



Høgskulen på Vestlandet

Bacheloroppgave

ØKB3113

Predefinert informasjon

Startdato:	19-04-2018 13:23	Termin:	2018 VÅR
Slutt dato:	03-05-2018 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave - med muntlig presentasjon		
SIS-kode:	203 ØKB3113 1 PRO-1 2018 VÅR		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Kandidatnr.: 20

Informasjon fra deltaker

Tittel *: En gaselebedrifts vekstmerter

Tro- og loverklæring *: Ja

**Inneholder besvarelsen
konfidensiell materiale?:** Nei

**Jeg bekrefter at jeg har
registrert oppgavetittelen
på norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
vitnemålet mitt *:** Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)

Gruppenummer: 6

**Andre medlemmer i
gruppen:** 10, 5

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

En casestudie av en gasselebedrifts vekstsmarter



Logo Transportkompetanse. Hentet 20.04.2018 fra: <https://transportkompetanse.no>

Bacheloroppgave utført ved

Høgskulen på Vestlandet – studiested Haugesund, Økonomi og administrasjon

Av: Aina Lehmann, Fredrik Abrahamsen Deilkås og Jan Terje Mørk

Dette arbeidet er gjennomført som ledd i bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet og er godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at HVL innestår for metodene som er anvendt, resultatene som er fremkommet og konklusjoner og vurderinger i arbeidet.

Bacheloroppgavens tittel: En casestudie av en gasebedrifts vekstsmønstre

Aina Lehmann

Fredrik Abrahamsen Deilkås

Jan Terje Mørk

(Sign)

(Sign)

(Sign)

Navn på veileder:

Idar Alfred Johannessen

Gradering: *Offentlig*

Forord

Denne oppgaven er utarbeidet som en avsluttende bacheloroppgave i økonomi og administrasjon retning ledelse, organisasjon og strategi ved Høgskulen på Vestlandet avdeling Haugesund. Vi fant tidlig ut at HR er noe vi alle interesserer oss for og ønsket derfor å skrive oppgaven innenfor dette emnet. Underveis har det vist seg at ting ofte tar lenger tid enn først antatt. Vi har erfart at det å skrive en bacheloroppgave er krevende og byr på mye arbeid. Samtidig har det også vært en svært lærerik prosess som vi vil ta med oss videre.

Vi ønsker å rette en takk til daglig leder i Transportkompetanse Haugesund, Svein Ove Vetrhus, som har gitt oss muligheten til å gjennomføre denne oppgaven. Vi vil takke assisterende daglig leder og økonomi- og administrasjonsansvarlig, Yngve Furseth, for at han tok seg tid til oss i en ellers så travel hverdag. Vi vil også rette en stor takk til transportkonsulent og ledercoach, Jorunn Landsverk. Hun har vært svært behjelpelig gjennom hele prosessen.

Til slutt vil vi rette en stor takk til vår veileder, Idar Alfred Johannessen, for hans konstruktive tilbakemeldinger, engasjement og hans skarpe grammatisk blikk. I tillegg vil vi takke han for at han har tatt seg god tid til oss gjennom hele prosessen.

Sammendrag

Vi har i denne oppgaven studert en gassellebedrifts vekstsmarter. Problemstillingen vi har undersøkt er: Hvordan kommer behovet for systematisk HR til syne ved rask vekst, og hvordan reagerer ledelsen?

I denne perioden har vi vært i kontakt med tre nøkkelpersoner i Transportkompetanse Haugesund. Ved hjelp av kvalitativ metode og semistrukturerte intervjuer har disse tre bidratt til å gi oss et helhetlig bilde av den prosessen organisasjonen er i, hvor HR gis økt oppmerksomhet. De har gitt oss muligheten til å stå på sidelinjen og følge med på denne spennende prosessen.

Behovet for systematisk HR viser seg som et resultat av rask vekst. Behovet dannes på bakgrunn av for lite oppmerksomhet på de menneskelige ressursene i organisasjonen. Under den enorme veksten har behovet blitt forsømt, og når organisasjonen blir oppmerksomme på dette har allerede konsekvensene oppstått. En direkte konsekvens som har oppstått hos Transportkompetanse, er høy turnover i en periode over to år. Over tid resulterer dette i at ledelsen ser det økende behovet for systematisk HR-arbeid i organisasjonen. Dette medfører at ledelsen setter i gang et HR-prosjekt som får navnet TK2018. Målet med HR-prosjektet er å styrke organisasjonen internt, og bygge en god og engasjerende bedriftskultur hvor mennesket står i sentrum som den viktigste ressursen.

Abstract

We have in this bachelor thesis, studied the growing pains of a gazelle company. The research question we have studied is: How does the need for systematic HR emerge at rapid growth and how does the management respond?

During this period, we have been in contact with three important people in Transportkompetanse Haugesund AS. By using qualitative method and semistructured interviews, these three employees have contributed to give us a comprehensive picture of the current process the organization is in now, where HR is given an increased attentiveness. The organization has given us an opportunity to stand on the sidelines and follow this exhilarating process.

The need for systematic HR appears as a result of rapid growth during the recent years. The need is based on insufficient focus on the human resources in the organization. During the enormous growth, the need of HR had been neglected, and once Transportkompetanse became aware of this, the consequences had already arisen. A direct consequence that occurred was a high turnover over a period of two years. Over time, the management apprehends the growing need for systematic HR in the organization. This led the management to initiate an HR-project called TK2018. The purpose of the project is to internally strengthen the organization and to build a great and engaging corporate culture where human beings are at the center as the most important resource.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av emne	1
1.2 Problemstilling.....	1
1.3 Avgrensinger av oppgaven.....	1
1.4 Oppbygging av oppgaven.....	2
2. Historien om Transportkompetanse Haugesund AS	3
2.1 Tjenester	4
2.1.1 Kurs	4
2.1.2 Konsulenttenester	4
2.1.3 Førerkort	5
2.2 Mål og visjon	5
2.3 Organisasjonsstruktur	6
2.4 En gasellebedrift	6
2.5 Dagens situasjon i TK.....	8
2.5.1 Hvor mye oppmerksomhet får HR-relaterte oppgaver i dag?	8
2.5.2 HR-tiltak i dag	9
2.5.3 Vendepunktet for HR-satsingen	10
2.5.4 Goder for de ansatte.....	11
3. Teori.....	14
3.1 Et historisk blikk på utviklingen av HR	14
3.2 Hva er egentlig HR?	14
3.3 Hvorfor er HR blitt så viktig?.....	15
3.4 HR-strategier	16
3.4.1 Kontrollorientert HR.....	16
3.4.2 Forpliktelsesbasert HR	17
3.5 Sentrale faktorer	19
3.5.1 Autonomi	19
3.5.2 Organisasjonsforpliktelse	20
3.5.3 Kunnskapsdeling	21
3.5.4 Kommunikasjon.....	21
3.5.5 Organisasjonssosialisering.....	22
3.5.6 Motivasjon	24
3.5.7 Herzbergs tofaktorteori.....	25
3.5.8 Endringsledelse.....	27
3.6 Grunnlag for valg av teori	28
4. Metodikk.....	31

4.1 Valg av metode.....	31
4.2 Casestudie.....	32
4.3 Dokumentstudie.....	32
4.4 Utvelgelse av intervjuobjekter.....	32
4.5 Utarbeidelse av intervjuguide.....	33
4.6 Utførelse av intervjuene.....	33
4.7 Bearbeiding av data.....	34
4.7.1 Transkribering.....	34
4.8 Rapport etter kartlegging og medarbeidersamtaler.....	34
4.9 utfordringer.....	35
4.10 Drøfting av valg av metode.....	35
5. Sentrale funn.....	37
5.1 Nøkkelpersoner.....	37
5.2 Daglig leder sine betraktninger.....	39
5.3 Assisterende daglig leder sine betraktninger.....	41
5.4 Jorunn Landsverk sine betraktninger.....	43
5.5 De ansattes betraktninger.....	44
5.5.1 De ansattes arbeidshverdag.....	44
5.5.2 De ansattes tanker om bedriftskulturen.....	45
5.5.3 Kontraster.....	45
5.5.4 Hvordan de ansatte opplever ledelsen.....	46
5.6 Oppsummering av sentrale funn.....	47
6. Drøfting av funn.....	49
6.1 Paradokset.....	49
6.2 Familiekulturen – hvor langt rekker denne metaforen?.....	50
6.3 Turnover.....	53
6.3.1 Manglende organisasjonsforpliktelse?.....	53
6.3.2 Kvalitet på opplæring og oppfølging.....	54
6.3.3 Forventningsavklaringer.....	55
6.3.4 Muligheter for utvikling og kompetanseheving.....	58
6.3.5 Motivasjon.....	60
6.4 Endringsledelse.....	63
7. Avslutning.....	66
7.1 Våre kommentarer til veksten og tiltakene som TK har satt i gang.....	69
7.2 Noen råd fra oss på veien videre for TK.....	70
Epilog.....	71

Figurliste

Figur 1 - TK sine avdelinger	3
Figur 2 - Organisasjonskart for TK Gruppen AS	6
Figur 3 - Omsetningsutvikling 2007 - 2016	7
Figur 4 - Forpliktelsesbasert HR og organisatoriske resultater	18
Figur 5 - Herzbergs tofaktorteori om jobbtilfredshet	26

1. Innledning

I dette kapitlet ønsker vi å gjøre rede for valg av tema for oppgaven. Videre skal vi si noe om problemstillingen vi har utarbeidet og hvilke avgrensinger vi har valgt å gjøre i oppgaven. Til slutt skal se på hvordan vi har strukturert oppgaven vår.

1.1 Bakgrunn for valg av emne

Årsaken til at vi har valgt å skrive en oppgave om HR, er at dette er et fagfelt som interesserer oss i stor grad. Samtidig ser vi på det som en god mulighet for å tilegne oss mer kunnskap og fordype oss innenfor et felt vi finner interessant. I dagens samfunn er det et økende fokus på de menneskelige ressursene i bedrifter, noe som gjør dette til et svært sentralt og aktuelt tema.

1.2 Problemstilling

I vår oppgave ønsker vi å se på hvordan behovet for systematisk HR blir mer synlig gjennom rask vekst. Dette er en casestudie av hvordan vekstsmertene til en bedrift i rask vekst skaper behov for å utvikle og iverksette et systematisk HR-arbeid.

Problemstillingen vi skal forsøke å besvare er: **Hvordan kommer behovet for systematisk HR til syne ved rask vekst og hvordan reagerer ledelsen?**

Med utgangspunkt i teoretisk forankring, vil vi forsøke å fremstille hvordan vekstsmertene kommer til syne og viktigheten av å utvikle et systematisk HR-arbeid.

1.3 Avgrensinger av oppgaven

På grunn av tidsperioden vi har hatt til rådighet valgte vi tidlig å avgrense oppgaven til å gjelde transportkonsulentene som jobber i Transportkompetanse Haugesund AS.

Transportkompetanse har avdelinger i hele landet og vi fant det mest hensiktsmessig å vektlegge transportkonsulentene. Vi ble tidlig gjort oppmerksomme på at det var her utfordringene var størst, og vi fant det derfor naturlig å gjøre en slik avgrensing. Vi har valgt å foreta en casestudie som strekker fra januar til april våren 2018.

1.4 Oppbygging av oppgaven

Vi har valgt å dele oppgaven inn i syv hovedkapitler for å gjøre den mer oversiktlig og ryddig. Det første kapitlet, er et kort innledningskapittel. I det andre kapitlet kommer vi til å gi en presentasjon av bedriften. Det tredje kapitlet er et rent teorikapittel, hvor vi kommer til å se på viktige teoretiske elementer som er av relevans for denne caseoppgaven. Det fjerde kapitlet omhandler metodikk. I det femte kapitlet kommer vi til å legge frem sentrale funn. Det sjette kapitlet omhandler drøfting av funn opp mot teori, og forslag til tiltak som kan utarbeides. Til slutt vil vi presentere vår konklusjon og en oppsummering.

2. Historien om Transportkompetanse Haugesund AS

I 2007 innførte EU nye regler og krav som tilsa at alle yrkessjåfører måtte ha profesjonelt, dokumentert faglig påfyll hvert femte år. Kravet for yrkessjåførkompetanse (YSK) ble innført 10. september 2008 for persontransport og 10. september 2009 for godstransport (Vegvesen, 2017). I følge Statens vegvesen er formålet med kravet å ”heve kompetansen til sjåførene ved å jevnlig tilføre ny kunnskap om de endringer som skjer i samfunnet, regelverket og den teknologiske utviklingen. Samt at sjåførene blir mer bevisst på egen kjørestil når det kommer til økonomi og miljøet” (Vegvesen, 2017). Ved å innføre YSK skal kompetansen hos sjåførene økes, noe som gir bedre trafiksikkerhet. Som et resultat av dette, var det naturlig å ha et mål om at trafikkulykker hvor tunge kjøretøy er involvert, skulle reduseres (Vegvesen, 2017).



Figur 1 - TK sine avdelinger. Hentet 15.01.2018 fra <https://transportkompetanse.no>

På bakgrunn av de nye reglene som kom i 2007, ble et nytt marked dannet. De nye reglene skapte en ”blue ocean” situasjon, hvor ”blue oceans” defineres som markedsområder hvor det er minimal konkurranse (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regné, 2014, s. 58). Dette resulterte i at noen entreprenører grep sjansen og startet Transportkompetanse Haugesund AS i 2007.

Svein Ove Vetrhus er mannen bak konsernet TK Gruppen AS, som er morselskapet til Transportkompetanse. Transportkompetanse (heretter kun kalt TK) ble etablert av Svein Ove Vetrhus og tre andre entreprenører. Tanken var at disse skulle drive med konsulenttjenester innen transport, hovedsakelig på Haugalandet. Det viste seg fort at historien skulle bli en helt annen. Volvo Norge AS ønsket at TK skulle levere sjåfør opplærings tjenester til Volvo Norge,

og da hadde plutselig arbeidsfeltet blitt utvidet til hele Norge, og ikke bare Haugalandet. TK kunne tilby etterspurte tjenester tidlig da markedet ble dannet, noe som gjorde at de opplevde svært liten grad av konkurranse. Dette var grobunnen for TK, og selskapet utviklet seg videre til å bli konsernet TK Gruppen AS. I dag består TK Gruppen AS av cirka 200 ansatte. Bedriften ble etablert i Haugesund og har fremdeles sitt hovedkontor der i dag. I dag er TK en nasjonal, ledende kompetanseleverandør rettet mot transport-, entreprenør- og logistikkbedrifter. TK har avdelinger fordelt over hele landet fra Tana i nord til Kristiansand i sør.

2.1 Tjenester

Bedriften leverer tjenester som i hovedsak kan deles inn i tre hovedområder; kurs, konsulenttjenester og førerkort.

2.1.1 Kurs

TK er landets største leverandør av kurs for yrkessjåfører. De har som mål at de skal kunne tilby alle kursene det er behov for i bransjen. De tilbyr blant annet kurs innenfor kjøre- og hviletidsbestemmelser, arbeidsvarsling, lastsikring, økonomisk kjøring og diverse andre kurs som er relevante for TK sitt kundesegment. Etter- og videreutdanning for yrkessjåfører, også kalt YSK-kurs, er sett på som det kurset hvor etterspørselen er definitivt størst, men det er også etterspørsel innenfor ADR-kurs. ADR-kurs skal gi kunnskap om transport av farlig gods og farene som er forbundet med dette. I tillegg gis det kurs i gjeldende lovverk på dette området. Omkring 30 % av alle som gjennomfører YSK-kurs i Norge hvert år, gjennomfører dette via TK. Kurset går over 35 timer som vanligvis gjennomføres i løpet av en uke. Kurset må fornyes hvert 5. år. Det er mange bedrifter som tilbyr dette kurset lokalt rundt om i landet, men det er ingen som er landsdekkende slik TK er. En fordel ved å være landsdekkende, er at kursene kan tas i hele landet. Skulle for eksempel et kurs i Bergen bli avlyst og kunden trenger det innen kort tid, tilrettelegges det slik at kurset kan tas andre steder.

2.1.2 Konsulenttjenester

Gjennom spisskompetansen TK har, skal de med sine konsulenttjenester bidra til effektivisering og økonomisk stabilitet til bedrifter innen transport, entreprenør- og logistikkbransjen. Den største tjenesten de tilbyr innenfor konsulenttjenester er

oppdragsavtaler. Dette er bedriftsavtaler, hvor TK i hovedsak utfører internkontroller med tanke på kjøre-hviletidsbestemmelser og arbeidstidsbestemmelser. En oppdragsavtale kan i tillegg til internkontroller, inneholde blant annet elementer som: HMSK (helse, miljø, sikkerhet og kvalitet), drivstoffbesparende tiltak, skadeforebyggende tiltak, forebyggende tiltak og oppfølging av sjåfører (Transportkompetanse, u.å.). Ut over dette leveres det, til samme kundegruppe, en rekke tilleggstjenester i form av rene konsulenttimer, analyser og bistand i forbindelse med bedriftskontroller. TK antas å være så å si alene på markedet når det kommer til oppdragsavtaler. Det er få aktører som har den høye kompetansen som kreves for å levere disse tjenestene. I dag er det derfor vanskelig for andre å komme inn på dette markedet. TK opplever en stor fordel ved å være en totalleverandør. Ved å levere flere tjenester til bedrifter, vil for eksempel bedriftene som benytter seg konsulenttjenestene til TK, være mer lojale og benytte seg av flere av TK sine tjenester. Det kan for eksempel være at de da velger å sende sine ansatte på YSK-kurs hos nettopp TK, siden TK allerede leverer tjenester til den bestemte bedriften.

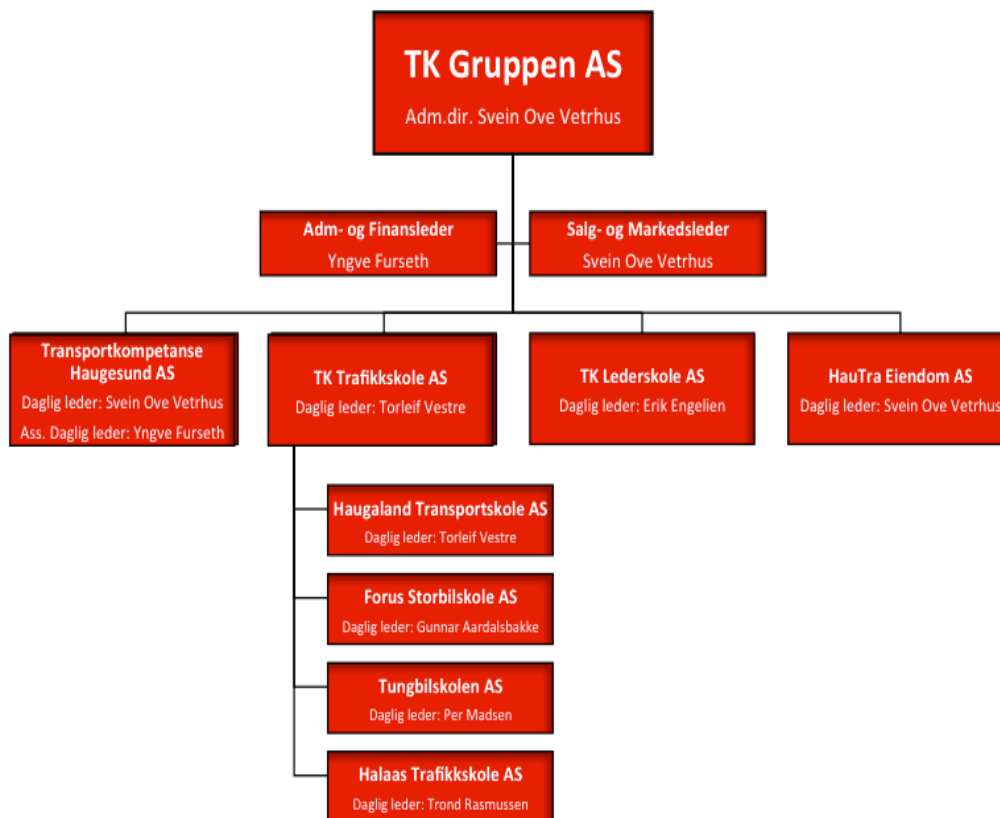
2.1.3 Førerkort

TK tilbyr opplæring i de tunge førerkortklassene som vil si minibuss, buss, liten lastebil, lastebil, alle inkludert med tilhenger, samt tilhenger til personbil.

2.2 Mål og visjon

Et mål er en beskrivelse av en ønsket tilstand eller et ønsket resultat og skal gi uttrykk for en intensjon (Samset, 2014, s. 139). Et overordnet mål skal ifølge Johnson et al. (2014, s. 108) gi både ansatte og interessenter klarhet i hva organisasjonen fundamentalt er der for å gjøre. Det overordnede målet til TK er å ”aktivt bidra til effektiv, miljøvennlig og sikker drift for våre kunder, gjennom å bidra med kvalitetssikrede tjenester” (Transportkompetanse, 2017). En visjon beskriver hva en bedrift ønsker å oppnå og er ofte beskrevet som en ønsket, fremtidig tilstand (Johnson et al., 2014, s.108). TK har i samarbeid med Norsk Lastebileier-forbund (NLF) en visjon om å etablere seg som næringens egen kompetanseleverandør. De skal ”gjennom nært samarbeid sikre utviklingen av moderne og fremtidsrettede løsninger for at norsk godstransportnæring skal være den kvalitativt og økonomisk beste leverandøren i fremtidens stadig mer globaliserte transportmarked” (Transportkompetanse, u.å.).

2.3 Organisasjonsstruktur



Figur 2 - Organisasjonskart for TK Gruppen AS

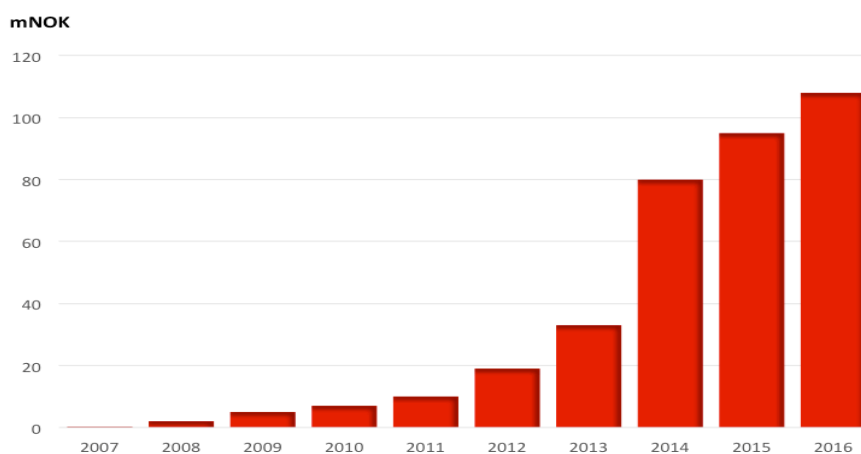
I utgangspunktet var TK morselskapet, men 01.01.2017 ble TK Gruppen AS etablert som det nåværende morselskapet. Bedriften har utviklet seg til å bli et konsern med cirka 200 ansatte fordelt nasjonalt. TK Gruppen omfatter både hel- og deleide selskap, og sammen utgjør de Norges største kompetanseleverandør til transportnæringen. Målsetningen til TK Gruppen var å kunne levere en sammensetning av produkter som kunden trenger. Dette betyr at det er lettere for kundene å velge TK siden de da har færre leverandører å forholde seg til. I tillegg følger det økonomiske fordeler som at drifts- og administrasjonskostnader blir redusert ved å forholde seg til en aktør i stedet for flere.

2.4 En gabellebedrift

TK har blitt kåret til en gabellebedrift fire år på rad. Gabellebedrifter er rasktvoksende og lønnsomme bedrifter. Avisen Dagens Næringsliv har kåret gaseller siden 2003. For å få tittelen gaselle er det en rekke krav som må oppfylles. I følge Frantsovold (2014) må følgende kriterier være oppfylt for å bli en gaselle:

- Levert godkjente regnskaper.
- Minst doblet omsetningen over fire år.
- Omsetning på over en million kroner første år.
- Positivt samlet driftsresultat.
- Unngått negativ vekst.
- Vært aksjeselskap.

Det er en stor utmerkelse å bli kåret til en gallebedrift. Kun én prosent av landets aksjeselskap fikk denne utmerkelsen i 2015 (Transportkompetanse, 2015). Det finnes noen likhetstrekk blant bedrifter som oppnår denne utmerkelsen. Disse bedriftene er blant annet svært oppmerksomme på kundens behov og har en sterk motivasjon om å vokse. Videre har det også vist seg at bedriftene gjerne selger et nisjeprodukt og at de har tidligere erfaringer fra arbeidslivet før oppstart av produksjonen (Klevstrand, 2017). Dette punktet ser vi stemmer med tanke på TK sin historie.



Figur 3 - Omsetningsutvikling 2007 - 2016

Figuren viser omsetningsutviklingen til TK fra oppstart i 2007 og frem til 2016. Denne veksten er meget positiv med tanke på resultat og omsetning, men det å gå gjennom en slik vekstperiode kan ha negative aspekter. Når en person vokser hurtig opplever man ofte vekstmerter. Det samme gjelder for bedrifter. Å være en gaselle er risikabelt. Det krever årvåkenhet, god reaksjonsevne og hurtighet. Otterdal (2014) påpeker at noen organisasjoner vokser fort og får vekstmerter. Noen organisasjoner overlever ikke den store veksten. På en annen side er det ”mange av gasellebedriftene som overlever veksten med glans og som fortsetter som solide selskaper og arbeidsplasser” (Otterdal, 2014). I TK sitt tilfelle har den raske veksten medført vekstmerter for organisasjonen. I TK viser seg dette seg blant annet i

form av slitasje på ansatte og høy turnover. Dette er noe vi vil komme tilbake til i kapittelet om sentrale funn og drøftingskapittelet.

