grad, hvor informanten fikk muligheten til å klargjøre og gi en kartlegging av virksomhetens styringssystem. Som et utgangspunkt for denne første fasen av nøkkelintervjuet, benyttet jeg meg av oppgavens første forskningsspørsmål, som ønsker å kartlegge og beskrive hva som kjennetegner Hennig-Olsen Is sitt styringssystem.

Etter hvert som spørsmålene vedrørende den generelle beskrivelsen av bedriftens styringssystem ble besvart, gikk intervjuet over i en retning hvor målet var å avdekke og avklare hvordan begrepet kultur og kulturelt mangfold vektlegges og forstås i Hennig-Olsen Is sitt styringssystem. På dette tidspunktet bar intervjuet og spørsmålene preg av søken etter det sentrale i oppgaven, håndteringen og nedfellingene av flerkulturelt mangfold i et styringssystem (Dalen, 2004, s. 30).

Avslutningsvis i innsamlingen av primærdataene, åpnet intervjuguiden opp for spørsmål hvor informanten kunne klargjøre ytterligere om virksomhetens flerkulturelle arbeidsmiljø, og redegjør ytterligere om den praktiske håndteringen. Formålet med å strukturere intervjuguiden etter forskningsspørsmålene er et ønske om å sikre validitet og kvalitet i selve intervjuet, særlig på bakgrunn av en manglende kontrollmetode, som eksempelvis spørreundersøkelse eller ytterligere intervjuer (Krumsvik, 2014, s. 155).

Underveis i intervjuet redegjorde informanten for fire ulike styrende dokumenter som virksomhetens styringssystem er nedfelt i. Informanten sendte meg disse dokumentene på e-post og jeg har valgt å benytte tre av disse dokumentene i innsamlingen av sekundærdataene. Det siste dokumentet nevnes i oppgaven, men jeg fastslo at jeg ikke ville anvende dokumentet ettersom det inneholder lover og regler, som spesifikt gjelder for ansatte ved Hennig-Olsen Is. I tillegg til å sende over dokumentene, tar noe av de innledende ordene utgangspunkt i Hennig-Olsen Is sin jubileumsbok som kom ut i 2014, som informanten sendte i posten.

#### **4.2.2 Sekundærdata – dokumentanalyse**

Store deler av de empiriske dataene tar utgangspunkt i å bli innsamlet, behandlet og anvendt ved dokumentanalyse. Som allerede nevnt er det viktig å presisere at dette er sekundærdata. Slike data blir definert som sekundærdata på bakgrunn av det faktum at det er andre enn forskeren selv som i utgangspunktet har samlet inn dataene, og ved andre formål enn denne masteroppgaven har til hensikt å samle inn (Sander, 2014). Dermed vil dokumentene som analyseres trekke ut relevante momenter i dokumentene som belyser oppgavens problemstilling. I denne masteroppgaven vil det som nevnt bli foretatt dokumentanalyse av tre styrende dokumenter tilsendt av informanten ved nøkkelintervjuet. På bakgrunn av oppgavens formål og problemstilling så har jeg som forsker valgt å analysere dokumenter som opplyser og redegjør for nedfellingene av Hennig-Olsen Is sine verdier, visjon og leveregler, virksomhetens organisering av arbeidet og



stillingsbeskrivelser, samt bedriftens handlingsplan – ”Likeverd og mangfold” for perioden 2015-2016.

Fordelen med å benytte dokumentanalyse som metode i en slik kvalitativ forskningsprosess er at det er en svært diskre metodeform, som tilbyr forskeren rikelig med informasjon. Arkiverte data som disse dokumentene er rutinemessig innsamlet informasjon foretatt av den valgte organisasjonen, innenfor sin kontekst, og utmerker seg som metodevalg i kvalitative studier (Marshall og Rossman, 1999, s. 116).

Når man har valgt å benytte seg av dokumentanalyse er det viktig å være innforstått med viktigheten av en spesialisert analytisk tilnærming kalt innholdsanalyse. Dette innebærer at jeg som forsker må behandle og anvende råstoffet som dokumentene presenterer på en måte som resulterer i at jeg trekker ut den informasjonen som anses som relevant og hensiktsmessig for å besvare oppgavens problemstilling. Feil utnyttelse av dokumentene kan komme til å resultere i en dårlig analyse, og en dårlig besvarelse av problemstillingen (Marshall og Rossman, 1999, s. 117). Når jeg i denne prosessen analyserte innholdet i disse dokumentene har det vært gjennomgående viktig for meg som forsker å ha fokus på validitet i forhold til fortolkningene (Krumsvik, 2014, s. 155). I den sammenheng er det viktig å påpeke at jeg ikke har foretatt særlige fortolkninger av dokumentene. I stedet har jeg valgt en tilnærming til dokumentene der jeg trekker ut momenter i dokumentene som bidrar til å besvare forskningsspørsmålene, og oppgavens overordnede problemstilling. Derfor kommer ikke all informasjon fra de ulike dokumentene frem i analysen. Marshall og Rossman definerer innholdsanalysens største styrke som det faktum at det er en diskre og ikke-reaktiv forskningsmetode, hvor man har muligheten til å unngå å bli påvirket av fortolkninger og implisitte forhold, samt andres innstillinger og oppfatninger av dokumentene. Jeg som forsker har dermed hatt muligheten til å vektlegge innholdet i dokumentene etter relevans (Marshall og Rossman, 1999, s. 117). Informanten i nøkkelintervjuet har allikevel hatt muligheten til å kommentere dokumentenes innhold, for at jeg som forsker skal kunne få innblikk i hvordan innholdet i dokumentene håndteres i det daglige i virksomhetsdriften i Hennig-Olsen Is.

En annen styrke ved å benytte denne type metode er det faktum at informasjonen og dataene som trekkes ut kan kontrolleres og/eller utdypes, spesielt med tanke på det faktum at den informasjonen som innhentes skal behandles og anvendes i en analyse. På samme måte som at dokumentenes innhold har blitt ytterligere redegjort for i nøkkelintervjuet, så har informasjonen gjennom intervjuet blitt kontrollert gjennom innholdsanalysen av dokumentene (Marshall og Rossman, 1999, s. 117). Dette anser jeg som en av styrkene ved dette forskningsprosjektet, særlig på bakgrunn av manglende spørreundersøkelser.

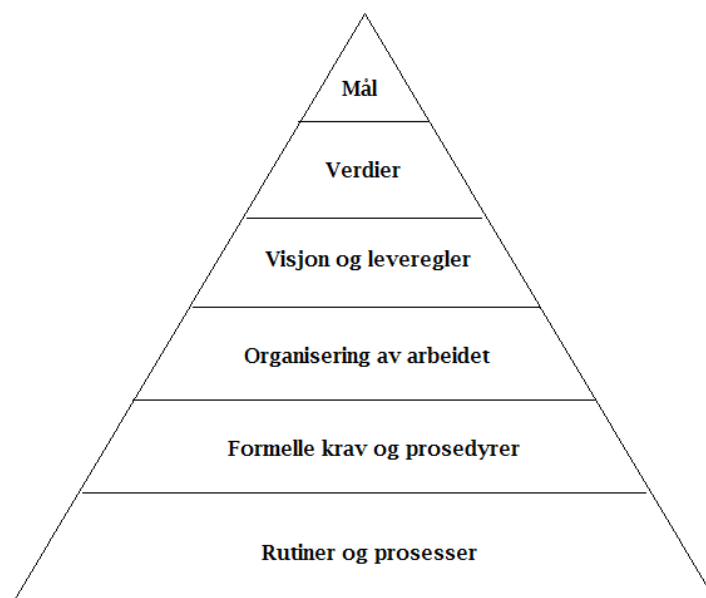
Det er hensiktsmessig å nevne at man innenfor samfunnsvitenskapen sjeldent eller aldri står overfor "harde" data som konsekvent kan testes og kvantifiseres til målbare data (Sander, 2014). De såkalte "myke" dataene som man her står overfor gir rom og forståelse for subjektive tolkninger som forankres i sammenhengen mellom teori og empiri (Sander, 2014).

## 5.0 Analyse

Denne analysen inneholder en drøfting av de empiriske funnene opp mot den valgte teorien. Oppgaven er ikke strukturert med et eget empiri kapittel, men de empiriske funnene er integrert i denne analysen. Analysen er strukturert etter de tre forskningsspørsmålene. Innledningsvis vil analysen redegjør for Hennig-Olsen Is sitt styringssystem, og kjennetegn ved dette styringssystemet. Dernest vil oppgaven drøfte vektleggingen av kultur og kulturelt mangfold i virksomhetens styringssystem. Avslutningsvis i dette kapittelet vil analysen rette fokuset mot oppgavens tredje og siste forskningsspørsmål, nemlig hvordan Hennig-Olsen Is håndterer og praktiserer et så flerkulturelt arbeidsmiljø ut fra deres styringssystem.

### 5.1 Hva kjennetegner Hennig-Olsen Is sitt styringssystem?

Helt innledningsvis i denne analysen av Hennig-Olsen Is sitt styringssystem er det hensiktsmessig å vise til modellen som illustrerer styringssystemet.

