

Fem verk mot én felles beste praksis

Et langsgående casestudie av parallelle team
i Hydro

Anniken Auke Borgen
Sigrid Sandvik Børve
Marlene Jåsund

Industriell økonomi og teknologiledelse

Innlevert: juni 2017

Hovedveileder: Jonas Alexander Ingvaldsen, IØT

Medveileder: Vetle Engesbak, IØT

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

Oppgavebeskrivelse

I denne oppgaven skal vi si noe om hvordan casebedriften kan utnytte kunnskapsutviklingen i parallelle team til forbedret drift på verkene. Dette vil gjøres gjennom et kvalitativt casestudie av core team i Norsk Hydro ASA.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som den avsluttende delen av tre studenters mastergrad på studiet Industriell økonomi og teknologiledelse ved Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet (NTNU). Oppgaven er skrevet våren 2017 innenfor fagfeltet strategisk endringsledelse, hvor de tre forfatterne har sin spesialisering. Oppgaven er skrevet i tilknytning til forskningsprosjektet “Sprangforbedringer i modne produksjonssystemer”, et samarbeidsprosjekt mellom NTNU, SINTEF Raufoss Manufacturing AS og Norsk Hydro ASA. To av de tre forfatterne av denne masteroppgaven ble tatt opp i forskningsprosjektet våren 2016, og fikk mulighet til å samle data om core team gjennom sommerjobb hos Hydro. Vi håper derfor at funnene og det som diskuteres her, vil være av betydning for forskere og andre som er involvert i forskningsprosjektet.

Flere personer har gitt støtte og veiledning under arbeidet med denne oppgaven. Uten dere hadde ikke denne oppgaven kommet til dette nivået. Vi vil gjerne benytte denne muligheten til å takke våre veiledere, Vetle Engesbak og Jonas A. Ingvaldsen, for deres veiledning gjennom hele dette semesteret. Deres kompetanse om emnet, de mange diskusjonene vi har hatt med dere, deres kritiske lesing og tilbakemelding på utkastene våre, har blitt satt stor pris på.

Deretter er det flere personer i caseselskapet Norsk Hydro ASA, som fortjener en spesiell takk. Til Per Holdø; takk for at du viser interesse for avhandlingen, og gir oss verdifulle innspill i hele prosessen. Til Thorvald Mellerud; takk for at du tok deg tid til alle våre spørsmål og ga oss god innsikt i core team. Uten dere og resten av de høyt verdsatte informantene, ville vi ikke hatt noe å diskutere.

Anniken Auke Borgen

Sigrid Sandvik Børve

Marlene Jåsund

Trondheim, 01.06.17

Sammendrag

Ulike enheter i en organisasjon har tilgang til mangfoldig kompetanse, og utnyttelse av den interne kunnskapen er derfor verdifullt. En måte å dele kunnskap og lære på tvers av enheter er ved bruk av parallelle team, som består av medlemmer fra ulike enheter. Hydro har innført parallelle team kalt core team. Core team er en del av Hydros forbedringsstrategi som skal fokusere på kontinuerlig læring og forbedring på tvers av verkene. Formålet med denne oppgaven er å si noe om hvordan Hydro kan bruke kunnskapsutviklingen som foregår i core team til forbedret drift på verkene. For å kunne utnytte kunnskapsutviklingen i core team til forbedret drift er forankring essensielt. Forankring innebærer integrering av team og aksept og myndiggjøring av team. For at et team skal forankres til organisasjonen må det først og fremst integreres i organisasjonen slik at det er en del av driften. Ved at teamet blir akseptert og myndiggjort får det videre mulighet til å utføre forbedringer på verk. Med bakgrunn i dette har vi evaluert Hydros arbeid med forankring av core team. For å belyse problemstillingen har vi utført et langsgående internt casestudie med datainnsamling i to runder, før og etter Hydro innførte endringer rundt organiseringen av core team. Vi intervjuet 24 informanter i første runde, og ni informanter i andre runde, hvor vi i tillegg samlet intervjudata fra tre fokusgrupper.

Funnene våre viser at Hydro er på god vei mot forankring av core team i linja. Enhetsledere og medlemmer ser nå potensialet i core team og arbeidet blir prioritert, hvilket er viktig for å forankre core team i linja. Enhetslederne har også fått en større tilknytning til core team, ved å ha blitt inkludert i mandatet. Det har likevel vist seg at Hydro fremdeles har et forbedringspotensial med tanke på forankring av core team. For det første ser vi det nødvendig for Hydro å tydeliggjøre mandatet ytterligere. Dette innebærer en rolleavklaring mellom enhetslederne og core team-lederne ved å spesifisere at core team-lederne skal være ansvarlige for oppfølgingen av core team-arbeidet, mens enhetslederne skal være ansvarlige for å følge opp implementeringen av Best Available Practice-dokumentene (BAPene) core teamene utvikler. Det er også viktig at Hydro formidler hvor de økonomiske ressursene til core team skal komme fra. For å øke enhetsledernes tilknytning til core team anbefaler vi at valg av tema core teamene skal arbeide med blir diskutert på enhetsledermøtene. Videre anbefaler vi å innføre økonomiske insentiver til verkene for implementering av BAPer. For å lagre kunnskapen utviklet i core team anbefaler vi å bruke standardiserte datadelingsverktøy, slik at kunnskapen blir tilgjengelig for hele organisasjonen. Våre anbefalinger vil sammen bidra til bedre forankring av core team og en bedre utnyttelse av kunnskapsutviklingen. Dette vil føre Hydros fem verk nærmere én felles beste praksis.

Abstract

Different units in an organization have access to diverse skills, and utilization of internal knowledge is therefore valuable. One method to share knowledge and learn across the organization is by using parallel teams, consisting of members from different plants. Hydro has introduced parallel teams, called core teams. Core team is a part of Hydro's improvement strategy that focuses on continuous learning and improvement across their plants. The purpose of this thesis is to address how Hydro can utilize the knowledge development that occurs within the core teams for improved performance at the plants. In order to utilize the knowledge development in core teams for improved performance, anchoring is essential. Anchoring involves team integration, and team acceptance and empowerment. In order for a team to be anchored in the organization, it must be integrated into the organization as a part of its daily operation. With the team being accepted and empowered, it is enabled to increase the plant's performance. Based on this, we have evaluated Hydro's efforts to anchor the core teams. In order for a team to be anchored to the organization, it must primarily be integrated into the organization so that it is part of the operation. With the team being accepted and empowered, it will also be possible to make improvements to the work. To address this issue, we conducted a longitudinal intrinsic case study with two consecutive data collections. One before and one after Hydro introduced changes in the structure surrounding core team. We interviewed 24 informants during the first data collection and nine informants, as well as collecting interview data from three focus groups in the second data collection.

Our findings show that Hydro to some degree has anchored core teams in the organization. Unit leaders and members now see the potential of core teams as a way to improve performance and their work is prioritized. This is substantial for the anchoring of core teams. In addition, the unit managers have gained a greater connection to the core team, by being included in the mandate. Nevertheless, it has been shown that Hydro still has an improvement potential in terms of anchoring the core teams. First, we consider it necessary for Hydro to further clarify the core team's mandate. This implies a clarification of the roles of the unit managers and core team leaders. This can be done by specifying that core team leaders are responsible for the follow up of the ongoing core team work, while the unit managers are responsible for the follow up of the implementation of the Best Available Practice Documents (BAPs) the core teams develop. In addition, it is important that Hydro allocate required financial resources for core teams. In order to increase unit managers' connection to the core team, we recommend that the topics the core teams are going to work with is further discussed at the unit management meetings. Furthermore, we recommend introducing financial incentives for the implementation of BAPs. In order to retain the knowledge developed in the core teams, we recommend using standardized data sharing tools so the knowledge becomes available in the entire organization. Together our recommendations will contribute to a better anchoring of the core teams and better utilization of the knowledge development. This will bring Hydro's five plants towards one best practice.

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	1
2 TEORETISK FUNDAMENT	3
2.1 ORGANISASJONSLÆRING	3
2.1.1 Kunnskap.....	3
2.1.2 Læring	5
2.1.3 Parallele team	7
2.1.4 Læringsprosesser	10
2.2 FORANKRING	23
2.2.1 Integrasjon av team	23
2.2.2 Aksept og myndiggjøring av team	25
3. METODE	28
3.1 FORSKNINGSSTRATEGI.....	28
3.2 FORSKNINGSDESIGN	30
3.3 FORSKNINGSMETODE.....	31
3.4 ANALYSE AV DATA	36
4. CASESTUDIE	40
4.1 INTRODUKSJON TIL CASEBEDRIFT	40
4.2 CASEPRESENTASJON	43
4.2.1 Core team før strukturendringene.....	43
4.2.2 Core team etter strukturendringene	46
4.3 ANALYSE FØR STRUKTURENDRINGENE	48
4.3.1 Manglende interesse rundt core team fra verksledelsen.....	48
4.3.2 Flere uklare roller fører til ansvarsfraskrivelse med hensyn på core team-arbeid og implementering	52
4.3.3 Stor spredning i oppfattelse av core team blant deltakerne.....	56
4.3.4 Varierende prioritering av core team-arbeid på grunn av manglende økonomiske midler og tid.....	61
4.4 ANALYSE ETTER STRUKTURENDRINGENE	67
4.4.1 Enhetslederne ser nå potensialet i core team.....	67
4.4.2 Ulik oppfølging av core team-arbeid fra enhetslederne	71
4.4.3 Krav om verdiskapning fra core team, men uklarhet rundt finansieringen.....	77
5. DISKUSJON	82
5.1 MANDATET - FORMÅL OG ROLLER	83
5.2 ENHETSLEDERNES TILKNYTNING TIL CORE TEAM	85
5.3 SYNLIGGJØRING AV RESULTATER	88
5.4 FREMTIDIGE UTFORDRINGER	91
6. KONKLUSJON.....	96
7. REFERANSELISTE	102

Figurer

Figur 1 - Underprosesser av organisasjonslæring gjennom parallelle team.....	11
Figur 2 - Stegene i kvalitativ forskningsstrategi	29
Figur 3 - Deduktiv og induktiv forskningstilnærming	36
Figur 4 - SDI-modellen	37
Figur 5 - Hydros organisasjonskart	41
Figur 6 - Aluminiumsprosessen	42
Figur 7 - Hierarkiet på Hydros verk	43
Figur 8 - Kobling mellom core team og hierarkiet på verk.....	45
Figur 9 - Core team-oppsett og prosess.....	47

Tabeller

Tabell 1 - Oversikt over informanter fra første datainnsamling.....	33
Tabell 2 - Oversikt over informanter fra andre datainnsamling.....	34
Tabell 3 - Anbefalinger for endringer Hydro bør innføre for bedre å utnytte kunnskapsutviklingen i core team.....	100

Liste over akronymer

AMBS Aluminium Metal Business System.....	43
BAP Best-Available-Practice.....	44
GFOS Global Fully-Owned Smelters.....	40
KP Kritiske Prosesser.....	46
KPI Key Performance Indicators.....	49
PM Primærmetall.....	40
PMT Primary Metall Technology.....	40
SOP Standard Operation Procedure.....	45
SPOC Single Point of Contact.....	46

1. Innledning

Kunnskap blir omtalt som den viktigste ressursen en organisasjon besitter (Stenmark, 2000). Et av hovedfokusene til organisasjoner bør derfor være å danne, sortere og benytte seg av kunnskapen som finnes internt, og dermed oppnå kunnskapsutvikling (Grant, 1996; Kogut og Zander, 1992). Evnen til å dele kunnskap og lære kan være en kilde til konkurransefortrinn for organisasjoner, men overføring av kunnskap internt er vanskelig (Szulanski, 1996). En utfordring dagens bedrifter står ovenfor er derfor utnyttelse av eksisterende kunnskap og deling av kunnskap på tvers av enheter (Argote og Fahrenkopf, 2016). I bedrifter med spredte enheter vil de ulike enhetene ha tilgang til mangfoldig kompetanse og forskjellige perspektiver. Et system for kunnskapsdeling på tvers av enheter kan derfor bidra til raskere og mer fleksible løsninger på problemer (Brown og Eisenhardt, 1995; Sole og Edmondson, 2002).

En måte å dele kunnskap og lære på tvers er å opprette parallelle team, bestående av medlemmer fra ulike enheter. Casebedriften i denne oppgaven, aluminiumsbedriften Norsk Hydro ASA, opprettet parallelle team med medlemmer fra ulike verk våren 2016. Disse parallelle teamene kalles core team. Core team er en del av Hydros forbedringsstrategi og er et verktøy som skal fokusere på kunnskapsutvikling gjennom kontinuerlig læring og forbedring på tvers av verkene. De skal være en faglig arena for diskusjon, læring og erfaringsutveksling mellom fagmiljøene på Hydros verk og FoU-avdelingen.