2.5 Dagens situasjon i TK

I vår oppgave ønsker vi, blant annet, å studere vekstsmertene hos en raskt voksende gassellebedrift. Vekstsmertene kan komme til syne på flere måter. De kan vise seg ved økt press og slitasje på ansatte, gitt nye krav til effektivitet og produktivitet gjennom veksten. En annen vekstsmerte kan være at de sosiale relasjonene på arbeidsplassen endres som følge av økt gjennomtrekk på ansatte, og ved organisatoriske endringer som følge av veksten. Det kan også oppleves økonomiske vekstsmertene, som følge av at organisasjonen får økte kostnader i form av økte lønnskostnader ved flere ansatte. Vi vet at under rask vekst kan systematisk ivaretagelse av ansatte bli forsømt. Hvordan kan dette bedres? Ett mulig svar er et mer systematisk HR-arbeid. I dette kapittelet skal vi derfor se på hvordan situasjonen er i TK i dag. Finnes det et systematisk HR-arbeid i TK i dag?

2.5.1 Hvor mye oppmerksomhet får HR-relaterte oppgaver i dag?

Vi har vært så heldige å få til intervjuer med både daglig leder og assisterende daglig leder i TK. ”Vi har ingen overordnet HR-strategi, og vi har heller ingen HR-ressurs i dag¹”. Dette er ordene til Yngve, som er assisterende daglig leder og økonomi- og administrasjonsansvarlig i TK. Sitatet er hentet fra et timelangt intervju vi hadde med Yngve. Han snakket om historien til selskapet, og hvordan vekstsmertene utløste behovet for å legge mer vekt på HR-arbeidet i TK. ”Vi jobber mye med HR likevel, siden vi jobber med folk hver eneste dag¹”, sier Yngve.

Det er ingen tvil om at TK har hatt lite oppmerksomhet på HR i den daglige driften av selskapet. Uten en egen HR-ressurs som har jobbet 100% med HR-relaterte oppgaver, har disse oppgavene blitt fordelt noe tilfeldig på ledere i selskapet. Selv om det på papiret er Yngve som har hatt det overordnede ansvaret for HR de siste årene, er ikke jobben blitt gjort på den måten han skulle ønske. Grunnen til dette er at han ikke har hatt nok tid, ressurser eller kompetanse til å gjøre en god nok jobb, forteller han. ”Hadde jeg hatt bedre kunnskap, tid og ressurser, ville jeg ønsket å få bruke mer tid på HR-relatert arbeid, da jeg ser hvilke gevinster

¹ Yngve Furseth, assisterende daglig leder og økonomi- og administrasjonsansvarlig i Transportkompetanse Haugesund AS. Intervju 27.02.2018

dette kan gi²”. Dette kan sees på som en konsekvens av veksten TK har hatt, da Yngve har vært nødt til bruke både mer tid og krefter på andre oppgaver enn HR-oppgaver.

Ut ifra hva Svein Ove deler med oss i sitt intervju, er det lite som tyder på at HR-arbeidet har blitt prioritert innad i TK. Vi kan si det samme om intervjuet vi hadde med Yngve. Da vi spurte om bedriften hadde noen HR-tiltak i dag, nevnte han TK2018 som er et nylig påbegynt HR-prosjekt som det eneste konkrete tiltaket han kunne komme på. Vi kommer til å presentere TK2018 i avsnitt 2.6. Likevel, HR er et område som Yngve og daglig leder er ærlig på at må forbedres.

2.5.2 HR-tiltak i dag

Er det noen HR-tiltak i bedriften i dag? Selv om TK ikke har noen fastlagt HR-strategi, finnes det likevel aktiviteter og tiltak som inngår i et generelt HR-arbeid, mener vi. TK er kanskje ikke klar over det selv, men mye av det Svein Ove snakker om, er knyttet til en forpliktelsesbasert HR-strategi. Hvordan kan vi si dette? Hensikten i en slik strategi er å øke den indre motivasjonen til de ansatte, slik at de ønsker å gjøre en ekstra innsats for at bedriften eller organisasjonen skal lykkes. Autonomi og selvbestemmelse er viktige faktorer innenfor forpliktelsesbasert HR-strategi. De ansatte i TK arbeider svært selvstendig uten direkte kontroll av overordnede. Dette er påpekt av både Yngve og Svein Ove.

Det er ingen tvil om at TK2018 er et tydelig HR-tiltak og et signal på at det må gis større oppmerksomhet på HR-arbeid i TK. En del av prosjektet er å kartlegge hvordan de ansatte har det på jobb. Dette blir gjort gjennom medarbeidersamtaler. Hva som blir resultatet og hvilke tiltak som blir satt i gang, vil ikke vise seg før denne kartleggingen er gjennomført.

Yngve nevner noen tiltak som er på trappene i dag. Ansatte har tidligere gitt uttrykk for at de ofte kan bli sendt ut på dypt vann for tidlig når de begynner i TK. Gjennom opplæring skal de læres alt som trengs for å klare seg selv. I løpet av veksten har de kanskje blitt satt til å gjøre ulike oppgaver litt for tidlig. Dette har blitt etterfulgt, og det er i dag laget fadderordninger for nyansatte i TK. Dette innebærer at hver nyansatt får følge en erfaren transportkonsulent den første tiden. Fadderer skal kunne gi tips og råd, men også være en støtte for den nyansatte den

² Yngve Furseth, assisterende daglig leder og økonomi- og administrasjonsansvarlig i Transportkompetanse Haugesund AS. Intervju 27.02.2018

første tiden etter ansettelsen. Fadderordninger er helt klart et HR-tiltak, og kan hjelpe på usikkerheten, som mange nyansatte ved TK har gitt uttrykk for.

Et annet konkret tiltak Yngve nevner, er fagsamlinger. TK har fagsamlinger en gang i året. På disse samlingene blir alle ansatte invitert til en helg i Haugesund, hvor det legges vekt på både det sosiale og det faglige. Den første dagen er det faglige temaer, hvor erfaringsutvikling og kompetanseheving blir vektlagt. Fagsamlingen avsluttes med en stor grillfest i TK sine lokaler på lørdagen. Dette er et konkret HR-tiltak hvor ansatte får mulighet til å bli bedre kjent med kollegaer, som de ellers kun har kontakt med via mail og telefon. Her kan ansatte dele erfaringer og faglig kunnskap. Slike fagsamlinger vil kunne skape positiv energi for de ansatte i TK. Med et slik tiltak viser TK at de ønsker å gi noe igjen til sine ansatte. Yngve forteller at TK bruker mye energi og ressurser på en slik fagsamling. Han håper investeringen skal bære frukter nettopp på grunn av erfaringsutveksling og tettere bånd mellom ansatte.

2.5.3 Vendepunktet for HR-satsingen

Sommeren 2017 kom det et vendepunkt for HR-satsingen i TK. Frem til da hadde det ikke blitt viet mye oppmerksomhet på HR-relaterte oppgaver, foruten typiske saker som ansettelsesprosesser, medarbeidersamtaler og opplæring av nyansatte. Sommeren 2017 ble likevel vendepunktet, og dette kom som et resultat av flere oppsigelser på kort tid.

I løpet av 2017 sluttet syv av femten transportkonsulenter i TK. Hva skyldes disse oppsigelsene? Noen av de som sa opp, pekte på at de hadde vært ansatt lenge, og ønsket seg nye utfordringer. Likevel, Yngve peker på at majoriteten sluttet som følge av faktorer knyttet til TK som organisasjon.

Det var litt forskjellige grunner til at folk sluttet, og vi måtte jo se på om det var noe underliggende som lå bak. Det var flere som pekte på arbeidsmiljøet, og en annen viktig sak var kompetanse. Mange følte at de ble sendt ut på litt dypt vann, og det er det klart de blir³.

³ Yngve Furseth, assisterende daglig leder og økonomi- og administrasjonsansvarlig i Transportkompetanse Haugesund AS. Intervju 27.02.2018

Dette sitatet er hentet fra vårt intervju med Yngve. Her antyder han hvilke grunner som kan ligge bak oppsigelsene som TK fikk gjennom 2017, og det var dette som utløste tanken om å sette mer ressurser og oppmerksomhet på HR-arbeidet i organisasjonen.

2.5.4 Goder for de ansatte

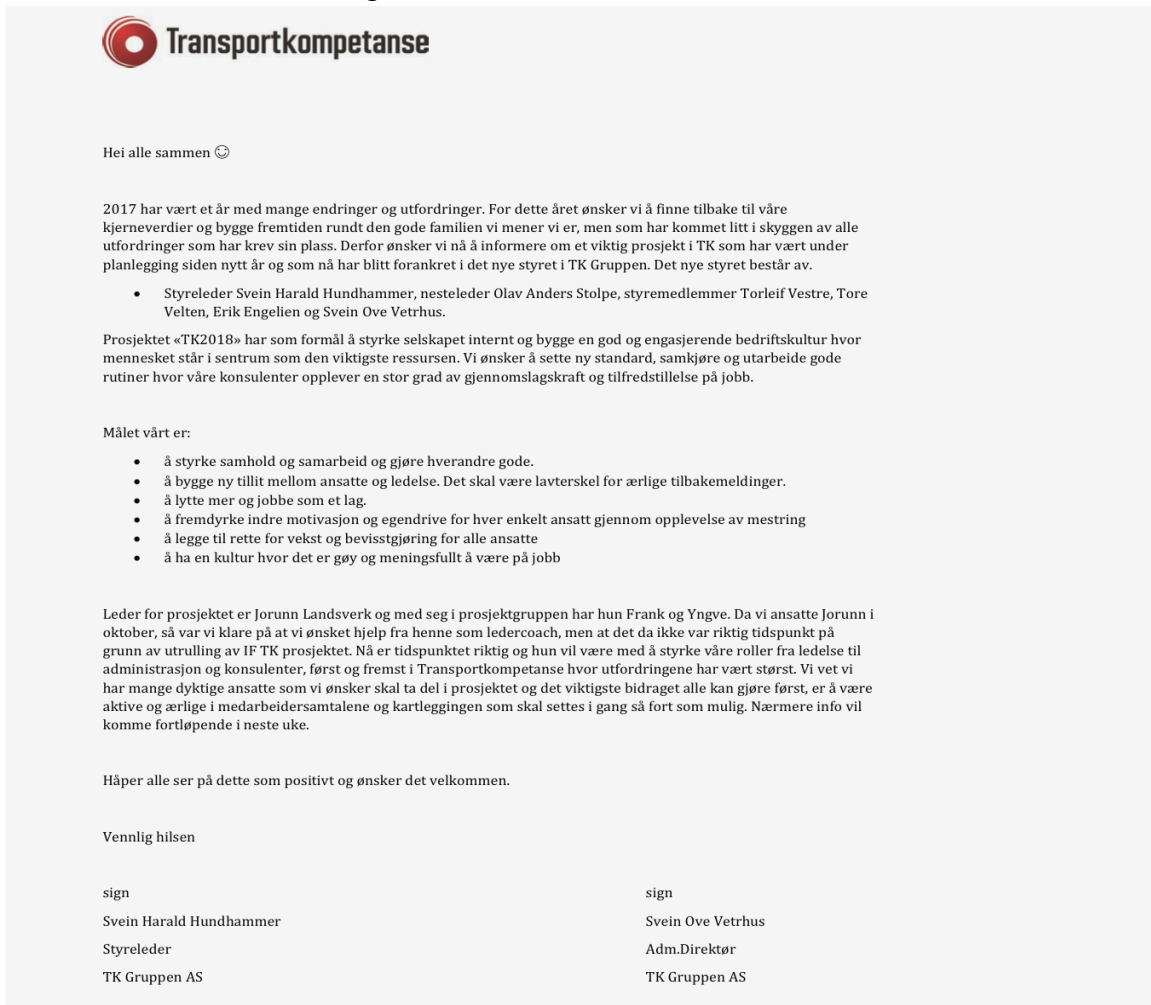
Hvilke goder finnes for de ansatte i TK? De ansatte får selvsagt lønn, som er et gode i seg selv, men det er flere andre goder ved å være ansatt i TK. Dette er goder som kan være med på å gjøre at de ansatte trives godt i organisasjonen og blir i bedriften, selv om et jobbtilbud med høyere timelønn skulle dukke opp. Eksempelvis har alle de ansatte rabatter på drivstoff ved Shellstasjoner. Et annet gode er at TK betaler helseforsikring for sine ansatte. I tillegg betaler bedriften samme forsikringer for barna til de ansatte frem til barna er 20 år. Denne forsikringen sikrer ansatte rask hjelp ved behov for behandling, og de slipper lange behandlingsskøer. Videre har de ansatte ved TK en fordel når det gjelder opptjening av OTP. OTP er en forkortelse for obligatorisk tjenstepensjon. I utgangspunktet skal bedrifter betale 2% av lønnen til de ansatte over de første 98.000 kr, men TK betaler 4 % i OTP fra 0 kr. På denne måten har de ansatte ved TK mer enn dobbel opptjening av pensjon.

En av Svein Oves bekymringer i intervjuet med oss, var hvordan han kunne få gjort disse godene mer kjent i organisasjonen. Han mener at TK er for dårlige til å gjøre disse godene kjent for sine ansatte. Vi nevnte også denne bekymringen for Jorunn Landsverk som er prosjektleder i TK2018. Hun påpekte at hun ikke visste om drivstoffrabatten på Shell før hun leste det i førsteutkastet av oppgaven vår. Til og med Yngve mener TK er for dårlige på å informere om slike goder som de ansatte har. Vi kan lure på hvorfor det er blitt slik, men igjen tror vi svaret ligger i mangel på ressurser. Uten at vi skal sette i gang en drøfting i dette kapittelet, så hadde kanskje slik informasjon blitt gjort mye mer tydelig for de ansatte om det var en person som hadde slike HR-oppgaver som sitt arbeidsfelt i organisasjonen.

TK benytter seg av Facebook Workplace. Da vi spurte Yngve om dette var et forum hvor slik informasjon kunne formidles, var han enig i at det burde være mulig. I tillegg har TK et intranett som er tilgjengelig for alle ansatte, og dette er også en arena hvor slike goder kan bli gjort tydelige for de ansatte.

2.6 Historien om TK2018

Som et resultat av at styret i TK vedtok at HR-arbeidet i organisasjonen skulle styrkes, ble HR-prosjektet TK2018 igangsatt. Tidlig i februar ble følgende mail (se vedlegg 5) sendt ut til de ansatte ved TK i Haugesund:



Transportkompetanse

Hei alle sammen 😊

2017 har vært et år med mange endringer og utfordringer. For dette året ønsker vi å finne tilbake til våre kjerneverdier og bygge fremtiden rundt den gode familien vi mener vi er, men som har kommet litt i skyggen av alle utfordringer som har krevd sin plass. Derfor ønsker vi nå å informere om et viktig prosjekt i TK som har vært under planlegging siden nytt år og som nå har blitt forankret i det nye styret i TK Gruppen. Det nye styret består av:

- Styreleder Svein Harald Hundhammer, nesteleder Olav Anders Stolpe, styremedlemmer Torleif Vestre, Tore Velten, Erik Engelién og Svein Ove Vetrhus.

Prosjektet «TK2018» har som formål å styrke selskapet internt og bygge en god og engasjerende bedriftskultur hvor mennesket står i sentrum som den viktigste ressursen. Vi ønsker å sette ny standard, samkjøre og utarbeide gode rutiner hvor våre konsulenter opplever en stor grad av gjennomslagskraft og tilfredstillelse på jobb.

Målet vårt er:

- å styrke samhold og samarbeid og gjøre hverandre gode.
- å bygge ny tillit mellom ansatte og ledelse. Det skal være lavterskel for ærlige tilbakemeldinger.
- å lytte mer og jobbe som et lag.
- å fremdyrke indre motivasjon og egenreive for hver enkelt ansatt gjennom opplevelse av mestring
- å legge til rette for vekst og bevisstgjøring for alle ansatte
- å ha en kultur hvor det er gøy og meningsfullt å være på jobb

Leder for prosjektet er Jorunn Landsverk og med seg i prosjektgruppen har hun Frank og Yngve. Da vi ansatte Jorunn i oktober, så var vi klare på at vi ønsket hjelp fra henne som ledercoach, men at det da ikke var riktig tidspunkt på grunn av utrulling av IF TK prosjektet. Nå er tidspunktet riktig og hun vil være med å styrke våre roller fra ledelse til administrasjon og konsulenter, først og fremst i Transportkompetanse hvor utfordringene har vært størst. Vi vet vi har mange dyktige ansatte som vi ønsker skal ta del i prosjektet og det viktigste bidraget alle kan gjøre først, er å være aktive og ærlige i medarbeidersamtalene og kartleggingen som skal settes i gang så fort som mulig. Nærmere info vil komme fortløpende i neste uke.

Håper alle ser på dette som positivt og ønsker det velkommen.

Vennlig hilsen

sign	sign
Svein Harald Hundhammer	Svein Ove Vetrhus
Styreleder	Adm.Direktør
TK Gruppen AS	TK Gruppen AS

Mailen som gikk ut til de ansatte beskriver hvordan dette prosjektet, TK2018, skal øke oppmerksomheten mot HR-arbeidet og arbeidsmiljøet hos TK. Prosjektet skal bidra til økt trivsel blant de ansatte, økt indre motivasjon, styrke samhold og samarbeid og legge rette til vekst og bevisstgjøring for alle ansatte. Det går tydelig frem i mailen hva som er målet med prosjektet, men hvilke tiltak som skal bli satt i gang, er ikke like tydelig beskrevet.

Først og fremst skal det gjennomføres medarbeidersamtaler med hver enkelt av transportkonsulentene i TK. Disse er i utgangspunktet frivillige, men det oppfordres sterkt til at alle skal delta på disse. På mange måter er prosjektets startfase en kartlegging av dagens situasjon i organisasjonen, og etter hvert skal det utformes tiltak som skal godkjennes av styret, sier Yngve.

Frank Ilebekk og Jorunn Landsverk er viktige personer i TK2018-prosjektet. Frank er personalansvarlig for transportkonsulentene og gjennomfører medarbeidersamtalene sammen med Jorunn. Hun ble først ansatt som transportkonsulent. Videre kom det frem at Svein Ove og ledergruppen hele tiden hadde en plan om å gjøre nytte av hennes kompetanse inn mot dette prosjektet. Jorunn har tidligere jobbet flere år som ledercoach, og skal som prosjektleder i TK2018 være med på å hjelpe TK til å nå de målene de har satt for prosjektet.

3. Teori

I dette kapittelet skal vi se på teorier som er av relevans når det kommer til HR. Vi skal gå nærmere inn på sentrale elementer ved de to hovedstrategiene innenfor HR og hva som skiller disse. I tillegg skal vi si litt om hvorfor det er viktig for en bedrift å ha et systematisk HR-arbeid. Videre kommer vi til å utdype om ulike faktorer i en forpliktelsesbasert HR-strategi, som også er relevant for TK. Til slutt skal vi begrunne valg av teori, og hvorfor denne teorien er relevant for casen om TK.

3.1 Et historisk blikk på utviklingen av HR

”Human resources” betyr på norsk menneskelige ressurser og blir vanligvis nevnt ved forkortelsen HR. HR er historisk sett delt inn i faser der den første fasen begynner på slutten av 1800-tallet og varer til cirka midten av 1900-tallet. I denne perioden jobbet man mest med humanitær hjelp, rekruttering og opplæring. HR fremsto først som et fagområde i USA etter første verdenskrig. En lærebok fra 1920 omtaler personalledelse som en funksjon grunnlagt på ny vitenskap (Grimsø, 2015, s. 23). Viktigheten av faget ble først fanget opp av militæret i USA, på bakgrunn av mangel på soldater. Krigen avdekket et behov for nye forsvarsstyrker, og problemet kom når disse skulle rekrutteres og læres opp. Det var ingen plan på rekruttering opplæring fra før, så dette måtte iverksettes på en ny og systematisk måte.

Tidlig på 1900-tallet, ble det avdekket at fagområdet har vært forsøkt belyst og jobbet med siden midten av 1800-tallet. Dette kan indikere at akademiske fagmiljøer ikke har ansett personalarbeidet som viktig nok før krigsperioden tok til. Først i 1936, da Norges Handelshøyskole ble grunnlagt, begynte utviklingen av faget ”personaladministrasjon” som akademisk fagområde (Grimsø, 2015, s. 26). De to uttrykkene personaladministrasjon og HR er på mange måter likestilte. Personaladministrasjon er et eldre begrep, men HR er et mer moderne og utbredt begrep i dag. Vi velger derfor å bruke dette uttrykket i vår oppgave.

3.2 Hva er egentlig HR?

HR handler i hovedsak om å ”utvikle medarbeideres og lederes motivasjon, holdninger og atferd på en måte som er fordelaktig for både medarbeiderne og lederne- og organisasjonen” (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 12). Kuvaas og Dysvik (2016, s. 12) hevder at det er svært viktig

at ledere har kunnskap om hva som påvirker medarbeideres motivasjon, holdninger og atferd for å kunne føre organisasjonen i ønsket retning.

3.3 Hvorfor er HR blitt så viktig?

Vi spurte Yngve om hva han trodde et økt fokus på HR kunne gi av effekter, og svaret hans oppsummerer i grove trekk mye av hva forskning og teorier innen HR påpeker:

Jeg tror du vil få veldig mye. For det første vil man kunne få et bedre arbeidsmiljø og en lavere turnover på folk. Jeg tror også man kan få økt kompetansespredning og kunnskapsdeling. Altså, hvis man trives på jobb, så er man mer på tilbudssiden og på hugget, tror jeg. Dette vil igjen kunne gi oss mer fornøyde kunder. Det er enormt å hente, tror jeg. Det er folk vi jobber med, og derfor kan du si at vi driver med HR hver eneste dag. Jeg håper på store positive konsekvenser, og til slutt tror jeg vi vil merke det på økt salg av tjenester fordi vi får både mer fornøyde konsulenter og kunder⁴.

Dette er uttalelser fra Yngve om hva han mener økt oppmerksomhet på HR i organisasjonen kan føre til av resultater. Videre blir det interessant å se hvordan Yngve sin forståelse stemmer med faglitteraturen. Før vi gjør dette, skal vi se hvordan HR som fagfelt har utviklet seg.

Arbeidere i dag er ikke bare arbeidere, de er kunnskapsbærere, og en betydelig ressurs for bedriften. HR er ikke bare viktig for arbeideren, arbeidsgiveren har også nytte av en sterk HR-funksjon. Arbeiderne kan bli mer produktive og mer motiverte av et systematisk HR-arbeid, og derfor kan hele økonomien til bedriften bli bedret. Et godt systematisk HR-arbeid vil kunne være med på å styrke motivasjonen til arbeiderne. Økt motivasjon vil gjøre at arbeideren yter bedre. Klarer de å drive på en kostnadseffektiv måte, vil bedriften være i stand til å oppnå bedre resultater enn tidligere på grunn av økt effektivitet.

I begynnelsen omfattet HR som arbeidsfelt de grunnleggende administrative funksjoner. Utviklingen har gått i retningen av å bli et fagområde som arbeider med et mye mer omfattende systematisk arbeid. HR-arbeidet omfatter i dag personalledelse, og de

⁴ Yngve Furseth, assisterende daglig leder og økonomi- og administrasjonsansvarlig i Transportkompetanse Haugesund AS. Intervju 27.02.2018

menneskelige ressursene på arbeidsplassene. HR-arbeid omfatter også hele prosessen fra ansettelse til opplæring og avvikling av arbeidskraft. Noe av grunnen for at HR i dag er viktig, er for å bevare og utvikle de menneskelige ressursene i organisasjoner. Innenfor HR skilles det vanligvis mellom to hovedretninger, nemlig forpliktelsesbasert og kontrollorientert. Disse skal vi se videre på i neste avsnitt.

3.4 HR-strategier

Først skal vi kort se nærmere på en HR-strategi som legger vekt på ytre belønninger og som kalles kontrollorientert HR. Det som er mest relevant i vår casestudie er det som kalles forpliktelsesbasert HR. En av årsakene til dette, er at TK er avhengige av medarbeidere som er selvgående. På bakgrunn av dette kommer vi derfor til å ha mer oppmerksomhet på forpliktelsesbasert HR og viktige faktorer som inngår i denne strategien.

3.4.1 Kontrollorientert HR

Den ene hovedretningen innen HR-faget kalles kontrollorientert HR og assosieres ofte som hard HR. I denne HR-strategien er det lagt mest vekt på økonomiske faktorer. I hovedsak går skillet mellom myk og hard HR om trykket er på menneskene eller ressursene (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 22). Hard HR handler om det ”kvantitative, kalkulerende og businessorienterte ved HR”, og hvordan de menneskelige ressursene må håndteres på en økonomisk rasjonell måte (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 22). Det er med andre ord et stort fokus på effektivitet, kostnader og ressursbruk.

Kontrollorientert HR sees ofte i sammenheng med ytre motivasjon. Kuvaas og Dysvik (2016, s. 54) definerer ytre motivasjon som ”atferd hvor drivkraften for atferden kommer fra ytre belønninger”. Blant ansatte som motiveres av ytre belønninger, vil drivkraften til å utføre arbeidet ligge utenfor å utføre jobbaktiviteten. Motivasjonen er i stedet knyttet til det som følger av selve resultatet. Det kan for eksempel være ytre belønninger som lønn, bonus eller ønske av å oppnå en forfremmelse. På en annen side kan det også være for å unngå straff som degradering eller oppsigelse (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 54). Dås vand⁵ påpeker at

⁵ Magnhild Dås vand: Ulike organisasjonsforståelser, HR-strategier og forutsetninger, Forelesning ved HVL, Avd. Haugesund 22.08.17

forutsetninger for ytre motivasjon vil være at de ansatte i utgangspunktet misliker jobben, at de unngår ansvar eller at de kun forfølger egeninteresser.