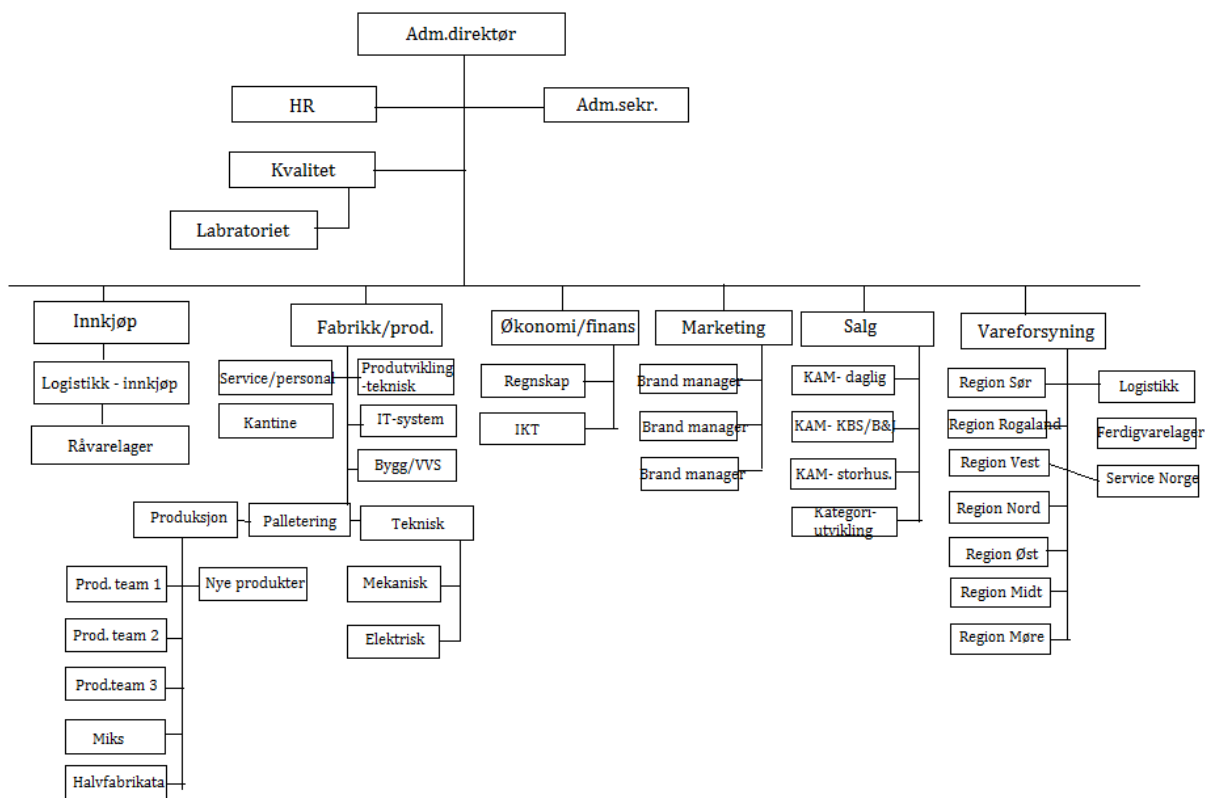


Den illustrerte modellen av virksomhetens styringssystem viser til de ulike elementene som utgjør Hennig-Olsen Is sitt styringssystem. Som det øverste leddet i pyramiden, så tar denne oppgaven utgangspunkt i virksomhetens fastsatte og overordnede mål. Gjennom nøkkelintervjuet kom det frem at bedriftens overordnede mål er en *lønnsom omsetning på én milliard norske kroner i løpet av 2016*. Dette målet er med på å legge føringer for virksomhetens videre arbeid, samtidig som målet er med på å påvirke bedriftens styringssystem. Med dette menes det at de andre elementene i styringssystemet styres i en retning som gjør det mulig for organisasjonen å nå sitt fastsatt mål. Virksomhetens overordnede mål bærer preg av å ha en tydelig slutfase, og karakteriseres ikke for å være et kontinuerlig mål. Dette tyder på at Hennig-Olsen Is kjennetegnes ved å basere seg på overordnede mål som utvikles og endres over tid. Bedriftens delmål kommer til uttrykk senere i denne drøftingen og nedfelles i virksomhetens verdigrunnlag, visjon og leveregler.

Før analysen redegjør for Hennig-Olsen Is sine verdier, visjon og leveregler anses det som hensiktsmessig å greie ut om virksomhetens organisasjonskart, og den ytterligere organiseringen av arbeidet i virksomhetsdriften. Under nøkkelintervjuet kom det frem at Hennig-Olsen Is har en filosofi om korte beslutningsveier og en åpen dialog på tvers av stillingshierarkiet. Dette innebærer en sterk tilstedeværelse av virksomhetens lederskap, og mellomlederne nedover i stillingshierarkiet. De ansatte skal føle seg sett og hørt. En ytterligere nedfelling av denne filosofien og organiseringen av arbeidet kommer til uttrykk gjennom bearbeidelsen og analysen av dokumentet som presenterer virksomhetens organisasjonskart og stillingsbeskrivelser. Der står det formulert at beslutningsmyndigheten i bedriften i stor grad er desentralisert til de aktuelle avdelingene og enhetene. Presentasjonen av Hennig-Olsen Is sitt organisasjonskart og stillingsbeskrivelser presiserer at personalavdelingen har som hovedoppgave å bidra til verdiskapning, og resultatforbedring gjennom å skape en moderne og attraktiv arbeidsplass. HR-avdelingen skal også arbeide med rekruttering av de "beste kandidatene", og drive omdømmebygging gjennom fokus på en funksjonell og sterk organisasjonskultur. Videre så kjennetegnes organiseringen av arbeidet hos Hennig-Olsen Is seg av nedfelte stillingsbeskrivelser, som sier noe om hvem som skal utføre hva, og hvem som har mandat

til å foreta beslutninger. Stillingsbeskrivelsene er tydelige og avgrensede, men kjennetegnes ved at de gir rom for beslutningstaking og endring der det måtte anses som nødvendig. Dokumentet refererer til en ideologi hvor de ansatte i bedriften anses som de viktigste ressursene, og blir betraktet som virksomhetens ryggrad. Denne tankegangen kommer ytterligere frem i bearbeidelsen og analysen av det foretatte nøkkelintervjuet.

For å illustrere hvordan organiseringen av arbeidet er fordelt og nedfelt i virksomhetens styringssystem har jeg som forsker anvendt virksomhetens organisasjonskart til kun å kartlegge de ulike avdelingene og funksjonene i virksomheten. Dette innebærer at hvem som spesifikt har ansvaret og leder de ulike avdelingene er utelatt fra den opprinnelige skisseringen hentet inn gjennom dokumentanalysen. Hennig-Olsen Is sitt organisasjonskart bærer preg av en matrisestruktur. Organiseringen av arbeidet er fordelt og strukturert både på bakgrunn av funksjon og av marked.



Kjennetegn ved virksomhetens formelle krav og prosedyrer kommer til uttrykk gjennom bedriftens styrende arbeidsreglement og personalhåndbok. Arbeidsreglementet og personalhåndboken henviser til lovverk vedrørende arbeidstaker- og arbeidsgiverforhold, og ytterligere formelle krav vedrørende dette forholdet. Dette forskningsprosjektet har ikke foretatt en videre bearbeidelse og analyse av de to nevnte dokumentene, men anser allikevel disse som to nedfelte dokumenter som er med på å beskrive og kjennetegne Hennig-Olsen Is sitt styringssystem.

En viktig del av Hennig-Olsen Is sitt nedfelte styringssystem er virksomhetens ratifisering av og tre ulike ISO standarder, som ble nevnt innledningsvis. Disse kvalitetssystemene og hvordan de påvirker virksomhetens styringssystem og den daglige driften kommer til uttrykk ved innholdsanalysen av presentasjonen av Hennig-Olsen Is sitt organisasjonskart og virksomhetsdrift. ISO standardene fungerer som kvalitetssystemer som legger føringer for det arbeidet som utføres i bedriften. Disse standardene stiller formelle krav til hvordan virksomheten utvikler og gjennomfører sine prosedyrer, rutiner og prosesser vedrørende produksjonen. ISO 9001 standarden stiller krav til blant annet hygiene, produkt – og pakningsdesign, lagerhold og distribusjon. For utenom denne standarden så baserer Hennig-Olsen Is sin virksomhetsdrift på to ytterligere ISO standarder. ISO 14001 er et miljøstyringssystem som stiller krav til å ivareta det ytre miljøet, og sikre at virksomheten har fokus på kontinuerlig miljøforbedring. For å sikre optimal mattrygghet har Hennig-Olsen Is nedfelt ISO 22000 standarden i sitt styringssystem og i den daglige virksomhetsdriften. Denne standarden retter seg mot prinsipper for kunne produsere og levere trygge produkter.

Ytterligere kjennetegn ved virksomhetens prosedyrer, rutiner og prosesser kommer til uttrykk i nøkkelintervjuet. Organisasjonen har etablert et arbeidsmiljøutvalg som har til hensikt i å utveksle informasjon, kunnskap og erfaringer som har til hensikt å arbeide for å utarbeide løsninger og endringer på eventuelle produksjonsmessige og/eller menneskelig utfordringer. For utenom et arbeidsmiljøutvalg så kjennetegnes Hennig-Olsen Is sitt styringssystem av et likeverd- og mangfoldsutvalg. Dette utvalget utarbeider handlingsplaner for virksomhetens fokusområder for gitte tidsperioder. Handlingsplanene er med på å veilede og legge føringer for hvordan virksomheten arbeider i forhold til rutiner og prosesser som inngår i fokusområdene.

De nevnte elementene i Hennig-Olsen Is sitt nedfelte styringssystem utgjør i hovedsak virksomhetens organisasjonsstruktur, og bærer preg av å være formelle. For utenom formelle og strukturelle nedfellingene så kjennetegnes Hennig-Olsen Is sitt styringssystem av mer uformelle og kulturelle elementer.

Hennig-Olsen Is kjennetegnes ved sitt verdigrunnlag. Virksomheten har i all hovedsak fire grunnleggende verdier som fastslår hva bedriften står for. Verdiene; offensiv, troverdig, trivelig og ordentlig har til hensikt å fungere som sentrale prinsipper for atferden som utøves innad i organisasjonen, og i møte med omgivelsene. Verdigrunnlaget har til hensikt å fremme og engasjere til virksomhetens ønskede holdninger og handlinger overfor kunder og leverandører, men også særlig i måten de ansatte opptrer på. De fire verdiene kommer til uttrykk gjennom nøkkelintervjuet, men blir ytterligere redegjort for og utdypet i dokumentet om Hennig-Olsen Is sin visjon og levereregler.

Et ytterligere element og kjennetegn ved Hennig-Olsen Is sitt styringssystem er virksomhetens visjon og levereregler. Virksomhetens visjon kommer til uttrykk både i nøkkelintervjuet og i dokumentet "*Visjon og levereregler ved Hennig-Olsen Is*". En hver som kjøper en ispinne eller en iskremdessert produsert og levert av Hennig-Olsen Is har støtt på "*Kremen av iskrem*". Dette utsagnet er riktignok virksomhetens visjon. Visjonen presenterer virksomhetens delmål om å levere iskrem av høy kvalitet, både i selve produktene som produseres og leveres, men visjonen henviser også til et ønske om kvalitet i alle ledd i

virksomheten, på tvers av bedriftens verdikjede. Innholdsanalysen presiserer at Hennig-Olsen Is gjennom sin visjon og delmål har som hensikt å sikre høyverdige råvarer og førsteklasses produkter. Visjonen nedfelles i en mer formell og strukturell grad gjennom virksomhetsdriftens formelle krav og prosedyrer på bakgrunn av kvalitetssystemer.