Core team kan sies å drive med innovasjonsrettede utviklingsaktiviteter som ikke er en del av den daglige produksjonen, noe som gjør core team til en parallell struktur (Cohen og Bailey, 1997). Hydro gjør dermed en form for differensiering, og det er utfordrende å tilbakeføre den utviklede kunnskapen til linja. Core team har ingen formell autoritet, og er sådan avhengig av forankring i ledelsen. Flere av informantene presiserte at det var viktig med forankring i ledelsen hvis core team skulle etableres og klare å endre arbeidsmåter på verkene, og slik oppnå ønsket formål. Forankring gjennom integrering av team og aksept og

myndiggjøring av team er derfor essensielt for at et slikt team skal kunne fungere og oppnå ønskede resultater.

Høsten 2016 gjorde Hydro endringer i strukturen rundt core team for å forbedre forankringen. For å kunne vurdere effekten av dem og hvordan de påvirker organisasjonslæringen, valgte vi derfor å samle data før og etter endringene. Vi har dermed gjort et langsgående casestudie (Tjora, 2013) med datainnsamling i to runder. For å forstå caset ytterligere og kunne skape verdi for Hydro ved å evaluere deres arbeid med forankring, har det vært hensiktsmessig å utføre et internt casestudie (Stake, 2005). Denne studien søker derfor å besvare følgende problemstilling:

Hvordan utnytte kunnskapsutviklingen i core team til forbedret drift på Hydros verk?

Oppgaven starter med teoretisk fundament i kapittel 2, hvor vi begrepsfester kunnskap, læring og parallelle team for å få en generell forståelse av begrepene. Deretter deler vi læringsprosessen inn i tre underprosesser; abstrahere, overføre og implementere. Dette for å få et forenklet og forståelig bilde av organisasjonslæring. Det teoretiske fundamentet avsluttes med en teoretisk konseptualisering av forankring, siden vi i denne oppgaven skal evaluere forankringen av core team i linja. I kapittel 3, metode, presenterer og diskuterer vi valg av forskningsstrategi, forskningsdesign, forskningsmetode og hvordan dataanalysene har blitt gjort. Videre i kapittel 4 gir vi en innføring i casebedriften og caset vi tar for oss i denne masteroppgaven. Her presenterer vi også analysene av den empiriske dataen vi samlet inn både før og etter strukturendringene. I kapittel 5 diskuterer vi funnene fra analysene opp mot teori, mens vi i kapittel 6 konkluderer oppgaven og svarer på problemstillingen.

2. Teoretisk fundament

Forskningen i denne oppgaven foregår hovedsakelig i fagfeltet organisasjonslæring. Dette er et bredt teoretisk felt, og en gjennomgang av litteraturen er derfor nødvendig for å få en bedre forståelse av caset og formålet med core team. I tillegg, som beskrevet i innledningen, er forankring av core team viktig. Dette har implikasjoner for litteraturgjennomgangen, hvor vi også konseptualiserer begrepet forankring.

2.1 Organisasjonslæring

Denne delen starter med definisjonen av kunnskap, hvor vi skiller mellom taus og eksplisitt kunnskap, og i tillegg definerer organisatorisk kunnskap. Deretter tar vi for oss læring og organisasjonslæring, før vi gir en innføring i litteratur om team og definerer parallelle team. Til slutt går vi inn på læringsprosessen og deler den opp i tre underprosesser som vi videre utdyper.

2.1.1 Kunnskap

Kunnskap er et vidt begrep. Den klassiske definisjonen kan spores tilbake til antikken, hvor Platon definerte kunnskap som en *begrundet sann oppfatning* (Holmen, 2015). Begrepene kunnskap og informasjon går ofte om hverandre. Kogut og Zander (1992) sier at informasjon er kunnskap som kan overføres uten tap av integritet når de nødvendige reglene for å tyde den er kjent. Dette vil da si at informasjon er de konkrete ordene og tallene som eksisterer uavhengig av hvem leseren er. Ifølge Nonaka (1994) bygger kunnskap på informasjon, og er skapt og organisert av hele informasjonsflyten.

Taus og eksplisitt kunnskap

I litteraturen blir kunnskap ofte delt opp i taus og eksplisitt kunnskap. Polanyi (1966, s. 5) introduserte først taus kunnskap under påstanden om at *mennesker kan vite mer enn de kan fortelle*. Dette innebærer at taus kunnskap i liten grad kan uttrykkes gjennom språk. Den er

av personlig kvalitet og ofte festet i erfaringer, verdier, idéer og følelser. Taus kunnskap er mindre spesifikk innsikt og ferdigheter som er innebygd i individer eller i en organisatorisk sammenheng (Weick og Westley, 1999). Taus kunnskap blir også kalt for erfaringsbasert viten, hvilket kan gjøre den vanskelig å formalisere og kommunisere (Nonaka 1994). Gjennom å løse arbeidsoppgaver, kommunisere med kolleger, observere andres atferd og gjøre egne og felles erfaringer utvikles taus kunnskap til et spørsmål om ”know-how”, altså å vite hvordan kunnskapen kan anvendes i praksis (Jacobsen, 2012).

Eksplisitt kunnskap er derimot kunnskap som er overførbart gjennom et formelt og systematisk språk. Det inkluderer begreper, informasjon og innsikt som er spesifikk og kan formaliseres i regler og prosedyrer (Walsh og Dewar, 1987). I forhold til taus kunnskap er eksplisitt kunnskap lettere å overføre. Individer kan blant annet tilegne seg eksplisitt kunnskap gjennom deltakelse på kurs, seminarer eller annen formell opplæring i organisasjonen.

Polanyi (1966) konstaterer at det er problematisk å tenke på eksplisitt kunnskap som selvstendig kunnskap, da den er alltid avhengig av taus kunnskap. Dette har implikasjoner for kunnskapsdeling, da taus kunnskap er vanskelig å overføre fullstendig. Dermed vil det alltid være noe tap.

Organisatorisk kunnskap

I stadig mer turbulente markeder, har flere bedrifter begynt å se på kunnskap som kilden til et varig konkurransefortrinn og som deres mest verdifulle strategiske ressurs (Bollinger og Smith, 2001; Grant, 1996; Zack, 1999). For at bedrifter skal forbli konkurransedyktige må de aktivt administrere sine intellektuelle ressurser (Zack, 1999), og ansattes spesialiserte kunnskap må derfor integreres i bedriften (Grant, 1996). Kunnskapen og ferdighetene til de ansatte skaper en bedrifts kunnskapsbase, og det er denne kunnskapen som definerer bedriften og reflekterer bedriftens kultur (Bollinger og Smith, 2001). I bedriftens kunnskapsbase finnes både taus og eksplisitt kunnskap, hvor det er taus kunnskap som gjør en organisasjon særegen (Bollinger og Smith, 2001). Nonaka (1994) sier at kunnskapsutvikling kan bli sett på som en spiral som bringer kunnskap fra individuelt nivå

til gruppenivå og videre opp til organisasjonsnivå. Kunnskap blir dermed spredt over hele organisasjonen når flere og flere individer samhandler i kunnskapsutvikling.

Kunnskap innad i en organisasjon kan deles inn i individuell og kollektiv kunnskap, hvor individuell kunnskap er kunnskap som én person besitter, mens kollektiv kunnskap er befestet i interaksjonene mellom en gruppe mennesker (Cabrera og Cabrera, 2002). Satt i en organisatorisk kontekst velger vi å kalle den kollektive kunnskapen for organisatorisk kunnskap. Individuell og organisatorisk kunnskap er tydelig avhengig av hverandre, da du ikke kan ha organisatorisk kunnskap uten at ansatte påvirker den med sin individuelle kunnskap. Desto mer åpen og delende organisasjonskultur, jo mer vil den individuelle kunnskapen forplantes i organisasjonen, og avhengigheten mellom den individuelle og organisatoriske kunnskapen blir sterkere (Bhatt, 2001).

En velfungerende og strukturert kunnskapsledelse er dermed en nøkkelfaktor for å kunne være konkurransedyktig i dagens samfunn (Bogner og Bansal, 2007). Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 185) definerer kunnskapsledelse som *bestrebelse på å skape, forvalte, formidle og ta vare på kunnskap som organisasjonen erverver*. Dette innebærer blant annet å skape et system for å dele kunnskap og lære.

2.1.2 Læring

Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 186) definerer læring som *tilegnelse av kunnskaper og ferdigheter som er relativt permanente, og som har sitt utgangspunkt i erfaring*. Kim (1998) bruker lignende definisjon som Kaufmann og Kaufmann, og deler den opp i to betydninger; (1) anskaffelse av ferdigheter eller "know-how" og (2) anskaffelse av "know-why". Det vil si, både hva folk lærer og hvordan de forstår og benytter det de har lært (Kim, 1998). Læring forutsetter en prosess som kan kalles for kunnskapsdeling. Prosessen innebærer ifølge van den Hooff og de Ridder (2004) både å bringe eller donere kunnskap, og få eller samle kunnskap.

Organisasjonslæring er et mye brukt begrep i litteraturen, og er strategisk læring på organisasjonsnivå (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Ifølge Kim (1998) lærer alle bedrifter,

enten de bevisst velger det eller ikke. Noen bedrifter satser på organisasjonslæring og andre ikke, men de vil alle lære. Læring kan bli sett på som et utfall. For eksempel ser Levitt og March (1988) på læring som et resultatet av en prosess hvor organisasjoner tolker erfaringer for å danne rutiner som styrer atferd. Argote og Miron-Spektor (2011) mener organisasjonslæring er en endring i organisasjonen som oppstår når organisasjonen får erfaring.

Organisasjonslæring kan ifølge Edmondson (2002) bli sett på i tre nivåer. Det skjer læring på det individuelle nivå, gruppenivå og organisasjonsnivå. Argyris og Schön (1978) var de første som kom med ideen om at læring kan være kollektiv, og dette har senere blitt brukt i ulike modeller, slik som Nonakas (1994) SEKI-modell. Organisasjonslæring er mer kompleks og dynamisk enn individuell læring. Organisasjoner lærer via deres individuelle medlemmer, og for å forstå læring i bedrifter er det derfor også viktig å forstå individuell læring (Kim, 1998).

Argyris og Schön (1978) definerte begrepene enkeltkretslæring og dobbelkretslæring. Enkeltkretslæring er læring der man justerer eksisterende arbeidsmetoder og –rutiner ved å rette opp avvik og feil. Dersom arbeidstakerne stiller spørsmål knyttet til grunnpremissene for arbeidet er vi derimot over i dobbelkretslæring, som er læring hvor grunnleggende antakelser endres. I organisasjoner hvor det kun drives med enkeltkretslæring blir de ansatte bare flinkere til å gjøre det de allerede kan, så ifølge Argyris og Schön (1978) er dobbelkretslæring det ideelle læringsmålet for organisasjoner. March (1991) skiller mellom utnyttingslæring og utforskningslæring. Utnyttingslæring vil si å utnytte eksisterende kunnskap og teknologi, og er nært knyttet til enkeltkretslæring. Utforskningslæring handler om å eksperimentere og skape ny kunnskap, og ligger dermed nært opp til dobbelkretslæring (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Resultatet fra utnyttingslæring er mer forutsigbart enn utforskningslæring, hvor resultatet er mer usikkert og fjernt (March, 1991).

Læring mellom enheter skjer når en erfaring i en enhet av bedriften påvirker en annen enhet (Argote og Ingram, 2000). Enhetene kan lære av hverandre og dra fordel av kunnskap utviklet i andre enheter (Hansen, 1999; Huber, 1991; Tsai, 2001). Det kan skje eksplisitt, slik

som at en avdeling kommuniserer med en annen avdeling om en praksis de har funnet som forbedrer driften. Overføring kan også skje implisitt uten at mottakeravdelingen er i stand til å uttrykke den kunnskapen de har fått tilført. Individuell kunnskap som ikke deles kan gå tapt for bedriften når ansatte slutter, det er derfor viktig å ha et system for kunnskapsdeling (Argyris og Schön, 1996).

Senge (1990) tar for seg noen hovedtrekk ved gode lærende organisasjoner, hvor et av dem er oppmuntring til læring i grupper og team. Dette er noe Edmondson (2002) støtter. Hun mener at organisasjoner særlig lærer gjennom handlinger og interaksjoner som finner sted mellom personer som typisk er i mindre grupper eller team. Det er her viktig med god teamledelse, slik at man klarer å skape et miljø for å dele kunnskap, få nye erfaringer og økt innsikt. Dette kan føre til synergieffekter, og har større effekt enn summen av hva hver enkelt bidrar med (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

2.1.3 Parallele team

Core team er parallele team. Som en del av det teoretiske fundamentet definerer vi dette begrepet. For å forstå parallele team er det først nødvendig å gi en innføring i hva litteraturen definerer som team.