Ved bruk av kontrollorientert HR-strategi forsøkes effektivitet oppnådd gjennom kontroll og incentivsystemer (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 21). Det er fokus på én interessent og ett mål, det er eierne og deres avkastning (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 21). Dette gjør at det er et sterkt og sentralt fokus på å redusere de direkte lønnskostnadene. Det er ofte klare regler og rutiner. Ved bruk av en kontrollorientert HR-strategi vil ofte de ansatte behandles ulikt. Blant annet blir det satset på de bedriften anser har de beste ferdigheter og/eller eksamenspapirer (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 23). I tillegg får de beste ofte gode individuelle prestasjonsbaserte belønninger, noe som gjør at det er store lønns- og statusforskjeller (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 23). Det er også en utstrakt bruk av midlertidige ansettelser og outsourcing hos organisasjoner som benytter seg av en kontrollorientert HR-strategi.

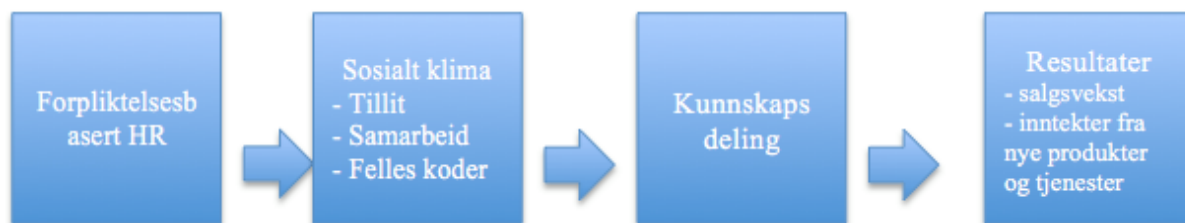
3.4.2 Forpliktelsesbasert HR

Den andre hovedretningen innen HR-faget kalles forpliktelsesbasert HR. En forpliktelsesbasert HR-strategi refereres ofte til som myk eller lojalitetsbasert HR. Denne formen tar utgangspunkt i menneskenes behov og hvordan de blir ivare tatt i organisasjonen, derfor kalles dette et humanistisk perspektiv. Kuvaas (2016a) forklarer forpliktelsesbasert HR slik: ”ledelse av menneskelige ressurser som omfatter tiltak, aktiviteter eller praksis som har til hensikt å få medarbeiderne til å identifisere seg med og involvere og engasjere seg i de organisasjonene de jobber for”. Det legges med andre ord vekt på identifikasjon, utvikling og engasjement.

Effektivitet søkes oppnådd gjennom gode relasjoner blant ansatte og ledere, delegering, innflytelse og ansvarlighet (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 21). Tanken bak denne HR-strategien er at den ikke skal baseres på kontroll, men på tillit og fleksibilitet. Det skapes en form for forpliktelse blant medarbeiderne og lederne i organisasjonen. Dette gjør at organisatorisk atferd blir selvregulert og basert på tillit og fleksibilitet, istedenfor kontroll gjennom økonomiske incentiver (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 22). Kuvaas (2016b) påstår at tillit handler om å ta sjansen på at organisasjonsmedlemmene har tilstrekkelig kompetanse til å utføre jobben på en tilfredsstillende måte. Tillit er en svært viktig faktor og er for mange også en avgjørende motivasjonsfaktor. Autonomi handler om selvbestemmelse og det å kunne styre

og ha kontroll over eget arbeid. Når ledere har tillit til at ansatte gjør en god jobb vil de ansatte oppleve jobbautonomi (Kuvaas, 2016b). Som nevnt tidligere, baseres HR-strategien på tillit og fleksibilitet som skaper en form for forpliktelse. Tillit fører til jobbautonomi, som videre gir gode prestasjoner og i følge Kuvaas (2016b) er dette det nærmeste vi kan komme effektiv kontroll.

Mennesket har behov for utvikling, og i en forpliktelsesbasert HR-strategi satses det på trening og utvikling av alle medarbeidere. Man går ut i fra at de ansatte liker det de gjør og har et ønske om kontinuerlig kompetanseutvikling. Et annet kjennetegn er at det i stor grad brukes kollektiv prestasjonsbasert belønning. Slik belønning brukes fordi det er lagt mest vekt på ”vi” og ”oss” i større grad enn enkeltpersoner. Å implementere en forpliktelsesbasert HR-strategi vil ofte skje gradvis. Det vil være naturlig at resultater i form av motiverte ansatte, lojale medarbeidere og økonomiske resultater først viser seg etter en stund (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 28).



Figur 4 - Forpliktelsesbasert HR og organisatoriske resultater (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 37)

Figuren over illustrerer den indirekte sammenhengen mellom en forpliktelsesbasert HR-strategi og resultater. En forpliktelsesbasert HR-strategi vil bidra med en positiv effekt på det sosiale klimaet i organisasjonen. Når de sosiale relasjonene bedres vil det bli bedre kommunikasjon, tillit og samarbeid innad i organisasjonen. Dette gir et mer positivt arbeidsmiljø. Bedre sosiale relasjoner vil kunne gi økt kunnskapsdeling, noe som gir mer kompetente medarbeidere med høyere kunnskaper. Dette vil resultere i organisatoriske resultater som for eksempel økt salgsvekst.

Kort oppsummert er det den positive påvirkningen en forpliktelsesbasert HR-strategi har på det sosiale klimaet, som vil føre til økt grad av kunnskapsdeling, og som igjen vil være avgjørende for å oppnå organisatoriske resultater. Det er altså ikke selve HR-strategien som er avgjørende, men det virker gjennom å bygge tillit blant de ansatte og bedre relasjonen og

samarbeidet. Dås vand⁶ poengterer at det er den positive innvirkningen forpliktelsesbasert HR har, på det sosiale klimaet, som er avgjørende. Det er dette som vil resultere i økt kunnskapsdeling i organisasjonen.

Kuvaas og Dysvik (2016, s. 37) hevder at mellom 54 -59 % av sammenhengen mellom en forpliktelsesbasert HR-strategi og organisatoriske resultater kan forklares av det sosiale klimaet i organisasjonen, og 22 % kan forklares av kunnskapsdeling. ”Det er en positiv sammenheng mellom HR-aktiviteter som best kan klassifiseres som forpliktelsesbaserte, og ulike indikatorer for organisatorisk effekt” som for eksempel profitt eller produktivitet (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 24).

Ut i fra det vi nå har sett, kommer det tydelig frem at forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR er basert på ulike forutsetninger om hva som skal til for at medarbeidere skal gjøre en god jobb og trives. Videre skal vi se på viktige faktorer som inngår i en forpliktelsesbasert HR-strategi, og som er relevant for TK.

3.5 Sentrale faktorer

3.5.1 Autonomi

Hva er autonomi og hvorfor er det så viktig? Kaufmann og Kaufmann (2011, s. 112) sier autonomi handler om ”i hvilken grad en arbeidstaker har kontroll over og ansvar for sin egen arbeidssituasjon”. Med andre ord handler autonomi om selvbestemmelse og det å kunne styre og ha kontroll over eget arbeid. Når ledere har tillit til at ansatte gjør en god jobb vil de ansatte oppleve jobbautonomi (Kuvaas, 2016b). Dette er en sentral faktor for å skape motiverende arbeid. Jobbautonomi blir ansett som svært viktig siden det er en sterk sammenheng med indre motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 73).

Det er mange årsaker til hvorfor jobbautonomi anses som viktig. For det første vil ansatte som opplever autonomi i jobben i større grad være mer tilfredse med både jobben, ledelsen, kolleger og lønn (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 72). Tilfredse medarbeidere er nøkkelen til gode resultater. For det andre har ansatte som opplever stor grad av autonomi høyere affektiv

⁶ Magnhild Dås vand: Ulike organisasjonsforståelser, HR-strategier og forutsetninger, Forelesning ved HVL, Avd. Haugesund 22.08.17

organisasjonsforpliktelse, høyere indre motivasjon og de vil levere bedre arbeidsprestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 72). For det tredje er autonomi også sterkt relatert til ekstrarolleatferd og jobbengasjement. Ekstrarolleatferd defineres som ”å hjelpe andre i jobben på en måte som overstiger de formelle jobbkravene” (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 63). Det er i hovedsak snakk om handlinger som fremmer organisasjonens interesser, men som nødvendigvis ikke trenger å være positive for personen som utfører de. Det kan gå ut over en persons fritid og kan eksempelvis være å bruke mer tid på opplæring av en ny ansatt enn hva som er forventet. Slik at det går ut over personens tid til egne arbeidsoppgaver og må ta dette igjen i tillegg til sine vanlige arbeidsoppgaver. Autonomi har også en tilknytning til tillit. Kuvaas og Dysvik (2016, s. 73) hevder når medarbeidere har tillit til sin leder vil det gjøre at de leverer bedre arbeidsprestasjoner og utøver mer ekstrarolleatferd.

”Omfattende forskningsmengder viser at jobbautonomi er den viktigste enkeltfaktoren for forklaring av indre motivasjon, ansvarlighet, arbeidsprestasjoner, god mental helse og en rekke andre forhold” (Kuvaas, 2016b). På bakgrunn av dette anses jobbautonomi som en svært viktig og sentral faktor når det kommer til motivasjon hos de ansatte. Kuvaas og Dysvik (2016, s. 215) hevder dette er på grunn av den sterke sammenhengen med indre motivasjon og den direkte sammenhengen med ekstrarolleatferd.

3.5.2 Organisasjonsforpliktelse

Organisasjonsforpliktelse handler om medarbeideres identifikasjon og involvering i en bestemt organisasjon (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 76). Det skilles mellom tre former for organisasjonsforpliktelse; affektiv, normativ og kalkulerende. Affektiv organisasjonsforpliktelse refererer til ansattes affektive, altså følelsesmessige identifikasjon og involvering i en gitt organisasjon (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 63). Dette er en emosjonell tilknytning hvor man føler en tilhørighet til organisasjonen. En ansatt med tette bånd til sine kollegaer vil ha vanskeligere for å forlate organisasjonen, i motsetning til en som ikke har like sterke sosiale relasjoner i organisasjonen.

Kalkulerende organisasjonsforpliktelse handler om hva man vil miste dersom man eventuelt velger å forlater organisasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 76). Et eksempel kan være at en ansatt ser på organisasjonen som et middel for å få lønn til å kjøpe bolig. I den kalkulerende organisasjonsforpliktelsen er det altså ingen moralske eller følelsesmessige bånd involvert.

Normativ organisasjonsforpliktelse knyttes til følelser av hva man opplever som riktig. Dette henger tett sammen med ansattes egne normer og verdier, og handler om hvordan vi bør opptre i ulike organisatoriske situasjoner. Et eksempel kan være hvis en bedrift bruker penger på trenings- og utviklingstiltak, vil den ansatte kunne føle at han eller hun er bundet til å bli i organisasjonen.

Det er i hovedsak den affektive organisasjonsforpliktelsen som blir trukket frem som viktigst for organisasjoner. Denne formen for organisasjonsforpliktelse er blant annet positivt tilknyttet prestasjoner og ekstrarolleatferd, samt at det er en negativ sammenheng til ansattes turnoverintensjon (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 76). Turnover gir et totalbilde over utskifting av personell. En turnoverintensjon sier noe om hvorvidt ansatte har tanker om å forlate organisasjonen eller ikke.

3.5.3 Kunnskapsdeling

En annen viktig faktor innen forpliktelsesbasert HR-strategi, er kunnskapsdeling. Deling av kunnskap skjer både på individuelt, avdelings- og organisasjonsplan. Graden av kunnskapsdeling i organisasjoner er viktig for å kunne øke kompetansen blant de ansatte. Kunnskapsdeling er en viktig kilde til fremskritt i produksjonen, faglig utvikling, personlig utvikling og påvirkning fra medarbeider til medarbeider og oppover til ledelsen.

Taus kunnskap er et viktig begrep når det kommer til kunnskapsdeling. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 362) er taus kunnskap en form for kunnskap som det er vanskelig å sette ord på. Denne type kunnskap er vanskelig å formidle. Eksempel på taus kunnskap i bedrifter, kan være hvordan en skal opptre i møte med kunder. Å dele den tause kunnskapen kan også være en viktig faktor for motivasjon. Motivasjon oppstår som en konsekvens av opplæring og læring (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s. 109). Når ansatte får en tilrettelagt mulighet til å dele erfaringer, kan dette være med på å skape et læringsmiljø. Et læringsmiljø kan skape motivasjon hos ansatte.

3.5.4 Kommunikasjon

For å dele kunnskap er det nødvendig å kommunisere. Boken *Difficult conversations* av Stone, Patton og Heen (2011) tar oss gjennom mange caser om hvordan en samtale kan utvikles fra en overfladisk samtale til en lærende samtale. Dette handler om å prøve å forstå

hverandres ståsted, og jobbe mot å være åpen for at man selv bare ser deler av helheten. Oppnås dette, sammen med gode kommunikasjonsteknikker, får man en lærende samtale hvor man snakker om de faktiske kjernene av problemene.

3.5.5 Organisasjonssosialisering

Kommunikasjon og kunnskapsdeling er viktig for å få til en god organisasjonssosialisering. Nykommere skal tilegne seg mange nye elementer på en ny arbeidsplass. Læring er derfor et viktig begrep i denne sammenhengen. Kaufmann og Kaufmann (2011, s. 186) definerer læring som ”tilegnelse av kunnskaper og ferdigheter som er relativt permanente, og som har sitt utgangspunkt i erfaring”. Læringen oppstår allerede ved første møte med organisasjonen. For eksempel på intervju på en ny arbeidsplass, blir man kjent med de ulike rollene i en virksomhet, verdiene til organisasjonen og en ny kultur. For å forklare dette på en annen måte kan vi introdusere begrepet; organisasjonssosialisering. Organisasjonssosialiseringen foregår i tre faser. Prosessen går ut på å lære den nye bedriften å kjenne (Filstad, 2016, s. 197).

3.5.5.1 Fase 1 – Forventningssosialisering (komme inn)

Den første fasen dreier seg om forventningene en arbeidstaker har før oppstart i ny jobb. Perioden omfatter introduksjonsfasen, og påvirker viktige faktorer som motivasjon, ytelse, rolleorientering, turnover, engasjement og jobbtilfredshet. Den tidlige organisasjonssosialiseringen har vist seg å være av stor betydning for hvordan ansatte finner seg til rette og fungerer i organisasjonen på lang sikt, hevder Filstad (2016, s. 197). For en bedrift er det derfor viktig å markedsføre seg på en god måte, slik at fremtidige arbeidstakere får et godt inntrykk. Dette kan for eksempel gjøres gjennom stillingsannonser og lignende.

Når en fremtidig nyansatt undersøker bedrifter, danner man seg et bilde av bedriften. En nykommer prøver å forstå hva jobben vil gå ut på, og hvilke krav som stilles.

En jobbsøker vil ofte sjekke om han er kvalifisert til jobben, og om han tilfredsstillende ferdigheter og krav som stilles. Han vil også forsøke og danne seg et bilde over de behov

bedriften har og hvilke verdier som ligger til grunn. Hvis ikke dette stemmer overens med hva arbeidssøkeren står for, kan det være lite hensiktsmessig å søke på den aktuelle stillingen⁷.

3.5.5.2 Fase 2 – Inngangssosialisering (bryte seg inn)

Denne fasen begynner første dagen i den nye jobben. I denne perioden er det viktig at organisasjonen tilrettelegger for at den nyansatte får et ”stjerneeksempel” å følge. Disse blir ofte kalt rollemodeller (Jacobsen, 2004). Rollemoellene bør være synlige og ha en arbeidsmoral og et verdigrunnlag som er til det beste for virksomheten i det lange løp. Rollemoellene er ofte nøkkelpersoner i en organisasjon. Personene kan være individer som har de verdiene, holdningene og kompetansen som samsvarer med de verdiene og målene som organisasjonen ønsker å strebe etter. For en nykommer i bedriften vil det være hensiktsmessig å følge en slik rollemoell for å lære bedriften å kjenne. Filstad Jacobsen (2004) mener at selv om den nyansatte ikke er bevisst på det, så tilegner de seg mange av kvalifikasjonene som rollemoellen har. Denne fasen strekker seg typisk de første 6 månedene i en organisasjon.

For de fremtidige prestasjonene til arbeidstakeren er det hensiktsmessig for bedriften å ha gode rutiner for opplæring og oppfølging i denne perioden. Gode opplæringsrutiner sikrer god læring og tilegning av kunnskap for å kunne fullføre arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte⁸.

3.5.5.3 Fase 3 - Etableringssosialisering (etablere)

Den siste fasen handler om prosessen mot å bli et etablert medlem av organisasjonen. Det er i denne fasen en nyansatt finner sin plass og begynner å arbeide og tilegne seg de kunnskapene og verdiene som kreves (Filstad, 2016). Man lærer seg også de uformelle normene på arbeidsplassen og hvordan dynamikken mellom de ansatte fungerer. Dette er viktig for hvordan en fungerer i arbeidsmiljøet, og for om man blir likt av de andre eller ikke. Det kan være vanskelig å avgrense denne perioden, på grunn av individuelle behov for opplæring og oppfølging.

⁷ Studiekraft skrevet av Jan Terje Mørk, høsten 2016. Oppgaven var en del av faget HR, individ og system, ved Høgskolen Stord/Haugesund.

⁸ Studiekraft skrevet av Jan Terje Mørk, høsten 2016. Oppgaven var en del av faget HR, individ og system, ved Høgskolen Stord/Haugesund.

3.5.6 Motivasjon

Hva er motivasjon? Enkelt sagt kan vi si at motivasjon er det som driver oss fremover. Dette kan være både i arbeid og i privatlivet. Motivasjon kan defineres som en målrettet handling i en bestemt retning (Holt et al., 2015, s. 93). Innenfor motivasjon skilles det i hovedsak mellom tre former.

Den første formen er prososial motivasjon. Prososial motivasjon refererer til ”et ønske om å gjøre en innsats til fordel for andre eller opplevelse av en forpliktelse til å gjengjelde gode handlinger” (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 54). Det kan for eksempel være å legge inn overtid i en hektisk periode. Det kan også være å overta oppgaver fra andre som kanskje ikke har kapasitet på det aktuelle tidspunktet.

Den andre formen for motivasjon er indre motivasjon. Denne type motivasjon refererer til atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som innebærer en opplevelse av glede, engasjement, mening eller interesse knyttet til arbeidsoppgavene man utfører (Kuvaas & Dysvik, 2016). Dysvik hevder at indre motivasjon fører til bedre arbeidsprestasjoner, økt vilje til å hjelpe kollegaer og til å ta i et ekstra tak for organisasjonen ved behov (Farbrot, 2010). Motiverte medarbeidere jobber mer effektivt, er mer lojale og tar i et ekstra tak når det trengs. (Farbrot, 2010).

Indre motivasjon går på mange måter hånd i hånd med en forpliktelsesbasert HR-strategi. Indre motivasjon forutsetter at de ansatte ønsker å gjøre en god jobb, ønsker å utvikle sine ferdigheter og at de finner glede og mening i arbeidet. Drivkraften ved indre motivasjon ligger i selve utførelsen av arbeidet (Lai, 2017). Indre motivasjon kan med andre ord defineres som en naturlig motivasjon som kommer innenfra, og dermed fører til atferd vi genuint har lyst å bedrive. Det kan blant annet være at man synes oppgavene er spennende, givende eller utfordrende. Et eksempel på slik motivasjon kan være at man jobber med oppgaver man synes er så spennende at man glemmer både tid og sted.

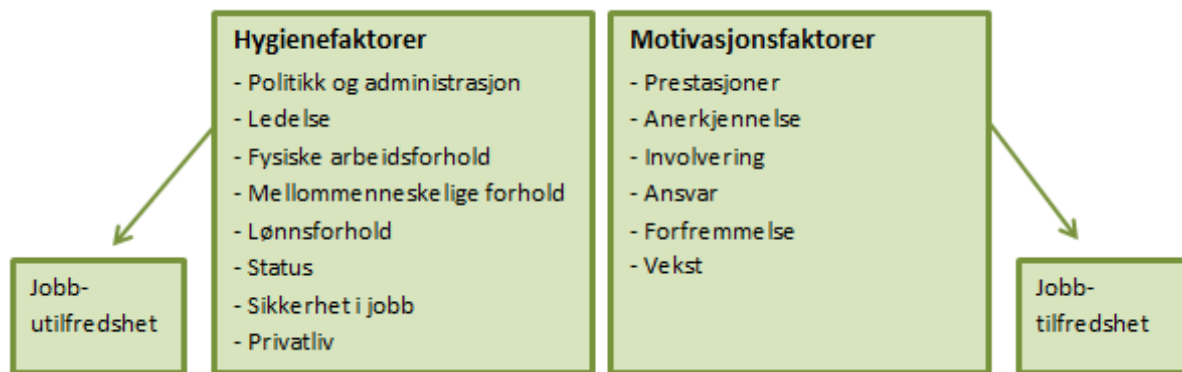
Indre motivasjon oppstår som et resultat av hvordan de tre grunnleggende menneskelige behovene autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet blir tilfredsstillt (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 73). Indre motivasjon er svært sentralt da dette bidrar til at medarbeiderne ønsker å gjøre en ekstra innsats for organisasjonen, som ved å arbeide overtid ved behov. En slik innsats har vi tidligere definert som ekstrarolleatferd.

Den tredje formen for motivasjon er ytre motivasjon. Ytre motivasjon refererer til atferd hvor drivkraften for atferd stammer fra ytre belønninger (Kuvaas & Dysvik, 2016). Eksempler på ytre motivasjon kan være en belønning, som for eksempel en bonus. Som vi nevnte i avsnittet om kontrollorientert HR, kan ytre motivasjon også oppstå for unngå straff eller sanksjoner. (Kuvaas & Dysvik, 2016). Holm (2015) hevder de som opplever indre motivasjon presterer ikke bare bedre enn de som er ytre motivert, men de har det også vesentlig bedre med seg selv. I følge professor Edvin Bru (2014) er indre motivasjon nødvendig for læring av høy kvalitet, mens ytre motivasjonskilder i form av ulike typer belønninger skader motivasjon og læring på lang sikt. Med andre ord betyr dette at dersom en utelukkende drives av ytre motivasjon, som for eksempel lønn og bonuser, vil dette over lang tid kunne føre til at noen kan bli demotiverte (Bru, 2014).

3.5.7 Herzbergs tofaktorteori

Herzberg sin tofaktorteori tolker ytre og indre motivasjon på en annen måte. Denne teorien er en skjematisk oversikt over motivasjons- og hygienefaktorer. Hygienefaktorene kan vi sammenligne med det vi tidligere kalte ytre motivasjon. Herzberg mente man ikke ble mer motiverte av slike faktorer. Han mente derimot at disse faktorene førte til mistriivsel om de ikke var tilstede i en organisasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 212). Eksempler på slike hygienefaktorer er lønn, arbeidsvilkår og hvordan man blir behandlet på arbeidsplassen. For eksempel kan kjøre- og hviletidsbestemmelser i transportbransjen være eksempel på en hygienefaktor. Om en bedrift for eksempel sliter med mobbing blant ansatte, kan dette være et eksempel på dårlig hygiene.

I følge Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 212) mener Herzberg at motivasjonen kommer av selve arbeidet man utfører og anerkjennelsen som kommer av en godt utført jobb. Et eksempel på en motivasjonsfaktor kan være at lederen roser sine arbeidere. Han kan også vise takknemlighet for jobben som er utført i form av for eksempel økt ansvar.



Figur 5 - Herzbergs tofaktorteori om jobbtillfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s. 212)

Herzberg hevdet at motivasjon og trivsel er det samme, og selv om teoriene hans mest sannsynlig er korrekte, så kan dette være en svakhet. Trivsel og motivasjon kan defineres ulikt, derfor kan det rettes kritikk til arbeidet til Herzberg (Sander, 2017).

Teorien til Herzberg sier noe om hva som er årsakene bak tilfredshet og utilfredshet i blant annet arbeidslivet. Han mente at de faktorene han kalte hygienefaktorer, var årsaken til utilfredshet på arbeidsplassen, dersom de ikke var tilstede (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 212). Herzberg hevdet hygienefaktorene i seg selv ikke skaper skaper trivsel og påvirker ikke motivasjonen om de er tilstede. På en annen side kan det sies at Herzberg mener at motivasjonsfaktorene, er årsaken bak tilfredshet i jobben, men at de ikke skaper utilfredshet dersom de ikke er tilstede (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 212). Videre kan det hevdes at dersom denne teorien skal kunne fungere optimalt, må de to aspektene av teorien være godt ivaretatt. Hygiene og motivasjonsfaktorene er viktige å ha på plass fordi de ansatte ikke kan bli motiverte om den ene faller bort, og om de ikke blir motiverte i jobben vil de heller på sikt ikke trives. I tillegg mener Herzberg at motivasjonsfaktorene er viktige for å få initiativrike og autonome medarbeidere.

Motivasjonsteorien er en viktig teori for å forklare sammenhengene mellom arbeid og motivasjon. På en annen side sier den ingenting om at faktorene kan flyte i gråsoner og at noen hygienefaktorer som lønn og opptjening av goder kan, ifølge noen andre teorier, føre til en kortvarig økning av motivasjon, men vil bli svekket på lang sikt.