For utenom virksomhetens visjon så kjennetegnes styringssystemet til Hennig-Olsen Is av en rekke leveregler. Levereglene retter søkelyset mot nedfelling av ønskede holdninger og atferdsmønstre knyttet til både de produksjonsmessige og de menneskelige aspektene ved virksomhetsdriften i Hennig-Olsen Is. Levereglene kjennetegnes for å være en nærmere konkretisering og presisering av virksomhetens verdigrunnlag. Analysen av det gjeldende dokumentet tolker hovedmomentene i levereglene som;

- Fokus på lønnsomhet,
- Et positivt og trivelig arbeidsmiljø,
- Et ønske om samhandling og samarbeid,
- Fokus på nytenkning og endring,
- Ansvarsfølelse for arbeidet som utføres og tidsfrister,
- Respekt og troverdighet,
- Og sist men ikke minst et arbeidsmiljø fritt for rasisme og fordommer hvor man snakker med og til hverandre, ikke om hverandre.

Alle de drøftede elementene ved Hennig-Olsen Is utgjør til sammen virksomhetens nedfelte styringssystem. Hennig-Olsen Is sitt nedfelte styringssystem vil bli nærmere drøftet ved besvarelsen av de to neste forskningsspørsmålene.



## 5.2 Hvordan vektlegges kultur og kulturelt mangfold i Hennig-Olsen Is sitt styringssystem?

Først og fremst er det viktig å presiserer hvordan Hennig-Olsen Is forholder seg til begrepet og fenomenet kultur. Denne tilnærmingen er med på å danne grunnlaget for virksomhetens organisasjonskultur. Gjennom nøkkelintervjuet kom det tidlig frem at bedriften har valgt å ta en nøytral tilnærming til kultur. Dette innebærer eksempelvis at virksomheten ikke legger forholdene til rette for at de ansattes kulturelle eller religiøse preferanser eller behov. Hos Hennig-Olsen Is identifiserer de ansatte seg med en rekke ulike kulturelle og derav også religiøse tilnærminger, som igjen uttrykkes i forskjellige ritualer. Flere av virksomhetens ansatte praktiserer islam, og har derfor ønsker og behov for å tilbe sin gud opptil flere ganger i løpet av en arbeidsdag. Hennig-Olsen Is legger ikke bevisst til rette for at deres muslimske medarbeidere skal kunne uttrykke seg kulturelt og religiøst på denne måten. Når det er sagt, så hindrer virksomheten dem heller ikke i denne utfoldelsen.

Til tross for at Hennig-Olsen Is bevisst har valgt en nøytral kulturtilnærming, så har virksomheten allikevel fokus på sitt flerkulturelle mangfold i sitt arbeidsmiljø.

Nøkkelintervjuet avdekker et vesentlig trekk ved Hennig-Olsen Is, deres ideologi som sier at alle deres ansatte er ansatt på like vilkår, og at virksomheten bygger på en grunntanke om likeverd på arbeidsplassen. Alle skal ha muligheten til å stille likt. Hennig-Olsen Is har gjennom flere tiår hatt fokus på å sysselsette på bakgrunn av kompetanse og like vilkår. De ønsker å vise samfunnsansvar på denne måten. Denne presiseringen kommer til uttrykk i nøkkelintervjuet. Dette kommer ytterligere frem ved innholdsanalysen av dokumentet *"Handlingsplan – likeverd og mangfold"* for perioden 2015-2016.

Handlingsplanen redegjør for virksomhetens fokusområder for en bestemt tidsperiode vedrørende det å arbeide aktivt, målrettet og planmessig for å fremme likestilling og likeverd. Samtidig som handlingsplanen har til hensikt å hindre diskriminering. Disse pliktene gjelder blant annet ansatte med nedsatt funksjonsevne, etnisitet, kultur og religion. Handlingsplanen "likeverd- og mangfold" tar blant annet utgangspunkt i og høyde for

plikter som er nedfelt i likestillingsloven, diskrimineringsloven om etnisitet og diskriminerings- og tilgjengelighetsloven. Dokumentet er strukturert inn i ulike fokusområder hvor hvert fokusområde presenterer fastsatte mål og foreslåtte tiltak til gjennomførelsen. Fokusområdene for tidsperioden 2015-2016 tar blant utgangspunkt i;

- Mangfold i administrasjon og ledelse
- Balanse mellom kjønn
- Hospitering
- Arbeidspraksis – og/tiltaks plasser
- Kartlegging
- Deltakelse i likestillingsutvalg/likestillingsallianse i Agder
- Informasjon om likeverd- og mangfoldarbeidet
- Opplæring/kurs.

Det første fokusområdet retter seg mot virksomhetens kulturelle mangfold og presiserer at virksomheten i løpet av denne handlingsperioden skal fokusere på muligheten for å øke sitt mangfold på det administrative og ledende plan. Handlingsplanen redegjør for ulike tiltak for gjennomførelsen av dette fokusområdets mål. Tiltakene innebærer blant annet å innkalle kandidater med minoritetsbakgrunn på intervju i en ansettelsesprosess, vurdere interne kandidater og vurderingen av en representant i ansettelsesprosessen med etnisk minoritetsbakgrunn. Som et ytterligere tiltak fastslår handlingsplanen at virksomheten ved bruk av rekrutteringsbyråer pliktes Hennig-Olsen Is å opplyse bemanningsbyrået om fokusområdet, med krav om minimum en kandidat med innvandrerbakgrunn.

Fokusområdet vedrørende hospitering retter fokuset mot muligheten for at ansatte skal kunne hospitere i andre avdelinger innad i virksomheten. Målet med dette fokusområdet er å gi de ansatte et mer nyansert bilde av virksomhetsdriften, og minimere sårbarheten ved å tilby et styringssystem som oppfordrer til en lærende kultur. De foreslåtte tiltakene tar utgangspunkt i å informere de ansatte om denne muligheten, og informere om intern "jobb-bank" med mulighet for arbeidsrotering og kunnskapsoverføring i andre arbeidsfunksjoner og oppgaver.

Fokusområdet; arbeidspraksis - /og tiltaksplasser setter fokus på virksomhetens samfunnsansvar i form av sysselsetting. Hennig-Olsen Is tilbyr mennesker som ellers har vanskeligheter for å skaffe seg arbeid en mulighet i sin bedrift, enten det er snakk om mennesker med nedsatt arbeidsevne, eller enkeltindivider som ikke behersker norskspråket ordentlig enda. Dette tyder på at Hennig-Olsen Is ønsker å fremme sitt mangfold via offentlige institusjoner som NAV.

Hennig-Olsen Is skriver på sine hjemmesider at de er stolte av sitt flerkulturelle mangfold, og ønsker å vise sitt fokus på dette til de ytre omgivelsene. Fokusområdet som knytter seg til deltakelse i eventuelle likestillingsutvalg og likestillingsallianser i Agder, hvor virksomhetens mål er å være synlig og delta i aktuelle samfunnsdebatter om temaet likeverd og mangfold. Dette sier noe om hvordan Hennig-Olsen Is vektlegger kulturelt mangfold i sitt styringssystem.

For å involvere, motivere og engasjere de ansatte til å bistå dette arbeidet retter handlingsplanen fokuset mot opplæring og kurs rundt temaet likeverd og mangfold. Et eksempel på slik opplæring/kurs er mangfoldsforståelse for produksjonsarbeidere.

I tillegg konkrete tiltak for å fremme det flerkulturelle mangfoldet, så redegjør handlingsplanen for mål og tiltak for en kartlegging av mangfoldssituasjonen i virksomheten.

Innledningsvis i dokumentet "*Visjon og levere regler ved Hennig-Olsen Is*" presiseres det at virksomheten ønsker å kjennetegnes ved en sterk organisasjonskultur. Virksomheten har til tross for sin nøytrale kulturtilnærming fokus på flerkulturelt mangfold, og har erfart at en balanse mellom ulike nasjonaliteter og kulturelle bakgrunner har vist seg å resultere i få betydelige konflikter. Som et tiltak på disse erfaringer har Hennig-Olsen Is valgt å organisere deler av sine avdelinger og enheter inn i team. Disse teamene er ofte basert på ansatte med ulik kulturell bakgrunn. Dette kommer til uttrykk i supplements dataene fra bacheloroppgaven fra våren 2013. På bakgrunn av sin nøytrale kulturtilnærming stiller Hennig-Olsen Is visse krav til sine ansatte ved innvandrerbakgrunn, fordi virksomheten er

av oppfattelse av at kommunikasjon er viktig for å kunne bygge en sterk organisasjonskultur. Et eksempel på slike krav er deres forståelse og standpunkt om at norsk er hovedspråk i arbeidshverdagen. Bedriften har som oppfattelse at et felles språk har mye å si for produktiviteten i virksomhetsdriften, og ikke minst i forhold til bedriftens ideologi om likeverd. Alle skal kunne bidra i det daglige. Dermed tilbyr Hennig-Olsen Is norsk opplæring av ulike vanskelighetsgrad til de som måtte trenge det.

Fordi Hennig-Olsen Is sin organisasjonskultur baserer seg på en grunntanke om likeverd og like vilkår, så ansetter virksomheten nærmest konsekvent på bakgrunn av kompetanse. De ansatte blir ikke kategorisert etter etnisk eller kulturell bakgrunn, men etter hvilken funksjon man har i virksomheten. Hennig-Olsen Is har nære samarbeid med ulike involverte fagforeninger som knytter seg til virksomhetsdriften, og de ansattes rettigheter. Nettopp fordi likeverd på arbeidsplassen står så sterkt i Hennig-Olsen Is sitt styringssystem og virksomhetens arbeidsideologi, så kan man argumentere for at organisasjonen har gjennomgått en akkulturasjonsprosess i arbeidet med å utforme virksomhetens verdier og leveregler. Dette på bakgrunn av forståelsen av virksomhetens nøytrale kulturtilnærming. En slik prosess har til hensikt i å gjøre virksomheten tilpasningsdyktig i møte med det ukjente, og fremme samhandling på tvers av kulturelle ulikheter. Dette kommer særlig frem i virksomhetens leveregler. Hennig-Olsen Is har utviklet et verdigrunnlag for ønsket atferd, men har allikevel fokus på nytenkning og innovasjon. Noe som sier oss at bedriften er åpen for å endre seg, og tilpasse seg sine indre og ytre omgivelser etter behov. En fullstendig akkulturalisering vil ikke kunne forekomme, ettersom at Hennig-Olsen Is forholder seg til norske lover og regler for arbeidsmiljø og andre arbeidsmessige forhold. Et generelt samfunns kultur som eksempelvis Norge berører alle aspekter. Dette innebærer at lovene og forskriftene har en kulturell forankring, som bygger på verdier, normer og tradisjoner.