Det finnes mange definisjoner av team, hvor det ofte skilles mellom ulike typer team ut i fra problemtype og lengde på samarbeidet (Chen, 2005). For eksempel utga Cohen og Bailey i 1997 et innflytelsesrik metastudie (Mathieu, Maynard, Rapp og Gilson, 2008) som ga følgende definisjon:

Et team er en samling av individer som er avhengige av hverandre i sine arbeidsoppgaver, som deler ansvar for resultatet, og som ser seg selv og blir sett av andre som en intakt sosial enhet inkludert i ett eller flere større sosiale systemer (for eksempel forretningsområde eller organisasjon), og som styrer sine relasjoner på tvers av organisatoriske grenser (s. 241).

Et annet, men også velrenommert studie ble skrevet av Kozlowski og Bell (2003). De har definert team som:

Felleskap som eksisterer for å gjennomføre organisatoriske relevante oppgaver, som har ett eller flere felles mål, som sosialiserer, viser teamavhengighet, opprettholder og tar hånd om grenser, og er inkludert i en organisatorisk kontekst som setter grenser og restriksjoner for teamet, samt påvirker samhandling med andre avdelinger i virksomheten (s. 334)

Videre kan team ha to ulike typer strukturer; funksjonell eller avdelingsbasert struktur (Mathieu m.fl, 2008). Funksjonell struktur er team som er satt sammen med bakgrunn i at oppgavene teammedlemmene utfører er like, og det kan gå på tvers av virksomhetens enheter. Avdelingsbasert struktur er team som er organisert innenfor samme geografiske område og spesifikke ansvarsområder, slik som produkttype.

Til tross for forskjeller i de ovennevnte definisjonene av team er medlemmenes gjensidige avhengighet et gjentakende tema, i tillegg til at teamet opererer i en organisatorisk kontekst. Dette går også igjen i definisjoner for tverrfaglige team. Ordet tverrfaglig indikerer samarbeid på tvers av fagområder. Holland, Gaston og Gomes (2000) definerer tverrfaglige team som:

Et tverrfaglig team er en gruppe av mennesker som anvender forskjellige egenskaper med en høy grad av avhengighet for å sikre effektiv leveranse i henhold til et felles organisatorisk mål. Denne definisjonen kan anvendes for team i funksjonelle, matrise eller prosjektbaserte organisasjoner (s. 233).

Videre presiserer Holland m.fl (2000), ved å referere til Denison, Hart og Kahn (1996), hvordan tverrfaglige team skiller seg fra konvensjonelle team med tre punkter. For det første, har medlemmene ofte andre sosiale roller og større lojalitet i sine opprinnelige enheter. For det andre, er tverrfaglige team ofte midlertidige arbeidsgrupper som er under betydelig press.

For det tredje, møter slike team ofte høye forventninger og ambisiøse mål for å korte ned utviklingstid, skape kunnskap og styrke organisasjonslæring.

Til forskjell fra Holland m.fl (2000) kom Hinds og Mortenson (2005) med en definisjon hvor teammedlemmene er fra forskjellige enheter, men ikke nødvendigvis fra forskjellige fagområder. Dette kalles geografisk spredte team:

Team hvor teammedlemmene er lokalisert i betydelige avstander fra hverandre, for eksempel i forskjellige byer (s. 290).

Cohen og Bailey (1997) kom med en definisjon av parallelle team, som kan sies å være en type geografisk spredt team. Denne typen team opererer parallelt med organisasjonsstrukturen, men har ofte lite autoritet og skal kun være et rådgivende organ for individer høyere opp i systemet. Teamet skal utføre en funksjon som den vanlige organisasjonen ikke er godt nok rustet til å gjennomføre, og brukes til problemløsning og forbedringsarbeid. Vi vil benytte oss av Cohen og Bailey (1997) sin definisjon av parallelle team, men har valgt å videreutvikle den.

Den foregående definisjonen av parallelle team har ikke med nettverk. Team jobber ikke i vakuum, men fungerer innad i organisatoriske nettverk (Balkundi og Harrison, 2006). Et nettverk kan koble ulike enheter sammen, slik at de får tilgang til ny kunnskap og at de dermed kan øke sin effektivitet gjennom formidling av beste praksis innad i organisasjonen (Tsai, 2001). For å få en bedre forståelse for viktigheten av nettverk i parallelle team ser vi på litteratur om praksisfellesskap og nettverk.

Idéen om praksisfellesskap oppstod ifølge Thompson (2005) fra samarbeidet mellom Lave og Wenger i 1991. Kimble (2006) oppsummerer Lave og Wengers (1991) definisjon av praksisfellesskap som følgende:

Et praksisfellesskap blir sett på som en mekanisme for reproduksjon av eksisterende kunnskap gjennom aktiv deltagelse med andre i en form for fellesskap (s. 221).

Tanken til Lave og Wenger er at praksisfellesskap er et tett bundet nettverk som over tid får en form for identitet (Kimble, 2006). Kunnskapen delt i dette nettverket blir felles, og det utvikles en form for intern kultur. En av fordelene ved dette er at nettverket øker en persons evne til å løse utfordringer fordi personen vet hvem som har relevant informasjon eller ekspertise. I tillegg vil en persons kjennskap om andres kompetanse øke sannsynligheten for å søke informasjon internt (Cross og Cummings, 2004; Hansen, Mors og Løvås, 2005). Gjennom utvikling av nettverkskoblinger på tvers av enheter vil horisontal overføring av kunnskap dermed utvide læring i organisasjonen, og føre til mer effektiv kunnskapsoverføring (Hansen, 2002; Szulanski, 1996; Tsai, 2001).

Med bakgrunn i den overforstående litteraturen vil vi nå definere begrepet parallelle team. Parallelle team har et overordnet tema, og det er ønskelig at deltakerne er personlig motiverte til å delta, samt delaktige i å ta opp problemstillinger. Parallelle team har en funksjonell struktur, hvor medlemmene til daglig har lignende arbeidsoppgaver. Teamet utnytter eksisterende kunnskap og teknologi til å endre eksisterende arbeidsmetoder. Parallelle team skal være et forum der de forskjellige enhetene kan lære av hverandre og bygge nettverk, og slik utvikle og dele kunnskap på tvers av organisasjonen. Definisjonen av parallelle team blir dermed:

Parallelle team er team med en funksjonell struktur. Teamet har et overordnet tema, og skal utnytte eksisterende teknologi og utvikle kunnskap innad i bedriften.

2.1.4 Læringsprosesser

Organisasjonslæring er komplekst, og det er derfor vanlig å dele inn læringsprosessen i underprosesser (Garvin, 2000). Huber (1991) og Garvin (2000) har utviklet to sentrale modeller innenfor organisasjonslæring (Argote og Miron-Spektor, 2011; Phillips, 2003), som vi benytter for å utvikle en tredelt inndeling av læringsprosessen i underprosessene abstrahere, overføre og implementere.

Første underprosess er abstrahere. Abstrahering av kunnskap er en prosess hvor kunnskap eller informasjon innhentes (Huber, 1991). Andre underprosess er overføre, hvor informasjon fra ulike kilder blir delt, og dermed fører til ny kunnskap eller forståelse (Huber, 1991). Selve overføringen vil derimot ikke føre til felles forståelse og endringer i organisasjonens atferd (Garvin, 2000), dette skjer i den tredje underprosessen, implementere. Disse tre underprosessene kan foregå parallelt eller i en krets hvor implementering fører til ny abstrahering. Når det gjelder organisasjonslæring i parallelle team vil de tre underprosessene foregå i tre ledd; enhet 1, parallelle team og enhet 2, som vist i figur 1.



Figur 1 - Underprosesser av organisasjonslæring gjennom parallelle team

2.1.4.1 Abstrahere

Kunnskapsabstrahering er prosessen hvor kunnskap innhentes (Huber, 1991). I denne underprosessen vil noe kunnskap gå fra å ikke eksistere i noen deler av organisasjoner, til å eksistere i minst en del av organisasjonen. Denne prosessen inkluderer alle handlinger som bringer ny kunnskap til organisasjonen. Mange aktiviteter i en organisasjon har som mål å tilegne seg informasjon og kunnskap. For eksempel kundeundersøkelser, markedsanalyser og kunnskapsinnhenting fra eksterne kilder og forskning. Uformelle aktiviteter kan også føre til innhenting av ny kunnskap, slik som å lese avisen eller høre på nyhetene. Huber (1991) kaller dette å oppdage kunnskap. En ansatt vil også få erfaring og kunnskap gjennom å utføre oppgaver gjentatte ganger. Opparbeidede forkunnskaper øker evnen til å sette ny kunnskap inn i minnet, og abstrahering vil dermed være lettere (Cohen og Levinthal, 1990).

I litteraturen deles abstrahering inn i ulike delprosesser, men det er særlig to som går igjen; samling og bearbeiding av informasjon, i tillegg til anskaffelse av kunnskap gjennom erfaring. Til tross for at denne delen av oppgaven i hovedsak handler om kunnskap, vil

abstrahering av informasjon være viktig, fordi kunnskap bygger på informasjon (Nonaka, 1994).

Samling og bearbeiding av informasjon

Garvin (2000) bruker begrepet ”å samle intelligens”, som vil si å velge, samle, implementere og dele informasjon som er strategisk viktig. Hovedvekten ligger på offentlig tilgjengelig data; informasjon som kan bli samlet direkte og lovlig fra individer og organisasjoner. Data kan ifølge Garvin (2000) bli samlet på tre måter; gjennom søk, forespørsel eller observasjon.

Søk avhenger av tilgjengelige kilder eller dokumenter, hvor analyser og forskning er viktig. Gjennom søk blir informasjon samlet, ikke konstruert eller skapt, og det krever liten innsats for å generere nytt materiale. Huber (1991) deler opp søk i tre former; skanning, fokusert søk og resultatoppfølging. Skanning refererer til oppfattelsen og observasjon av bedriftens ytre miljø. Hvis organisasjonen ikke passer inn i miljøet, vil den enten ikke klare å overleve eller så må den gjennomgå en kostbar transformasjon (Garvin, 2000; Huber, 1991). Fokusert søk er når ansatte eller bedriftsenheter aktivt søker i et smalt segment av organisasjonens indre og ytre miljø, ofte for å få svar på problemer eller finne muligheter. Resultatoppfølging er når bedriftene rutinemessig vurderer hvor godt de møter både sine egne standarder og forventningene fra eksterne interessenter.

Søk har en viktig begrensning; den nødvendige dataen må allerede eksistere. Noen ganger krever abstrahering en større prosess, da mye informasjon ikke kan bli funnet gjennom søk alene. Forespørsel i form av intervjuer og spørreundersøkelser kan da være til god hjelp for å samle data direkte fra informantene (Garvin, 2000). Det er viktig å stille innsiktsfulle spørsmål, men av og til kan også de mest gjennomtenkte spørsmålene være virkningsløse. Når kunnskapen er taus vil individene trolig ha problem med å kommunisere det klart (Garvin, 2000). Bedrifter som søker denne type kunnskap vil ifølge Garvin (2000) ofte bare ha ett alternativ for abstrahering; direkte observasjon. Dette avhenger av direkte kontakt med den ønskede kilden og innebærer både å lytte og følge oppmerksomt med. Observasjon er en uvurderlig teknikk for å samle ufiltrert førstehåndsinformasjon.

Etter at informasjon er samlet, må den bearbeides. Konkurrenter, kunder, teknologi, reguleringer og trender må alle bli forstått for å få til en effektiv beslutningstaking (Garvin, 2000). Organisasjoner kan sees på som åpne sosiale systemer som må behandle informasjon, men som har begrenset kapasitet (Daft og Lengel, 1986). Informasjon blir bearbeidet for å utføre oppgaver, koordinere ulike aktiviteter og tolke det ytre miljøet. En utfordring organisasjoner har er å utvikle mekanismer for informasjonsbearbeiding som kan takle variasjon, usikkerhet, koordinasjon og et uklart miljø. Individider sender og mottar data, men informasjonsbearbeiding i organisasjoner er en større prosess som innebærer mer enn hva enkeltindividene gjør (Daft og Lengel, 1986). Organisasjoner må takle mangfold, da ansatte kan ha ulike tolkninger av den samme hendelsen eller arbeide etter ulike prioriteringer og mål. Informasjonsbearbeidingen i organisasjoner må derfor bygge bro mellom uenigheter og variasjoner.

Ifølge Daft og Lengel (1986) bearbeider organisasjoner informasjon for å redusere usikkerhet og tvetydighet. Usikkerhet er fravær av informasjon, og etter hvert som mengden av informasjonen øker vil usikkerheten reduseres. Informasjonen kan ha flere tolkninger, og ny data kan være forvirrende og til og med være med på å øke usikkerheten. Dette kalles tvetydighet. En måte tvetydighet lettere kan reduseres er ved at ledere selv gir dataen en klar mening.