3.5.8 Endringsledelse

”Endringsledelse er å lede individer, grupper eller organisasjoner gjennom en endringsprosess, fra en nåværende til en ønsket fremtidig tilstand” (Sander, 2018). For å få til en endring i en organisasjon, må det settes i gang en prosess. Lederen må starte endringen, og den må skje innenfra. På en annen side er det like viktig at de ansatte tar del i endringen som skjer, både for sin egen og for organisasjonen sin del. Uten eierskap hos de ansatte vil hele prosessen kunne falle til grunn og endringen kan bli mislykket.

Kaufmann og Kaufmann (2011, s. 275) beskriver Lewins modell for endring på følgende måte:

Opptining → *Omforming* → *Konsolidering*

Den første fasen er opptiningsfasen, og her vil de ansatte erkjenne behovet for forbedringer. Her skapes en holdning om at situasjonen slik den er i dag ikke er hensiktsmessig. For eksempel etter en periode med høy turnover. Endringsdriverne, som oftest ledelsen, kan skape en bekymring om hva som vil skje dersom organisasjonen ikke endres. På den andre siden må denne fasen også skape en psykologisk trygghet blant de ansatte. For eksempel ved å si at endringen må til for at ting skal bli bedre i organisasjonen. Lederne forsøker å redusere redsel eller motvilje mot endringen. Dette kan oppnås ved god kommunikasjon fra leder til ansatte og motsatt. Åpenhet rundt endring er viktig (Martinsen, 2010).

Opptiningsfasen varer i perioden fra lederne blir oppmerksomme på behovet for endring, til de ansatte er blitt informerte og trygge på den endringen som skal skje (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s. 275). Undersøkelser og utredninger er en del av denne fasen. Når resultatene av disse er lagt fram og godkjent, kommer vi inn i omformingsfasen, der tiltakene skal iverksettes.

I omformingsfasen vil det kunne skapes nye holdninger og adferd gjennom forskjellige tiltak som for eksempel opplæring, kommunikasjonstrening og kompetanseheving (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s. 275). Slike tiltak kan skje i form av kurs, endre formell struktur og ny lederstil. Med endring av formell struktur menes å endre organisasjonskartet og tjenesteveiene. Altså hvem som har ansvar for de ulike områdene i organisasjonen.

Når alle endringene er foretatt, kommer den siste fasen i Lewins modell. Denne fasen heter konsolideringsfasen. I denne fasen skal nye tiltak stabiliseres. Det Kaufmann og Kaufmann (2011, s. 275) anser som viktig i denne fasen, er å evaluere tiltakene og om det er samsvar mellom nye holdninger og organisasjonens virkelighet. Samtidig er det viktig at prosessen gjennomføres i riktig rekkefølge. Riktig rekkefølge vil si at man kan ikke starte fase to i modellen før den første fasen er gjennomført. Uten å ha vært gjennom opptiningsfasen, vil man kunne møte motstand i omformingsfasen (Kaufmann & Kaufmann, 2011).

Endringsdriveren, som ofte er en leder eller en ledergruppe, har et ansvar for å få med seg de ansatte i endringsprosessen. Det er mange teknikker man kan bruke for å få til dette. Lai (2015, s. 342) nevner flere av disse. Lederen kan for eksempel velge å overbevise eller overtale noen til å endre sine holdninger og dermed adferden deres. Videre nevner hun et prinsipp som handler om å gi og ta. Gjensidighetsprinsippet sier noe om det å forplikte seg til en gjenytelse for å unngå takknemlighetsgjeld, eller unngå å bli mislikt. Dette er en taktisk metode for å oppnå en endring, og det oppnås best resultat om den ansatte ikke er klar over dette. Dermed er dette den kanskje mest kraftfulle taktikken en leder kan ha i sitt arsenal, for å påvirke sine ansatte.

En leder som ønsker å påvirke sine ansatte i en bestemt retning, kan gjøre godt i å finne ut av hvilken valuta den ansatte setter høyest. Dette kan være lønn, men det kan også være ros og anerkjennelse. Om den ansatte får det han setter høyest vil leder oppnå en ”kreditt”, som kan tas ut i form av motytelser. Dersom lederen gir for mye over tid, kan påvirkningskraften svekkes. Med dette menes at dersom en leder pøser ut ros hele tiden, vil ansatte til slutt kunne ta denne rosen for gitt og den vil miste verdi.

Når en bedrift endres gjør de det enten proaktivt eller reaktivt (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s. 277). Proaktiv endring skjer før for eksempel en krise skulle oppstå. En leder kan se at ”nå må vi endre oss før det går galt”. Den reaktive endringen skjer på grunn av for eksempel en krise. Et eksempel kan være at en endring må til etter slitasje på ansatte etter en sterk vekst.

3.6 Grunnlag for valg av teori

Her vil vi beskrive hvorfor vi har valgt å skrive om de ulike teoriene, og hvorfor vi mener de er relevante for bedriften vi har studert. I intervjuene om bedriftens situasjon og veien mot et

mer systematisk HR-arbeid, har informantene i TK lagt vekt på en forpliktelsesbasert HR-strategi. De ønsker å satse mer og mer systematisk på de menneskelige ressursene enn de gjorde før. I teorien finner vi flere elementer som kan spille en avgjørende rolle for å få dette til, for eksempel organisasjonsforpliktelse, motivasjon og kunnskapsdeling. Casestudien vår handler om reaksjoner på rask endring, og derfor lette og fant vi relevante poenger i litteraturen om endringsledelse. Derfor valgte vi å studere teori på dette området.

Bedriften står ovenfor ulike utfordringer knyttet opp mot et forsømt HR-arbeid. Den tydeligste konsekvensen har vi sett som høy turnover. En høy turnover vil resultere i at organisasjonen får mange nyansettelser. De nyansatte må gjennom en sosialiseringssprosess for å bli fullverdige medlemmer i organisasjonen. Ut i fra disse nevnte utfordringer må organisasjonen gjøre noe med situasjonen. I TK sitt tilfelle ble det satt i gang et HR-prosjekt som fungerte som starten på en endringsprosess. Videre skal vi si noe om de teorielementene vi finner relevante for disse utfordringene.

I en forpliktelsesbasert strategi finnes en faktor som er høyst aktuell for TK, nemlig autonomi. Autonomi er relevant fordi bedriften er avhengige av selvgående konsulenter som driver sin egen arbeidshverdag. Grunnen til dette er i hovedsak de geografiske utfordringene som følger når TK har avdelinger i hele landet. For å skape selvdrevne arbeidere må de være motiverte for å jobbe selvstendig. Årsaken til at vi har trukket inn motivasjonsteorier, er at det kan virke som TK har større grad har vektlagt ytre motivasjon istedenfor for indre motivasjon. TK er god på hygiene faktorer, men det er viktig at begge er tilstede i bedriften for å skape motivasjon hos de ansatte. Vi mener mangel på indre motivasjon kan være en forklarende faktor for turnover i bedrifter.

De geografiske utfordringene gjør det vanskelig for TK å skape en forpliktelse blant sine ansatte. På bakgrunn av dette har vi valgt å trekke inn ulike former for organisasjonsforpliktelse. Bedriften vi har studert ønsker at de ansatte skal føle at organisasjonen er et åpent og ærlig organ, derfor mener vi det er viktig å få til rett type organisasjonsforpliktelse blant de ansatte.

TK har hatt en periode med høy turnover. Turnoveren til bedriften var en av de viktigste faktorene til at ledelsen bestemte seg for å sette inn tiltak. Vi synes det er viktig å belyse hva turnover er ,hvordan det kan bremses og i beste fall hvordan unngå høy grad av denne.

På bakgrunn av høy turnover har de naturligvis ansatt nye personer i organisasjonen. Av denne grunn har vi valgt å beskrive organisasjonssosialiseringprosessen. Prosessen er koblet sammen med autonomi og motivasjon. Sosialiseringprosessen i organisasjoner har vist seg å være meget viktig for fremtidig ytelse og motivasjon. Vi synes derfor det er naturlig å trekke inn denne teorien for å belyse viktigheten av å ha kunnskap om organisasjonssosialiseringprosessen. Slik kunnskap er viktig for å sikre en ryddig rekrutteringsprosess og opplæringsprosess i organisasjonen.

Siden bedriften er midt i en endringssituasjon, er det naturlig for oss å trekke inn endringsteorier og hvordan lede endringen som skal skje. Bedriften har vært i en kraftig vekstperiode og har dermed blitt endret på bakgrunn av dette. I en endringsprosess er det viktig med kommunikasjon. Vi valgte å ta med teori om dette på bakgrunn av endringen til bedriften og fordi kommunikasjon er en faktor for motivasjon og læring.

Læring er et viktig aspekt i kunnskapsdeling, og kunnskapsdeling er viktig i en bedrift som TK. Dette er fordi kunnskapsdeling er med på å skape autonomi og motivasjon. Læring er også viktig i en endringsprosess, slik som TK er i nå. Organisasjonsmedlemmene må lære seg den nye situasjonen etter endringsperioden, før en endring er vellykket.

Vi har sett at alle teoriene er flettet sammen og at de fungerer som en del av hverandre. Derfor er det vanskelig å beskrive den ene uten å dra inn trekk fra de andre. Vi mener teoriene er høyst aktuelle for bedriften både i nåværende situasjon og i fremtiden.

4. Metodikk

I dette kapittelet skal vi belyse hvilke metodiske valg vi har gjort i oppgaven. Vi skal beskrive hvilken metode vi har valgt for å innhente data og hvorfor vi har valgt denne bestemte formen. I tillegg skal vi si noe valg av informanter og hvordan vi har utført selve datainnsamlingen. Vi ønsker også å utdype om utfordringer vi har møtt på underveis. Til slutt vil vi legge frem en drøfting av valg av metode.

4.1 Valg av metode

Vi har kun sett på organisasjonen i et begrenset tidsvindu. Vi har valgt å foreta undersøkelser av kvalitativ art. Det er i hovedsak to årsaker til dette. For det første hadde vi tidlig gjort en tematisk avgrensning, men vi hadde ikke en klar utkrystallisert problemstilling i starten. For det andre var kontakten med bedriften lovende i begynnelsen, men vi måtte etter hvert tilpasse datainnsamlingen til det som var mulig for bedriften. Dette begrenset vår mulighet for datainnsamling, og vi vil i avsnitt 4.9 se på noen av utfordringene knyttet opp mot dette.

I denne oppgaven har vi valgt å innhente informasjon gjennom kvalitativ datainnsamling. Ut i fra vår problemstilling var det ønskelig å gi informantene mulighet til å uttrykke seg i større grad enn hva som er mulig ved spørreskjema (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 144). Vi hadde et ønske om å forstå hvordan ledelsen i TK oppfattet og reagerte på HR-situasjonen. Derfor mente vi at vi gjennom kvalitativ metode ville kunne uthente mer informasjon enn ved bruk av kvantitativ metode. Vi anså kvalitativ metode som en god mulighet til å gi oss dybdekunnskap om hendelser som har oppstått og intervjuobjektene meninger, samt at det ville gi oss mer utfyllende og detaljerte svar.

Vi har hatt flere dybdeintervjuer med nøkkelpersoner i organisasjonen. Dybdeintervjuene vi valgte å gjennomføre kan klassifiseres som semistrukturete intervjuer. Vi mente det var av fordel å velge semistrukturete intervjuer da dette åpner opp for samtale om temaer som ikke er planlagt på forhånd. Denne formen legger til rette for at temaer og rekkefølgen i intervjuet kan varieres, slik at vi kan bevege oss frem og tilbake i intervjuguiden, noe som er veldig praktisk (Johannessen et al., 2011, s. 145). En fordel ved bruk av dybdeintervjuer er muligheten for å studere meninger, holdninger og erfaringer. Hovedårsaken til at vi valgte å

utføre dybdeintervjuer var på grunn av utfordringene vi støtte på ved å få tilgang til en større undersøkelsesgruppe. Dette vil vi, som nevnt tidligere, utdype i avsnitt 4.9.

4.2 Casestudie

Ordet case betyr tilfelle og understreker betydningen av at det er ett eller noen få tilfeller som studeres (Johannessen et al., 2011, s. 89). Som et studieobjekt kan en case for eksempel være en bedrift, slik det er i vårt tilfelle. Vi valgte å gjennomføre en casestudie siden det var det vi hadde mulighet til på grunn av omfanget og tiden vi hadde til rådighet. En annen årsak som kan begrunne vårt valg av casestudie er at dette gir mulighet til å gå i dybden. Vår casestudie foregår over et tidsrom fra januar til april våren 2018.

4.3 Dokumentstudie

I tillegg til å utføre intervjuer, har vi også gjort dokumentstudier. Dokumentstudier kan også kalles dokumentanalyse og er når man går gjennom flere dokumenter for å finne svar på det emnet som undersøkes. I følge Sander (2017) er en dokumentanalyse en ”analyse av dokumenter (sekundærdata), hvor vi prøver å besvare forskningsspørsmålet gjennom å samle inn og analysere andres ord, setninger og fortellinger om et tema”. Dokumentstudier blir et verktøy for å finne svar i ulike kilder. Dokumentene som samles inn kan være alle slags sekundærdata. I vårt tilfelle har vi brukt litteraturbøker, internettsider og interne kilder. Vi har funnet relevante dokumenter som er gjeldende for bedriften og dens situasjon, og gjort bruk av disse i oppgaven vår. For eksempel fikk vi tilgang til spørsmålene som ble spurt i medarbeidersamtaler, og vi fikk se mailen som gikk ut til de ansatte angående et HR-prosjekt som TK satt i gang i januar.

4.4 Utvelgelse av intervjuobjekter

I utvelgelsen av intervjuobjekter har vi valgt en strategisk utvelgelse. Intervjuobjektene er nøkkelpersoner i TK som sitter på interessant informasjon. Vår undersøkelsesgruppe består av tre ansatte; daglig leder Svein Ove Vetrhus og assisterende daglig leder, Yngve Furseth, som også er økonomi- og administrasjonsansvarlig. Den tredje personen, Jorunn Landsverk, er ansatt som ledercoach i tillegg som transportkonsulent. Jorunn er også prosjektleder i

TK2018. Dette gjør at Jorunn er en svært sentral og verdifull informant. Vi har hatt løpende kontakt med henne via telefon og mail underveis i skriveprosessen.

4.5 Utarbeidelse av intervjuguide

På forhånd av intervjuene leste vi oss opp på både teori og fakta om bedriften. Det ble utarbeidet intervjuguiden (se vedlegg) i forkant av hvert intervju. Innledningsvis startet vi med å utforme enkle faktaspørsmål. Videre gikk vi over til å bruke introduksjonsspørsmål hvor temaet som skulle belyses i intervjuet ble presentert (Johannessen et al., 2011, s. 149). Deretter gikk vi over til bruk av nøkkelspørsmål som er hoveddelen og kjernen i kvalitative intervjuer (Johannessen et al., 2011, s. 149). Store deler av intervjuene ble satt av til nøkkelspørsmålene for å få ønsket informasjon. Avslutningsvis valgte vi å ta en oppsummering for å avklare eventuelle spørsmål og uklarheter. Det ble også satt av tid til informanten dersom informanten ønsket å komme med innspill eller andre kommentarer.

I forkant av intervjuene ble intervjuguidene i noen tilfeller gjennomgått sammen med veileder. Her ble uklare spørsmål justert og forbedringer gjort dersom det ble ansett som nødvendig. Det ble også gjennomført testintervjuer hvor vi fikk øvd på intervjusituasjonen.

4.6 Utførelse av intervjuene

På forhånd av intervjuene sendte vi mail hvor vi avtalte tid og sted. I tillegg presentert vi oss kort i mailen og hva oppgaven handlet om. Vi nevnte også kort hva vi ønsket å snakke om i intervjuet slik at informanten skulle ha mulighet til å forberede seg litt i forkant. Totalt har vi hatt fire dybdeintervjuer, hvorav to av disse har vært telefonintervjuer. Vi har i tillegg til dette også hatt uformelle samtaler med Jorunn om ting som har kommet opp underveis.

I forkant av intervjuene ble det fordelt roller oss i mellom. Alle intervjuene har foregått ansikt til ansikt i TK sine lokaler, foruten telefonintervjuene. Alle intervjuer har blitt tatt opp med samtykke fra informantene. Det har i tillegg blitt skrevet ned notater av det som var særdeles relevant underveis i intervjuene. Intervjuene tok omkring en time å gjennomføre. Selve intervjuene har vært åpne og i stor grad minnet om en vanlig uformell dialog. Vi tok utgangspunkt i intervjuguiden som ble utarbeidet på forhånd, men hadde også mulighet til å gå utenfor planlagte temaer dersom det skulle oppstå slike situasjoner.

Avslutningen av intervjuene ble planlagt ved å rundes av med en kort oppsummering for å se at vi hadde forstått alt riktig, og for å oppklare eventuelle uklarheter. Vi satte også av tid til informanten, dersom informanten skulle sitte igjen med spørsmål eller kommentarer.

4.7 Bearbeiding av data

I etterkant av alle intervjuer har vi hatt en refleksjon rundt intervjuene. Dette gav oss muligheten til å sjekke om vi fikk det vi ønsket ut av intervjuene. Videre ble intervjuene transkribert og sendt til alle gruppemedlemmene. På denne måten sikret vi at alle fikk lest gjennom og reflektert over intervjuene. Vi valgte også å sende intervjuene til vår veileder, som leste gjennom disse og gav tilbakemelding på intervjuteknikk og spørsmålene som ble stilt. Tilbakemeldinger fra veileder gjorde at vi i større grad stilte bedre forberedt til intervjuene som var planlagt lenger fremme i skriveprosessen. Vi ble mer bevisste på hvordan vi kunne stille bedre oppfølgingsspørsmål og hvordan vi kunne opptre med både kroppsspråk og holdning for å virke interesserte og konsentrerte. Disse tilbakemeldingene gav oss trygghet og selvtillit i forkant av intervjuene som skulle gjennomføres.

4.7.1 Transkribering

Som nevnt ble alle intervjuene tatt opp etter samtykke fra intervjuobjektene. Kort tid etter gjennomføringen ble intervjuene transkribert. Årsaken til at vi valgte å transkribere alle intervjuene var for å gjøre arbeidet i ettertid lettere for oss selv. Dette har gitt oss en stor fordel da vi har alt nedskrevet og ingen viktig informasjon risikeres utelatt. Samtidig har dette vært viktig for videre skriving, da det har gjort det enklere å hente ut sitater og viktige poeng fra intervjuene. Selv om det å transkribere intervjuene var en lang og tidkrevende prosess, er dette noe vi i ettertid er svært glade for at vi valgte å prioritere.

4.8 Rapport etter kartlegging og medarbeidersamtaler

I sammenheng med HR-prosjektet TK2018, ble det i starten av 2018 satt i gang en kartleggingsprosess. Fra 29.01.2018 – 23.03.2018 ble det gjennomført femten medarbeidersamtaler med transportkonsulenter og ansatte i administrative stillinger i TK. Medarbeidersamtalene skal gi et bilde av hvordan de ansatte oppfatter det å jobbe i TK. Samtalene ble gjennomført med Frank som leder og Jorunn som coach og medspiller. Nesten

alle medarbeidersamtalene varte i to timer. I forkant av medarbeidersamtalene ble det en uke i forveien sendt ut forberedende spørsmål på mail, som vi har fått tilgang til. På bakgrunn av kartleggingen og medarbeidersamtalene ble det utarbeidet en rapport som vi har fått innsyn i. Siden vi ikke fikk mulighet til å snakke med noen av transportkonsulentene i TK, er tilgangen på denne rapporten helt avgjørende for oss. Rapporten gir oss innblikk i de ansattes tanker uten å ha vært i direkte kontakt med disse. Rapporten blir for oss en indirekte datakilde på hvilke tanker de ansatte i TK har. Det er spennende å se hvorvidt forståelsen av utfordringene er lik hos både ansatte og ledelse. Dersom de ansatte har andre oppfatninger enn ledelsen angående utfordringer, er kanskje utfordringene i TK større enn hva disse tre nøkkelpersonene vi har vært i kontakt med tror. Dette vil vi se nærmere på i kapittelet om sentrale funn og i drøftingskapittelet.

4.9 Utfordringer

Da vi skulle plukke ut informanter, ønsket vi i utgangspunktet å gjøre dette basert på variasjonsutvelgelse for å fange opp ulike synspunkter og erfaringer. Vi hadde et ønske om å få samtaler med både ansatte og ledere, men dette lot seg dessverre ikke gjøre. Daglig leder i TK påpekte ulike årsaker til hvorfor dette ikke lot seg gjøre, hvorav en av grunnene var tidsmessige utfordringer internt. Siden vi ikke kunne hente inn data fra de ansatte direkte, valgte vi å fokusere på ledernes problemforståelse. I en travel hverdag var det vanskelig å få mange i tale i ledelsen. På bakgrunn av dette fikk vi dessverre ikke utført de intervjuene vi anså som mest hensiktsmessige. Dette gjorde at vi måtte foreta en strategisk utvelgelse basert på de personene vi hadde tilgang til. I tillegg til daglig leder, fikk vi heldigvis komme i kontakt med to nøkkelpersoner som har svært relevante roller i organisasjonen. Disse har bidratt med informasjon i stor grad. Aller helst skulle vi ønske å få komme i kontakt med flere for å høre andre oppfatninger og perspektiver, men da dette ikke lot seg gjøre, mener vi situasjonen ble løst på en tilfredsstillende måte.

4.10 Drøfting av valg av metode

Det ville uten tvil vært en fordel dersom vi hadde fått flere samtaler med ulike ansatte. Synspunktene varierer ofte en del fra leder til ansatt. Vanlige ansatte er underrepresentert i informantutvalget og på bakgrunn av dette kan det argumenteres for at det kan være utvalgsskjevhet i utvalget (Johannessen et al., 2011, s. 245). På en annen side har ikke dette

vært mulig, men det ville uten tvil vært å foretrekke dersom det hadde vært mulig. Dersom vi hadde fått tilgang til flere ansatte ville dette kunne gitt flere perspektiver og kunne vært med på å bidra med flere synspunkter i oppgaven. Samtidig har vi fått tilgang til rapporten som ble utarbeidet i etterkant av medarbeidersamtalene, og denne vil på mange måter gi noen svar på hvilke tanker og refleksjoner de ansatte i TK har. På denne måten har vi fått tilgang til hvilke tanker de ansatte har, uten at vi har vært i direkte kontakt med noen av disse.

Sett i lys av vår tilgang på data, er vi fornøyd med valg av metode til oppgaven vår. Selvsagt skulle vi ønske vi kunne få snakket med noen av de ansatte selv, men vi må respektere at dette er en organisasjon hvor de ansatte er svært travle. I ettertid kan det diskuteres om vi burde vært mer offensive for å få til intervjuer med de ansatte, men vi ønsket heller ikke å være forstyrrende. Vi forsøkte å få til intervjuene, men det ble gitt tydelige føringer fra ledelsen om hvem vi skulle forholde oss til og hvem vi kunne snakke med. På en annen side fikk vi snakket med viktige ressurspersoner i organisasjonen. Disse var svært imøtekommende og bidro til å gi oss et klarere bilde av organisasjonen og dens utfordringer. Samtidig vil tilgangen til rapporten fra kartleggingen og medarbeidersamtalene være supplerende for oss.

5. Sentrale funn

I dette kapitlet vil vi redegjøre for noen sentrale funn vi har gjort i arbeidet med oppgaven vår. Funnene vil i hovedsak bygge på dybdeintervjuene vi har hatt med nøkkelpersonene i TK. Vi har i tillegg fått innsyn i kartleggingsrapporten fra medarbeidersamtalene, som ble gjort i forbindelse med TK2018. På denne måten fikk vi tilgang til noen av tankene til de ansatte i TK, og hvordan de opplever hverdagen i organisasjonen. På samme tid skal vi være klar over at disse er bearbejdet av prosjektgruppen, og ikke direkte gjengitt som sitater i rapporten. Av den grunn har vi ikke konkret tilgang til hva som ble sagt fra de ansatte, men vi har fått en oversikt over hvilke tanker de har om TK i dag.

Det er viktig å huske på at vi kun har observert et utsnitt av en større historie i denne sammenhengen. Vi har kommet inn i bedriften noen måneder etter at ledelsen har erkjent tydelige vekstmerter, og har handlet som en konsekvens av disse. Ledelsen søkte hjelp ved å ansette Jorunn som transportkonsulent og prosjektleder i TK2018. Første steg på veien til et systematisk HR-arbeid i TK, var å kartlegge dagens situasjon med hjelp av medarbeidersamtaler med transportkonsulentene. Det faktum at TK i det hele tatt setter i gang TK2018, og tok inn Jorunn i organisasjonen, er den første reaksjonen på vekstsmertene i TK. Hvilke tiltak som settes i gang i fremtiden vil tiden vise.

5.1 Nøkkelpersoner

Hvem er disse nøkkelpersonene vi har hatt intervjuer med? Svein Ove og Yngve er allerede nevnt i innledningskapitlet, men det kan være hensiktsmessig å presentere deres rolle i bedriften nærmere. Den tredje personen er Jorunn Landsverk, som har en spesiell rolle i organisasjonen. Hennes rolle skal vi også gjøre rede for i dette kapitlet.

Svein Ove er daglig leder, og er den øverste lederen i TK Gruppen AS. Selv om Svein Ove er daglig leder, består hans arbeidshverdag i det meste av salg ut mot kunder og marked. Det er Svein Ove som forhandler frem de fleste av de store kontraktene til TK. Han forteller at med den raske veksten, har arbeidsoppgavene hans blitt mer rettet mot å sikre nye kontrakter. Dette har gått på bekostning av tid til oppfølging av ansatte. Hva Svein Ove tenker om dette, skal vi komme inn på senere i kapitlet.