En ytterligere presisering av virksomhetens fokus på tilpasning og nytenkning kommer tydeligere frem gjennom innholdsanalysen av dokumentet vedrørende bedriftens leveregler. Verdigrunnlaget og levereglene har til hensikt å samle de ansatte i retning av en felles forståelse av atferd og holdninger som anses som akseptable i arbeidshverdagen. Ideologien bestående av verdiene, visjonen og levereglene har til hensikt å fungere som retningslinjer i det faktiske arbeidet. En av hovedmomentene i levereglene er en oppfordring til å se bort fra de kulturelle ulikhetene som utfordringer, og heller fokusere på å lære av hverandres ulike innfallsvinkler til situasjoner og utfordringer.

Arbeidsmiljøutvalget har som oppgave å foreta kunnskapsoverføringer, hvor de deler kunnskap, erfaringer og informasjon vedrørende produksjonsmessige og sosiale situasjoner. Dette utvalget er bevisst etablert fordi kunnskapsoverføringer på bakgrunn av de kulturelle ulikhetene anses som ønskelig fra administrasjonens side. Dette kommer i nøkkelintervjuet. For utenom dette utvalget, er det etablert et likeverd- og mangfoldsutvalg som fastsetter fokusområder, og som kommer frem til mål og tiltak for en gitt periode. Dette utvalget består av representanter fra virksomheten som i utgangspunktet identifiserer seg med ulike kulturelle preferanser og bakgrunner, på lik linje som i arbeidsmiljøutvalget. Virksomhetens organisasjonskultur har som mål å oppfordre, motivere og involvere de ansatte på tvers av ulikhetene, i beslutningsprosesser ved å oppfordre til å komme med innfallsvinkler og synspunkter for eventuelle løsninger. Hvordan disse utvalgene og de generelle inkluderingstiltakene arbeider og fungerer i praksis vil bli redegjort for senere i analysen.

### 5.3 Hvordan håndterer Hennig-Olsen Is sitt flerkulturelle arbeidsmiljø i praksis, i lys av styringssystemet?

Innledningsvis i Hennig-Olsen Is sitt dokument om deres visjon og leveregler formuleres det et mål og ønske om at visjonen og levereglene skal være til nytte og inspirasjon i det daglige arbeidet, med et overordnet ønske om å motivere de ansatte til å vise ansvar for at ord blir til handling. I dette underkapittelet skal drøftingen knyttes opp mot hvordan det flerkulturelle mangfoldet utspiller seg i praksis, eller ved å bruke visjonens egne ord; fra ord til handling.

Virksomhetens nøytrale kulturtilnærming kan sies å grunne å organisasjonens ideologi om likeverd og like vilkår, uavhengig av etnisk eller kulturell bakgrunn. Denne tilnærming er med på å legge føringer for hvordan virksomhetens flerkulturelle arbeidsmiljø håndteres i praksis. Blant annet så innebærer dette i praksis at kvinner som normalt ville brukt hijab ikke har lov å benytte hijab i produksjonshallene, fordi det strider mot kvalitets- og hygieneforskriftene som virksomheten innretter seg etter, eksempelvis ISO sertifiseringene. Det skal allikevel nevnes at virksomheten er opptatt av å vise hensyn til og utvikle handlingsplaner med utgangspunkt i lover som fremmer rettighetene til ansatte med minoritetsbakgrunner, så langt det ikke strider med kvalitetssystemene.

Presentasjonen av Hennig-Olsen Is sitt organisasjonskart, stillingsbeskrivelser og avdelingsfunksjoner refererer til de ansatte som virksomhetens ryggrad, hvor god kommunikasjon anses som et av virksomhetens viktigste tiltak for effektiv måloppnåelse. Denne innfallsvinkelen til kommunikasjon et virkemiddel for måloppnåelse, og virksomhetens konkrete tiltak om norsk opplæring til de som måtte ønske det, er et eksempel på hvordan Hennig-Olsen Is håndterer sitt flerkulturelle arbeidsmiljø i praksis. I første omgang betyr dette at bedriften stiller krav til kandidatene i ansettelsesprosessen om beherskelsen av både skriftlig og muntlig norsk. Tilbudet om norsk kurs fungerer som et ytterligere tiltak.

Samhandling og samarbeid avhenger i stor grad av god kommunikasjon. Virksomhetens styringssystem oppfordrer til nettopp samhandling og samarbeid på tvers av avdelingene og de kulturelle ulikhetene. Organisasjonens ønske om en sterk organisasjonskultur kan ses i sammenheng med fokusområdet vedrørende samhandling og samarbeid. Virksomheten har gjort seg gode erfaringer med å basere teamene sine med ansatte av ulik etnisk eller kulturell bakgrunn. De har erfart at dette har bidratt til at virksomheten har kunnet utvikle og etablere løsninger som gjenspeiler det flerkulturelle arbeidsmiljøet i måten de nærmer seg og håndterer utfordringer og problemområder. Virksomhetens ønske om fokus på å en sterk læringskultur, hvor de ansatte lærer av hverandre kommer til uttrykk gjennom bedriftens arbeidsmiljøutvalg, likeverd- og mangfoldutvalg, og ikke minst gjennom personalmøtene hvor det oppfordres til en åpen dialog, og en høy informasjons – og kunnskapsoverføring på tvers av stillingshierarkiet. Dette kom særlig frem i nøkkelintervjuet, hvor informanten redegjorde for hva som disse møtene tok opp, og hvordan møtefora fungerte. Dette henger sammen med virksomhetens filosofi om korte beslutningsveier og åpne dører, med et synlig lederskap. De korte beslutningsveiene og den åpne dialogen kan karakteriseres for å være en såkalt menneskeskapt artefakt som Schein definerer som en vesentlig del av en organisasjons kultur.

For at virksomhetens ansatte skal kunne oppleve og føle at de har noe å si for virksomhetens måloppnåelse og den generelle virksomhetsdriften, oppfordrer levereglene til å vise ansvar. Dette begynner i lederskapet. Det er viktig for Hennig-Olsen Is at lederskapet og mellomlederne på de ulike nivåene fremstår som rollemodeller. De ulike lederskikkelsene oppfordres til å skape engasjement og stimuli ved bevisstgjøringen og gjennomføringen av virksomhetens verdigrunnlag, i lys av bedriftens målsetninger. Lederne er bevisste på de ulikhetene som befinner seg i de spesifikke avdelingene og enhetene, og oppfordres til å handle ved å være oppmerksomme på forskjellene. Samtidig skal de opptre i tro med virksomhetens visjon og leveregler, og aspirere til respekt og tillit. Hennig-Olsen Is er stolt over mangfoldet sitt, og denne stoltheten skal gjenspeiles i måten lederne handler og opptre på overfor sine medarbeidere. Det er viktig for Hennig-Olsen Is at deres ledere og mellomledere fremtrer i tråd med virksomhetens verdigrunnlag og fokusområder. Som et konkret tiltak for å kunne gjennomføre slik verdibasert ledelse, tilbys

det kurs og opplæring innenfor mangfoldsforståelse og ledelse. Dette komme frem i nøkkelintervjuet og ved innholdsanalysen av virksomhetens handlingsplan for 2015-2016.

Lederskapet samt de ansatte skal sammen bidra til en organisasjonskultur hvor man snakker til og med hverandre, og ikke om hverandre. Det skal foreligge en betydelig åpenhet for at de ansatte skal kunne ta opp eventuelle vanskeligheter med sine overordnede og kollegaer dersom dette ved formodning skulle oppstå. Det skal nevnes at virksomheten ikke har hatt særlige problemer med slik uønsket atferd det siste tiåret. Dette kan tyde på at virksomheten har lyktes i sitt delmål om en rasismefri arbeidsplass, som er fri for åpne fordommer. Til tross for at virksomheten ikke kan konstatere særlige nylige hendelser på dette område, så har bedriften allikevel utviklet klare rutiner for håndteringen av slik uønsket atferd. Dette komme frem gjennom bearbeidelsen av kjerneelementene ved bacheloroppgaven min. Hennig-Olsen Is har en grunntanke om at ris og ros skal gis direkte til den det måtte gjelde. Det faktum at grove overtredelser og uønskede hendelser i forhold til rasisme og fordommer har uteblitt de siste ti årene kan ses i sammenheng med virksomhetens filosofi om åpne dører og en åpen dialog på tvers av virksomhetens tilsynelatende flate organisasjonsstruktur.

Noen av de mest konkrete tiltakene for håndteringen av det flerkulturelle mangfoldet er etableringen og operasjonaliseringen av de ulike utvalgene internt i virksomheten. Likeverd- og mangfoldsutvalget er et godt eksempel på dette. I all hovedsak ønsker likeverd- og mangfoldsutvalget å etablere praksiser for å utnytte virksomhetens flerkulturelle mangfold, med fokus på bedriftens forbedringspotensialet. Hennig-Olsen Is er innforstått med at deres flerkulturelle arbeidsmiljø er dynamisk og at mangfoldssituasjonen endrer seg. Derfor varierer fokusområdene fra periode til periode, etter behov. Etter fullført periode vurderes fokusområdene om derav målene og tiltakene opp mot kartleggelser av virksomhetssituasjonen. Denne presiseringen kommer til uttrykk i nøkkelintervjuet av informanten fra personalavdelingen i Hennig-Olsen Is.