Erfaring

En annen delprosess av abstrahering er anskaffelse av kunnskap gjennom erfaring. Argote og Miron-Spektor (2011) mener læring begynner med erfaring, og at erfaring er det som kommer frem i organisasjonen når den utfører oppgaver. Ifølge Huber (1991) vil organisasjoner etter oppstarten abstrahere noe kunnskap gjennom direkte erfaring, slik som repetisjon og eksponering av noe ukjent. Både mislykkede og vellykkede forsøk gir erfaring. Erfaring fra oppgaver blir konvertert til kunnskap som kan føre til endringer i organisasjonen og påvirke fremtidig atferd (Argote og Miron-Spektor, 2011; Levitt og March, 1988). Noen typer kunnskap kan bare komme fra deltakelse og personlig involvering (Garvin, 2000). Denne læringen kan være et resultat av bevisst og systematisk arbeid, men er som oftest

oppnådd ubevisst (Huber, 1991; Garvin, 2000). Uten bevissthet kan ikke den resulterende kunnskapen lett formuleres eller hentes ut, den forblir taus.

For å skille effektive fra ineffektive praksiser kan bedrifter gå nøye gjennom tidligere erfaringer, men dette er tidkrevende. Dette kan ifølge Garvin (2000) foregå på individnivå, gruppenivå eller organisasjonsnivå. På individnivå er målet å skille ut og formidle elementer av effektiv praksis. Ansatte sitter inne med et sett av verktøy og teknikker de har lært gjennom erfaring, som deres medarbeidere enda ikke har tilegnet seg. Gjennomgang av erfaringer på gruppenivå tar ofte for seg komplekse, dyre prosjekter. Målsettingen er å identifisere noen få kritiske prosesser og prosedyrer som gjør at kvaliteten blir god, og at tidsplaner og kostnader holdes innenfor bestemte rammer. Gjennomgang på organisasjonsnivå er ofte enten studier av løpende drift eller bedømmelse av endringsprogrammer. Studier av løpende drift fokuserer vanligvis på beste praksis, og hvilke strukturer, systemer og prosesser som har ført til den beste ytelsen. Bedømmelse av endringsprogrammer fokuserer i stedet for på de kritiske feiltrinnene og nødvendig kursendringer underveis. Det er viktig å oppdage vanskelighetene før de blir for store. Under tidspress er det derimot lite tid til refleksjon, så erfaringene og tidligere feilsteg kan forbli gjemt i organisasjonen (Garvin, 2000; Huber, 1991).

Abstrahere gjennom erfaring har også blitt kritisert. Ifølge Levinthal og March (1993) er erfaring ofte en dårlig lærer, fordi det er en dårlig representasjon av den komplekse og skiftende verdenen hvor læring finner sted. De mener organisasjoner bruker forenklinger og spesialiseringer som kan føre til nærsynthet i læringsprosessen. Dette kan føre til at bedrifter ignorerer det langsiktige perspektivet, og kun fokuserer på det kortsiktige. Nærsynthet kan også føre til at bedrifter ignorerer det større bildet og overser feil. De fokuserer i stedet på suksessene, og undervurderer risikoen for å ta feilsteg.

Mange ansatte og enheter som abstraherer kunnskap må overføre den til andre deler av organisasjonen (Huber, 1991). Dette fører oss til neste del, overføring.

2.1.4.2 Overføre

Evnen, eller manglende evne, til å overføre kunnskap i organisasjonen er en av forklaringene på hvorfor organisasjonslæring varierer i hele organisasjonen (Argote og Epple, 1990). Som tidligere nevnt vil det parallelle teamet være et mellomleddet mellom de to enhetene, og dermed må kunnskap abstraheres i en enhet, overføres via det parallelle teamet og deretter implementeres i en ny enhet. Medlemmene i parallelle team bringer med seg kunnskap, og får kunnskap fra andre medlemmer i teamet som tilhører ulike enheter. Dette er som tidligere nevnt kunnskapsdeling (van den Hooff og de Ridder, 2004).

Utfordringer knyttet til kunnskapsdeling

Szulanski (1996) oppsummerer tidligere forskning, og finner tre sett med faktorer som vil påvirke kunnskapsdeling; kilden, mottakeren og kunnskapen som deles. Mye litteratur problematiserer kunnskapsdeling gjennom team (Baba, Gluesing, Ratner og Wagner, 2004; Grinter, Herbsleb og Perry, 1999; Hinds og Bailey, 2003; O'Leary og Mortensen, 2010; Tzabbar og Vestal, 2015), så vi vil i denne delen belyse utfordringer knyttet til kilden, mottakeren og kunnskapen som deles.

Mangel på troverdighet kan være en utfordring hos kilden. Hvis kilden blir oppfattet som troverdig eller pålitelig er det større sannsynlighet for å påvirke mottakerens atferd (Perloff, 1993). Kunnskapsdeling kan derimot oppleves vanskeligere om kilden ikke blir ansett som troverdig (Walton, 1975).

En utfordring som kan gjelde for både kilden og mottakeren kan være mangel på motivasjon til å dele eller motta kunnskap (Szulanski, 1996). Osterloh og Frey (2000) argumenterer for at kunnskapsdeling er nært knyttet til motivasjon. Ifølge Osterloh og Frey (2000) finnes det to typer motivasjon; indre og ytre. Indre motivasjon er når en aktivitet utføres for å oppnå personlig tilfredshet. Ytre motivasjon er som regel knyttet til økonomisk belønning for prestasjoner knyttet til bedriftens mål. Ansatte må være motiverte til å handle på en koordinert og målrettet måte i tråd med bedriftens mål. Dermed må ledere veie fordelene opp mot kostnadene når de skal endre ansattes indre og ytre motivasjon. Det er mer krevende å endre indre motivasjon enn ytre motivasjon, fordi indre motivasjon er vanskeligere å

formidle. Det er heller ikke alle av organisasjonens finansielle mål som kan brytes ned til individuelle mål for ansatte. Det er problematisk hvis ansatte mangler motivasjon til å dele kunnskap. Kunnskapskilden kan være motvillig til å bruke tid og ressurser på kunnskapsdeling. Dette kan ha flere grunner, som for eksempel frykt for å miste eierskap, en viktig stilling eller kunnskap den ansatte har jobbet hardt for (Szulanski, 1996). Hos mottaker kan mangel på motivasjon utspille seg som motvilje til å akseptere kunnskap utenfra. Dette fenomenet har blitt kalt "NIH – Not invented here". Hvis NIH hindrer mottak av kunnskap, kan det få negative konsekvenser (Antons og Piller, 2015). Mangel på motivasjon hos mottaker kan resultere i passivitet, påtatt aksept, skjult sabotasje, eller direkte avvisning i innføring og bruk av ny kunnskap.

Relatert til "oss mot dem" kan en annen utfordring være intern konkurranse mellom de forskjellige lokasjonene teammedlemmene tilhører. Hvis enhetenes resultater settes opp mot hverandre kan dette føre til en motvilje til å dele kunnskap innad i teamet, til tross for at begge enheter er fra samme bedrift. En slik mentalitet kan også forekomme når det er tydelig størrelsesforskjell mellom enhetene (Armstrong og Cole, 2002).

En annen faktor som kan være utslagsgivende både hos kilden og mottakeren er manglende likhet i kognitive strukturer (Huber, 1991). De kognitive strukturene til teamets medlemmer må til en viss grad overlappes for at kunnskapsdeling skal kunne fungere. Dette fordi kunnskapsdeling innebærer prosesser som verbalisering og observasjoner av andre. For at den delte kunnskapen skal gi mening er det viktig at de involverte har en tilnærmet lik oppfatning og tolkning av innholdet. Uten slike fellestrekk kan ikke folk kommunisere effektivt eller lære av hverandre (Baba m.fl, 2002).

Et annet fenomen som forhindrer kunnskapsdeling og læring er mangel på absorberende kapasitet hos mottakeren. Absorberende kapasitet er evnen til å tolke og klassifisere informasjon basert på allerede eksisterende systemer og rammeverk (Cohen og Levinthal, 1990; Garvin, 2000), og evnen til å legge til ny kunnskap til eksisterende kunnskap (Grant, 1996). Dette forutsetter at mottakeren allerede har tilegnet seg nok forkunnskap til å tolke og prosessere den delte kunnskapen. Hvis dette ikke er tilfellet vil vedkommende gjengi

kunnskapen som ren fakta, eller glemme den. Et eksempel kan være teammedlemmer som bruker forskjellige faguttrykk.

Mangel på absorberende kapasitet kan også oppstå på gruppe- og organisasjonsnivå (Grant, 1996). Dermed er mottakeren ikke en person, men et team eller en avdeling. Tsai (2001) beskriver dette fenomenet for avdelinger innad i en organisasjon. Han stadfester at avdelinger i en organisasjon ikke er identiske i stand til å tilegne seg kunnskap, og dermed ikke like effektive til å lære. Det kan tenkes at dette også gjelder for team. Et team kan være i stand til å få tilgang til ny kunnskap, men ikke klare å dra nytte av det hvis ikke medlemmene har nok kapasitet til å absorbere denne kunnskapen (Tsai, 2001). Med tanke på overføring via parallelle team, kan dette forhindre overføring til mottakerenheten, og dermed også organisasjonslæringen.

Gitt at man lykkes med kunnskapsdeling er det fortsatt flere faktorer som påvirker sannsynligheten for at læring faktisk vil skje. Som tidligere nevnt, mener Garvin (2000) at taus kunnskap er vanskelig å overføre. Den kan også være vanskelig å kommunisere og formalisere (Nonaka, 1994). Dermed kan en god måte å overføre kunnskap være å vise praksis. Ifølge Daft og Lengel (1986) er samhandling ansikt til ansikt den beste måten å kommunisere fordi det gir umiddelbar tilbakemelding som tillater avsenderen å kontrollere mottakerens fortolkning. Samtidig er ikke dette alltid like effektivt, da grupper som fysisk møtes fort bruket tid på grunnleggende kunnskap, og dermed overser viktig og unik kunnskap (Stasser og Stewart, 1992).

En faktor som kan påvirke kunnskapsdeling hos både kilden og mottakeren er forskjeller i beslutningsstruktur. Noen beslutningsstrukturer kan ha negativ effekt på kunnskapsoverføring (Galbraith, 1990). Darr og Kurtzberg (2000) mener at denne negative effekten kan bli dempet av strategisk likhet mellom enhetene. Forskningen deres viste at likheter i forretningsstrategi la til rette for kunnskapsoverføring på tvers av organisatoriske enheter. Tilsvarende sier Jacobsen og Thorsvik (2002) at når kilde og mottaker deler lignende mål og strategier, er det mer sannsynlig at kunnskap blir overført.

Prosesser knyttet til kunnskapsdeling

En prosess som er knyttet til kunnskapsdeling, er evnen til avlæring (Bettis og Prahalad, 1995; Wijnhoven, 2001). Avlæring er en bevisst og tilsiktet prosess med å reflektere over og være forberedt på å gi opp eksisterende kunnskap, verdier eller praksis som anses som utdaterte og dermed har begrenset fremtidig bruk (Baker og Sinkula, 1999; Hislop, 2005; Holan og Phillips, 2004). Huber (1991) mener avlæring er nødvendig for at en ny tolkning av kunnskap kan genereres, mens Crossan, Lane og White (1991) og Starbuck (1996) bemerker at det vil være vanskeligere for organisasjoner å lære uten avlæring. Ifølge Wijnhoven (2001) gjør avlæring læringsprosessen irreversibel fordi gamle vaner og rutiner ikke lenger vil være tilgjengelig, selv om dette kunne ha løst dagens problem.

Flere forskere har definert prosesser for kunnskapsdeling og læring. Straus og Olivera (2000, s. 260) sier at *prosesser som er viktig for kunnskapsdeling er verbalisering, tenke høyt, spørre hverandre, teste hypoteser, bygge på andres idéer og gi bemerkninger som trigger andres hukommelse*. Disse har noen fellestrekk med prosessene Edmondson (1999) gir i sin karakteristikk av læring. Hun sier at *læring er en pågående prosess av handling og forkasting, karakterisert ved å stille spørsmål, be om tilbakemelding, eksperimentere, avvise på bakgrunn av resultater, og diskutere feil* (s. 353). Dette samsvarer med Argote (1999, s.116) sin definisjon av gruppelæring, som er definert som *både prosesser og resultater av samspill innad i gruppen*.

Effektiv gruppelæring fører ifølge Edmondson (2002) ikke nødvendigvis til organisasjonslæring. Hun hevder at dette er fordi gruppene ofte ikke klarer å kommunisere godt med andre deler av organisasjonen. Dette vil si at man kan lykkes med å tilegne seg kunnskapen innad i teamet, men mislykkes med å videreføre den til en annen enhet, og dermed organisasjonen. Likevel kan avsender være i stand til å dra nytte av kunnskap som allerede er abstrahert (Huber, 1991).