Yngve ble ansatt i 2015, og har ansvar for daglig drift av selskapet. Han har ansvaret for lønn, regnskap, administrasjon og it-avdelingen. Tittelen til Yngve er assisterende daglig leder. Svein Ove fortalte oss at Yngve ble hentet inn som en konsekvens av den veksten TK opplevde. Svein Ove fikk et behov for en å sparre med, og en person som kunne ta av seg av den operative driften av selskapet da han fikk mer oppgaver ut mot salg og marked.

Jorunn Landsverk er den tredje personen vi har hatt dybdeintervjuer med. Hun er ansatt som ledercoach og transportkonsulent, men hun er også prosjektleder i TK2018. Dette gjør rollen hennes spesiell. Hun ble i førsteomgang ansatt som transportkonsulent, men ledergruppen hadde hele tiden en plan om å bruke kompetansen hennes i forbindelse med TK2018. Jorunn har tidligere jobbet med lederutvikling og coaching i Bama, og det var denne kompetansen og erfaringen Svein Ove ønsket å benytte seg av i TK. Hun har startet som transportkonsulent, og fikk dermed kjenne på kroppen hvordan konsulentene jobbet og hvordan opplæringen foregikk.

Jorunn ble engasjert som prosjektleder i TK2018 da prosjektet ble rullet ut. Jorunn sin rolle i TK er sammensatt, og kan være krevende. Det som kan være krevende er at rollene til Jorunn kan oppfattes som uklare. I en setting er hun en transportkonsulent som er sidestilt med de andre transportkonsulentene. I TK2018 er hun prosjektleder, og var med som støttespiller for ledergruppen da medarbeidersamtalene ble gjennomført. Hvordan blir det oppfattet av de andre transportkonsulentene at Jorunn er med i medarbeidersamtalene? Det kan være problematisk for de ansatte se hvor skillet går mellom rollene hennes i organisasjon. Vi har ingen data angående dette, men vi kan gjette oss frem til at dette kan være et problem. Når er hun ledercoach og når er hun transportkonsulent?

Det å ha en slik komplisert rolle i en organisasjon, kan også være problematisk for Jorunn. Hun bør alltid være påpasselig med å ikke blande rollene sine. Med dette mener vi at hun bør ha et klart og tydelig skille mellom coach og konsulent. Dette ser vi hun har gjort i medarbeidersamtalene. Der var hun med som en støtte til lederen, og fungerte som en som kunne stille de rette spørsmålene. I tillegg kunne hun trekke seg ut om kollegaene hennes ønsket å snakke om private emner.

Alle transportkonsulentene fikk muligheten til å velge om Jorunn skulle være tilstede dersom private opplysninger ble diskutert på medarbeidersamtalene, men ingen benyttet seg av dette. Det kan være en indikator på at de ansatte ikke hadde problemer med Jorunn sine ulike roller.

5.2 Daglig leder sine betraktninger

Gjennom intervjuet med Svein Ove ønsket vi å se nærmere på hvordan han ble oppmerksom på vekstsmertene og hvordan han forstår disse. I vårt intervju sa han dette: ”Det er klart at på veien til å vokse slik som vi har gjort, så mister vi en del ansatte¹”. Han sier at turnoveren de har hatt i TK ligger under landsgjennomsnittet. Svein Ove mener noe årsaken til at ansatte sa opp, var fordi kravene og driften endret seg med den voldsomme veksten. Et eksempel kunne være at en ansatt som tidligere jobbet hadde lite direkte kundekontakt, måtte begynne å jobbe ut mot kunder og opprette et kundeforhold til disse. Forventingene til den ansatte blir endret, og dersom disse ikke stemmer med hva den ansatte selv forventet av TK, kan det føre til at den ansatte ikke lenger ønsker å jobbe i TK. Samtidig peker han på at han har et ønske om å være nærmere sine ansatte. Det er en annen effekt av å være i vekst, nettopp det at han ble mer distansert fra sine kollegaer.

Før når vi hadde tjue ansatte visste alle hvem jeg var, men nå har vi to hundre ansatte, og det er mange av dem jeg aldri har hilst på. Det er det tøffeste i veksten at man ikke får nærheten til folk. Når du blir sittende i en sjefsstol, så er det ikke alle som er like åpne og ærlige med deg som de var før. De vil snakke til deg på en annen måte. De ser på meg som en leder og ikke kollega⁹.

Et annet tema som Svein Ove deler med oss, er forståelsen av bedriftskulturen i TK. Han sier fra starten i 2007 har de alltid kalt seg for TK-familien. Med en stor vekst og mange flere ansatte, ble det vanskeligere å holde på denne bedriftskulturen som de ønsket. Svein Ove ønsker en bedriftskultur hvor det skal være lov å gi ærlige tilbakemeldinger. Han mener ærlighet bringer organisasjonen videre, og er opptatt av at saker som plager ansatte, skal bringes frem på bordet. Svein Ove er tydelig på at han ønsker en bedriftskultur som kjennetegnes av verdiene åpenhet og nærhet.

Hva kan vi hente ut av de tankene som Svein Ove deler med oss? Vi har ønsket å se på hvilke

⁹ Svein Ove Vetrhus, daglig leder i Transportkompetanse Haugesund AS. Intervju 15.01.2018

vekstsmertener som har gjort seg gjeldende for TK gjennom deres raske vekst, og Svein Ove peker på flere i intervjuet vi gjorde med ham. Et av funnene vi biter oss merke i, som også de andre informantene nevner, er gjennomtrekken av folk i organisasjonen. Med en rask vekst kommer det også raskt endrede krav og forventinger, hevder Svein Ove. Dette er det ikke alle som takler like godt, mener han. Det kan være endrede krav om effektivitet og utført arbeid. Rent praktisk kan det bety at en konsulent må bruke en halv dag på en arbeidsoppgave han før kunne bruke en hel arbeidsdag på. Likevel, Svein Ove sa at turnoveren de hadde var rundt landsgjennomsnittet. Det viser seg likevel at de har hatt en høy turnover de siste årene. Svein Ove nevner at gjennomtrekken lå under landsgjennomsnittet. For transportkonsulentene isolert sett har likevel halvparten sluttet over to år. Siden dette er nøkkelpersonell for virksomheten representerer det likevel et problem. En får kostnader ved enten å rekruttere treffsikkert, eller ved å lære opp nyansatte til å takle utfordringene bedre.

Et annet funn vi gjorde på bakgrunn av intervjuet med Svein Ove, er hvordan kulturen i organisasjonen har endret seg med veksten. Ved oppstarten av TK og i de første årene, fikk vi inntrykk av at de ansatte i større grad var mer sammensveiset og nære hverandre. Svein Ove betegner denne kulturen som en familiekultur, hvor man var ærlige med hverandre om både positive saker og negative saker. Uansett, Svein Ove snakker om en tett og ærlig bedriftskultur i samme åndedrag, men det er viktig å peke på at dette kan være to forskjellige variabler. Vi forstår Svein Ove slik at han ønsker at de ansatte skal være ærlige med hverandre, men også mot ledelsen. Svein Ove ønsker at de ansatte skal kunne gi direkte beskjeder dersom det er noe de ønsker å ta opp.

Spørsmålet er om Svein Ove ønsker seg en tett og nær bedriftskultur rent geografisk, eller om han mener at denne kulturen oppstår som et resultat av at de ansatte er ærlige med hverandre. Om det er tilfellet, kan det være problematisk. Tett og ærlig er, som sagt, to ulike variable. Selv om ansatte kan være geografisk tett på hverandre, er det ikke dermed sagt at de gir ærlige tilbakemeldinger til hverandre. I intervjuet forbinder Svein Ove nærhet med at de ikke er like åpne og ærlige med han etter han ble sjef. På en side kan vi forstå de ansatte. En konsekvens av å være sjef er at de ansatte får et annet forhold til deg. Det er ikke selvsagt at de ansatte vil dele det samme med sjefen sin som de deler med sine kollegaer som er sidestilt i organisasjonen. Dersom det er dette Svein Ove mener med nærhet, er det en konsekvens av å være sjef, og ikke nødvendigvis kulturen som har mistet sin nærhet.

Veksten har ført til at denne kulturen har blitt visket bort, mener Svein Ove. Noe av det som kan forklare dette, er den geografiske spredningen som oppstod som et resultat av veksten. Da TK vokste som mest, ble det kjøpt opp mange kjøreskoler rundt om i landet. Det ble også opprettet kontorer hvor konsulenter jobbet i sitt geografiske nærområdet. Dette førte til at det i dag finnes konsulenter som er ansatt i TK som er spredt fra Kristiansand i sør til Tana i nord. Det er ingen tvil om at det vil være problematisk å få til en familiekultur med slike geografiske avstander kollegaer i mellom.

Veksten førte til at antall ansatte skjøt i været. Hva gjorde dette med kulturen? Det er selvsagt lettere å bli bedre kjent med hverandre om man ikke er så mange. Å gå fra rundt 20 ansatte til å bli cirka 200 ansatte, er en enorm vekst i personalet. Svein Ove snakket om at i starten visste han hvem alle var, og han følte han kjente sine ansatte. Etter veksten er det mange han aldri har møtt før. Endring i bedriftskulturen ved slike forandringer, både numerisk i antall ansatte og geografiske med disse spredningene, er ikke unaturlige. Det er likevel greit å være klar over at dette er en konsekvens av rask vekst, og helt klart en tydelig vekstsmerte. Svein Ove ønsker seg tilbake til den kulturen de hadde før, og vil ha tilbake den familiefølelsen i organisasjonen. Hvorvidt det er mulig å nærme seg slik kulturen var før, er en diskusjon vi kommer mer inn på i drøftingsdelen.

5.3 Assisterende daglig leder sine betraktninger

Hvilke tanker har assisterende daglig leder om vekstsmertene til TK? I vårt intervju med Yngve sa han følgende da vi spurte om hvilke tanker han hadde om vekstsmertene til TK:

De største utfordringene er at man biter på seg større og flere kostnader av å vokse. Samtidig får man flere kunder i veksten, og presset på våre ansatte kan bli for tøft. Vi fikk for mye å gjøre på for få ansatte¹⁰.

TK har vokst på to forskjellige måter. Den ene måten var gjennom oppkjøp av andre selskaper. Den andre var gjennom utvidelse av selskapet med å åpne flere avdelinger og rekruttere flere ansatte. Yngve peker på faktumet at TK kjøpte opp mange kjøreskoler, og etablerte avdelinger spredt rundt i hele landet. Han mener den geografiske spredningen er

¹⁰ Yngve Furseth, assisterende daglig leder og økonomi- og administrasjonsansvarlig i Transportkompetanse Haugesund AS. Intervju 27.02.2018

utfordrende. For det første mister man nærheten til hverandre. Det blir helt umulig å se hverandre hver dag, og det er ikke det samme å snakke sammen på telefon eller mail, som det vil være å ha en samtale ansikt-til-ansikt, sier Yngve. På denne måten blir det vanskeligere å føle på arbeidsklimaet, som når man fysisk ser de ansatte hver dag.

Et annet aspekt med avstanden, er at den gjør oppfølging og opplæring vanskeligere, forklarer Yngve. Noen av konsulentene har kontor en dagsreise unna, og da er det problematisk å få til en daglig oppfølging. Yngve trekker frem viktigheten av at konsulentene må være selvdrevne i arbeidet sitt, og forklarer dette med at systematisk oppfølging er vanskelig å få til. Selv om vi som regel har nyansatte her i Haugesund eller i Oslo i en uke på opplæring, sier det seg selv at det hadde vært enklere å være tettere på dem i hverdagen også. Det er klart ingen er utlært på en uke, og ofte lurer man på ting som det hadde vært enklere å ta der og da, istedenfor å sende mail eller ringe, påpeker han. Yngve er tydelig på at det må utarbeides en langsiktig plan på opplæringen, slik at TK sikrer at de ansatte er trygge på hvordan arbeidsoppgavene skal løses.

Yngve mener TK er for dårlige på å skape en gjensidig forventningsavklaring mellom ledelsen og ansatte. Hvordan skal arbeidsoppgavene løses? Hva forventer TK? Hva forventer konsulentene av TK? For at de ansatte skal bli trygge i arbeidet sitt, er de nødt til å vite hva som forventes av dem, påpeker Yngve. Gjennom veksten har det å avklare forventinger blitt forsømt, sier Yngve.

Hva kan vi trekke ut i fra det Yngve forteller om TK? Det er tydelig at Svein Ove og Yngve er nokså samstemte i deres problemforståelse av vekstsmertene til TK. Et funn er sentralt, og det er et økt press på de ansatte i organisasjonen. Presset viste seg i form av økt press på effektivitet og produktivitet hos konsulentene. Dette mener Svein Ove og Yngve har ført til slitasje på de ansatte, og kan være en av hovedgrunnene til den økte turnoveren TK har opplevd de siste årene. Samtidig er Yngve tydeligere enn Svein Ove på at turnoveren har vært for høy, og at dette var en av de mest sentrale årsakene til at TK2018 ble satt i gang. Likevel, dette er et diskusjonsspørsmål og vil bli mer belyst i drøftingskapitlet.

Vi ser tydelig at den geografiske avstanden er en stor utfordring for TK. Det er ikke bare nærheten som blir vanskelig og nærmest umulig å få til, men den gjør også opplæring og oppfølging av nyansatte mer komplisert enn hva det ellers ville vært. Dette henger gjerne

sammen med det andre poenget som Yngve nevner, nemlig forventningsavklaringer. Han mener TK er for dårlige på å avklare med hver enkelt konsulent om hvilke forventninger de har til konsulentene og hvilke forventninger konsulentene har til TK som arbeidsgiver. Dette er et interessant funn, da dette ofte henger tett sammen med organisasjonsforpliktelse og organisasjonssosialisering som vi kjenner fra teorien. Dersom det er flere mismatches mellom ansattes forventning til arbeidet og TK, kan dette slå uheldig ut. Dette er noe vi kommer mer tilbake til i drøftingsdelen.

5.4 Jorunn Landsverk sine betraktninger

Hvilket inntrykk har Jorunn Landsverk av veksten til TK? Jorunn er helt ny i organisasjonen. Likevel, da vi hadde intervju med henne over telefon 02.02.2018, hadde hun allerede gjort seg opp noen tanker om hvorfor vekstsmertene oppstod og hvordan hun forstår dem.

Utfordringene ligger i kulturen. Når man vokser og får økt oppmerksomhet på kostnader, så glemmer man fort menneskene og de menneskelige ressursene. Hvis kostnader er det som står lengst fremme i pannen, så glemmer man at man har med mennesker å gjøre til slutt. Vi selger ingen produkter når menneskene ikke er på jobb¹¹.

På samme måte som Svein Ove, peker Jorunn på bedriftskulturen som en utfordring og et område hvor det må forbedringer til. Jorunn mener veksten har gått på bekostning av TK sin viktigste ressurs, nemlig den humane kapitalen.

Vi finner igjen det samme gjennom intervjuene med Jorunn som vi fant i intervjuene med de to andre nøkkelpersonene i TK. Jorunn legger ekstra vekt på at de menneskelige ressursene kan ha blitt litt glemt i denne vekstprosessen. Det har blitt for mye oppmerksomhet på kostnader, og det har ført til et økt press på å levere like gode tjenester, men mer effektivt enn tidligere, sier Jorunn Landsverk.

Jorunn er også opptatt av å forbedre bedriftskulturen i TK. Likevel, hun har en litt annen oppfatning om hvordan hun ser for seg bedriftskulturen på sikt. Jorunn er klar på at

¹¹ Jorunn Landsverk, transportkonsulent og ledercoach i Transportkompetanse Haugesund AS. Telefonintervju 02.02.2018.

familiekulturen som var før, er vanskelig å gjenskape ettersom det har skjedd store forandringer i TK siden oppstarten. Spørsmålet blir heller hvilken bedriftskultur man ønsker i dag, og ikke se for seg at alt kan bli som før, sier Jorunn. Samtidig mener hun at TK skal være forsiktige med å ha et ideal om en ”familiekultur” for TK etter veksten. Det er svært individuelle oppfatninger av hva som er familie for hver enkelt, og det kan være vanskelig å få samlet alle typer ansatte bak en felles familiekultur, mener hun.

5.5 De ansattes betraktninger

I forbindelse med TK2018 ble det gjennomført en utvidet medarbeidersamtale med alle konsulentene som er ansatt. Det ble gjennomført 15 medarbeidersamtaler fra januar til mars. I følge rapporten mangler det én samtale, men det er grunnlag nok for å lage en rapport basert på de 15 samtalene. Snittet av ansiennitet er cirka to år, og syv av de ansatte har jobbet i ett år eller mindre. Denne rapporten vil gi oss en dybde og kontrast i problemforståelsen, da vi også får de ansattes syn på situasjonen i organisasjonen. Rapporten er utarbeidet av Jorunn, Yngve og Frank (Landsverk, Ilebekk & Furseth, 2018). Vi har fått tilgang til forberedende spørsmål som ble sendt til de ansatte i forkant av medarbeidersamtalene (se vedlegg 6).

Frem til nå har vi kun hatt data på hvordan problemforståelsen til ledelsen har vært. Vi skal ikke gjengi rapporten i dette kapittelet, men trekke ut hovedfunnene basert på de ansattes tanker rundt bedriftskulturen i TK i dag. Vi må likevel trekke frem at denne rapporten er skrevet av noe generell karakter. Det er vanskelig å trekke ut helt konkrete svar, nettopp på grunn av den generelle karakteren til rapporten. Likevel, den gir oss rik informasjon på de ansattes oppfatninger, men samtidig må vi ha i bakhånd at det kan være vanskelig å være konkret noen steder.

Svarene til de ansatte ble oppsummert under disse kategoriene; personlig plan, hvilke tanker de har om kulturen og om ledelsen.

5.5.1 De ansattes arbeidshverdag

Hvilke tanker har de ansatte om sin egen arbeidshverdag? Det kommer frem i rapporten at 40 % opplever stor grad av mestring i jobben sin (Landsverk, Ilebekk & Furseth, 2018). Over halvparten har svart at de i passe grad opplever mestring i arbeidet sitt. Videre peker

rapporten på at over 50 % er selvdrevne når det kommer til opplæring. Kartleggingen peker på at dette forteller om deres evne til endringer og ærgjerrighet i arbeidet, men vi skal ikke drøfte disse påstandene i dette kapittelet. Et annet interessant funn, er at alle konsulentene har svart positivt på sosiale relasjoner med andre kollegaer. Dette kan tyde på at de ansatte i stor grad trives sammen med sine kollegaer.

Det siste punktet under de ansattes personlige plan, er hvordan de opplevde å ha tilstrekkelig med utfordringer i arbeidet sitt. 73 % svarte at de opplevde å ha nok utfordringer i arbeidet sitt. Samtidig peker rapporten på at alle de spurte var veldig positive til faglig utvikling, og de mente dette var helt nødvendig i den bransjen de opererer i.

5.5.2 De ansattes tanker om bedriftskulturen

Hva tenker de ansatte om bedriftskulturen i TK? Det kommer frem av kartleggingen at samtlige konsulenter har liten kunnskap om visjonen og verdiene til TK. En annen tilbakemelding fra de ansatte, er at kun 40 % mener TK tar vare på sine ansatte. Samtidig ser vi av rapporten at kun 33 % mener TK tar tak i utfordringer og løser disse, og her er 80 % nyansatte. Resten er passe fornøyd, men har ikke full tillit, fastslår rapporten.

Siden det er såpass mange nyansatte som har hatt disse samtale, har prosjektgruppen delt noen av tilbakemeldingene rundt kulturen inn i to. Noen tilbakemeldinger er fra de som har jobbet i tre år eller mer, og de andre er fra de som har jobbet færre enn tre år.

5.5.3 Kontraster

De konsulentene med lengst ansiennitet mener det har vært for mye fokus på innsparing og økonomi over lengre tid. Dette har gått på bekostning av trivsel og samhold, i følge konsulentene. Samtidig peker konsulentene på at de har blitt slitne og splittet gjennom de siste årene. Rapporten viser likevel at konsulentene er opptatt av å få til et godt arbeidsmiljø, og de er opptatt av å holde sammen og støtte hverandre i arbeidet.

Hvilke tanker har de nyansatte om dagens kultur i TK? De nyansatte har en litt annen tilnærming, og de kommer med noen andre betraktninger enn de mer etablerte konsulentene. De nyansatte mener man alltid må starte med ledelsen for å få en god kultur i organisasjonen. Konsulentene mener et godt omdømme er viktig, og derfor bør TK være opptatt av kvalitet ut

til kundene sine (Landsverk, Ilebekk & Furseth, 2018). Kartleggingen viser at de nyansatte er positive og har tro på TK fremover. De nyansatte er også opptatt av godt samhold og lagspill, og de trekker frem at de har blitt godt tatt i mot av sine kollegaer.

Rapporten viser at det er en kontrast i hvordan de nyansatte oppfatter dagens kultur, i forhold til de mer etablerte ansatte. Der hvor de mer etablerte ansatte er konkrete i sine betraktninger rundt kulturen, er de nyansatte mer opptatt av hvordan de håper og mener kulturen skal være. En mulig årsak til dette er at de nyansatte ikke har like mange erfaringer med bedriftskulturen i TK. De mer etablerte ansatte har kanskje opplevd å ikke bli hørt tidligere, men de nyetablerte har ikke sett og opplevd dette. Denne tolkningen kan konkurrere mot at situasjonen i TK faktisk er annerledes nå, og at de nyansatte ikke har samme inntrykket av kulturen som de mer etablerte. Vi kan bare spekulere i disse tolkningene, og rapporten gir ikke konkrete svar på disse spørsmålene.

5.5.4 Hvordan de ansatte opplever ledelsen

Hvordan opplever de ansatte ledelsen? Under dette punktet i kartleggingen har de samlet alle svar under ett, og de har ikke skilt mellom nyansatte og mer etablerte ansatte. Hva sier de ansatte? De ansatte mener det er litt stor avstand mellom ansatte og leder. Noen peker på geografien som mulig grunn, men rapporten viser til at noen ansatte ønsker en synligere ledelse, som ser den ansatte i større grad. Et annet sentralt funn, er at de ansatte mener at endringer skjer for fort i organisasjonen. De opplever en uforutsigbarhet hos ledelsen, viser rapporten. Samtidig peker de ansatte på at det er for mye fokus på kostnader og økonomi. Dette henger sammen at de ansatte mener det er et for stort detaljfokus i organisasjonen, som igjen fører til stress og lav mestring hos de ansatte, konkluderer rapporten.

Kartleggingen viser at de ansatte opplever at organisasjonen bruker for lite tid på å sikre samhold, kompetanse, mestring og bygge et solid grunnlag for at folk ikke skal slutte i bedriften (Landsverk, Ilebekk & Furseth, 2018). På en annen side slår rapporten fast at de ansatte er svært positive til det påbegynte prosjektet, TK2018. Det er høye forventninger til at prosjektet skal munne ut i tiltak og endringer, som vil gjøre at TK blir en attraktiv arbeidsplass i fremtiden.

5.6 Oppsummering av sentrale funn

Etter å ha snakket med disse sentrale personene i TK, har vi fått en oversikt over hvor de største problemene ligger. Nøkkelpersonene er samstemte om hvilke utfordringer som ligger i organisasjonen. En av de største utfordringene er hvordan avdelingene i TK har vokst fra hverandre geografisk. Det er ikke nødvendigvis problematisk å være flere steder rundt i Norge. Har en bedrift tatt sjansen på å vokse, vil det være helt naturlig å etablere seg i større deler av landet. For en gasselbedrift er det ikke unaturlig å ta sjansen på vokse utover stedet hvor man startet opp. På en måte vil det kunne være helt avgjørende for den videre veksten å etablere seg rundt i landet. Samtidig vil en slik vekst føre med seg vekstsmarter, som vi har sett i TK. En av dem var hvordan man skulle følge opp ansatte. Selvsagt gjør den geografiske avstanden muligheten for oppfølging og opplæring vanskeligere. En annen vekstsmerte er at denne spredningen av personalet har bidratt til svekkelsen av den familiekulturen de engang hadde i TK.

Nøkkelpersonene nevner også at de menneskelige ressursene har blitt glemt i vekstprosessen. Det er lagt stor vekt på produktivitet og kostnader, som har ført til et økt press på de ansatte. Slitasjen på de ansatte er en av hovedgrunnene til den økte turnoveren de siste årene.

Et annet funn er at arbeidet med forventningsavklaringer er blitt forsømt. Hva skal en konsulent levere av resultater? Hva er godt nok? Hva forventer konsulentene av TK? Slikt må avklares med hver enkelt, for å sikre at de ansatte vet hva som forventes av dem. Det sikrer at ansatte ikke går rundt i uvisshet om arbeidet de leverer er godt nok eller ikke. Både Yngve og Jorunn påpeker hvor viktig det er for TK at deres ansatte er selvdrevne i arbeidet sitt. TK er helt avhengig av at konsulentene i Harstad vet hva han skal gjøre og hvordan han skal utføre arbeidsoppgavene sine for eksempel. Av denne grunn blir det gjerne enda viktigere for TK å få på plass en forventningsavklaring. Dette er også noe som de ansatte har gitt uttrykk for bør på plass, sier Yngve. Hvordan TK kan unngå forsømmelse av dette arbeidet i fremtiden, kommer vi tilbake til i drøftingskapitlet.