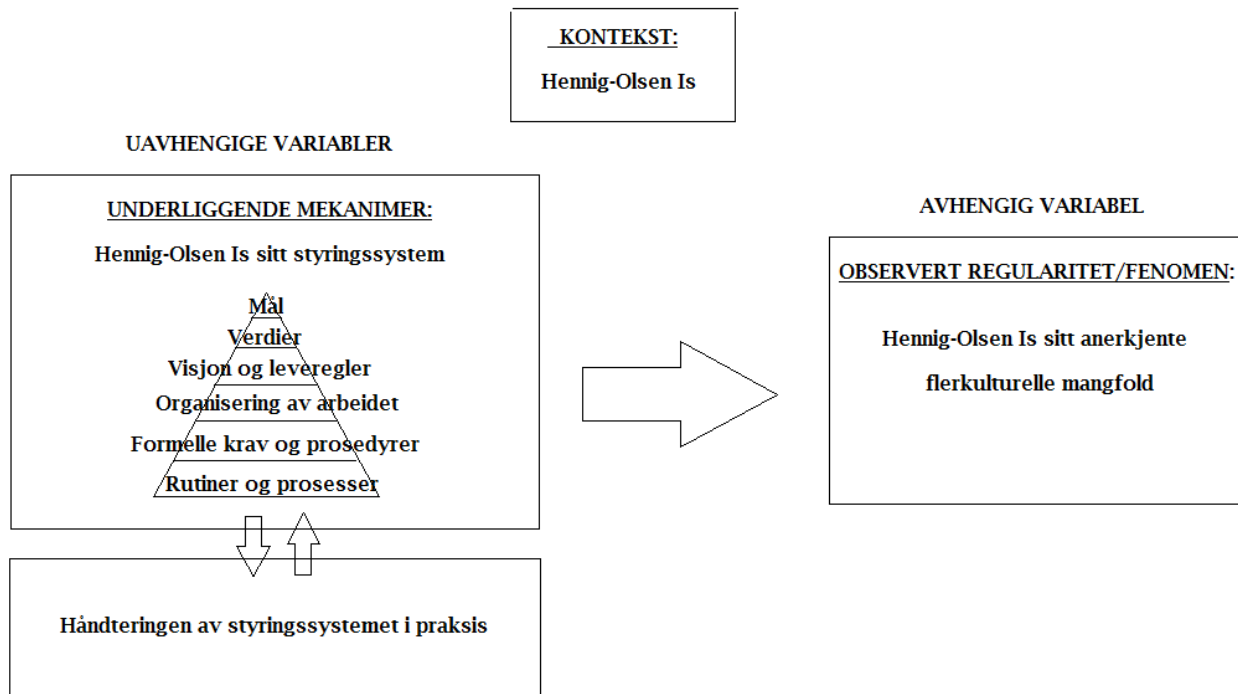
Helt avslutningsvis er det hensiktsmessig å nevne at virksomheten arbeider i det små i sitt integrasjonsarbeid av sine ansatte med minoritetsbakgrunn. Dette innebærer at de ikke har særlige konkrete tiltak for håndteringen av integrasjonen, for utenom norskopplæring og en tidlig presentasjon av virksomhetens verdigrunnlag, visjon og leveregler. Virksomheten har allikevel fokus på å involvere de ansatte i sosiale sammenhenger. De ansatte blir ikke pålagt deltakelse, men oppfordret. Som et konkret tiltak til integrasjon foretas det ukentlige informasjonsmøter, som diskuterer ulike temaer som den siste uken har gjort seg gjeldene. Som et ytterligere tiltak arrangeres det årlige turer hvor de ansatte inviteres på tvers av ulike avdelinger. Formålet er å utføre teambuildingsaktiviteter, hvor de blir presentert både faglig innhold, og deltar i kulturbindende aktiviteter. Hensikt med de to konkrete tiltakene er å binde og knytte de ansatte sammen med mål om at deres ønskede organisasjonskultur kan spire og gro.

## 6.0 Konklusjon

I dette kapitlet vil det bli foretatt konklusjoner vedrørende oppgavens problemstilling:

*"Hvordan er Hennig-Olsen Is sitt flerkulturelt nedfelt i virksomhetens styringssystem, og hvordan praktiseres et så flerkulturelt arbeidsmiljø?"*

Disse konklusjonene knyttes opp mot forskningsstrategiens modell. Konklusjonene har til hensikt å belyse hvorvidt det foreligger en sammenheng mellom oppgavens observerte regularitet og de hypotetisk valgte underliggende mekanismene. Kapitlet er strukturert etter problemstillingens to spørsmål; nedfelling og håndteringen.



## 6.1 Nedfellingen av det flerkulturelle mangfoldet

Nedfellingen av virksomhetens flerkulturelle mangfold kommer til uttrykk gjennom forståelsen av de ulike elementene som utgjør Hennig-Olsen Is sitt styringssystem. Denne nedfellingen av det flerkulturelle mangfoldet kommer særlig til uttrykk i virksomhetens visjon og leveregler, de formelle kravene og prosedyrene, og i bedriftens rutiner og prosesser.

Virksomhetens mer uformelle elementer som utgjør bedriftens organisasjonskultur har som utgangspunkt en nøytral tilnærming til kultur. Dette innebærer i korte trekk at virksomheten ikke bevisst legger til rette for at organisasjonsmedlemmenes kulturelle preferanser skal dyrkes, men preges av en ideologi om likeverd. Likeverd i denne sammenhengen defineres som virksomhetens ønske om at alle ansatte skal stille likt og behandles likt i arbeidshverdagen. Selv om Hennig-Olsen Is bevisst har valgt en nøytral kulturtilnærming, fokuserer virksomheten på utviklingen av flerkulturelt mangfold. Virksomheten har nedfelt en rekke formelle og strukturelle tiltak og uformelle verdier og normer for ønsket atferd, som har til hensikt å styrke det flerkulturelle arbeidsmiljøet innad i organisasjonen. Fordi virksomheten har en nøytral innfallsvinkel til kulturbegrepet, kan dette være et resultat av at organisasjonen har gjennomgått en tilpasningsprosessen til sine omgivelser. Også kalt en akkulturasjonsprosess. Ved å nøytralisere organisasjonskulturens tilnærming til kultur, kan man oppnå høyere tilpasningsdyktighet fra organisasjonens side, samtidig som det gir mulighet for at de ansatte vedkjenner seg organisasjonskulturen raskere, fordi den ikke strider mot særlige kulturelle preferanser. Virksomheten forholder seg i stor grad, og baserer seg på bakgrunn av norske lover og forskrifter.

Styringssystemet bygger på et ønske om en sterk organisasjonskultur, med fokus på likeverd og inkluderende tiltak for effektiv måloppnåelse. Virksomheten har utviklet og etablert en rekke leveregler som har til hensikt å fungere som retningslinjer for ønsket atferd innad i virksomheten, og i møte med de ytre omgivelsene. De fleste av levereglene retter søkelyset mot nedfellingen av gode verdier og holdninger for den generelle virksomhetsdriften, og i de sosiale aspektene ved arbeidsmiljøet i Hennig-Olsen Is. Det

faktum at levereglene oppfordrer til et ønske om et positivt og trivelig arbeidsmiljø, kan argumentere for at virksomheten har fokus på flerkulturelt mangfold og inkluderende tiltak for å fremme dette flerkulturelle arbeidsmiljøet. Levereglene oppfordrer også til samhandling og samarbeid på tvers av de kulturelle ulikhetene, og ønsker å motivere de ansatte til å lære av hverandre. Dette gjør at Hennig-Olsen Is sitt styringssystem kan sies å bære preg å inneha en bevisst læringskultur. Fokus på nytenkning og innovasjon oppfordrer til integrering av organisasjonsmedlemmenes ulike innfallsvinkler og synspunkter på ulike produksjonsmessige og menneskelige forhold og situasjoner som kan oppstå i den daglige virksomhetsdriften. Et viktig moment i virksomhetens leveregler er fokusområdet vedrørende respekt overfor de ulikhetene som utgjør Hennig-Olsen Is sitt arbeidsmiljø. Nedfellingen av levereglenes siste, og kanskje viktigste moment i lys av nedfellingen av et flerkulturelt mangfold i styringssystemet, knytter seg til oppfordringen til et rasismefritt og fordomsfritt arbeidsmiljø. Levereglene oppfordrer her til at de ansatte heller skal se på de kulturelle ulikhetene som muligheter, i stedet for utfordringer. Styringssystemet påpeker at man som ansatt i Hennig-Olsen Is skal ha muligheten til å gi tilbakemeldinger i form av ros eller ris direkte til den det måtte gjelde, i motsetning til å snakke om vedkomne. Levereglene sammen med virksomhetens filosofi om åpne dører og en åpen dialog på tvers av stillingshierarkiet er med på å kjennetegne hvordan Hennig-Olsen Is har nedfelt sitt flerkulturelle mangfold i sitt styringssystem.

Virksomhetens verdigrunnlag; OTTO – offensiv, troverdig, trivelig og ordentlig kommer ytterligere til uttrykk gjennom ønskede holdninger og handlinger i styringssystemets nedfelte leveregler, og verdiene i seg selv oppfordrer til inkluderende holdninger om bedriftens flerkulturelle mangfold. Det at man i Hennig-Olsen Is skal basere sine aktiviteter på troverdighet, trivsel og ordentlighet kan ses i sammenheng med levereglene, og nedfelles i styringssystemet som akseptabel atferd for integrasjon og inkludering av virksomhetens flerkulturelle arbeidsmiljø.

Hennig-Olsen Is sin visjon; "*Kremen av iskrem*" viser til et mål om kvalitet i alle virksomhetsleddene. Dette innebærer blant annet at virksomheten har standardisert produksjonsarbeidet sitt for å kunne yte og tilby høyest mulig kvalitet i sine produksjoner og produkter. Disse kvalitetssystemene kommer til uttrykk gjennom virksomhetens formelle krav og prosedyrer, og er med på å legge føringer for virksomhetens nedfelling av flerkulturelt mangfold i sitt styringssystem. Sertifiseringen av blant ISO standardene 9001 og ISO 22000 stiller krav til blant annet hygiene i produksjonen, og er med på å legge føringer for det flerkulturelle mangfoldet i Hennig-Olsen Is. Som eksemplifisert i analysen så innebærer dette at muslimske kvinner som normalt ville kledd seg i hijab, ikke har mulighet til dette i produksjonslokalene, fordi det strider mot virksomhetens kvalitetssystemer. Her ser man at nedfelling av virksomhetens flerkulturelle mangfold også berører i de mer formelle og strukturelle momentene i styringssystemet.

Til tross for virksomhetens nøytrale kulturtilnærming, så har Hennig-Olsen Is fokus på flerkulturelt mangfold i sitt styringssystem. Dette kommer særlig til uttrykk i virksomhetens nedfelte handlingsplan, "*Likeverd og mangfold*" for perioden 2015-2016. Denne handlingsplanen er et resultat av, og en del av arbeidet til virksomhetens likeverd- og mangfoldsutvalg. Utvalget og derav handlingsplanen har til hensikt å fastsette virksomhetens fokusområder for den bestemte tidsperioden. Fokusområdene utdypes med konkrete mål og tiltak for gjennomføring av fokusområdene. De fleste av fokusområdene som presenteres i handlingsplanen har til hensikt å utvikle virksomheten i lys av flerkulturelt mangfold. Blant annet så retter det ene fokusområdet seg mot å styrke virksomhetens administrative plan med flere medarbeidere med minoritetsbakgrunn. Et annet viktig punkt i handlingsplanen er opplæring og kurs om mangfoldssituasjonen og håndteringen av mangfold på arbeidsplassen.

For utenom likeverd- og mangfoldsutvalget, kjennetegnes Hennig-Olsen Is sitt styringssystem av et arbeidsmiljøutvalg. Arbeidsmiljøutvalget møtes flere ganger i året for å dele informasjon og kunnskap om situasjoner og forhold som virksomheten står overfor i lys av sitt arbeidsmiljø. Virksomhetens flerkulturelle mangfold utgjør en vesentlig del av virksomhetens forøvrige arbeidsmiljø.