Uavhengig av om organisasjonen lykkes med kunnskapsutvikling og kunnskapsoverføring i parallele team vil den ikke lykkes med organisasjonslæringen før kunnskapen er implementert i andre enheter. Dette fører oss videre til neste del; implementering.

2.1.4.3 Implementere

En organisasjon er ikke kvalifisert som en lærende organisasjon dersom den ikke målrettet endrer sin atferd for å reflektere ny kunnskap og innsikt (Garvin 2000, s. 26). En lærende organisasjon vil altså være en organisasjon som klarer å implementere kunnskapen som har blitt abstrahert og overført innad i organisasjonen. Daft og Weick (1984) definerer implementasjon som *prosessen hvor informasjonen gis mening* (s. 294), og også som *prosessen med å tolke handlinger og utvikle en felles forståelse og konseptuelle ordninger* (s. 286). Abstrahering og overføring av kunnskap har fokus på endring i den enkeltes forståelse og handling, mens implementasjon av kunnskap er en sammenhengende og kollektiv handling (Crossan m.fl, 1999).

En kontinuerlig fornyelse gjennom implementering og utvikling av nye funksjoner er avgjørende, da Grant (1996) mener at det er utvikling av ny kunnskap som resulterer i konkurransefortrinn. En slik utvikling kan oppnås ved å endre eksisterende kapabiliteter til å omfatte flere typer kunnskap og sikre at nye rutiner oppstår. Dette står i samsvar med hva March (1991) har definert som utforskning. Videre foreslår Grant (1996) at en annen måte å fremme kunnskapsutvikling på er å konfigurere eksisterende kunnskap til nye typer kapabiliteter. Dette heller mot March (1991) sin definisjon av utnyttelse. I likhet med Grant (1996) mener Tushman og O'Reilly (1996) at det vil være en fordel for organisasjoner å kunne kombinere utforskning og utnyttelse. Utnyttning og utforskning er ifølge Adler, Goldoftas og Levine (1999) og March (1991) motsigende prosesser, som kan være vanskelig å kombinere. Tushman og O'Reilly (1996) har kalt organisasjoner som lykkes med dette ambidekstriøse organisasjoner.

Det finnes mye litteratur og forskning på implementasjon av kunnskap. Et fellestrekk ved noe av litteraturen er at implementasjonsprosessen deles inn i to kategoriserbare faser. Grant (1996) beskriver blant annet to mekanismer for implementasjon av kunnskap som han kaller retning og organisasjonsrutine. Til tross for forskjellige synsvinkler og definisjoner hos flere forskere, ser vi også tydelige identifiserbare fellestrekk innenfor de ulike fasene. Vi vil

videre i dette kapittelet beskrive implementasjonsprosessen ut i fra to definerte faser som vi kaller for (1) utvikle en felles forståelse, og (2) bevare kunnskap.

Første fase: Utvikle en felles forståelse

Den første fasen av implementasjon er prosessen med å utvikle en felles forståelse mellom individer, og koordinere handling gjennom gjensidig tilpasning. Handlinger som anses effektive vil bli gjentatt (Crossan m.fl 1999). På teamnivå vil dette si at teamet selv avgjør hvilke handlinger som skal gjentas. Crossan m.fl (1999) mener at det er essensielt med dialog og en felles handling for å kunne utvikle en felles forståelse. Dette står i samsvar med Brown og Duguid (1991) som hevder at felles forståelse oppstår gjennom en pågående samtale mellom medlemmer, i tillegg til delt praksis. Som nevnt i forrige delkapittel, er det derfor viktig med et felles språk i teamet for å kunne oppnå samme nivå av forståelse.

Videre uttaler Demsetz (1991) at det er en forutsetning med felles kunnskap for å kunne kommunisere mellom ulike fagfelt. Ansatte som har spesialisert kunnskap, må forenkle denne kunnskapen for at det skal være mulig å kommunisere den til andre. Det kan her oppstå et tap, hvor størrelsen på tapet avhenger av nivået av felles kunnskap blant medlemmene. Felles atferdsnormer er også her en sentral faktor som bidrar til forenkling av kommunikasjon, samt en bedre felles forståelse (Garfinkel, 1967; Zucker, 1987).

Garvin (2000) ser på lederen som pådriveren og den viktigste faktoren for en vellykket implementasjon. Som tidligere nevnt definerer Garvin implementasjon som det siste nødvendige steget for å lykkes med organisasjonslæring. Han tar for seg to påkrevde faser for å kunne implementere kunnskap: ledere må oversette sin tolkning til konkret handling, og deretter sørge for at en stor nok andel av de ansatte vedtar de nye aktivitetene. Han mener at det er lederens rolle å sende klare signaler til sine ansatte og gi dem rom for å kunne praktisere ny atferd. Dermed er tid er en viktig faktor, noe Grove (1999, s. 20-21) stiller seg enig i:

Hvis du virkelig vil at personer skal bruke tid på å gjøre noe nytt, så må du gi dem tid til å gjøre det. Ta bort gamle aktiviteter, sett av tid, be dem om å jobbe overtid – og slik demonstrere at tidsbruken skal endres.

Andre forskere legger derimot ikke like stort ansvar hos lederen som hva Garvin (2000) gjør. Levin, Nilssen, Ravn og Øyum (2012) er et eksempel. De mener at et velfungerende og åpent samspill mellom ledere og de ansatte er det som trengs for å lykkes med organisasjonsendring. Det innebærer en desentralisering av makt, slik at de ansatte har tilstrekkelig grad av frihet til å styre tidsbruken sin selv, og slik kan delta i endringsprosessene.

Som Grove (1999) uttaler er det essensielt å eliminere unødvendige eller utdaterte oppgaver samtidig som nye blir lagt til. Dette ble i forrige delkapittel definert som avlæring. Hvis man ikke lykkes med dette, er overbelastning uunngåelig. Dessverre er de fleste bedrifter flinke til å legge til nye oppgaver, men dårlige til å fjerne gamle aktiviteter. Selv om Grove (1999) fremlegger tid som en avgjørende faktor, er tid til å praktisere sjelden nok i seg selv for å implementere kunnskap. Hvis ny kompetanse er nødvendig må de ansatte utvide eller endre sine ferdigheter, og tid er ikke en faktor som alene kan løse dette.

Andre fase: Bevare kunnskap

Den andre fasen av implementasjonen setter et tydelig skille mellom organisasjonslæring og individuell læring. Kunnskapsbevaring er definert som evnen til å *kontinuerlig besitte, ikke å miste, og fortsette å ha og praktisere eller gjenkjenne kunnskap* (Martins og Meyer, 2012, s. 4). Det er først når overført kunnskap bevares, at kunnskapsoverføring er vellykket (Szulanski, 1996). Dette innebærer at individuell kunnskap har gått over til organisatorisk kunnskap.

Hvis kunnskap fra en enhet i en organisasjon skal gi avkastning i andre enheter, må den bli en del av forutsetningene for handlinger og kommunikasjon (Lanzarra og Patriotta, 2007). Hvis kunnskap ikke bevares, vil organisasjoner ikke kunne lære av tidligere erfaringer og de må dermed kontinuerlig “gjenoppfinne hjulet” (Martins and Meyer, 2012). Hvis kunnskap

derimot er bevart vil ikke all kunnskap ansatte har lært nødvendigvis forsvinne med dem når ansatte slutter. Dette er fordi mye av læringen dermed er innebygd i informasjonssystemer, strukturer, rutiner og praksis (Crossan m.fl, 1999).

Et aspekt av kunnskapsbevaring i en enhet kan være institusjonalisering. Institusjonalisering er av Cummings og Worley (2016, s. 788) definert som *å gjøre organisasjonsendringer til en permanent del av organisasjonens daglige drift, og er en måte organisasjoner kan utnytte kunnskapen til de ansatte på*. Lanzarra og Patriotta (2007, s. 637) er tydeligere i sin definisjon, hvor de definerer institusjonalisering som en *sosial prosess der et mønster eller en praksis kommer til å bli tatt for gitt*. De mener analyse av institusjonaliseringsprosesser er av særlig betydning i forhold til kunnskapsdannelse i organisasjoner, fordi det gir forståelse for kunnskapens funksjonalitet og varighet. Det vil si at organisasjonen forstår hvordan kunnskap fungerer, hvorfor den er stabil og hvorfor den er “sticky”. Organisasjonslæring kan oppnås gjennom institusjonalisering, som dermed innebærer at kunnskapen utviklet i team blir en rutine i organisasjonens daglige drift. Kunnskap kan være institusjonalisert i større eller mindre grad. Hvis kunnskap er dårlig institusjonalisert vil den være ustabil og varierende, og nøye oppfølging eller andre intervensjoner vil være nødvendig for å opprettholde endringene kunnskapen medfører. Hvis kunnskap derimot er godt institusjonalisert er den allerede akseptert i organisasjonen (Lanzarra og Patriotta, 2007).

For å dra nytte av individuell kunnskap i hele organisasjonen, er det viktig å omgjøre den til organisatorisk kunnskap. Dette handler om å kunne lagre kunnskap i det organisatoriske minnet, for deretter å regenerere den (Argote og Miron-Spektor, 2011). Crossan m.fl (1999) definerer organisatorisk minne som stedet organisasjonen lagrer kunnskap til fremtidig bruk. Regenerering innebærer å benytte den lagrede kunnskapen for å skape et nytt sett med handlinger, prosesser eller produkter (Gururajan og Fink, 2010). Et organisatorisk minne er noe som dannes i form av felles verdier, forutsetninger, normer og atferd gjennom at individer begynner å samhandle og etablere kommunikasjonsmønstre (Argyris og Schön, 1978; Levitt og March, 1988). Den individuelle kunnskapen blant de ansatte blir dermed etablert som et organisatorisk minne. Det er viktig at ledelsen aktivt jobber med kunnskapsdistribusjon slik at organisasjonen unngår tilgangsbegrensninger. Ved å spre og

bevare individuell kunnskap vil organisasjonen lykkes med å danne organisatorisk kunnskap, og læring på organisasjonsnivå (Berson, Nemanich, Waldman, Galvin og Keller, 2006; Soekijad, van den Hooff, Agterberg og Huysman, 2011).

2.2 Forankring

Forankring av team er en kompleks prosess som består av ulike dimensjoner. Ifølge Store norske leksikon (2009) betyr forankring å være sterkt knyttet til noe. For at et team skal forankres til organisasjonen må det først og fremst integreres i resten av organisasjonen slik at det er en del av driften. Teamet må også aksepteres som instans og myndiggjøres slik at teamet har gjennomslagskraft til å utføre oppgavene sine. Både integrasjon av team og aksept og myndiggjøring av team er dimensjoner som er tett knyttet sammen og bidrar til forankring. For at forankring av team skal være vellykket må disse dimensjonene være til stede, da de er forsterkende og avhengige av hverandre. Vi vil i dette kapitlet beskrive de to dimensjonene i hvert sitt delkapittel.

2.2.1 Integrasjon av team

Integrasjon av team kan betraktes som en sammenslåing av ulike disipliner, mål, behov og kulturer til en sammenhengende og gjensidig støttende enhet. På denne måten er organisasjoner i stand til å oppnå sine strategier og mål (Baiden, Price og Dainty, 2006; Daft, Murphy og Willmott, 2010). Integrering krever koordinering over separerte enheter. Dette krever igjen en samarbeidsånd for å tilpasse prosesser og kulturer (Ochieng og Price, 2009), og slik overvinne motsetninger i holdninger og barrierer. En vellykket resultat er i stor grad avhengig av hvordan kunnskap og erfaring fra ulike personer integreres sammen som et team (Moore og Dainty, 1999). Baiden m.fl (2006) hevder at integrasjon av team bør være en ambisjon for organisasjoner, fordi det fører til en effektivisering av teamarbeidet og økt kostnadseffektivitet gjennom eliminering av overflødige oppgaver.

Integrasjon kan deles inn i en horisontal og en vertikal komponent. Den horisontale koblingen refererer til kommunikasjon og koordinering mellom de forskjellige enhetene i

organisasjonen (Daft m.fl, 2010, s. 99). Den vertikale koblingen *brukes til å koordinere aktiviteter mellom toppen og bunnen av en organisasjon og er utformet primært for kontroll av organisasjonen* (Daft m.fl, 2010, s. 98). Både i horisontale og vertikale koblinger er koordinering en viktig faktor å vurdere. For team kan horisontale koblinger være kommunikasjonen mellom andre team i organisasjonen, mens vertikale koblinger kan være kommunikasjon fra team og opp til toppledelsen.

Ifølge Ibrahim m.fl (2013) er vellykkede prosjekter i prinsippet produktet av godt integrerte team. Han hevder at tverrfaglige og multikulturelle team må kunne integrere seg raskt i organisasjonen for å kunne lykkes. Dette kravet innebærer at medlemmene må krysse tradisjonelle avdelinger eller faglige grenser for å dele sine idéer. Team og enkeltpersoner som har betydelig mangfold i ferdigheter, kunnskap og kompetanse, men som kanskje ikke tidligere har jobbet sammen, gjør integrasjonen vanskeligere å oppnå (Baiden m.fl, 2006). I tillegg skjer ikke integrasjonsprosessen automatisk, da den kan hindres av ulike problemer, slik som manglende samarbeid, manglende felles visjon, dårlig kommunikasjon og utilstrekkelig deltakelse fra teammedlemmer (Ibrahim, Costello og Wilkinson, 2013).