Hvordan stemmer problemforståelsen til ledelsen med hva de ansatte tenker om dagens situasjonen i TK? Det er store likheter mellom tankene til de ansatte og problemforståelsen til ledelsen. Det er tydelig at den humane kapitalen er blitt forsømt da kun 40 % av de ansatte mener TK tar vare på sine ansatte. Ledelsen har vært svært ærlige på at de ansattes ve og vel

kan ha blitt forsømt gjennom veksten. På samme tid mener de ansatte at det er for mye fokus på kostnader og økonomi. Denne bekymringen stemmer svært godt med hva ledelsen har sagt i intervjuene våre. Kostnader og økonomi er noe av det første nøkkelpersonene våre nevner når vi har spurt dem om hvilke konsekvenser veksten har ført med seg.

Den geografiske avstanden er noe de ansatte nevner, og viser til at det er for stor avstand mellom leder og ansatt, og selv om noe kan skyldes geografien, kan ledelsen med fordel være mer synlig for de ansatte, slår rapporten fast. Igjen er det store likhetstrekk med hva de ansatte har ytret i medarbeidersamtalene, og hva nøkkelpersonene deler med oss i intervjuene. Spesielt Svein Ove har poengtert flere ganger at han gjerne skulle vært tettere på sine ansatte.

Vi skal senere i oppgaven identifisere et paradoks vi har blitt oppmerksomme på gjennom arbeidet med oppgaven, men også i dette avsnittet ser vi et paradoks. Det er paradoksalt at både ansatte og ledelse har så å si samme oppfatning over utfordringene som ligger i organisasjonen, men likevel har disse ført til at halvparten av konsulentene har sluttet. Vi har identifisert mulige årsaker til hvorfor situasjonen har blitt slik den er i TK, og disse skal vi gjøre rede for i det kommende drøftingskapitlet.

6. Drøfting av funn

I dette kapittelet skal vi legge frem våre egne betraktninger rundt de funn og observasjoner vi har gjort i TK, og drøfte disse opp mot teoretisk forankring. Vi skal peke på noen sentrale utfordringer i TK. Vi ønsker også å legge frem forslag til tiltak slik at TK kan møte utfordringene på best mulig måte. Noen av de betraktningene vi kommer med, vil kanskje overlappe noen av tiltakene TK selv kommer frem til i arbeidet med TK2018. Likevel, om våre forslag og tanker kan være til inspirasjon, er det selvsagt fordelaktig for begge parter.

6.1 Paradokset

Det er noe paradoksalt med denne casen vi observerer i TK. De tre personene vi har snakket med, er alle klar over hvor viktig den humane kapitalen er for organisasjonen. På samme måte er de samstemte når det gjelder å identifisere de ulike vekstsmertene organisasjonen opplever i dag. Behovet for mer systematisk HR-arbeid har foreløpig blitt forsømt, mens hele organisasjonen er helt avhengig av den humane kapitalen. Det er de ansatte, i denne omgang transportkonsulentene, som selger produktene til TK i form av konsulenttjenester. Skulle man ikke tro det var en selvfølge at HR-arbeidet var noe av det som ble gitt mest oppmerksomhet? ”Vi driver 90 % med HR, siden det er kun mennesker vi jobber med”, sa Yngve Furseth i intervjuet med oss.

For TK gikk det meste på skinner hele veien siden oppstart. De hadde grønne tall på bunnlinjen og ansatte som hadde det gøy på jobb, hevder både Yngve og Svein Ove. Vi må være klar over at denne veksten skjedde uten definerte HR-ressurser og HR-strategier. Likevel, kan det være at medgangen og den raske veksten gjorde ledelsen uoppmerksom på faresignaler i organisasjonen? Førte veksten til at ledelsen ble ukritisk i sin problemforståelse av organisasjonen? Det å være en gallebedrift er på mange måter et paradoks i seg selv. På en side er det et symbol på at det er en bedrift i sterk vekst med gode resultater. Det gir organisasjonen positiv anerkjennelse å komme på trykk i media som en gallebedrift. På en annen side fører det gjerne med seg vekstmerter. I det tilfellet er ikke casen til TK unik. Vekstmerter er noe som følger med de aller fleste gallebedrifter, men det er hvordan de responderer på disse smertene som avgjør hvordan fremtiden til organisasjonen blir. Å sette seg litt tilbake og puste med magen, kan være en godt ting å gjøre ved rask vekst. Samtidig har dette vært vanskelig for TK, med tanke på at de ble kåret til gallebedrift hele

fire år på rad. Slik vi ser det, fikk TK aldri tid eller sjanse til å roe tempoet for å sjekke tilstanden i organisasjonen. Hvorfor blir det slik?

Vi kan spørre oss om hva som fanger oppmerksomheten ved sterk vekst. Det er ingen tvil om at det blir et økt fokus på salg. For at en bedrift skal fortsette veksten, er den avhengig av økte inntekter i form av for eksempel salg. Økt salg vil kunne gi økte inntekter, og med dette kan det dukke opp nye arbeidsoppgaver som må organiseres og administreres. På en måte er dette en runddans, hvor økte inntekter fører til behov for økt arbeidskraft, som igjen øker kostnadene knyttet til lønn. Vi husker Svein Ove sa lønnskostnadene var en av de største utgiftspostene til TK. Dette fører til økt oppmerksomhet på kostnadskontroll med strengere krav til effektivitet og produktivitet på de ansatte. Vi ser her hvordan de ansatte kan bli ”glemt” i denne prosessen. Hva med de ansattes behov for støtte og oppfølging for eksempel? I veksten ser vi hvordan salg og kostnader trumfer å ta vare på og utvikle humane kapitalen. Likevel, det er paradoksalt når den humane kapitalen er TK sin viktigste ressurs.

6.2 Familekulturen – hvor langt rekker denne metaforen?

I intervjuet med daglig leder la han vekt på begrepet ”familiekultur”. Siden oppstart har organisasjonen kalt seg for ”TK-familien”, hevder Svein Ove. Han pekte på at han ønsket seg en kultur hvor ansatte gav ærlige tilbakemeldinger og var åpne med hverandre dersom det var saker de ønsker å ta opp med hverandre, men også mot ledelsen. Nærhet og ærlighet er det Svein Ove trekker frem i sin familieforståelse. I løpet av veksten har TK blitt mange flere ansatte, og avstanden mellom de ansatte har økt både geografisk og sosialt. Dette har ført til en utvisking av det Svein Ove omtaler som familiekulturen som var i TK.

Er det mulig å føre videre en slik familiekultur som Svein Ove ønsker seg? Det er ingen tvil om at veksten har gjort endringer i bedriftskulturen til TK. Det er helt opplagt at relasjoner mellom ansatte forandrer seg når man går fra 20 til 200 ansatte. På samme måte endres relasjoner mellom mennesker når man går fra å se hverandre innenfor de samme veggene hver dag, til å være geografisk spredt over hele landet. Spørsmålet blir da om det i det hele tatt lar seg gjøre å få tilbake den familiekulturen som Svein Ove ønsker seg. Vi tror svaret er nei. Det er ingenting galt med å ha drømmer om ”gamledager”, men det er også viktig å innse hvilken hverdag som er realiteten. Å få til en familiekultur med den organiseringen som TK har i dag, kan bli svært vanskelig, mener vi. Vi kan trekke paralleller til en vanlig familie som starter

som en kjernefamilie. Kjernefamilien vokser med tiden, og etter mange år er den utviklet til en stor slekt. Da blir det ofte slik at man ikke har den samme kontakten med alle i slekten, etter som de ulike familiemedlemmene flytter til ulike steder av landet. Hva kan vi da gjøre for å opprettholde kontakten?

Noe mange familier gjør, er å invitere til slektstreff. Her er det muligheter for å bli bedre kjent med slektninger man ellers ikke har kontakt med i det daglige. Dette er noe vi foreslår TK gjør mer av. TK har allerede et tiltak hvor de har en fagsamling over en helg en gang i året. Her inviteres alle ansatte til en langhelg i Haugesund hvor det legges vekt på det faglige og sosiale i en felles sammenkomst. Dette er et flott tiltak, og er en fin måte å bli kjent med kollegaer man gjerne ikke treffer annet enn på telefon og mail. Fagsamlingen er et HR-tiltak TK legger mye tid og penger i, men vi tror det har en effekt som ikke kan måles i penger. Selvsagt er det både gøy og sosialt å møte hverandre på slike sammenkomster, men det kan også gi kunnskapsdeling ved at man får snakket sammen om hvordan man løser arbeidsoppgaver. Det er en arena hvor erfaringsutveksling er helt naturlig, og det kan skape læring i tillegg til å knytte tettere bånd mellom de ansatte. Samtidig vil det kunne gi et positivt omdømme til bedriften og ledelsen, når de ansatte får en direkte opplevelse av hva organisasjonen ønsker å gjøre for sine ansatte, bortsett fra å betale lønnen deres.

Spørsmålet blir om det er mulig å få til flere slike samlinger? Hvis ledelsen mener alvor med å få til en slik bedriftskultur, mener vi det er helt nødvendig å samle alle ansatte på denne måten oftere. På en annen side forstår vi at det er en stor kostnad for TK å samle over 200 ansatte på slike helgesamlinger, men vi tror merverdien i form av tettere bånd blant ansatte, erfaringsutveksling samt økt positivitet rundt TK, vil kunne veie opp for kostandene. Vi mener TK må våge å bruke penger på flere slike samlinger som en investering inn i fremtiden.

Svein Ove forbinder en familie med verdiene åpenhet og nærhet. Han vil at disse verdiene skal gjenspeiles i bedriftskulturen til TK. Svein Ove sier han ønsker at de ansatte skal kunne være åpne med kollegaer, men også med ledelsen dersom det er saker de ønsker å ta opp. Vi har ingen konkrete opplysninger om hvordan ledelsen tar tilbakemeldinger fra de ansatte. Men rapporten forteller at de ansatte mener ledelsen griper for lite tak i opplevde problemer. Dette kan være en grunn til at en del misnøye har bygget seg opp, og flere påpeker at de ikke er tilfredse med ledelsen på dette området. Åpenhet kan bety at Svein Ove er mottakelig for kritikk, og at denne kritikken fører til handling, men her ser det ut til å være et stykke igjen,

skal vi tro rapporten. Utfordringen til Svein Ove og ledelsen blir da å leve opp til sine ønsker om åpenhet, når de ansatte benytter seg av muligheten til å si i fra, og kanskje finne ut mer om hvordan dette faktisk fungerer. Dersom de ansatte ikke føler at det hjelper å si i fra, kan det hende de slutter å gi tilbakemeldinger i det hele tatt.

Nærhet er den andre verdien Svein Ove trekker frem. Samtidig kommer det frem at de ansatte føler at ledelsen er for langt unna. Selv om noe kan forklares med geografien, er det også uttrykt fra de ansatte at de ønsker mer synlighet fra ledelsen. De ansatte ønsker å bli sett i større grad enn tidligere. Spørsmålet blir hva Svein Over legger i verdien nærhet? Vi har tidligere i oppgaven sett på det spørsmålet, men vi kan bare spekulere i hva han mener med nærhet. Det kan tolkes slik at Svein Ove ønsker å være tettere på sine ansatte i det daglige organisasjonslivet.

På en annen side vil Svein Ove at de ansatte ikke skal se på han som sjef, men som en kollega og derfor skal de kunne gi han ærlige tilbakemeldinger. Det kan bli problematisk da det ikke er sikkert ansatte ønsker å fortelle det samme til sjefen som de forteller til sine kollegaer. De ansatte er tydelige på at de ønsker en ledelse som ser dem i hverdagen. Kanskje det holder for Svein Ove å stikke innom kontorene til de ansatte og høre hvordan de har det? Det kan jo være de ansatte ønsker å gi tilbakemeldinger under en slik uformell setting, istedenfor å ta turen bort til sjefens kontor.

For å oppsummere, er det ikke vanskelig å forstå at det kan bli problematisk å få de ansatte til å stå samlet bak en bedriftskultur preget av verdien åpenhet og nærhet, dersom de ansatte ikke får noe igjen for å være åpne med ledelsen. En konsekvens av det, kan være at avstanden øker mellom ansatte og ledelse, da de ansatte slutter å gi beskjed da de føler tilbakemeldingene de gir ikke blir fulgt opp. Mye av ansvaret i en slik situasjon ligger på ledelsen. For å bruke et språklig bilde i denne sammenhengen, kan vi si at hjelper det lite å ha en åpen dør i utgangspunktet, hvis den smelles igjen med en gang man får oppriktig kritikk. Hva mener vi med dette? Når det er et uttalt mål at bedriftskulturen skal være preget av åpenhet og nærhet, er det helt vesentlig at ledelsen hører på alle typer av tilbakemeldinger. På en måte kan det tyde på at ledelsen ikke er interessert i hva de ansatte mener, da 70 % føler at TK ikke tar tak i de problemer som de ansatte ytrer. Det kan selvfølgelig være at noen av de problemene ikke lar seg gjøre noe med, men det er et faresignal for ledelsen at såpass mange av de ansatte er misfornøyd med hvordan ledelsen responderer på tilbakemeldinger. Vil ikke

ledelsen høre på hvilke tanker de ansatte har? Fra vår side kan vi bare spekulere i disse problemstillingene. Det er ingen tvil om at bedriftskulturen har forandret seg gjennom veksten. Noe forklares med en voldsom økning i ansatte, men det pekes også på den geografiske ekspansjonen. Ett konkret uttrykk for vekstsmertene og som vi har konkrete opplysning er, turnover. Vi skal nå se videre på det mest konkrete uttrykket for vekstsmertene til TK.

6.3 Turnover

Den raske veksten i TK har gjort at behovet for systematisk HR har kommet til syne på flere måter. En av hovedårsakene, som gjør at behovet for systematisk HR kommer til syne, er nettopp økt turnover i TK. Vi anser turnoveren som den største synlige vekstsmerten til TK. Det var økt turnover som var utslagsgivende for HR-satsingen i TK. Vi ser at den faktiske turnoveren i TK fra 2016 og 2017 er høy, sett i lys av det faktum at syv av femten transportkonsulenter sluttet i løpet av disse to årene. Det har vært vanskelig for oss å si noe om konkrete årsaker. Vi skal nå se på mulige grunner til hvorfor turnoveren ble så høy.

Det er viktig å påpeke at det alltid vil være noe turnover i organisasjoner. Noe av turnoveren i TK kan forklares som en naturlig prosess hvor ansatte ønsker nye utfordringer. Det er over tid vanlig at noen ønsker nye utfordringer og bestemmer seg for å si opp arbeidsforholdet. På en annen side er det urovekkende at nesten 50 % velger å slutte i TK i løpet av et relativt kort tidsrom. Hva kan dette skyldes? Er det noen faktorer som kan forklare dette? En årsak til økt turnover kan være slitasje på personalet grunnet den økte arbeidsmengden og effektiviteten veksten førte med seg. Det vil også være naturlig å spørre seg om det kan være flere underliggende årsaker til den høye turnoveren. Videre vil vi belyse mulige underliggende årsaker som kan være med å forklare den høye turnoveren.

6.3.1 Manglende organisasjonsforpliktelse?

Manglende affektiv organisasjonsforpliktelse kan trekkes frem som en faktor som gjør at arbeidstakere velger å avslutte sitt arbeidsforhold. Det er viktig å skape en organisasjonsforpliktelse, og da særlig affektiv organisasjonsforpliktelse. Man må få folk til å føle seg knyttet til organisasjonen. Som nevnt i teorikapittelet er den affektive organisasjonsforpliktelsen positivt relatert til prestasjoner og ekstrarolleatferd, samt at det er

negativt relatert til turnoverintensjon. Av denne grunn er det særdeles viktig å skape organisasjonsforpliktelse.

Turnoverintensjon er en god indikator på framtidig turnover som gjør det mulig å ligge i forkant av en uønsket utvikling i faktisk turnover, men minst like viktig er det at intensjonen om å slutte i jobben er mindre avhengig av arbeidsmarkedsforhold enn hva faktisk turnover er (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 208).

Dersom man klarer å skape affektiv organisasjonsforpliktelse vil det være mindre sannsynlighet for å oppleve turnover i organisasjonen. For TK kan det være utfordrende å skape denne forpliktelsen grunnet den geografiske spredningen blant ansatte. På bakgrunn av dette kan manglende organisasjonsforpliktelse blant medarbeiderne være en utløsende årsak til både turnoverintensjon og faktisk turnover. Hvordan kan TK skape økt organisasjonsforpliktelse blant de ansatte? Forhold som opplevd støtte fra organisasjonen er sentralt i å skape en affektiv forpliktelse.

En annen kilde til organisasjonsforpliktelse er opplevelsen av rettferdige utfall (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 76). Et eksempel kan være at det rulleres på å jobbe overtid, slik at det ikke alltid er de samme som må jobbe overtid hver gang. På denne måten kan det bli enklere for ansatte å si ja til å jobbe overtid, da de ser at det er en rullering og ikke de samme som må gjøre det hver gang.

Ut i fra rapporten kommer det frem at det er en sterk dugnadsånd og ærgjerrighet blant de som har jobbet lengst i TK. Konsulentene gir uttrykk for at de har jobbet mer enn hva de har registrert i timebanken. Dette kan sees som et uttrykk for en ”vi-følelse”, og viser at de ønsker organisasjonens beste. En årsak til dette, kan være at konsulentene ser på jobben som meningsfull. Dette viser at den affektive organisasjonsforpliktelsen kan være tilstede, og at den familiefølelsen som Svein Ove har et ønske om, kanskje ikke er så langt unna.

6.3.2 Kvalitet på opplæring og oppfølging

En annen faktor som kan ha innflytelse på turnover, er kvaliteten på opplæring og oppfølging. I følge Yngve har noen ansatte gitt uttrykk for at de føler de blir sendt ut på dypt vann for

tidlig. Yngve sier de vanligvis har nyansatte én uke på opplæring i enten Haugesund eller Oslo. I ettertid blir som regel spørsmål tatt opp via mail eller telefon. Er det tilstrekkelig med kun én uke, undres vi. I rapporten nevnes det at 40 % opplever stor grad av mestring. De resterende 60 % oppgir at de opplever mestring i passe grad. Kan dette være fordi opplæringen og oppfølgingen ikke har vært god nok? Videre blir det påpekt at 73 % sier de har nok utfordringer i jobben per i dag. Kan dette også trekkes en parallell til at opplæringen ikke har vært tilstrekkelig? Det er klart den geografiske spredningen gjør det mer utfordrende med tanke på opplæring og oppfølging av ansatte. Dersom det ikke gis tilstrekkelig opplæring og oppfølging, vil det kunne resultere i at ansatte ikke føler de mestrer arbeidsoppgavene slik de burde. Både Yngve og Jorunn påpekte viktigheten av selvdrevne ansatte, men dette hjelper ikke dersom opplæringen og oppfølgingen ikke er god nok. Dette vil kunne være en medvirkende faktor til økt turnoverintensjon eller faktisk turnover. Det er vanskelig å konkludere hvorvidt dette har vært gjeldende i TK sitt tilfelle.

Det bør også nevnes at TK nylig har satt i gang fadderordninger og introduksjonsprogram for nyansatte. Dette vil forhåpentligvis ha positiv effekt for opplæring og oppfølging av nyansatte i organisasjonen. Andre tiltak kan være å gi tettere oppfølging til nyansatte over en lengre periode. Det tar lang tid før nye organisasjonsmedlemmer er fullt utlært. Det er viktig at dette ikke glemmes, og at ansatte gis oppfølging over lengre tid, og ikke bare den første måneden. Vi foreslår å supplere det TK allerede gjør med en opplæringsplan som alle nyansatte må gjennom. Det vil sikre at alle får det samme grunnlaget og utgangspunktet for den nye arbeidshverdagen.

6.3.3 Forventningsavklaringer

Kan et forsømt arbeid med forventningsavklaringer gi utslag i økt turnover? Et sentralt funn vi gjorde i intervjuene, var at TK har et forbedringspotensialet med å avklare forventninger med sine konsulenter. Det var Yngve som først nevnte denne bekymringen i et intervju med oss. Han mente de var for dårlige til avklare hvilke forventninger TK hadde til hver enkelt konsulent, og hvilke forventninger konsulentene hadde til TK som arbeidsgiver. Det er nærliggende å tro at dette er en konsekvens av vekstsmertene til TK. I oppstarten kalte de ansatte seg for TK-familien.

I en virkelig familie er forventningsavklaringene underforstått. I bedrifter møter voksne hverandre. Selv om det er voksne som møtes, må forventningene gjøres eksplisitt gjennom samtaler. Det må være en gjensidig avstemming av forventninger, slik at begge parter i arbeidsforholdet er klar over hva som forventes.. Dersom konsulentene får en avklaring om hva som forventes av dem, vil det kunne gjøre dem tryggere på hvordan de skal utføre arbeidsoppgavene sine.

Å avklare forventninger er en svært sentral del av organisasjonssosialiseringsprosessen. Som vi skrev i teorikapittelet, består denne prosessen av tre faser. Den første fasen vi møter er inngangssosialisering. I denne fasen har allerede den nyansatte fått noen forventninger gjennom samtaler med venner og familie, men også gjennom inntrykk av bedriften i media eller tidsskrifter. Derfor vil den nyansatte naturligvis gjøre seg opp noen meninger om hvilken virkelighet organisasjonen står for. Av denne grunn er det viktig for TK å gi sine nyansatte, men også etablerte ansatte, et realistisk bilde av hva jobben og organisasjonen står for. Det nevnes fire punkter som bør gjøres klart for en nyansatt, som vi nevnte i teorikapittelet. Det var realisme om organisasjonen, realisme om jobben, overensstemmelse av ferdigheter og evner, samt overensstemmelse av behov og verdier.

Hvordan passer disse punktene inn for nyansatte og ansatte i TK? Det er ingen tvil om at TK med fordel kan rette mer oppmerksomhet mot organisasjonssosialiseringsprosessen. Teorien peker også på at dersom det er store avvik i ansattes egne forventninger til organisasjonen, i forhold til hva som er virkeligheten, vil dette kunne føre til demotiverte ansatte. Det er ikke vanskelig å tenke seg at dersom man ser for seg en arbeidshverdag på forhånd, men blir møtt med en helt annen virkelighet, vil dette kunne gi en negativ reaksjon hos ansatte. Samtidig mener vi ikke de ansatte skal få diktere sin egen virkelighet i organisasjonen. Det vi mener er at det må være klarhet i hva som faktisk er virkeligheten i organisasjonen og jobben til de ansatte, og hva som forventes av de ansatte i den jobben de er satt til å gjøre. På denne måten er det lettere for ansatte å vite hva som forventes av arbeidet de leverer, og det kan bli enklere for ansatte å gi tilbakemeldinger på hva de tenker om arbeidsmengde og arbeidsmetoder da de vet hva ledelsen forventer.

På den andre siden er det svært nyttig for TK som organisasjon å få tilbakemeldinger på hva de ansatte forventer av dem. Det gir TK tilgang på hvilke tanker og forventninger de ansatte

har til TK som arbeidsgiver, og det vil kunne gjøre samspillet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker enklere da de har en felles forståelse av hva som forventes.

Vi tror det kan være et tiltak i HR-arbeidet til TK at de går gjennom organisasjonssosialiseringprosessen i alle nye ansettelsesforhold. Dersom de som får ansvaret for å tilsette nye ansatte setter seg inn i denne prosessen på forhånd, vet de mer om hvilke mekanismer som spiller inn hos en nyansatt. TK ønsker å tilsette en person som skal jobbe hundre prosent med HR-arbeid, og det vil være svært viktig at denne personen har kunnskaper om denne prosessen. Vi tror det vil være med på gjøre den første tiden enklere for en nyansatt hos TK.

Det å være klar over at en mismatch mellom egne forventninger og organisasjonens virkelighet, kan føre til demotiverte ansatte, er svært vesentlig for TK. Vi tror det kan bedre den relativt høye turnoveren som har vært hos TK de siste årene. Ved å avklare forventninger tidlig i en ansettelsesprosess, vil både arbeidstaker og arbeidsgiver fort finne ut om de er en god match eller ikke, mener vi. Dersom det er for stort sprik med hva en ansatt ser for seg, og hva som faktisk er mulig å få til i organisasjonens virkelighet, er det ikke sikkert TK er stedet for denne kandidaten å jobbe. Dersom det blir gjort klart på intervjuet at en transportkonsulent må være selvdreven og jobbe selvstendig i sin arbeidshverdag, så er dette en tydelig forventning fra TK sin side. Hvis en kandidat tenker med seg selv at dette er en helt uaktuell arbeidssituasjon for han eller henne, så er det ikke noe galt i å erkjenne dette. Det er ikke alle som trives med å være selvdreven i arbeidet, men da er ikke en slik type jobb for alle heller. Ved å få avklart slike forhold, tror vi det kan redusere antall feilansettelser også.

Svein Ove nevnte noe av det han merket best med den raske veksten, var de raskt endrede kravene til de ansatte. Han pekte på dette som noe av grunnen til at flere av de ansatte valgte å slutte da de ikke taklet disse endrede kravene. Det kunne for eksempel være nye arbeidsoppgaver, utforming av arbeidsoppgaver eller endring av ansvar. Gitt slike endrede krav, blir jobben med å avklare forventninger til sine ansatte desto viktigere, mener vi. Det er helt vesentlig at når krav til en arbeidsoppgave endres, er det arbeidsgiver sitt ansvar å avklare hva som forventes av en arbeidstaker gitt de nye kravene, mener vi. Likevel, det er ikke store justeringene som skal til, men det å være bevisst på at det er svært viktig for ansatte å ha klart for seg hva som forventes av dem, anser vi som viktig for ledelsen i TK.

Vi ser fra teorien at klare forventningsavklaringer er svært viktig for hvordan de ansatte, spesielt nyansatte, opplever jobben og organisasjonen. Ledelsen i TK har identifisert dette som et problem. Vi mener dersom teorien brukes som en ledesnor i dette arbeidet, vil TK kunne ha en løsning på hvordan de kan bli bedre på å avklare forventninger med sine ansatte i fremtiden.