Selv om Hennig-Olsen Is har fokus på flerkulturelt mangfold i nedfellingen av sitt styringssystem, stiller allikevel virksomheten enkelte krav til sine ansatte med minoritetsbakgrunn. For utenom sin nøytrale kulturtilnærming så krever Hennig-Olsen Is at de ansatte behersker norsk både skriftlig og særlig muntlig. Bedriften har tatt som standpunkt at norsk skal benyttes som eneste kommunikasjonsspråk i virksomhetsdriften. Det flerkulturelle mangfoldet nedfelles ytterligere ved at virksomheten tilbyr norskopplæring til de ansatte som måtte trenge det.

## **6.2 Håndteringen av det flerkulturelle arbeidsmiljøet**

Håndteringen av det flerkulturelle arbeidsmiljøet i Hennig-Olsen Is kommer til uttrykk gjennom forståelsen av nedfellingen av virksomhetens styringssystem, og organisasjonens ideologi om likeverd. Selv om Hennig-Olsen Is sine formelle krav og generelle styringssystem tar utgangspunkt i norske lover og tradisjoner i lys av arbeidstaker- og arbeidsgiverforhold, så legger likeverd- og mangfoldsutvalget føringer for mål og tiltak som har til hensikt å fremme det kulturelle mangfoldet. Handlingsplanene baserer seg i stor grad på lover som støtter opp om ansatte med minoritetsbakgrunners rettigheter. Handlingsplanen tar blant annet utgangspunkt i og tar høyde for plikter som er nedfelt i likestillingsloven, diskrimineringsloven om etnisitet og diskriminerings – og tilgjengelighetsloven. Samtidig som Hennig-Olsen Is har nære bånd til fagforeningene som representerer de ansatte.

Arbeidsmiljøutvalgets oppgaver om å dele informasjon og kunnskap vedrørende situasjoner og forhold som virksomheten står overfor, og komme frem til løsninger og eventuelle endringer for å forbedre arbeidsmiljøet arbeider for å drive kunnskapsoverføring på tvers av kulturelle ulikheter. Utvalget er satt sammen av ansatte som identifiserer seg med ulike kulturelle bakgrunner og preferanser, og har til hensikt å komme frem til løsninger som utnytter ulikhetene, og benytter de som en måte å styrke samholdet i arbeidsmiljøet. Levereglene oppfordrer som nevnt til samhandling og samarbeid på tvers av ulikhetene.

Organiseringen av arbeidet er delvis organisert i team hvor virksomheten har erfart at en fordeling mellom ulike etniske, religiøse og kulturelle tilnærminger har vist seg å være positivt utslagsgivende for arbeidsmiljøet.

Virksomhetens filosofi om åpen dører og en betydelig åpen dialog på tvers av stillingshierarkiet har til hensikt å håndtere det flerkulturelle arbeidsmiljøet ved at de ansatte skal føle seg involvert og inkludert i beslutningsprosessene.

Beslutningsmyndigheten i virksomheten bærer preg av å være desentralisert, noe som tilsier at beslutningene skal tas der de berører som mest, og der det er nødvendig å foreta beslutninger. Lederskapet og de aktuelle mellomlederne oppfordres til å utøve verdibasert ledelse, hvor de skal opptre som rollemodeller i lys av virksomhetens verdigrunnlag og leveregler. Slik verdibasert ledelse har til hensikt å håndtere ulikhetene med å engasjere og inspirere til samarbeid, integrasjon og utnyttelse av mangfoldet.

For utenom de tidligere nevnte nedfellingene, så arbeider virksomheten i det små, uten særlige konkrete tiltak for integrasjon på arbeidsplassen. Når det er sagt, skal det allikevel nevnes av virksomheten ved ulike anledninger arrangerer sosiale sammenkomster med hensikt å styrke samholdet og mangfoldet.

Ved å analysere Hennig-Olsen Is sitt styringssystem, og måten de har nedfelt flerkulturelt mangfold i sin virksomhetsdrift, kan man trekke konklusjoner om at det er mulig å etablere et anvendbart utgangspunkt for flerkulturelle arbeidsmiljøer. Utgangspunktet for dette forskningsprosjektet var en retroduktiv forskningsstrategi, hvor oppgaven hadde til hensikt å undersøke den observerte regulariteten/fenomenet – flerkulturelt mangfold i Hennig-Olsen Is, og vurdere hvordan dette kan forklares ved å benytte virksomhetens styringssystem og håndteringen av styringssystemet som uavhengige variabler/underliggende forklaringsmekanismer. Ut fra drøftingen og de foretatte konklusjonene redegjort for overfor, så konkluderer denne masteroppgaven i at man kan nedfelle flerkulturelt mangfold i et styringssystem, og forvente å erfare resultater i måten dette håndteres og oppfattes innad i virksomheten.

## 7.0 Referanseliste

Andersen, I. (2004). *Guide til problemformuleringer – i prosjektarbejder inden for samfundsvidenskaberne*. 1. Utgave. Fredriksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Anthonsen, K., Vigsnes, E., Christiansen, A. og Alexandersen, O. (2014). *Hennig-Olsen og de gode hjælpere*. Mediepartner/UnitedPress.

Artefakt (2003). Berlufsen, B. og Gundersen, D. (red.) *Fremmedord og synonymer blå ordbok*. Oslo: Kunnskapsforlaget

Babbie, E. (2010). *The Practice of Social Research*, 12.utgave. Wadsworth, Cengage Learning.

Bang, H. (1998). *Organisasjonskultur i praksis – verktøy for kartlegging, utvikling og endring av organisasjonskultur*. Tano Aschehoug.

Bass, B. M. (2012). Kapittel 4: Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon. I Martinsen, Ø. L. (Red.) *Perspektiver på ledelse*, 3. Utgave. Sidespenn 73-85. Oslo: Gyldendal akademisk

Berg, M. E. (2010). *Ledelse – verktøy og virkemidler*, 3. Utgave. Oslo: Universitetsforlaget

Berg, O. T. (2014) Organisasjon. *Store Norske Leksikon*. Hentet fra: <https://snl.no/organisasjon>

Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research*. 2.utgave. Polity Press

Bolman, L. G. og Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. 5.utgave, 1 opplag. Oslo: Gyldendal akademisk

Christensen, T., Lægreid, P., Roness, R. G. Og Røvik, K. A. (2009) *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget



Dahlum, S. (2015). Validitet. *Store Norske Leksikon*. Hentet fra: <https://snl.no/validitet>

Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget

Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L. og Karlsson, J. C. (1997), *Att förklara samhället*. Sverige: Studentlitteratur.

Definisjoner.no. *Mangfold definisjon*. Hentet fra: <http://definisjoner.no/mangfold>

Definisjoner.no. *Etnisitet definisjon*. Hentet fra: <http://definisjoner.no/etnisitet>

Fivelsdal, E. og Bakka, J. F. (1998). *Organisasjonsteori – struktur, kultur og prosesser*, 3.utgave. Oslo: Cappelen akademisk forlag

Hatteland, Ø. (28.08.2013) Forelesning i MEN-125: Emne Organisasjonsutvikling. Universitetet i Stavanger.

Hennestad, B. W. (2004). Kan bedriftskultur ledes? *Magma* 3/2004. Hentet fra: <http://www.magma.no/kan-bedriftskultur-ledes>

Hennestad, B. W. (2010). Kulturbevisst ledelse, fra ord til handling som virker. *Magma* 8/2010. Hentet fra: <http://www.magma.no/kulturbevisst-ledelse-fra-ord-til-handling-som-virker>

Hennig-Olsen. *Ansvarlig virksomhet*. Hentet 09.04.2015 fra; <http://www.hennig-olsen.no/virksomhet/ansvarlig-virksomhet/>

Hennig-Olsen. *Fra isbar til iskremfabrikk*. Hentet 09.04.2015 fra; <http://www.hennig-olsen.no/opprinnelse/fra-isbar-til-iskremfabrikk/>

Hennig-Olsen. *ISO 9001*. Hentet 09.04.2015 fra; <http://www.hennig-olsen.no/kvalitet/iso-9001/>

Hennig-Olsen. *Strategi og utvikling*. Hentet 09.04.2015 fra; <http://www.hennig-olsen.no/virksomhet/strategi-og-utvikling/>

Hennig-Olsen. *Verdigrunnlag*. Hentet fra 19. 04. 2015 fra; <http://www.hennig-olsen.no/virksomhet/verdigrunnlag/>

ISO.org. *ISO 22000 – Food Safety Management*. Hentet fra: <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso22000.htm>

ISO.org. *ISO 14001:2004 – Environmental management systems – requirements with guidance for use*. Hentet fra: [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=31807](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=31807)

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2007) *Hvordan organisasjon fungerer* 3.utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Jakobsen, C. F. (2010). Suksesskriterier for etablering av sterk læringskultur. *Magma* 3/2010. Hentet fra: <http://www.magma.no/suksesskriterier-for-etablering-av-sterk-laeringskultur>

Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode – ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Ladegård, G. og Vabo, S. I. (2011). Ledelse, styring og verdier. *Magma* 1/2011. s. 23-31. Hentet fra: <http://www.magma.no/ledelse-styring-og-verdier>

Marshall, C. og Rossman, G. B. (1999). *Designing qualitative research*, 3. Utgave. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse*. 3 utgave. Oslo: Gyldendal akademisk

Merkur – CappelenDamm. *Hva er kultur?* Hentet fra:

<http://merkur4.cappelendamm.no/c394091/merkurmodul/vis.html?tid=394119>

Net2Change.dk (2010). *Edgar Schein – organisasjonskultur*. Hentet 18. 05. 2015 fra;

<http://net2change.dk/edgar-schein-organisationskultur/#.VVnL38596jJ>

Nordskog, A. (2014). *HMS i design av produksjonssystemer*. (Mastergradavhandling, Høyskolen i Østfold). Nordskog, A. Halden.

Notatene (2012). *Organisasjonsteori – organisasjonsstruktur*. Hentet 25. 02. 2015 fra

<http://notatene.no/?p=124>

Nylehn, B. (1997). *Organisasjonsteori – kritiske analyser og refleksjoner*. Otta: Kolle forlag

Regjeringen (2007) Publisert av Stoltenberg regjeringen II. *Årets mangfoldpris går til Hennig-Olsen Is i Kristiansand*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/arets-mangfoldspris-gar-til-hennig-olsen/id494321/>

Roux, H., Wiig, I. og Svisdahl, K. *Karriereveiledning for flerkulturelle brukergrupper*. Hentet fra:

<http://www.imdi.no/Documents/BrosjyrerHefterHaandbok/2karriereveiledningsverktc3b8y.pdf>

Sam, D. L. (2009). Akkulturasjon i flerkulturelle arbeidsmiljøer. I Sandal, G. M. (red.). *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen – utfordringer og virkemidler*. Sidespenn: 47-61. Bergen: Fagbokforlaget.