I litteraturen blir menneskelige relasjoner sett på som nøkkelen for å kunne lykkes med integrering av team, da de har direkte innflytelse på effektiviteten i teamet. Indikatorer som tillit og respekt, forpliktelse fra toppledelsen og kommunikasjon er identifisert som de viktigste atferdsfaktorene som påvirker integrasjonsprosessen (Ibrahim m.fl, 2013).

Blant flere hevder Hong (1999) at organisasjonsutforming og struktur er viktige påvirkningsfaktorer for å begrense og regulere samspillet mellom enkeltpersoner, og kan dermed legge til rette for integrasjonsprosessen. Det finnes mange ulike organisasjonsstrukturer som kan bidra til dette (Fiol og Lyles, 1985), men det er likevel en stor variasjon i hvilke læringsfremmende strukturer som fungerer hos forskjellige typer enheter og organisasjoner. Ifølge Fiol og Lyles (1985) har sentraliserte og desentraliserte beslutningsstrukturer svært ulike konsekvenser for organisasjonens læringsevne. En organisasjonsstruktur som fremmer læringsprosesser i en organisasjonsenhet kan hemme læring i en annen organisasjonsenhet. Årsaken til at organisasjonsstrukturer kan fungere så

forskjellig er at strukturene påvirker medlemmers atferd. For eksempel har en sentralisert hierarkisk struktur en tendens til å forsterke tidligere atferd, mens en organisk desentralisert struktur har en tendens til å tillate endringer i kultur og handling (Fiol og Lyles, 1985). Dette inntreffer fordi organisasjoner ofte har et vidt spekter av ulike type mennesker og behov. Avhengig av grad av fleksibilitet kan det være nødvendig med ulike typer beslutningsstrukturer i samme organisasjon (Duncan, 1974). Organisasjonsstrukturen kan også bidra til å øke forståelsen av hvorfor medlemmer utvikler og innehar forskjellige kunnskapsnivåer og ferdigheter, ved at den gjenspeiler hvordan informasjon og kunnskap blir fordelt innad i organisasjonen. Vi kan dermed si at organisasjonsstrukturen påvirker kunnskapsutviklingen.

2.2.2 Aksept og myndiggjøring av team

Det er ikke tilstrekkelig for forankring av team at det er integrert, med mindre teamet også er akseptert og myndiggjort. For at et team skal fungere er det viktig at organisasjonen og ledelsen aksepterer teamet og ser på det som en ressurs. Selv om teamet er integrert i organisasjonen er det ikke gitt at teamet blir akseptert. Ansatte i organisasjonen må h tiltro til teamet og anerkjenne arbeidet teamet utfører. Denne tiltroen er lettere å skape hvis teammedlemmene er erfarne og innehar mye kunnskap (Kozlowski og Bell, 2013). Teammedlemmene kan dermed bidra til at andre ansatte i større grad anerkjenner teamet og aksepterer resultatene teamet kommer frem til. Hvis ansatte derimot har en negativ holdning til teamet vil det være vanskelig for teamet å utrette noe, og det kan føre til at også teammedlemmene selv mister troen på teamarbeidet. Ledelsen i organisasjonen kan i stor grad bidra til at ansatte har den rette holdningen, så det er derfor viktig at ledelsen viser og uttrykker at de har tiltro til teamet (Cohen og Bailey, 1997). Nært knyttet til aksept av teamet er myndiggjøring. Myndiggjøring er kun mulig hvis organisasjonen aksepterer teamet og dets formål (Cohen og Bailey, 1997). For at et team skal kunne utrette noe er det essensielt at det er myndiggjort.

Teammyndiggjøring stammer fra det tradisjonelle konseptet om arbeidstakers demokrati (Gibson og Vermeulen, 2003). Ansatte på alle nivåer i organisasjonen kan ifølge Spreitzer (2008) være myndiggjort hvis de har tilgang til muligheter, informasjon, støtte og ressurser.

Organisasjoner varierer i hvilken grad de myndiggjør sine team. Et team kan myndiggjøres på ulike måter, for eksempel ved å gi dem autonomi når det gjelder å bestemme teamets egne handlinger, myndighet til å planlegge sitt eget arbeid eller en mulighet til å kontrollere arbeidsrelaterte beslutninger og arbeidsoppgaver (Hackman, 1987; Kirkman og Rosen, 1999; Spreitzer, 2008). Tilgang til viktige ressurser fra andre team eller enheter, eller tilgang til informasjon om strategi og mål vil trolig øke opplevelsen av myndiggjøring (Spreitzer, 1996). Myndiggjøring kan blant annet føre til økt motivasjon til å utføre arbeidsoppgavene (Spreitzer, 1995) og stimulerer til læringsrelaterte prosesser (Mathieu m.fl, 2008). For eksempel vises det at en høyere grad av myndiggjøring gjør team mer proaktive i å søke kontinuerlig forbedring, revidere arbeidsprosesser og søke innovative løsninger til problemer. Videre kommer Mathieu m.fl (2008) frem til at myndiggjøring av team også reduserer potensiell usikkerhet og motstand innad i et team. En mangel av myndiggjøring vil på sin side føre til en svekkelse av informasjonssøk og innskrenker teamets handlingsrom (Edmondson, 2002).

Det er også andre positive faktorer knyttet til myndiggjøring av team. Kirkman og Rosen (1999) fant i sin forskning ut at i jo større grad teammedlemmene opplever at teamet er myndiggjort, jo høyere vil teamets nivå av forpliktelse til organisasjonen være. Medlemmer av myndiggjorte team vil også i større grad dele en følelse av å utføre meningsfulle arbeidsoppgaver som fremmer organisatoriske mål. Ifølge Kirkman og Rosen (1999) er team som i stor grad er myndiggjort mer effektive enn mindre myndiggjorte team. Andre forskere har kommet frem til det samme, hvor myndiggjorte team viser til å ha bedre arbeidsytelse og produktivitet (Seibert, Silver og Randolph, 2004), de forbedrer teamprosessene (Spreitzer, 2008) og har økt teameffektivitet (Chen, Kirkman, Kanfer, Allen og Rosen, 2007; Kirkman, Tesluk og Rosen, 2001).

Ifølge Srivastava, Bartol og Locke (2006) er ledelse av myndiggjorte team knyttet til økt kunnskapsdeling og økt teameffektivitet, som igjen påvirker ytelsen til teamet. For å myndiggjøre teamet bør teamlederen sørge for å delegerer nok autonomi og ansvar til alle medlemmene av teamet, involvere teamet i beslutningsprosesser og oppfordre teamet til å styre sine prosesser så mye som mulig (Chen m.fl, 2007). Når ledere har høye forventninger

til teamet er det mer sannsynlig at teamet fullfører utfordrende oppgaver, og dette er med på å styrke opplevelsen av myndiggjøring (Kirkman og Rosen, 1999).

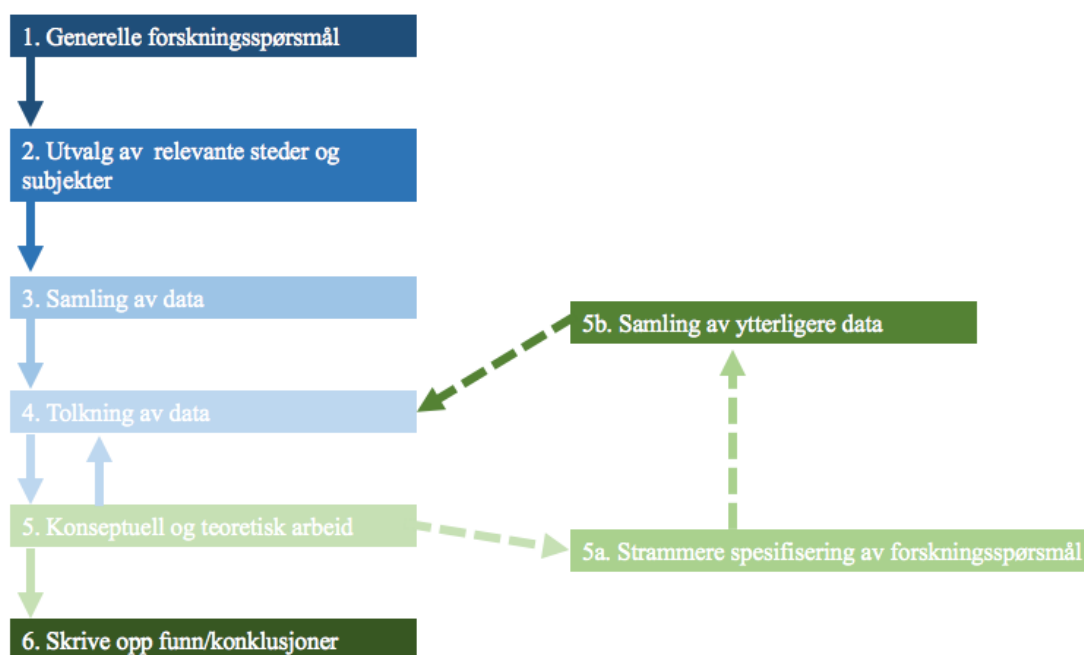
Forankring innebærer integrering av team og aksept og myndiggjøring av team. For at et team skal forankres til organisasjonen må det først og fremst integreres i resten av organisasjonen slik at det er en del av driften. Ved at teamet blir akseptert og myndiggjort får det videre mulighet til å utføre forbedringer på verk. Når teamet har blitt forankret har det mulighet til å abstrahere, overføre og implementere ny kunnskap i organisasjonen. Dette er noe som må til for at læringsprosessen blir vellykket, og dermed oppnår bedriften organisasjonslæring.

3. Metode

I dette kapitlet vil vi beskrive og begrunne valg av forskningsstrategi, forskningsdesign og forskningsmetode. Deretter blir fremgangsmåten i vår dataanalyse beskrevet. For å sikre kvaliteten av casestudiet har vi gjort en kontinuerlig evaluering av valgte metoder og vurdert forskningskvaliteten ut ifra ulike kriterier.

3.1 Forskningsstrategi

Forskningsstrategi er en *generell orientering for gjennomføring av forskning* (Bryman, 2016, s. 32). Med følgende problemstilling “Hvordan utnytte kunnskapsutviklingen i core team til forbedret drift på Hydros verk?” har vi valgt en kvalitativ forskningsstrategi. Dette fordi kvalitativ forskning går ut på å forstå relasjoner i en spesifikk kontekst, og hvorfor aktørene handler som de gjør (Bryman, 2016). Kvalitativ forskningsstrategi gir et nyansert og rikt bilde av dataen. Ved bruk av denne forskningsstrategien fikk vi innblikk i informantenes handlinger og væremåter, og slik generert en dyp forståelse for de komplekse prosessene som driver organisasjonslæring i Hydro. Videre ga dette et godt grunnlag for å generere funn og trekke konklusjoner i henhold til vår problemstilling.



Figur 2 - Stegene i kvalitativ forskningsstrategi

Figur 2 visualiserer hvordan en kvalitativ forskningsprosess foregår. I det første steget utformet vi en problemstilling. I steg to valgte vi relevante steder for gjennomføring av forskningen og relevante informanter. I steg tre samlet vi inn data og lagret det i en database. Dette ble i hovedsak gjort gjennom intervjuer av informantene. Steg fire omfattet en tolkning av dataen, før vi i steg fem sorterte funnene inn i konsepter. Det var en iterativ prosess mellom steg fire og steg fem, hvor det i steg fem oppstod nye funn. Disse nye funnene ble da tolket på nytt og steg fire ble repetert. Det konseptuelle og teoretiske arbeidet med dataen i steg fem bidro også til å endre og snevre inn problemstillingen som ble satt i steg en. Dette førte igjen til ytterligere samling av data, og vi bevegde oss tilbake til steg fire for å tolke den nye dataen. Slik foregikk den iterativ prosessen mellom stegene i den kvalitative forskningsstrategien.

3.2 Forskningsdesign

Etter at forskningsstrategi er valgt må det velges et forskningsdesign. Et forskningsdesign gir ifølge Bryman (2016, s. 40) *et rammeverk for samling og analyse av data*.