Det er viktig å være klar over at balansen mellom utfordringer og mestring er viktig. Vi skal senere se hvordan utfordrende arbeidsoppgaver kan være med på å fremme indre motivasjon hos ansatte. Samtidig er det viktig at de ansatte opplever en mestringsfølelse i arbeidet. Det er helt avgjørende for motivasjonen hos de ansatte at de opplever grad av mestring. På samme tid er det svært viktig at ansatte som signaliserer at de trenger hjelp, blir hørt av ledelsen. Å få oppleve støtte og hjelp fra organisasjonen er også avgjørende for den indre motivasjonen, som vi skal se nærmere på i avsnittet om motivasjonsfaktorer senere i drøftingen.

6.3.4 Muligheter for utvikling og kompetanseheving

Mangel på muligheter for utvikling og kompetanseheving kan være en annen medvirkende årsak til økt turnover i TK. I rapporten kom det frem at alle ansatte er svært positive til faglig utvikling og sier at det er helt nødvendig i den bransjen de er i. Dette viser at de ansatte ønsker muligheter for utvikling og kompetanseheving. Det viser også at det har vært for lite fokus på å gi de ansatte disse mulighetene. På en annen side ble det i intervjuet med Yngve, påpekt at det finnes få kurs som er tilrettelagt for posisjonen transportkonsulentene, som kan gi kompetanseheving. Det kan også diskuteres hvorvidt TK har sett seg godt nok om etter disse mulighetene. På de aller fleste høyskoler og universiteter tilbys fag som er relevante for mange yrker. I TK sitt tilfelle kan dette være emner som etikk, prosjektledelse, organisasjonspsykologi og ledelse. Dette er fag som kan gi mulighet for kompetanseheving og utvikling for alle ansatte. Det er også fag som for mange kan kobles direkte inn i ulike arbeidssituasjoner. Samtidig finnes det studier og fag som er mer spesifikt rettet mot kjøretøybransjen. Et konkret eksempel er kontroll- og kjøretøystudiet på universitetet i Grimstad.

Ved å gi de ansatte muligheter for kompetanseheving, kan TK oppnå positive effekter. Kuvaas og Dysvik (2016, s. 103) hevder at det oppstår sosiale bytterelasjoner i organisasjoner som investerer i trenings- og utviklingstiltak for ansatte. Dette skjer i form av at de ansatte har

mulighet for å utvikle sine ferdigheter og kunnskaper og betaler tilbake ved å stå på ekstra og har færre tanker om å forlate organisasjonen. Muligheten for trening og kompetanseheving henger sammen med motivasjon. Det er svært individuelt hva som motiverer mennesker. Noen blir motivert av utfordrende arbeidsoppgaver. Ledelsen bør derfor ha så god kjennskap til de ansatte at han vet hva som motiverer hver enkelt. Mangel på mulighet for videreutdanning og kompetanseheving kan føre til tap av motivasjon for noen ansatte. Tap av motivasjon kan resultere i økt turnover (Kuvaas & Dysvik, 2016). Motivasjon er en annen faktor som kan forklare turnoveren, som vi skal se nærmere på senere.

En løsning for TK kan være å skaffe seg bred kunnskap om motivasjon og ulike teorier for å kunne vurdere hva som kjennetegner individene i organisasjonen (Martinsen, 2010, s. 217). Samtidig bør det utarbeides muligheter for utvikling og kompetanseheving blant de ansatte, da dette er en avgjørende faktor for motivasjon. Selv om det koster å investere i trenings- og utviklingstiltak for ansatte, vil dette kunne føre til positive resultater for organisasjonen. På en annen side er dette faktorer som det er vanskelig å måle den direkte virkningen og resultatet av. Det blir en investering fra bedriftens side, hvor de får belønningen i fremtiden for eksempel i form av mer motiverte ansatte som gir bedre resultater for organisasjonen. Mer motiverte ansatte vil kunne lavere turnover. Dette vil også kunne være kostnadsbesparende for TK. Svein Ove hevdet at en nyansettelse kostet TK omkring 500.000 kr.

6.3.4.1 Kunnskapsdeling

Innenfor utvikling og kompetanseheving er kunnskapsdeling et sentralt og viktig begrep. Kunnskapsdeling er en viktig kilde til læring og organisasjonens utvikling. I en bedrift som TK, mener vi det er viktig at de ansatte har muligheten til å kommunisere med hverandre på et dypere plan. De kan lære av hverandre, noe som vil heve kompetansen hos de ansatte. For TK er det viktig med kunnskapsdeling, men vi ser noen utfordringer med tanke på de geografiske utfordringene. Det kan være viktig å utnytte digitale plattformer som for eksempel Facebook Workplace. Dette er en plattform som bedrer de ansattes tilgang til relevant informasjon.

Gode informasjonssystemer vil være avgjørende for en bedrift som TK med store geografiske spredninger. TK bruker allerede Facebook Workplace, og vi synes dette er et positivt tiltak som bedrer de ansattes tilgang på informasjon. Martinsen (2011) påpeker viktigheten av gode informasjonssystemer i organisasjoner. Dette vil gjøre at ansatte som står overfor en vanskelig

oppgave, lett kan rådføre seg med andre som tidligere har vært i lignende situasjoner. Andre tiltak for å øke kunnskapsdelingen i organisasjonen kan være å arrangere seminarer og workshops. Vi har også nevnt at det bør tilrettelegges for flere fagsamlinger hvor alle er samlet. Dette vil også være med på å øke kunnskapsdelingen i organisasjonen, samt bidra til samholdet. I tillegg er det svært viktig at lederne oppmuntrer til, og legger til rette for deling av kunnskap og ideer.

6.3.5 Motivasjon

Mangel på motivasjon hos de ansatte kan være en medvirkende årsak til økt turnover. Ledelsen i TK har gjennom veksten vært enige i at goder som lønn og fordelsrabatter er faktorer de har verdsatt høyt. Vi får inntrykk av at TK har hatt et større fokus på ytre motivasjon og hatt for lite oppmerksomhet på å dyrke de ansattes indre motivasjon. Derfor vil vi i dette avsnittet diskutere om motivasjonen til de ansatte kan ha hatt innvirkning på turnoveren.

For oss kan det se ut som TK, gjennom veksten, har vektlagt det Herzberg kaller hygiene faktorer. Hygienefaktorene er viktige fordi de må være på plass for å unngå mistrivsel. Det er, ifølge teorien, ikke nok å kun ha gode hygiene faktorer om bedriftene vil holde trivselen høy blant sine ansatte. Mangel på dyrking av motivasjonsfaktorer kan være en del av svaret på den høye turnoveren i TK. Både Svein Ove, og de andre vi har intervjuet i TK, er enige i at de ikke har vektlagt motivasjonsfaktorer i like stor grad som de kanskje burde. Hvilke hygiene faktorer er det TK har vektlagt?

TK har gjennom hele veksten forsøkt å gi sine ansatte mange goder i form av gode lønn- og pensjonsordninger, rabattavtaler med andre selskap og gode forsikringer. Dette er selvfølgelig positivt for de som jobber i TK. Slike hygiene faktorer, sett i lys av teorien til Herzberg, vil ikke påvirke motivasjonen til de ansatte. Vi kan til og med si, på bakgrunn av teorien, at høy vektlegging av hygiene faktorer over tid, vil kunne svekke motivasjonen til de ansatte (Holm, 2015). Det optimale ville vært om TK hadde arbeidet like mye med motivasjonsfaktorene som med hygiene faktorene. Dette er TK i ferd med å gjøre noe med, i form av HR-prosjektet de har startet.

Vi mener det er viktig å fortsette å ivareta begge aspekter av teorien. En mulig fallgrube fremover kan være at balansen biker over til kun å arbeide med motivasjonsfaktorene. Om dette skulle skje kan arbeiderne miste de godene de har gjennom hygienefaktorene. En konsekvens av dette kan være at de ansatte i organisasjonen blir mindre tilfredse med jobben sin. I tillegg vil det kunne virke negativt på motivasjonen, da teorien hevder at begge aspekter må være ivaretatt for å oppnå initiativrike, motiverte og autonome arbeidere. Balanse mellom utfordring og mestring er derfor viktig for å oppnå nevnte punkter. Blir utfordringene for høye, kan mestringsfølelsen avta, da vil også motivasjonen synke. Blir utfordringene for små eller for få, kan den ansatte for eksempel føle at organisasjonen ikke setter pris på arbeidet som blir gjort og dermed bli demotiverte.

Yngve sier : ”Vi har vokst veldig fort, og det har vært en del slitasje på folk fordi det har sluttet, siste 1,5 året, sluttet det syv transportkonsulenter. Vi ser at vi må jobbe mer med arbeidsmiljøet og personalet vårt¹²”. Etter en kommentar fra oss angående motivasjon, sier Yngve følgende: ”Ja, vi er nødt til å bli bedre her. Her har vi gjerne gått litt på akkord i en periode. Derfor har det gradvis forverret seg¹³”. Disse utsagnene fra Yngve handler om veksten til bedriften, men de kan også tyde på at behovet for et systematisk HR-arbeid har blitt større, og at behovet har blitt mer og mer synlig gjennom veksten. En mulig underliggende årsak til at syv av femten konsulenter sa opp stillingen sin i TK kan være at de ikke fant den gode balansen mellom kontroll over egne oppgaver og passe utfordring og støtte til å kunne mestre dem. Dette er spekulativt fra vår side, men vi minner om at exitintervjuer kan være en verdifull kilde for TK i fremtiden.

Teorien til Herzberg hevder at motiverte arbeidere trives godt på jobb og vil gjøre en ekstra innsats for organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2011). I rapporten til Landsverk, Ilebekk og Furseth (2018) kommer det frem at mange av de ansatte som har vært med på hele vekstperioden, har hatt en arbeidsmoral som tilsier at de har lagt inn det ekstra arbeidet som kreves. Dette har vært bra for bedriften, men som det står i rapporten så kommer dette på bekostning av motivasjon og trivsel.

¹² Yngve Furseth, assisterende daglig leder og økonomi- og administrasjonsansvarlig i Transportkompetanse Haugesund AS. Intervju 23.02.2018

¹³ Yngve Furseth, assisterende daglig leder og økonomi- og administrasjonsansvarlig i Transportkompetanse Haugesund AS. Intervju 23.02.2018

Et annet moment vi har blitt klar over, er at ytre motivasjon og hygienefaktorer er faktorer som er lett å forklare og vise til. Som for eksempel lønn, en fet julebonus og arbeidsvilkår (Holm, 2015). Derimot kan motivasjonsfaktorene virke mer abstrakte og kanskje litt vanskelig å forklare. Eksempelvis kan dette være utsikter for forfremmelse, givende arbeidsoppgaver og daglige utfordringer som gir mestringsfølelse.

Når flere av konsulentene sa opp jobben sin, ble det nevnt at arbeidsmiljø kunne være en medvirkende faktor. I følge teorien til Herzberg, kan vi påstå at dette kan ha hatt en negativ effekt på trivsel og motivasjon. Dette kan dermed ha vært med på å påvirke valget til konsulentene som sa opp stillingen sin. I følge rapporten kommer det frem at mange av de ansatte mener at TK har lagt mer vekt på økonomi og innsparinger enn hva som er hensiktsmessig for dyrking av motivasjonsfaktorene (Landsverk, Ilebekk, Furseth, 2018). Videre mener de ansatte at dette har blitt utført på bekostning av trivsel og samhold. Dette stemmer overens med det vi har observert i løpet av datainnsamlingen til oppgaven. Vi så tidlig at veksten har påført noen vekstsmertener, og vi mener at slitasje på trivsel og motivasjon hos de ansatte er en del av disse smertene.

Det som er viktig å ta med seg, er at lederne ikke kan motivere sine ansatte direkte, men de kan påvirke og legge til rette for at de ansatte skal finne sin egen motivasjon (Holm, 2015). Det som menes med dette, er at mennesker ikke har evnene til å gå inn i hodet på folk å endre direkte, men vi kan tilrettelegge og påvirke. Dette kan gjøres gjennom spennende arbeidsoppgaver og anerkjennelse for arbeidet de gjør (Kaufmann & Kaufmann, 2011). For å kunne påvirke sine ansatte er det en fordel om den nærmeste lederen kjenner sine ansatte. Lederen bør kjenne sine ansatte så godt at han vet hvilke arbeidsoppgaver den individuelle arbeider trives med og har kompetanse til å gjennomføre. De fleste ansatte i organisasjoner har ulik kompetanse og arbeidskapasitet, derfor har de ofte ulike preferanser på sitt jobbdesign. Noen trives kanskje i et hektisk miljø, andre derimot ønsker å jobbe i ro og fred i et behagelig tempo.

Rapporten påviser at mange av de ansatte opplever stor grad av mestring i arbeidet de utfører. De andre sier de føler passe grad av mestring (Landsverk, Ilebekk & Furseth, 2018). Denne høye graden av mestring er en god motivasjonskilde, men ifølge motivasjonsteorien er det viktig at de ansatte får anerkjennelse for jobben de gjør for at motivasjonen skal økes. Spørsmålet er i hvilken grad dette har blitt gjort. Vi kan bare spekulere på dette punktet, men

det er noen faktorer som fører oss i retning av at dette er en av tingene som har blitt forsømt i løpet av veksten. Noen av disse faktorene finner vi gjennom motivasjonsteorien, i form av mangel på motivasjonsfaktorer.

TK2018 er et tiltak for å få bedre datagrunnlag for å lede endringsprosessen i TK. Det er viktig å være klar over at dette kan skape noe friksjon. Endringsprosessen kan utløse engstelse og medføre merarbeid for enkelte ansatte. Gjennom TK2018 har de ansatte fått en påvirkningskanal hvor de kan påvirke arbeidshverdagen. Dersom de ansatte tar opp saker som raskt blir gjort noe med, kan det gi fart i fortsette endringsprosessen og skape en god kultur. Vi velger å tro at dette er et prosjekt som de fleste vil se tilbake på som positivt, på grunn av effektene det kan tilføye organisasjonen. Fra den nevnte rapporten til TK kommer det fram at de ansatte synes at endringene skjer for raskt (Landsverk, Ilebekk & Furseth, 2018). Dette kan påvirke både motivasjon og utfall av endringsprosessen. Ledelse av endringen er derfor viktig, og dette skal se på videre i neste avsnitt.

6.4 Endringsledelse

Hvordan har ledelsen i TK reagert på vekstsmertene? De har reagert ved å sette i gang HR-prosjektet kalt TK2018. Formålet med prosjektet er å styrke selskapet og bygge en god bedriftskultur hvor mennesket er den viktigste ressursen. Å lede endringsprosesser er ansett som en av de viktigste og vanskeligste ledelsesoppgavene en leder kan ha (Martinsen, 2010). Vårt telefonintervju med Jorunn 02.02.2018 fant sted før TK2018 var presentert for de ansatte. I dette intervjuet påpekte Jorunn viktigheten av hvordan ledelsen i TK presenterte prosjektet og at det var viktig at dette ble gjort på riktig måte. I teorier vedrørende endringsledelse påpekes viktigheten av å presentere endringer på riktig måte, for å unngå motstand og passivitet.

For det første kan fremgangsmåten vedrørende presentasjonen for de ansatte av TK2018 diskuteres. Alle ansatte ble informert via mail. Årsaken til hvorfor dette kan diskuteres, er at de ansatte på den ene siden blir pådyttet disse endringene uten noen mulighet for å gå gjennom opptiningsfasen i Lewins modell for endring. Ledelsen har hatt mulighet å bearbeide denne prosessen over tid, men det har ikke de ansatte. Det vil si at de ansatte ikke har hatt mulighet til å gå gjennom opptiningsfasen slik ledelsen har. De ansatte blir presentert og involvert i prosjektet når omformingsfasen allerede er i gang. På den andre siden må ledelsen

starte prosessen et sted, og selve medarbeidersamtalene kan også tolkes som en del av opptiningsfasen i Lewins modell. Gjennom medarbeidersamtalene kan man få ting frem i lyset samtidig som medarbeidere kan si sin mening og føle seg mer sett.

I rapporten kommer det frem at de ansatte synes endringer skjer for fort i organisasjonen, noe som gjør at de opplever ledelsen som uforutsigbar (Landsverk, Ilebekk & Furseth, 2018). Dette kan tyde på at de ansatte ikke har blitt gitt muligheter i tidligere situasjoner til å gå gjennom alle de tre fasene når endringer skal gjennomføres. Som nevnt i avsnittet ovenfor, kan det diskuteres både for og i mot, om de ansatte har gått gjennom opptiningsfasen. Det er vanskelig for oss å konkludere med hvorvidt de ansatte har fått mulighet til å gå gjennom opptiningsfasen når det kommer til TK2018. Basert på hva som fremkommer i rapporten, er det en sannsynlighet for at de ansatte ikke har fått mulighet til å gå gjennom opptiningsfasen i tidligere situasjoner. Rapporten underbygger at dette har skjedd i tidligere situasjoner. Dette øker også sannsynligheten for at det samme gjelder i dette tilfellet knyttet opp mot TK2018. Grunnet dette vil det være naturlig å trekke slutninger om at det også kan være gjeldende i dette tilfellet. Det som er sikkert, er at en viktig forutsetning i Lewins modell for endring, er at man går gjennom alle de tre fasene i riktig rekkefølge. Kaufmann og Kaufmann (2010, s. 275) hevder dersom man går rett på endringer og gjennomføring uten å ha vært gjennom opptiningsfasen, vil det være stor sannsynlighet for at endringsarbeidet møtes med motstand eller passivitet.

I mailen hvor TK2018 ble presentert, påpekes det fra ledelsen at de håper alle ser på TK2018 som et positivt tiltak og ønsker det velkommen. I utgangspunktet kan mailen tolkes på to måter. For det første kan mailen oppfattes som positiv med en invitasjon og velvilje. For det andre kan det oppfattes som at motstand og negativitet ikke er ønsket. Det kan tolkes som at lederne tar det for gitt og som en selvfølge at de ansatte ønsker å være med på prosjektet. Det er medarbeidersamtalene som vil legge grunnlag for hele prosjektet og de tiltakene som skal settes i gang senere. Dersom ingen vil delta på medarbeidersamtalene er det vanskelig å kunne gjennomføre en kartlegging og sette i gang tiltak. Martinsen (2010, s. 169) hevder ”i stedet for å se motstand som en hindring å bekjempe eller omgå, bør motstanden heller betraktes som en energikilde som kan om kanaliseres til innsats i favør av endringen”. Det er viktig at TK har forståelse for motstand i slike endringsprosesser kan oppstå, og at dette er en naturlig reaksjon hos mennesker. Yngve ga uttrykk for at noen ansatte var positive mens noen var mer negativt innstilt til prosjektet. Dette kan være et mulig resultat av at Lewins modell ikke er blitt fulgt i

riktig rekkefølge. Alle tre fasene er som nevnt viktige for en vellykket endringsprosess. Dette kan føre til at det lettere oppstår motstand mot endringer da ansatte ikke har blitt modnet og er klar for endringene før de påbegynnes.

Hvordan kunne TK håndtert dette annerledes? Det kan argumenteres for at det heller burde blitt innkalt til et møte, hvor prosjektet TK2018 ble presentert og bakgrunnen for at hvorfor dette er aktuelt og viktig å gjennomføre. På et orienteringsmøte ville det vært lettere for ansatte å stille eventuelle spørsmål. Dette kunne kanskje gjort at de ansatte var mer åpne for medarbeidersamtalene. Dialogen mellom ledelsen og ansatte ville vært betydelig enklere. Vi tror det kunne ført til at de ansatte følte seg mer inkludert i prosessen. TK burde også hatt forståelse for at ansatte kan reagere med motstand, da dette er en naturlig reaksjon hos mennesker (Martinsen, 2010). Mange trenger kun tid til bearbeiding for å godta en endring. TK burde presentert prosjektet tidligere for å gi de ansatte muligheten til å gå gjennom alle tre fasene, inkludert opptiningsfasen slik det er anbefalt.

En annen faktor som kan trekkes frem, er viktigheten av å skape motivasjon for endring. I denne sammenheng kan det nevnes at det er uklart hvilke tiltak som skal igangsettes. Det er viktig å være åpen om prosessen og inkludere de ansatte i størst mulig grad. Samtidig skal vi være forsiktige med å konkludere for bombastisk. Det kan være at medarbeidersamtalene har fungert som en opptiningsfase for de ansatte. På en annen side vet vi at prosjektet har vært planlagt over lengre tid, men at det ikke har blitt presentert for de ansatte før 02.02.2018.

7. Avslutning

Problemstillingen vi gjennom denne oppgaven har forsøkt å besvare er: **”Hvordan kommer behovet for systematisk HR til syne ved rask vekst og hvordan reagerer ledelsen?”**

Vi ønsker å innlede avslutningskapitlet med en kort oppsummering som besvarer problemstillingen vår. Vi har valgt en punktvis oppsummering for å illustrere de viktigste årsakssammenhengene på en klar og presis måte. Dette har vi gjort for å gjøre den videre lesingen mer oversiktlig.

Vi kan si at behovet for systematisk HR kom til syne gjennom:

- Den raske veksten gjorde behovet for systematisk HR-arbeid større.
- I veksten ble den humane kapitalen forsømt. Det ble lagt stor vekt på produktivitet og kostnader, som førte til økt press på de ansatte.
- Slitasje på ansatte kom i form av nedsatt motivasjon, trivsel, og tilfredshet.
- De nyansatte ble sendt ut på dypt vann for tidlig. Ansatte har ytret at opplæringen ikke har vært tilstrekkelig.
- En periode med høy turnover ble en konsekvens av disse punktene. Syv av femten konsulenter bestemte seg for å si opp stillingen sin. Turnover er den mest synlige konsekvensen av vekstsmertene.

Hvordan reagerte ledelsen på dette?

- De oppfattet problemet da turnoveren økte kraftig i 2016 og 2017.
- Lederne stoppet opp for å tenke seg om, og spurte seg selv om det var noe de hadde gjort galt og eventuelt hva.
- Ledergruppen hadde møter rundt dette, for å diskutere hvilke tiltak de skulle sette i gang.
- I etterkant av møtene ble det hyret inn en ledercoach (Jorunn), til å hjelpe dem å endre lederstil og holdninger.
- Lederne besluttet å sette i gang TK 2018, og valgte å bruke Jorunn som en støtteressurs.
- Ledercoachen begynte etter hvert å undersøke hvordan de ansatte faktisk har det på jobb. Dette ble gjort ved hjelp av medarbeidersamtaler.

- Etter disse medarbeidersamtalene ble det utarbeidet en rapport som skal brukes til å danne grunnlaget for et mer systematisk HR-arbeid. Denne rapporten markerer også slutten av datainnsamlingen i casestudiet vårt, og begynnelsen av en neste fase hvor bedriften tenker å sette inn tiltak.

Det er liten tvil om at den raske veksten har utløst et behov for systematisk HR-arbeid i TK. En ting som er sikkert, er at HR-arbeid har fått lite oppmerksomhet i TK gjennom årene. Behovet for systematisk HR har vist seg som et resultat av lite oppmerksomhet på de menneskelige ressursene i organisasjonen. TK har ingen HR-strategi, ingen HR-ressurs og få klare HR-tiltak. Uten et systematisk HR-arbeid har dette gjort at når organisasjonen har vokst så mye og så fort som den har gjort, har dette resultert i vekstsmarter. Det er i hovedsak den økte turnoveren som har blitt den største synlige konsekvensen for TK. Det er viktig å påpeke at det er sammensatte og komplekse årsaker til hvorfor turnoveren har økt. Mulige årsaker kan være mangel på organisasjonsforpliktelse, mangel på indre motivasjon og mangel på muligheter for utvikling- og kompetanseheving.

I en slik vekst TK har vært gjennom har det naturligvis vært mange arbeidsoppgaver for hver enkelt konsulent. Det ser det ut for at de føler seg umotiverte og slitne. Grunnen til dette kan være at de føler uklarhet i hvem som skal gjøre hva, og hvordan arbeidsoppgavene skal utføres. Ved økt arbeidsbelastning avtar også mestringsfølelsen ved utførte arbeidsoppgaver. En kan prøve å se for seg at en nettopp har blitt klar med en rapport eller lignende, så kommer tiden for feiring. Denne feiringen forsvinner fort, hvis man må begynne på andre tidkrevende oppgaver med en gang. Til slutt vil dette kunne gå ut over motivasjonen til de ansatte, om de ikke får anerkjennelse for jobben de gjør. Om de ansatte får støtte og klarhet i de utfordringene som dukker opp, vil de kunne få en ny og mer strømlinjeformet arbeidshverdag med høyere grad av motivasjonsdyrking og trivsel.

Siden TK er en tjenesteytende organisasjon hvor mennesket er dens viktigste ressurs, er det svært avgjørende at TK ser viktigheten av et systematisk HR-arbeid i organisasjonen. Den enorme veksten organisasjonen har hatt, har gjort at dette har blitt nedprioritert. Men nå er spennende ting på gang i organisasjonen. Nå som behovet for systematisk HR har vist seg, har ledelsens reaksjon vært å sette i gang HR-prosjektet TK2018. Prosjektet er i startfasen og pågår fremover i cirka et år. Vi fikk følge denne prosessen fra de ansatte ble informert, frem

til kartleggingen og medarbeidersamtalene var gjennomført. Vi synes det er positivt at TK har identifisert et problem, og har valgt å sette inn ressurser for å prøve å løse det.