Sandal, G. M. (2009). Grenseløse arbeidsplasser – organisasjonsarbeid i et krysskulturelt perspektiv. I Sandal, G. M. (red.). *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen – utfordringer og virkemidler*. Sidespenn: 11-28. Bergen: Fagbokforlaget

Sander, K. (2014). *Hva er data?*. Kunnskapssenteret. Hentet fra:

<http://kunnskapssenteret.com/hva-er-data/>

Sander, K. (2014). Reliabilitet. *Kunnskapssenteret*. Hentet fra:

<http://kunnskapssenteret.com/reliabilitet/>

Sander, K. (2014). Transaksjonsledelse. *Kunnskapssenteret*. Hentet fra:

<http://kunnskapssenteret.com/transaksjonsledelse/>

Sander, K. (2014). Verdibasert ledelse. *Kunnskapssenteret*. Hentet fra:

<http://kunnskapssenteret.com/verdibasert-ledelse/>

Schackt, J. (2014). Kultur. *Store Norske Leksikon*. Hentet fra: <https://snl.no/kultur>

Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse*. Mercuri Media Forlag

Schein, E. H. (1994). *Organisationskultur og ledelse*, 2.utgave. København: Forlaget Valmuen

Statoil-boken (2013) versjon 3.1 Hentet fra

<http://www.statoil.com/no/About/TheStatoilBook/Pages/TheStatoilBook.aspx>

Teknologisk institutt. *ISO 9001: 2008 – Sertifisering av kvalitetsystem*. Hentet fra:

<http://www.sertifisering.no/Systemsertifisering/ISO-9001-Kvalitetsstyring?gclid=CJy255Gk7MQCFYHDcgodqy0AGA>

Traavik, L. E. M. (2006). Ledelse av mangfold. *Magma* 2/2006. Hentet fra:

<http://www.magma.no/ledelse-av-mangfold>

Utrop (2007, 23.12). Hennig-Olsen fikk Mangfoldsprisen 2007.

## 8.0 Vedlegg

### Vedlegg I: Intervjuguide fra nøkkelintervjuet

I all hovedsak er denne intervjuguiden strukturert og kategorisert etter masteroppgavens tre forskningsspørsmål. Den første delen av intervjuguiden har til hensikt i å samle inn empiriske funn av mer generelle trekk som beskriver og redegjør for Hennig-Olsen Is sitt styringssystem, og systemets ulike elementer. Dernest gir intervjuguiden rom for at informanten i større grad kan presisere og spesifisere hva som ligger bak styringssystemet i lys av kulturbegrepet/fenomenet og det kulturelle mangfoldet som kjennetegner Hennig-Olsen Is som bedrift. Avslutningsvis åpner intervjuguiden for at informanten kan komme med konkrete eksempler på hvordan virksomheten arbeider og håndterer mangfoldet som representeres hos Hennig-Olsen Is. For utenom å være strukturert etter de tre ulike forskningsspørsmålene, har hvert forskningsspørsmål en rekke stikkord og tema som jeg som forsker ønsket å belyse og eventuelt besvart gjennom intervjuet.

#### **INNLEDENDE ORD:**

##### **Informasjon:**

Oppgaven har til hensikt å innsamle empiriske data vedrørende nedfelling av flerkulturelt mangfold i styringssystem. Hennig-Olsen Is er en anerkjent virksomhet på dette området, og oppgaven ønsker å bruke Hennig-Olsen Is som eksempel og case.

##### **Tema:**

Hvordan nedfelle flerkulturelt mangfold i styringssystem, og hvordan håndtere flerkulturelt mangfold i praksis.

##### **Problemstilling:**

*”Hvordan er Hennig-Olsen Is sitt flerkulturelle mangfold nedfelt i styringssystemet, og hvordan praktiseres et så flerkulturelt arbeidsmiljø?”*

## **INTERVJUFASEN**

### **Traktprinsippet – fase 1:**

- Virksomhetens mål
- Verdigrunnlag
- Eventuell visjon
- Formelle krav
- Organisasjonskart og stillingsbeskrivelser
- Prosedyrer
- Rutiner og prosesser
- Øvrig kommentar og informasjon fra informanten

### **Fase 1: Nøkkelspørsmålene**

- Kulturell tilnærming
- Verdibasert ledelse
- Læringskultur
- Virksomhetens erfaringer gjort på området
- Konkrete tiltak for kulturbevisst ledelse og mangfold

### **Fase 3:**

- Konkrete tiltak
- Rasisme fri sone
- Levereglene
- Eventuelle handlingsplaner

- Sosiale tilstelninger
- Fokus områder
- Læringskultur

**Fase 4: tilbakeblikk og oppfølging:**

- Åpen dialog med informanten

## **Vedlegg II: Handlingsplan – ”Likeverd og mangfold” 01.01.2015 – 31.12.2016**

Som arbeidsgiver har en plikt til å arbeide aktivt, målrettet og planmessig for å fremme likestilling og hindre diskriminering. Disse pliktene gjelder kjønn, nedsatt funksjonsevne, legning, etnisitet og religion. Arbeidet skal rapporteres i bedriftens årsberetning. Pliktene er nedfelt i likestillingsloven, diskrimineringsloven om etnisitet, diskriminerings- og tilgjengelighetsloven samt diskrimineringsloven om seksuell orientering.

Valgperiode og løpetid på handlingsplanen følger samme tidsperiode som gjelder for AMU.

AMU har vedtatt følgende handlingsplan for likestillingsarbeidet for perioden:

### **1. Mangfold i administrasjon og ledelse**

Bedriften ønsker å fokusere på muligheten for økt mangfold i administrative og ledende stillinger.

#### **Mål:**

- Under forutsetning at det oppstår ledige stillinger skal bedriften innen utløpet av planperioden søke å ansette/engasjere medarbeidere med etnisk minoritetsbakgrunn i administrative og/eller ledende stillinger.

#### **Tiltak:**

- Innkalle kandidater med minoritetsbakgrunn til intervju i forbindelse med ansettelser i ledende stillinger.
- Ved rekruttering via bemanningsbyrå plikter bedriften å gjøre byrået oppmerksom på denne avtale.
- Be rekrutteringsbyrå vurdere intervju av minimum én kandidat med minoritetsbakgrunn.
- Vurdere aktuelle interne kandidater.
- Vurdere representasjon i ansettelsesprosessen (intervjuer etc.) av ansatt med etnisk minoritetsbakgrunn.



## 2. Balanse mellom kjønnene

En skal tilstrebe og oppnå en fordeling mellom kjønnene som ikke er større enn 60/40. Om en av gruppene utgjør mindre enn 40 % i en avdeling bør denne prioriteres ved ansettelse. Dette skal også stå i utlysning av stillingen. Prioritering skal kun skje når kandidatenes kompetanse ellers er vurdert som like.

### Mål:

- Påse at det fortsatt er balanse mellom kjønnene for sesongarbeiderne i produksjonen.
- Under forutsetning at det oppstår ledige stillinger skal bedriften innen utløpet av planperioden ansette nye kvinnelige lagermedarbeidere, samt nye kvinnelige salgskonsulenter.
- Under forutsetning at det oppstår ledige stillinger skal bedriften innen utløpet av planperioden ansette flere kvinnelige ledere m/budsjett- og personalansvar.

### Tiltak:

- Ved utlysning av ledige stillinger innen mannsdominerte funksjonsområder skal kvinner alltid oppfordres til å søke.
- Ha fokus på fordelingen menn/kvinner innen de forskjellige funksjonene i produksjonen. Hverken menn eller kvinner skal forfordes til funksjoner i produksjonen.
- Ved ansettelse av sesongmedarbeidere/faste innen lager/salg skal kvinner under ellers like vilkår prioriteres.
- Ved faste ansettelser innen salg og lager skal det vurderes om kvinnelig representant fra det aktuelle fagområdet, ev. den kvinnelige representant som fagforeningen måtte utnevne, delta i ansettelsesprosessen.
- Innkalle kvinnelige kandidater til intervju i forbindelse med ansettelser i ledende stillinger.
- Vurdere aktuelle interne kvinnelige kandidater.

## 3. Hospitering

Bedriften ønsker å legge til rette for at ansatte kan få muligheten til å hospitere i andre avdelinger.

Ref. intern «jobb-bank».

### Mål:

- Gi bedriftens ansatte et mer nyansert bilde av hvilke arbeidsoppgaver som utføres i de enkelte avdelinger.
- Minske bedriftens sårbarhet ved at flere ansatte kjenner til flere arbeidsoppgaver – også i annen avdeling. Kan gi gode ressurser for frivillig omplassering ved eventuelt sykefravær.
- Frigjøre og øke motivasjon til å lære nye arbeidsoppgaver.
- Skape mer balanse i kjønnsmessig og etnisk fordeling.

**Tiltak:**

- Informere bedriftens ansatte om mulighet for intern hospitering. Avtales i samarbeid med avdelingsleder.
- Informere om intern «jobb-bank» med mulighet for arbeidsrotering/utprøving i andre funksjoner.

#### 4. Arbeidspraksis- og /tiltaks plasser

Bedriften ønsker å være en ressursbedrift som tilbyr mulighet for arbeidspraksis-/tiltaks plasser for personer som trenger bistand til å komme ut i arbeidslivet. Referanse til delmål 2 i IA-handlingsplan for perioden 2014 – 2016.

**Mål:**

- Å sysselsette inntil 3 personer i høysesongen (februar – august) innen produksjon/lager/ service, inntil 1 i administrasjon samt inntil 1 person i salg- og service med redusert arbeidsevne innen planperioden.

**Tiltak:**

- Opprettholde kontakt med NAV, Varodd og andre arbeidsmarkedsvirksomheter vedrørende formidling av kandidater.
- Tilby praksisplasser i alle avdelinger i hele bedriften.
- Gjøre det som er mulig for å gi tid og anledning til å følge opp kandidater.

#### 5. Kartlegging

For å utarbeide statistikk, både til årsrapport og til bruk for utvalgets arbeid, skal det hvert år foretas kartlegging. Kartleggingen skal blant annet inneholde kjønnsmessig fordeling i ulike stillingsfunksjoner. Statistikken vedlikeholdes løpende av HR-avdelingen.

**Tiltak:**

- Kartlegging av kjønnsfordelingen i alle avdelinger/stillingsfunksjoner inngår i HR-avdelingens rutinearbeid.
- Vurdere gjennomføring av medarbeiderundersøkelse på temaet likeverd og mangfold. Avklare spørsmål som hva vi ønsker å få ut av en slik undersøkelse, samt hvordan vi kan benytte svarene til konstruktiv jobb.