Fordi organisasjonslæring oppstår over tid er det en stor fordel at studier inneholder langsgående data (Argote og Miron-Spektor, 2011). Langsgående studier vil dermed kunne gi informasjon om hvordan fenomener endrer seg over tid (Tjora, 2013). For å få en dypere forståelse av hvordan forankringen av core team i Hydro har utviklet seg over tid valgte vi å gjøre et langsgående casestudie hvor vi samlet inn data på to tidspunkter. Et slikt casestudie var passende fordi problemstillingen vår tar for seg hvordan et sosialt fenomen fungerer (Yin, 2009). Interne casestudier gjøres også på grunnlag av interessen for egenverdien til caset (Stake, 2005). Valg av internt casestudie ga en tydelig avgrensning for hva og hvem som skulle inkluderes og ekskluderes (Tjora, 2013), og slik ble valg av informanter lettere.

Gjennomførelsen av det langsgående casestudiet og flere datainnsamlinger var praktisk mulig fordi to av de tre forfatterne av denne oppgaven ble tatt opp i et forskningsprosjekt på NTNU våren 2016. Dette forskningsprosjektet er i hovedsak et samarbeid mellom NTNU og Hydro. Som en del av forskningsprosjektet hadde forfatterne også sommerjobb, og gjennomførte første datainnsamling i løpet av sommeren 2016.

Valget av internt casestudie har betydning for overførbarhet av studiet, og dermed i hvilken grad funnene kan bli generalisert til andre situasjoner (Bryman, 2016). Kvalitative funn har tendens til å være påvirket av den unike konteksten og betydningen av det som studeres (Bryman, 2016). Dette stemmer godt overens med vårt interne casestudie, hvor vi kun har studert Hydro. Målet med interne casestudier er i hovedsak at det skal være av egenverdi for bedriften, og dermed blir behovet for generalisering sekundært. Det er opp til leseren å vurdere caset opp mot andre case for en eventuell sammenligning (Stake, 2005). For å muliggjøre dette har vi forsøkt å gi fylldige beskrivelser av caset, slik at leseren får mulighet til å vurdere om caset er overførbart til andre kontekster (Bryman, 2016). En måte vi har

gjort dette på er flittig bruk av sitater slik at leseren selv kan tolke, og dermed vurdere overførbarheten.

3.3 Forskningsmetode

Forskningsmetoden avgjør hvordan samling av data skal gjennomføres. Vi samlet data hovedsakelig gjennom intervjuer, men hentet også data fra fokusgrupper og en spørreundersøkelse.

Yin (2006) argumenterer for at intervjuer er en viktig kilde for å dokumentere et casestudie. Metoden gir stor frihet til både å forme spørsmål, velge informanter og temaet man ønsker å fordype seg i. For å kunne tilpasse spørsmålene til de enkelte informantene, og dermed øke fleksibiliteten, valgte vi å ha semistrukturerte intervjuer. Bryman (2016) beskriver et semistrukturert intervju som en kontekst hvor intervjueren har en intervjuguide med overordnede temaer og står fritt til å variere rekkefølgen og formuleringen av spørsmålene til informantene. De semistrukturerte intervjuene forløper nærmest som en samtale, og vi hadde også spillerom til å stille ytterligere spørsmål ut i fra hva som ble ansett som viktig. Informantene fikk også sjansen til å gå i dybden i spørsmål der de hadde mer å tilføye (Tjora, 2013).

Under intervjuene stilte vi noen generelle spørsmål til alle informantene, mens deler av spørsmålene ble gruppert etter informantens rolle i core teamet og stilling i Hydro. Vi benyttet oss også av muligheten til å stille ytterligere spørsmål og følge opp interessante digresjoner. Dermed fikk vi som intervjuere et rikt og detaljert svar og samtidig innblikk i informantens tankesett.

Ved valg av et internt casestudie var det naturlig å starte med et mer målrettet utvalg av informanter som hadde tilknytning til core team. Dette fordi det var disse informantene som kunne tilføre casestudiet verdifull data. Ved første runde med datainnsamling ga en kontaktperson i Hydro med god kjennskap til core team oss en liste med potensielle

informanter. Noen av de utvalgte informantene foreslo også andre intervjuobjekter som kunne belyse caset ytterligere. Dette fenomenet blir kalt snøballsampling (Bryman, 2016).

Utover tilknytning til caset ble informantene også vurdert i henhold til to andre kriterier. Det første var at vi ønsket størst mulig variasjon i roller for å få flest mulige innfallsvinkler. Derfor intervjuet vi personer med ulike stillinger og roller i core team. Det andre kriteriet var å velge informanter fra Hydros forskjellige verk, da vi oppfattet det som viktig å få frem eventuelle lokale perspektiver. Dette skapte en større bredde og balanse mellom deltakerne, hvilket igjen økte autentisiteten av studiet (Bryman, 2016). Videre ble disse kriteriene benyttet for å få en helhetlig forståelse av caset, samt unngå skjevhet i datamaterialet, da manglende perspektiver ville kunne redusere validiteten av studien (Tjora, 2012).

I utvelgelsen av informanter har vi også tatt hensyn til anonymisering. Ifølge Tjora (2013, s. 159) er det viktig at *informantene ikke skal komme til skade*. Informantene kan risikere eksponering, ydmykelse og tap av status og selvtillit ved å delta i studiet (Stake, 2005). Nettopp derfor har informantenes informerte og frie samtykke til deltagelse og mulighet til å trekke seg vært viktig for å gjøre informantene trygge. Vi opplever at dette har vært med å bygge og opprettholde en tillit mellom oss som forskere og informantene. Likevel har ikke full anonymisering vært mulig i vårt casestudie. Ansatte med god kjennskap til core team og den omliggende strukturen vil muligens kunne avsløre den enkelte informants identitet ved gjennomlesning av oppgaven. Et tiltak for å unngå dette har vært å samle flere enkeltpersoner med særegne stillingstitler under en samlebetegnelse. I retrospekt ser vi det også som positivt at omtrent alle informantene har akseptert opptak av intervjuene og at ingen har trukket seg i ettertid. Samtidig er ikke dette så overraskende da temaet vi undersøker ikke er spesielt sensitivt.

Gjennom sommeren 2016 gjennomførte vi første runde med datainnsamling, hvor vi intervjuet 24 informanter, som vist i tabell 1. De fleste intervjuene ble gjennomført på intervjuobjektens arbeidsted. To intervjuer ble gjort via videokonferanse. Disse er merket med * i tabellen.

I andre runde med datainnsamling, våren 2017, fortsatte vi med intervju som forskningsmetode. Vi gjennomførte ni intervjuer som vist i tabell 2, og alle disse intervjuene ble gjort via videokonferanse.

Ved strukturendringer i Hydro høsten 2016 ble det blant annet lagt til en ny rolle i mandatet. Derfor valgte vi å intervju ansatte i denne rollen. En ny intervjuguide ble laget for å kunne stille spørsmål direkte knyttet til det valgte forskningstemaet, forankring, og slik kunne vi få et mer nyansert perspektiv fra informantene.

Vi la vekt på at intervjuene i begge rundene med datainnsamling ble gjennomført på et sted hvor det var lite sannsynlig at vi skulle bli forstyrret, eller at andre ville overhøre intervjuet. Alle intervjuene, med ett unntak, ble gjort opptak av, slik at det var mulig å transkribere intervjuene i etterkant. Informantene fikk i forkant av intervjuet beskjed om at alt de sa kom til å bli anonymisert.

Tabell 1 - Oversikt over informanter fra første datainnsamling

Rolle i core team	Varighet [min]
Core team-leder 1	67
Core team-leder 2	97
Core team-leder 3	50
Core team-leder 4	49
Core team-leder 5	100
Core team-leder 6	33
Core team-leder 7	32
Core team-leder 8	46
Core team-leder 9	30
Core team-medlem 1	28
Core team-medlem 2	51
Core team-medlem 3	23
Core team-medlem 4*	38

Core team-medlem 5	47
Core team-medlem 6	30
Core team-medlem 7	35
Core team-medlem 8*	34
Informant med tilknytning til core team utenfor PMT 1	73
Informant med tilknytning til core team utenfor PMT 2	55
Informant med tilknytning til core team utenfor PMT 3	35
Enhetsleder 1	29
Støttefunksjon ¹ 1	54
Støttefunksjon 2	79
Støttefunksjon 3	53

Tabell 2 - Oversikt over informanter fra andre datainnsamling

Rolle i core team	Varighet [min]
Enhetsleder 2	27
Enhetsleder 3	46
Enhetsleder 4	34
Enhetsleder 5	32
Enhetsleder 6	34
Enhetsleder 7	28
Core team-leder 1	31
Core team-leder 2	50
Støttefunksjon 3	33

I begge runder med datainnsamling samlet vi data til vi opplevde at flere intervjuer ikke ville generere nye funn. Dette tilsvarer det Bryman (2016) kaller metning.

¹ På grunn av anonymisering er eier og andre støttefunksjoner samlet under betegnelsen «støttefunksjon».

I tillegg til intervjuer benyttet vi i andre runde med datainnsamling noen ytterligere metoder for å samle data. Vi fikk anledning til å delta på en teamsamling i mars 2017. Det var to teamledere og 18 teamdeltakere tilstede. Under samlingen delte vi deltakerne opp i tre fokusgrupper som diskuterte ulike temaer. En fokusgruppe er et gruppeintervju hvor deltakerne i fellesskap diskuterer et eller flere temaer (Tjora, 2013). Det var en effektiv måte for generering av data, siden intervjudata fra flere informanter ble utviklet samtidig. Fokusgruppene var en god måte å få innblikk i det sosiale samspillet i core teamet, i tillegg til at vi fikk høre informantenes idéer og tanker i fri utfoldelse utenfor en intervjusetting. De tre fokusgruppene vi delte opp i bestod av seks og sju personer. Vi ga gruppene hvert sitt forhåndsdefinerte spørsmål, og de diskuterte fritt innad i gruppen. Vår rolle var å observere og notere punkter fra diskusjonen. Gruppene presenterte til slutt det de hadde kommet frem til for resten av deltakerne på samlingen. Ved at informantene stimulerte hverandre, er det ifølge Tjora (2013) muligheter for å frem flere aspekter av informantenes opplevelse. Bruk av fokusgrupper kan også virke mindre truende enn for eksempel individuelle intervjuer når idéer, meninger og oppfatninger ble diskutert (Krueger og Casey, 2000).

I forbindelse med forskningsprosjektet denne oppgaven er tilknyttet ble det gjennomført en spørreundersøkelse våren 2017. Spørreundersøkelsen var i hovedsak utviklet for å evaluere arbeidet i core team internt i Hydro. Den var dermed ikke direkte tilknyttet vår oppgave, men vi benyttet oss likevel av noe data for å oppnå triangulering. Triangulering er *bruken av mer enn én datakilde til å kryssjekke funnene i et studiet* (Bryman, 2016, s.717) Triangulering bidrar til å styrke kredibiliteten til et studie (Bryman, 2016; Stake, 2005). For å kryssjekke funnene fra dataanalysen har vi derfor benyttet oss av er fokusgrupper, resultater fra spørreundersøkelsen og Hydros interne dokumenter og presentasjoner relatert til core team. Ved å bruke flere kilder får vi potensielt flere dimensjoner for mål av samme fenomen, og antagelser og faktaopplysninger kan bli bekreftet eller avkreftet. Ved å besøke verk og delta på core team-samling har det vært mulig med uformelle samtaler utover intervjuer og fokusgruppe. Dette har gitt oss mulighet til å samle informasjon fra ulike personer med ulike stillinger i Hydro. Det har også bidratt til en økt forståelse av prosessene og at vi har forstått informantene når de har brukt fagbegreper og lignende.

3.4 Analyse av data

Dataanalyse innebærer behandling, analyse og tolkning av dataene (Bryman, 2016). I forbindelse med dataanalyse brukes ofte konseptene induktiv og deduktiv tilnærming til å beskrive forholdet mellom teori og forskning (Bryman, 2016). Med en deduktiv tilnærming veileder teorien forskningen, mens med en induktiv tilnærming dannes teori på bakgrunn av forskningsmaterialet (Bryman, 2016), se figur 3.



Figur 3 - Deduktiv og induktiv forskningstilnærming

Vi har i denne oppgaven foretatt to dataanalyser ved ulike tidspunkter. Vi har da benyttet oss av en metode Tjoras (2013) stegvis-deduktive induktive modell (SDI), se figur 4. Modellen er trinnvis og innebærer at man jobber både induktivt og deduktivt, men det essensielle er at man jobber ut fra empirien for å ta ut potensialet til dataen. Dermed har dataanalysen vår vært induktivt drevet, men også avgrenset av en referanseramme fra eksisterende teori. Dette fordi organisasjonslæring og organisatorisk kunnskap er godt utviklede forskningsområder, og derfor er generelle temaer og problemer allerede kjent.

SDI-modellen danner et godt utgangspunkt for systematikk og fremdrift i analysearbeidet, og består av ulike steg. Den nedadgående prosessen representerer den induktive delen av forskningen, mens de oppadgående tilbakekoblingene representerer den deduktive delen, hvor teorien blir satt opp mot de empiriske funnene. I praksis vil man kunne være på ulike steg i modellen samtidig for ulike deler av forskningsarbeidet, da man går litt frem og tilbake mellom stegene.