Våre forslag til tiltak og videre arbeid baseres på våre antakelser og oppfatninger av intervjuene med de tre nøkkelpersonene, samt rapporten fra kartleggingen og medarbeidersamtalene. Et tiltak vi ønsker å foreslå er å få på plass en egen HR-ressurs som arbeider fullt med HR i organisasjonen. Vi anser dette som et svært viktig tiltak for å bedre situasjonen i TK. Kuvaas (2016a) underbygger vår anbefaling, da han mener organisasjoner bør rekruttere kunnskapsrike HR-sjefer og la dem få slippe til, rett og slett fordi det er lønnsomt.

Vi mener det i tillegg bør fokuseres på tiltak som kan fremme de ansattes indre motivasjon. Som vi så på i teorien, har indre motivasjon sterke koblinger til viktige faktorer som organisasjonsforpliktelse og turnover. Et av målene beskrevet i rapporten var å fremdyrke indre motivasjon. Det er vanskelig for oss å komme med konkrete tiltak innenfor dette, da det er svært individuelt hva som motiverer hver enkelt ansatt. Nærmeste leder bør derfor ha god kjennskap til de ansatte man har ansvar for, for å vite hva som motiverer hver enkelt. Videre kan vi si at lederen kan ikke alene motivere sine ansatte direkte, men han kan tilrettelegge og påvirke den ansatte til å motivere seg selv. Dette kan han gjøre gjennom å gi støtte i arbeidshverdagen, gi opplæring om det trengs og legge til rette for at den ansatte får arbeidsoppgaver som matcher kompetansen og kunnskapsnivået, samtidig som de utfordrer og inspirerer til utvikling.

Andre tiltak er å fokusere på samhold og nærhet ved å få til flere samlinger, der alle ansatte deltar. Det trenger ikke nødvendigvis å gå over en helg eller inneholde en grillfest hver gang det arrangeres fagsamling. Det viktige er å samle alle de ansatte for å skape et godt samhold. Det har kommet frem at organisasjonen har møtt på ulike utfordringer knyttet til vekstsmertene. Vi mener første steg i riktig retning er fokus på det som er det viktigste for TK, nemlig de ansatte.

Andre forslag vi har presentert er når endringsprosesser skal settes i gang, bør de ansatte informeres så fort som overhode mulig. Dette vil for det første inkludere de ansatte i prosessen, samtidig er det større sjans for at endringene gjennomføres med suksess. Vi har påpekt viktigheten av dette gjennom Lewins modell for endringer.

I en vekstperiode må ledelsen da være klar over at det kan komme negative tilbakemeldinger og kritikk. Dette må ledelsen tåle, og respondere på en slik måte at de ansatte ikke føler at den døren som skulle være åpen blir lukket. Ledelsen i TK bør også stoppe opp å tenke på om de har beredskap til å takle de tilbakemeldingene som kommer i en vekstperiode. Et spørsmål en kan stille seg selv er; tåler jeg kritiske tilbakemeldinger, uten å bli fornærmet? Det kan være viktig å imøtekomme de ansatte med de problemene de kommer med, selv om de kanskje ikke anses som viktige ledelsens øyne. Derimot kan de være viktige der og da for den ansatte. Reaksjonen til ledelsen har da mye å si på hvordan de ansatte oppfatter situasjonen. Dersom de ansatte blir møtt med forståelse, aksept og et vennlig smil, kan den ansatte få en følelse av at ledelsen faktisk tar seg tid til dem i en ellers travel hverdag. Både større og mindre problemer kan da løses uten at noen parter føler at de har tapt noe.

7.1 Våre kommentarer til veksten og tiltakene som TK har satt i gang

Ut fra de teoriene vi har brukt og det vi har observert i bedriften, kan vi påstå at behovet for mer systematisk HR-arbeid har blitt mer synlig gjennom veksten. Veksten i seg selv trenger ikke alltid å være problematisk, det som kan være problematisk er vekstsmerte som følger. Vekstsmertene til TK viste seg på forskjellige måter, en av dem var de geografiske utfordringene knyttet til opplæring og oppfølging. Dette er en naturlig konsekvens av å spre seg over hele landet, men om både vi og TK skulle starte på nytt på et tidligere tidspunkt, hadde vi rådet dem til å gjøre noe med de relative avstandene som oppstår. Med dette mener vi relasjonene i organisasjonen, hvordan nye ansatte og avdelinger innlemmes i kulturen til TK.

Vi mener ansettelsen av Jorunn var et bra tiltak. Hennes erfaringer og kunnskap kan være til god hjelp gjennom hele endringsprosessen til TK. Vi mener Jorunn har hatt en positiv påvirkning på kommunikasjonskanalene i TK.

Fadderordningen som TK har satt i gang for nyansatte er et positivt tiltak, da de nyansatte får en person å støtte seg på gjennom sosialiseringprosessen. Dette mener vi er positivt da fadderer kan bli utfordret på sine kunnskaper, og den nyansatte kan tilegne seg ny kunnskap og få støtte og hjelp gjennom sin fadder.

Vi er helt klart enige i igangsettingen av TK2018 og mener dette er et prosjekt som kan bedre situasjonen til TK betraktelig. Utfallet av prosjektet vet vi ingenting om, men det er nærliggende å tro at dette blir et positivt tiltak for alle partene i organisasjonen.

7.2 Noen råd fra oss på veien videre for TK

- Når det skal ansettes en ny arbeider; gå gjennom en forventningsavklaring slik at andelen av feilansettelser blir minimert, den som skal ansettes vil som en konsekvens av dette, være sikker på hva som kreves av ham i organisasjonen.
- Utarbeide en klar opplæringsplan som alle nyansatte skal gjennom. Da får alle et likt utgangspunkt og de får gode forutsetninger for å trives i organisasjonen.
- Ansette en person som jobber med HR-oppgaver på fulltid. Dette for å ivareta prosessen som er satt i gang, og sikre videre HR-arbeid.
- Arrangere flere fagsamlinger hvor alle ansatte er samlet.
- Utvikle og implementere en overordnet, forpliktelsesbasert HR-strategi som definerer hva som skal vektlegges og hvilken retning HR-arbeidet skal ta.
- Utarbeide en visjon, som alle kan kjenne seg igjen i og ha et eierskap til. Visjonen bør være enkel, lett å huske og fengende. Underlagt visjonen bør det implementeres en del retningslinjer og føringer. Dette for å passe på at visjonen blir fulgt.

Veien videre er ikke enkel å forutsi for TK. Tiden vil vise om utfordringene lar seg løse og hvilke tiltak og resultater som blir presentert. Det blir spennende å se hvilke tiltak som settes i gang på bakgrunn av hva som presenteres i rapporten. Det er ingen tvil om at TK nå tar endringene på alvor. Dette ser vi nå som en reaksjon på vekstsmertene hvor TK2018 settes inn som et tiltak. Det er viktig at ledelsen går foran som et godt eksempel og viser vilje til å sette i gang nødvendige endringer. Det siste rådet vi vil gi er å fortsette med det arbeidet som er påbegynt. Når dette prosjektet er ferdig om et års tid, begynner den virkelige jobben med å evaluere, følge opp, utvikle og fortsette med et systematisk HR-arbeid. Samtidig vil vi minne TK om at vekstsmertene er naturlig for gassellebedrifter, men det er hvordan bedriften responderer på disse som vil avgjøre fremtiden til bedriften.

Epilog

Til slutt vil vi si noe om vår prosess i forbindelse med arbeidet av oppgaven. Vi har lært svært mye på relativt kort tid. Vi har lært hvordan vi kan kommunisere med en stor bedrift på en hensiktsmessig måte. Vi har trent på intervjuteknikker, som vi er sikre på vil komme oss alle til nytte ved en senere anledning. Videre har vi lært en del nye teorier, og ikke minst hvordan vi skal finne frem til disse. Selve innhenting av teori er en tidkrevende prosess, som vi har lagt mye arbeid i. Det som var viktig for oss, var å sortere ut de teoriene vi mente var mest relevante og aktuelle for bedriften og casestudiet vårt.

Vi har lært mye av det å ta tak i et problem og se hvordan mulighetene utfoldes underveis. I forkant av skriveprosessen valgte vi et tema som vi ville holde oss til. Datainnsamlingen i bedriften begynte bra, for så å stoppe litt opp. Dette var på grunn av manglende tid og ressurser hos vertsbedriften. Etter en stund klarte vi å komme frem til en tilfredsstillende løsning hvor bedriften valgte å gi oss tilgang til noen få nøkkelpersoner. Dermed ble mye stress løst opp. Muligheten til å få studere en slik bedrift som dette har i seg selv vært svært lærerikt, da vi har fått et innblikk i en hektisk organisasjon, som har hatt en enorm suksess. Samtidig har vi lært hvordan en slik organisasjon reagerer på ulike problemer. Det å samarbeide med en stor bedrift, har bydd på noen utfordringer, men vi har hele tiden blitt møtt med velvilje, forståelse og engasjement. Dette har selvfølgelig lettet arbeidet vårt på mange måter. Det har gjort det lettere for oss å ta kontakt om vi lurer på noe.

Det hadde vært meget interessant å forske videre på effekten av TK 2018. Vi skulle gjerne fortsatt dette spennende arbeidet i for eksempel en masteroppgave. Det som hadde vært interessant å sett på i en slik oppgave var hvilke virkninger HR-prosjektet har hatt i organisasjonen. For å få til dette hadde vi måttet foreta en undersøkelse blant de ansatte i organisasjonen, for å samle inn både kvalitative og kvantitative data. Dette hadde vært interessant fordi da kunne vi virkelig ha hørt de ansattes stemme.

Det vi også kunne undersøkt videre var hvordan ledelsen jobber, for å leve opp til sine ideer om å få til en åpen og god kultur i en åpen setting, der nærhet og ærlighet står som to viktige

faktorer. Om dette forskningsprosjektet skulle fungert, hadde vi trengt å kunne følge lederne tett gjennom arbeidshverdagen. I tillegg hadde flere dybdeintervjuer vært nødvendig for å få en dypere forståelse av dynamikken blant lederne og mellom lederne og de ansatte.

Dette er første gangen vi har arbeidet sammen som en gruppe. Det skal innrømmes at vi har møtt på noen utfordringer knyttet til dette. Før vi begynte arbeidet med bacheloroppgaven vår, hadde vi et møte der vi utarbeidet en forventningsavklaring. Noe av det vi ble enige om var karaktermål og tidsbruk til oppgaven. I arbeidet med forventningsavklaringene våre ble det ryddet plass i timeplaner, slik at alle skulle ha tid nok til å gjennomføre oppgaven.

Vi er på mange måter i forskjellige faser av livet, der noen har flere ting som opptar tiden utenfor studiene enn andre. Dette har påvirket arbeidskapasiteten hos noen, men det har også løst seg på en tilfredsstillende måte gjennom omprioriteringer av tidsbruk. Utfordringene ble tatt opp i gruppen og med vår veileder. Samtidig har vi lært å kjenne hverandres styrker og svakheter. De erfaringene vi har tilegnet oss gjennom arbeidet med oppgaven, kommer vi helt klart til å ta med oss videre i livet.

Litteraturliste

- Andersen, J. A. (2009). *Organisasjonsteori; fra argument til motargument til kunnskap* Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G., Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Douglas, S., Patton, B., Heen, S. (2011). *Difficult conversations. How to discuss what matters most*. (2nd ed.). London: Penguin books.
- Filstad, C. (2016). *Organisasjonssosialisering og nyansattes læringsprosesser*. Kap. 9. I C. Filstad, *Organisasjonslæring- fra kunnskap til kompetanse*. (2. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Grimlø, R. E. (2015). *Personaladministrasjon: teori og praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Hennestad B. W., Revang Ø. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: universitetsforlaget.
- Holt, N., Bremner, A., Sutherland, E., Vliek, M., Passer, M., & Smith, R. (2015). *Psychology – The science of mind and behavior* (3rd ed.). London: McGraw-Hill.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2014). *Exploring Strategy text and cases* (10th ed.). Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2011). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.

- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (3. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2015). Lederens påvirkningskraft. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (342-358). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Landsverk, J., Ilebekk, F., Furseth, Y. (2018). *Prosjekt TK 2018. Rapport etter kartlegging og medarbeidersamtaler*. Haugesund: Transportkompetanse Haugesund AS.
- Martinsen, Ø. L. (2010). Ledelse og kompetansestyring – motivasjon, utvikling og rekruttering i et strategisk perspektiv. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (3. utg., s. 209-242). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Yukl, G. (2015). Å lede organisasjonsendringer. I Ø. L. Martinsen (red.), *Perspektiver på ledelse*. (4. utg., s. 222-262). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Peng, W. M. (2014). *Global strategic management* (3rd ed.). Australia: South-Western, Cengage learning.
- Samset, K. (2014). *Prosjekt i tidligfasen: Valg av konsept* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Nettbaserte kilder

- Bru, E. (2014). *Er høykvalitetslæring avhengig av indre motivasjon?* Hentet 09.04.2018 fra: <http://laringsmiljosenteret.uis.no/skole/klasseledelse/motivasjon-og-larelyst/er-hoykvalitetslaring-avhengig-av-indre-motivasjon-article117176-21051.html>
- Chartered Management Institute. (2012, januar). *Frederick Herzberg – The hygiene motivation theory thinker 001*. Hentet 17.04.2018 fra: https://www.managers.org.uk/~/_/media/Campus%20Resources/Frederick%20Herzberg%20-%20The%20hygiene%20motivation%20theory.ashx
- Farbrot, A. (2010). *Engasjerte jobber bedre*. Hentet 09.04.2018 fra:

<https://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon-organisasjonspsykologi-sosiale-relasjoner/2010/06/engasjerte-jobber>

Farbrot, A. (2007). *Slik lykkes du med endringsledelse*. Hentet 09.04.2018 fra:

<https://forskning.no/samfunn-ledelse-og-organisasjon-naeringsliv/2008/02/slik-lykkes-du-med-endringsledelse>

Holm, S., F. (2015). *Nøkkelen til god motivasjon* Hentet 09.04.2018 fra:

<https://psykologisk.no/2015/10/nokkelen-til-god-motivasjon/>

Jacobsen, C., F. (2004). *Rollemodeller i organisasjoner*. Hentet 09.04.2018 fra:

<https://www.magma.no/rollemodeller-i-organisasjoner>

Kuvaas, B. (2016a, 26. mai). HR som lønner seg. Hentet 15.03.2018 fra:

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2016/05/lonnsom-ledelse-med-riktig-hr/>

Kuvaas, B. (2016b, 11. juli). Tar du sjansen på tillit? Hentet 13.03.2018 fra:

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2016/07/tar-du-sjansen-pa-tillit/>

Kuvaas, B. (2017, 15. mars). Tillitsbasert ledelse virker. Hentet 14.03.2018 fra:

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/03/tillitsbasert-ledelse-virker/>

Lai, L. (2017, 14. august). Motivasjon for å gjøre en forskjell. Hentet 13.03.2018 fra:

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/08/motivasjon-for-a-gjore-en-forskjell/>

Otterdal, M. (2014, 25. mars). Livet i gasefflokken. Hentet 23.04.2018 fra:

<https://www.dn.no/gasellene/2003/11/21/livet-i-gaselleflokken>

Sander, K. (2017, 7. desember). Dokumentanalyse. Hentet 13.04.2018 fra:

<https://estudie.no/dokumentanalyse/>

Sander, K. (2018, 22. februar). Endringsledelse. Hentet 19.04.2018 fra:

<https://estudie.no/endringsledelse/>

Statens Vegvesen (2017, 9. mai). Yrkessjåførkompetanse. Hentet 03.01.2018 fra:

<https://www.vegvesen.no/forerkort/yrkessjafir/yrkessjafirkompetanse>

Transportkompetanse. (2015, 22. desember). Gaselle for 4. gang. Hentet 09.01.2018 fra:

<https://transportkompetanse.no/2015/12/gaselle-for-4-gang/>

Transportkompetanse. (u.å.). Om oss. Hentet 15.01.2018 fra:

<https://transportkompetanse.no/om-oss/>

Vedlegg 1 – Intervjuguide til intervju med daglig leder Svein Ove Vetrihus 15.01.2018

Kan du starte med å fortelle om selve historien til TK?

Hvor mange ansatte er det totalt på TK i Haugesund?

Hvordan vil du beskrive din relasjon til de ansatte i dag kontra tidligere?

- Hvordan opplever du dette?

Kan du si noe om hvordan du oppfatter vekstsmertene som har oppstått underveis i den enorme veksten dere har hatt?

- Kan du klargjøre dette med eksempler?

Hvordan vil du beskrive kulturen i TK i dag? Hvordan var den før?

Hvilke utfordringer ser du i nærmeste fremtid når det kommer til HR?

Hvordan tror du de ansatte opplever HR-situasjonen i TK?

- Tror du det er noe forskjell på hvordan ansatte og ledelsen opplever denne situasjonen?

Synes du det er problematisk at personen med HR-ansvaret i Haugesund har ansvaret for alle avdelingene til TK i landet? Med tanke på at han ikke er nær de han skal jobbe med?

Kan du gi eksempler på om det er noe de ansatte er misfornøyde eller frustrerte over?

- Hvordan beskriver de dette?

Hvordan ønsker du å fremstå som leder?

Ledercoachen som dere har tatt inn, hva skal hun jobbe med?

Hvilke muligheter for TK ser du ved å sette HR mer i fokus? Hva ønsker du å oppnå med dette?

Vedlegg 2 – Intervjuguide til telefonintervju med transportkonsulent og ledercoach Jorunn Landsverk 02.02.2018

Kan du si litt om deg selv og hva du har gjort tidligere før du begynte i TK?

Kan du fortelle litt om stillingen din (som både ledercoach og transportkonsulent) og hvordan du kom inn i TK?

Har du møtt på utfordringer når det kommer til det å være ny og skulle se på bedriften med ”falkeblikk”?

- Hvilke? Kan du utdype eller komme med eksempler?

Hvilke spesielle utfordringer ser du sann ved første øyekast når du kom inn i bedriften?

Kan du fortelle om prosjektet TK2018?

Hva ser du for deg TK2018 skal bidra med til TK?

Hvordan har du tenkt å legge opp kartleggingsprosessen til TK2018?

Har du gjort deg opp noen tanker om hva du som ledercoach kan bidra med til TK?

Vedlegg 3 – Intervjuguide til intervju med assisterende daglig leder og økonomi- og administrasjonsansvarlig Yngve Furseth 27.02.2018

Hvor lenge har du vært ansatt i TK, og kan du si noe om dine arbeidsoppgaver her?

Hvordan vil du beskrive din relasjon til bedriften og de andre ansatte?

Kan du si noe om hvordan du oppfatter vekstsmertene til TK?

- Kan du gi noen eksempler?

Tror du vekstsmertene har gått ut over fokuset på de ansatte?

- Kan du utdype dette med eksempler?

Hvilke HR-tiltak har TK?

Kan du si litt om det ansvaret du har hatt for HR?

Kan du fortelle hvordan du opplever du dagens HR-situasjon i TK?

Føler du at du har hatt nok tid og ressurser til å utføre HR-rollen på en så tilstrekkelig måte som du skulle ønske?

- Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hva er medvirkende årsaker til at du føler det slik?

Har de ansatte gitt uttrykk for at fokuset på HR bør forbedres eller får du inntrykk av at de er tilfredse slik situasjonen er i dag?

Hvordan opplever du behovet for mer fokus på HR i dag?

Hvordan opplever du og hva tenker du om at det kommer inn en person utenfra som skal bidra med HR-arbeidet?

Hva tror du TK kan ”få tilbake” eller oppleve som resultater ved å ha et større fokus på HR?
Hvilke muligheter ser du her?

Vil det i TK2018 bare være fokus på tiltak blant de ansatte eller gjelder dette også ledelsen?

Hva tror du TK2018 kan bidra med til TK?

I en tjenesteytende bedrift som TK er man helt avhengig av de menneskelige ressursene i bedriften for å lykkes. Har du noen spesielle tanker om hva dere kan gjøre for å øke den indre motivasjonen til de ansatte?

Vedlegg 4 – Intervjuguide til telefonintervju med transportkonsulent og ledercoach Jorunn Landsverk 28.03.2018

Hvordan føler du prosessen med kartleggingssamtalene har gått?

Hvilke inntrykk sitter du igjen med nå i etterkant av kartleggingssamtalene? Har du det samme inntrykket nå som du hadde før disse ble satt i gang?

Har det komt frem noen form for misnøye under samtalene? Og hvordan har du eventuelt håndtert dette?

- Har du eksempler?

Er det noe du føler har vært vanskelig under samtalene? Er det noe som har vært lettere enn du hadde forestilt deg?

- Eksempler?

Har du noen eksempler på caser som har oppstått under samtalene?

Hvordan føler du din problemforståelse har endret seg om hvordan ting står til i TK?

Føler du at du sitter med samme problemforståelse nå som du hadde før samtalene ble satt i gang?

Føler du at du har du et klart bilde av hva som skal til for å forbedre HR situasjonen i TK?

Har du merket endringsvilje hos ledelsen også, og ikke bare de ansatte?

- Er denne i like stor grad som tidligere?

Vedlegg 5 – Mailen som ble sendt ut til de ansatte i TK da TK2018 ble presentert



Hei alle sammen 😊

2017 har vært et år med mange endringer og utfordringer. For dette året ønsker vi å finne tilbake til våre kjerneverdier og bygge fremtiden rundt den gode familien vi mener vi er, men som har kommet litt i skyggen av alle utfordringer som har krev sin plass. Derfor ønsker vi nå å informere om et viktig prosjekt i TK som har vært under planlegging siden nytt år og som nå har blitt forankret i det nye styret i TK Gruppen. Det nye styret består av.

- Styreleder Svein Harald Hundhammer, nesteleder Olav Anders Stolpe, styremedlemmer Torleif Vestre, Tore Velten, Erik Engelién og Svein Ove Vetrhus.

Prosjektet «TK2018» har som formål å styrke selskapet internt og bygge en god og engasjerende bedriftskultur hvor mennesket står i sentrum som den viktigste ressursen. Vi ønsker å sette ny standard, samkjøre og utarbeide gode rutiner hvor våre konsulenter opplever en stor grad av gjennomslagskraft og tilfredstillelse på jobb.

Målet vårt er:

- å styrke samhold og samarbeid og gjøre hverandre gode.
- å bygge ny tillit mellom ansatte og ledelse. Det skal være lavterskel for ærlige tilbakemeldinger.
- å lytte mer og jobbe som et lag.
- å fremdyrke indre motivasjon og egenreive for hver enkelt ansatt gjennom opplevelse av mestring
- å legge til rette for vekst og bevisstgjøring for alle ansatte
- å ha en kultur hvor det er gøy og meningsfullt å være på jobb

Leder for prosjektet er Jorunn Landsverk og med seg i prosjektgruppen har hun Frank og Yngve. Da vi ansatte Jorunn i oktober, så var vi klare på at vi ønsket hjelp fra henne som ledercoach, men at det da ikke var riktig tidspunkt på grunn av utrulling av IF TK prosjektet. Nå er tidspunktet riktig og hun vil være med å styrke våre roller fra ledelse til administrasjon og konsulenter, først og fremst i Transportkompetanse hvor utfordringene har vært størst. Vi vet vi har mange dyktige ansatte som vi ønsker skal ta del i prosjektet og det viktigste bidraget alle kan gjøre først, er å være aktive og ærlige i medarbeidersamtalene og kartleggingen som skal settes i gang så fort som mulig. Nærmere info vil komme fortløpende i neste uke.

Håper alle ser på dette som positivt og ønsker det velkommen.

Vennlig hilsen

sign

Svein Harald Hundhammer

Styreleder

TK Gruppen AS

sign

Svein Ove Vetrhus

Adm.Direktør

TK Gruppen AS

Vedlegg 6 – Forberedende spørsmål sendt til de ansatte i forkant av medarbeidersamtalene vedrørende TK2018

I hvilken grad føler du at du: (I viktighetsgraden er 10 = Veldig viktig)	I liten grad	Passe godt	I stor grad	Hvor viktig ? 1-10
Jobber selvstendig og fritt innen de rammer som er satt?				
Har flyt i arbeidshverdagen?				
Føler mestring i jobben?				
Finner den informasjon du trenger for å utføre arbeidet ditt i hverdagen?				
Har det verktøyet du trenger for å gjøre en god jobb?				
Har nok kompetanse til å jobbe effektivt?				
Har fått tilstrekkelig opplæring?				
Har blitt fulgt opp av ledelsen?				
Har god oversikt og kontroll på dine arbeidsoppgaver?				
Har god kontroll på tidsfrister?				
Bruker deg selv og dine gode egenskaper i arbeidet?				
Har muligheter til å øke din kompetanse og utvikle deg?				
Har nok utfordringer i jobben din?				
Har fått tilbakemeldinger på ditt arbeide?				
Har blitt satt pris på av ledelsen?				
Har et godt forhold til dine kollegaer?				
Har et godt forhold til dine kunder?				
Har et godt forhold til dine ledere?				
Kjenner til TK sin visjon og verdier?				
Annet?				

Spørsmål om TK – I hvilken grad mener du at: (I viktighetsgraden er 10 = Veldig viktig)	I liten grad	Passe godt	I stor grad	Hvor viktig ? 1-10
TK har fokus på godt kulturarbeid?				
TK er et innovativt selskap?				
TK er god på å bruke teknologi?				
TK er god på å digitalisere?				
TK tar vare på sine ansatte?				
TK lytter til sine ansatte?				
TK tar tak i utfordringer og løser disse?				
Annet?				

Tilbakemelding til leder- TK ønsker å forbedre seg:

Hvilke forbedringsråd kan du gi din leder? (Skriv gjerne noen ord i mailen du sender tilbake)