## 6. Deltakelse i Likestillingsutvalg/Likestillingsallianse i Agder

Bedriften har en intensjon om å delta ved eventuell opprettelse av et Likestillingsutvalg/likestillingsallianse i Agder. Og tilsvarende ønsker bedriften å vurdere en eventuell sertifisering på området.

Begge disse punktene avhenger av framdrift og utfall av prosjektet «Likestilling som regional kraft», som er et fellesprosjekt for Aust-Agder og Vest-Agder fylkeskommuner. Prosjektleder i fylkeskommunen holder bedriften informert.

Aktivt vurdere bedriftens synlighet og deltakelse i aktuell samfunnsdebatt på tema Likeverd- og mangfold. Oppmerksom på hvor det er naturlig for bedriften å være deltakende.

## 7. Informasjon om likeverd- og mangfoldsarbeidet

For å kunne oppnå forståelse og aksept for bedriftens arbeid for å fremme likeverd- og mangfold skal alle ansatte få informasjon om likestillingsarbeidet ved bedriften.

### Tiltak:

- Publisere årsrapporten til alle ansatte på IsiNett og intern oppslagstavle.
- Publisere handlingsplanen til alle ansatte på IsiNett, ved internt oppslag og legge ut eksemplarer til selvbetjening i kantina.
- Informere om handlingsplanen i møter hvor det er aktuelt.

## 8. Opplæring/kurs

For å kunne oppnå forståelse og aksept for bedriftens arbeid for å fremme likeverd- og mangfold, er det ønskelig at bedriften tilbyr intern opplæring innenfor fagfeltet. Ref. delmål 1 i IA-handlingsplan for 2014 - 2016, pkt. 11.

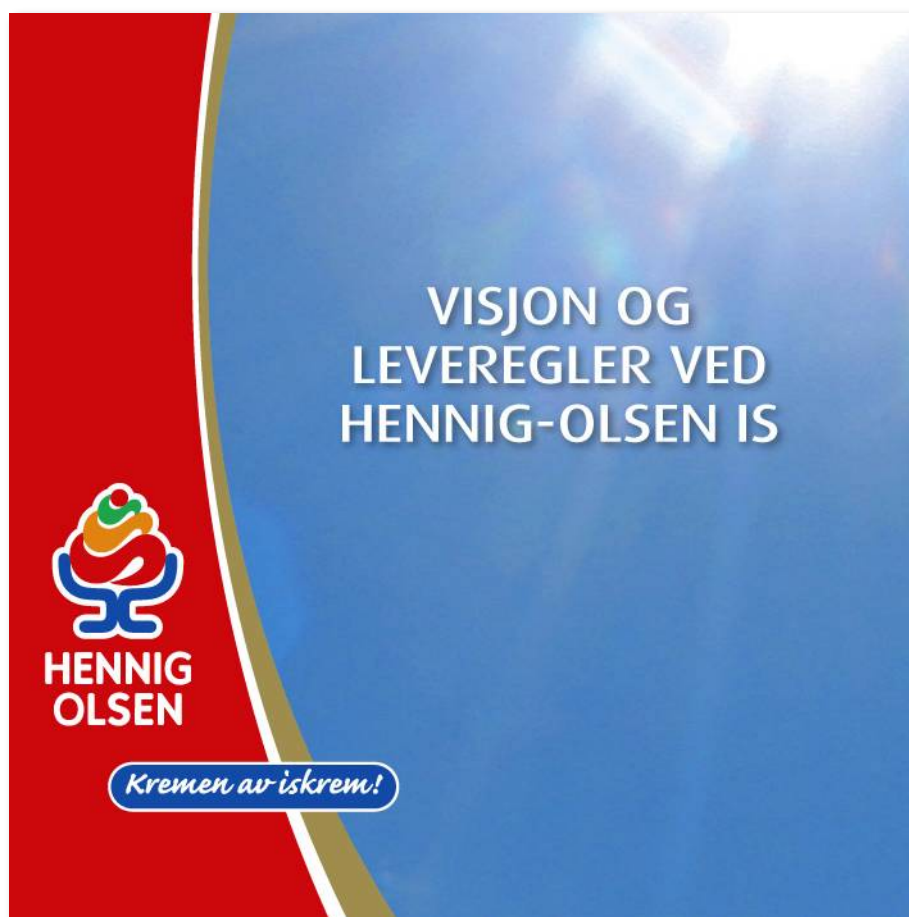
### Tiltak:

- Vurdere muligheten for kurs i mangfoldsforståelse for produksjonsmedarbeidere.

Handlingsplanen er bygget på den lokale avtalen om likeverd- og mangfold som er utarbeidet på grunnlag av, og er et supplement til, Tilleggsavtale II i Hovedavtalen, Diskrimineringsloven om etnisitet, Diskrimineringsloven- og tilgjengelighetsloven samt Lov om likestilling mellom kjønnene (likestillingsloven).

Denne handlingsplan er godkjent av Arbeidsmiljøutvalget den 4. mars 2015.

## Vedlegg III: "Visjon og leveregler ved Hennig-Olsen Is"



Kremen av iskrem!  
Kremen av iskrem!  
Kremen av iskrem!  
Kremen av iskrem!  
Kremen av iskrem!  
Kremen av iskrem!  
Kremen av iskrem!



#### Kjære medarbeider

Hennig-Olsen Is skal være en attraktiv arbeidsplass med stolte og engasjerte medarbeidere. Sammen skal vi skape en sterk bedriftskultur hvor vi i fellesskap jobber for å oppnå våre målsetninger.

I Hennig-Olsen Is ønsker vi medarbeidere med positive holdninger og god moral. I samarbeid med de ansatte har vi derfor utarbeidet noen leveregler som uttrykker våre grunnleggende verdier.

Vi håper at disse levereglene kan være til nytte og inspirasjon i det daglige arbeidet, og at hver enkelt medarbeider tar ansvar for at ord blir til handling.

Lykke til !

*Paal Hennig-Olsen*  
Paal Hennig-Olsen  
adm.dir.

Vår visjon er å tilby

***Kremen av iskrem!***

Vårt overordnede mål om kvalitet i alle ledd gjelder hele verdikjeden og skal sikre høyverdige råvarer, førsteklasses produkter og gode smaksopplevelser – hver eneste gang. Hennig-Olsen Is er til for å glede - for å gi gode smaksopplevelser og gode minner.

Dette skal også gjenspeile vår arbeidsplass. Vi skal ha en sterk bedriftskultur, dyktige og motiverte medarbeidere samt et trivelig og inspirerende arbeidsmiljø. På samme måte som vi skal tilby den beste iskremen skal vi også skape en attraktiv og trygg arbeidsplass.

## Vi skal...



For å kunne utvikle bedriften videre er vi helt avhengig av å tjene penger. Hvert år investerer vi store beløp i bl.a. maskiner og utstyr, biler og frysedisker, opplæring og utvikling – og pengene må vi selv tjene. Investeringen skal bidra til at vi kan stå godt rustet til å møte den tøffe konkurransen i

markedet. Produkter av ypperste kvalitet skal sikre en fortsatt god og lønnsom drift – slik at vi også i fremtiden kan investere penger i bedriften og dermed skape trygge og gode arbeidsplasser.

## Vi skal...



*tenke positivt og ha det trivelig i jobben på Hennig-Olsen Is*

Det skal være trivelig å gå på jobb i Hennig-Olsen Is. I så måte er positive holdninger hos de ansatte en av de viktigste verdiene for å skape et godt arbeidsmiljø. Har man en positiv innstilling er det også lettere å fokusere på løsninger fremfor problemer. Å være løsningsfokusert skaper grobunn for et trivelig arbeidsmiljø. Og det er noe vi alle må ta ansvar for.

Vi skal...

## GJENNOM SAMARBEID OG SAMHANDLING UTNYTTE HVERANDRES EVNER OG RESSURSER



Vi er en stor bedrift med mange dyktige medarbeidere innenfor hvert sitt arbeidsfelt. Selv om vi i det daglige jobber med ulike individuelle oppgaver, er det ikke minst viktig at vi klarer å tenke på hva som er best for bedriften som helhet. Dette kan innebære at vi gjør noe som ikke er optimalt for deler av bedriften, men som likevel er til det beste for Hennig-Olsen Is. Vi ønsker derfor at de ansatte kan samhandle og samarbeide på tvers av de ulike avdelingene for på den måten å finne frem til de beste løsningene.

Vi skal...

ha fokus på forbedring gjennom å tenke nytt og vise vilje til ENDRING

"Slik har vi alltid gjort det her hos oss", er en usunn holdning. Samfunnet, og ikke minst markedet, er i stadig forandring og som bedrift må vi forholde oss til disse endringene. Å tenke nytt innebærer bl.a. at vi tar i bruk ny teknologi og mer effektive måter å løse arbeidsoppgavene på. Dette er helt avgjørende for å kunne drive en effektiv og lønnsom bedrift.





Vi skal...



snakke til hverandre – ikke om

Det skal være åpenhet for å ta opp vanskeligheter



Baksnakking gavner ingen. Det å prate nedsettende om en person som ikke er til stede er en uting. Vi ønsker derimot en åpen og direkte dialog. Ros eller ris skal alltid gis direkte til den det gjelder. Ingen forventer at alt skal være problemfritt til enhver tid. Derfor har vi både rett og plikt til å ta opp forhold som påvirker vår arbeidshverdag. Rensk stemmen, rens luften!

Vi skal...



HA HØY FORRETNINGSMORAL, UT VISE RESPEKT OG TROVERDIGHET SAMT HOLDE DET VI LOVER

Hennig-Olsen Is har mange medarbeidere – du er en av dem. I mange sammenhenger og situasjoner fungerer de ansatte som bedriftens ansikt utad. Vår oppførsel er avgjørende for hva slags inntrykk andre får av bedriften Hennig-Olsen Is. Derfor er det viktig at vi opptrer på en måte som tjener bedriften, og som vi selv ønsker at andre skal opptre overfor oss.

## ha et miljø som er fritt for **RASISME OG FORDOMMER**

Medarbeidere fra over 20 forskjellige nasjonaliteter er representert i Hennig-Olsen Is. Det bidrar til et mangfoldig og fargerikt arbeidsfellesskap. Våre holdninger påvirker den enkeltes trivsel på arbeidsplassen. I så måte må alle ta ansvar for å skape et inkluderende fellesskap preget av gjensidig respekt og forståelse uansett hudfarge, religion eller kulturell bakgrunn.