Figur 4 - SDI-modellen

De to første stegene i modellen er generering av empiriske data og bearbeiding av data, som fører frem til behandlede data i form av transkripsjoner og renskrevne datainnsamlinger. I dette casestudiet startet vi derfor begge analysene med å transkribere intervjuene ut fra lydopptak fra selve intervjuet. Deretter, i neste steg, begynner selve analysen med koding av rådata. Kodene skal ifølge Tjora (2013) være nært knyttet til empirien og utviklet fra dataen, og ikke teori eller problemstilling. Vi gjorde dette ved å bruke begreper og fraser som allerede fantes i datamaterialet, og dannet ord og uttrykk som beskrev avsnittet eller mindre utsnitt av materialet. Dette kalles tekstnær koding, og beskriver hva som faktisk kommer frem i intervjuene, og bidrar til å peke ut interessante aspekter til den videre analysen.

Etter å ha gått gjennom alt datamaterialet satt vi igjen med mange koder, hvor noen overlappet og noen var særegne. Neste steg i SDI-modellen er kategorisering. Det består av å samle relevante koder i grupper. Hvilke koder som er relevante avhenger av problemstillingen (Tjora, 2013). For å strukturere de grupperte kodene kategoriserte vi dem i ulike kategorier. Kodene som ikke var relevante for problemstillingen ble utelatt. Videre så vi så noen hovedtemaer ut fra kategoriene. Vi forsøkte å begrense antall temaer for å kunne

gå i dybden på de få utvalgte, i stedet for en generell beskrivelse av mange. Ifølge Tjora (2013) vil kategoriene forme grunnlaget for hovedtemaene i analysen og strukturere forskningens resultatdel.

Stegene hittil har hatt utgangspunkt i empirien, men fra steget *konsepter* blir teori mer viktig. I dette steget vurderes hver av kategoriene i lys av teori. Målet er å forstå hvordan kategoriene kan relateres til eksisterende teori, og om det finnes en mer generell merkelapp på kategorien (Tjora, 2013). Vi gjorde dette ved å sammenligne empirien med teori knyttet til organisasjonslæring og core team med mål om å underbygge eller avkrefte fenomenene funnet i empirien.

Vi gjennomførte analysen av første datainnsamling før vi samlet data for andre gang. Formålet med dette var å få en økt forståelse for hva som var de reelle utfordringene sett fra core team-deltakernes synspunkt. Funnene fra analysen viste at flere av utfordringene var knyttet til verksledelsen på de forskjellige verkene. Mellom de to datainnsamlingene innførte Hydro sentralt blant annet noen strukturendringer for å styrke core team i organisasjonen. Vi så dermed behovet for å få innblikk i verksledelsenes tanker og holdninger rundt core team, og hvordan disse hadde blitt påvirket av endringene. Derfor ble intervjuguider til andre runde av datainnsamling utviklet for å belyse disse aspektene best mulig. I tillegg valgte vi å intervju noen av informantene fra første runde på nytt for å få innblikk i om de opplevde at endringene hadde hatt noen effekt. Det å ha studert prosesser og endringer over tid ga oss muligheten til forme intervjuene slik at vi tydelig kunne se utviklingen av arbeidet. Dermed fikk vi et bedre grunnlag til å besvare problemstillingen.

Etter at dataene er analysert må den presenteres. Det finnes mange måter resultatene fra kvalitativ forskning kan presenteres på. Ifølge Tjora (2013) bør målet med formidlingen alltid være å gi leserne innsikt i funnene gjort i undersøkelsen, og et såpass godt innblikk i forskningen at de på egenhånd kan bedømme undersøkelsenes troverdighet. For å bekrefte at vår forståelse av caset stemmer overens med informantenes virkelighet har vi benyttet oss av respondentvalidering ved å presentere funn for representanter fra Hydro (Bryman, 2016). Dette gjorde vi i andre runde med datainnsamling, og opplevde at funnene våre fra første

runde stemte overens med deres virkelighet. Vi mener dette gir studien økt kredibilitet. I tillegg var respondentvalidering en måte å bekrefte at vi i liten grad ikke hadde latt oss påvirke av personlige verdier eller forutinntatthet i gjennomføringen av forskningen. Bryman (2016) fremhever at fullstendig objektivitet aldri vil være mulig i kvalitativ forskning. I så måte har det vært fordelaktig å være tre forskere og to veiledere, med god innsikt i caset, som gjennom diskusjon har minsket sannsynligheten for at vi har vært for raske med å trekke konklusjoner som dermed kunne blitt styrende for den videre analysen.

I denne oppgaven blir funnene fra første og andre runde med datainnsamling presentert og analysert i henholdsvis delkapittel 4.3 og delkapittel 4.4. Deretter diskuterer vi funnene fra begge rundene med datainnsamling i kapittel 5. Funnene blir først og fremst presentert i form av beskrivelser og forklaringer basert på innholdet i intervjuer, og vi bruker direkte utdrag fra datamaterialet i form av sitater. Bruk av empiriske utdrag, slik som sitater, blir av Tjora (2013) beskrevet som en mulighet for leseren til å komme ”tettere på” empirien enn bare å lese forskerens tolkning. Ved å bruke sitater får vi da fremstilt informantenes synspunkt direkte, noe som kan være med på å øke leserens forståelse av situasjonen og våre tolkninger videre i oppgaven.

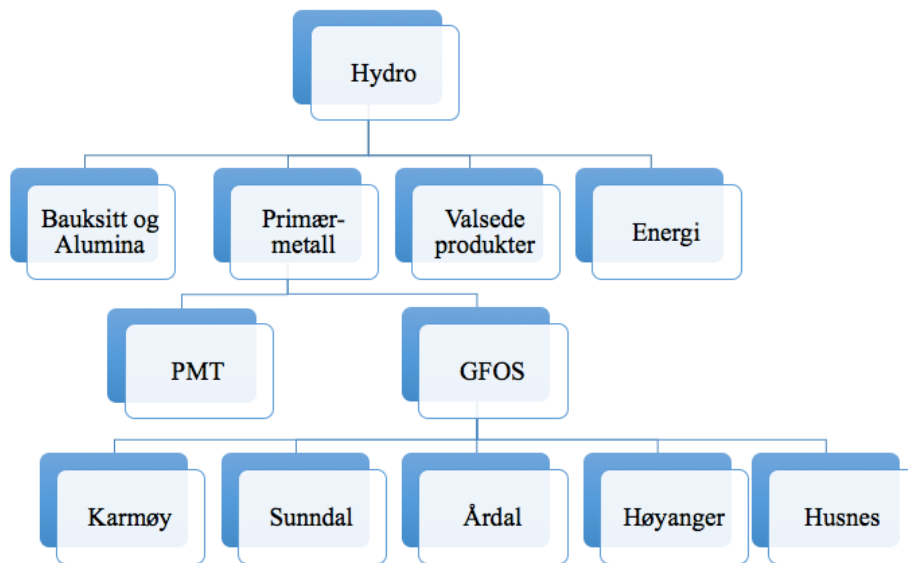
4. Casestudiet

I dette kapitlet blir den empiriske dataen presentert og analysert. Først presenterer vi casebedriften, og deretter caset. Videre analyserer vi dataen hentet fra før og etter strukturendringene i hvert sitt delkapittel.

4.1 Introduksjon til casebedrift

Caset i denne oppgaven er hentet fra Norsk Hydro ASA, heretter kalt Hydro. Selskapet startet som gjødselprodusent i 1905. Hydro har gjennom sin lange historie vært et industriselskap med stor variasjon av aktiviteter. Først i 1967 ble Hydro aluminiumsprodusent, da produksjonen på Karmøy Aluminiumsverk startet. I 1986 satset Hydro ytterligere på aluminium med oppkjøpet av Årdal-Sunndal-Verk, med anlegg i Årdal, Sunndal og Høyanger. Siste utvidelse i Norge ble gjort i 2014, da Hydro kjøpte aluminiumsverket på Husnes. Per i dag er Hydro et rent aluminiumsselskap med virksomheter langs hele verdikjeden.

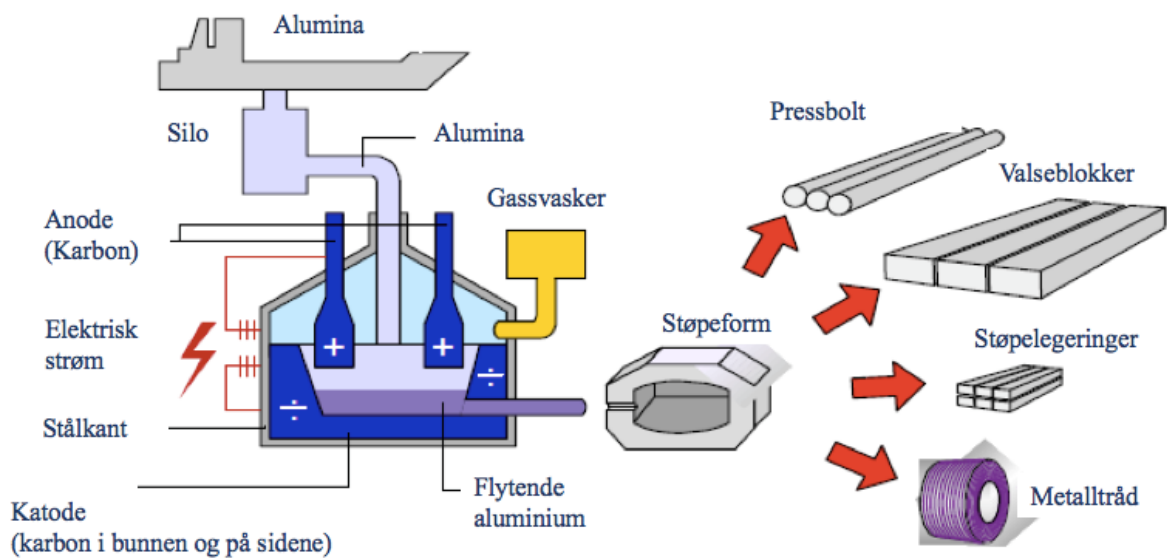
Hydro har fire forretningsområder inndelt etter verdikjeden; Bauksitt og Alumina, Primærmetall, Valsede produkter og Energi. De empiriske dataene benyttet i denne oppgaven er hovedsakelig hentet fra forretningsområdet PM og de heleide norske verkene. Disse verkene er samlet under betegnelsen GFOS (Global Fully-Owned Smelters). Verkene som inngår i GFOS er plassert i Karmøy, Sunndal, Årdal, Høyanger og Husnes. I PM ligger også PMT (Primary Metal Technology), som er forsknings- og utviklingsenheten til PM. Hydros organisasjonskart er vist i figur 5.



Figur 5 - Hydros organisasjonskart

Aluminiumsprosessen

Bauksitt er råvaren aluminiumsprosessen starter med. Bauksitt er en leirelignende bergart med høy andel aluminiumsforbindelser. Fra bauksitten utvinnes man aluminiumoksid, også kalt alumina. For å lage flytende aluminium trengs det alumina, elektrisitet og karbon. Elektrisiteten ledes gjennom en negativ katode og en positiv anode laget av karbon. Aluminaen blir deretter traktet ned mellom anoden og katoden, og oksygenet i aluminaen reagerer med karbonet i anoden. Denne prosessen kalles for elektrolyse, og resultatet er flytende aluminium. Aluminiumsprosessen er vist i figur 6.

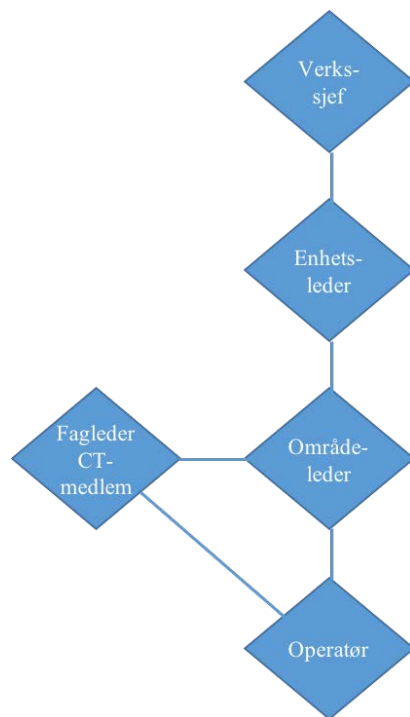


Figur 6 - Aluminiumsprosessen

Alle verkene i GFOS utfører elektrolyseprosessen, mens Årdal og Sunndal i tillegg produserer anoder. Anodeproduksjon blir heretter kalt for karbon, som er sjargongen i Hydro.

Hierarkiet på Hydros verk

Hydro er en linjeorganisasjon med et hierarki av roller på verkene som innebærer forskjellige ansvarsområder og arbeidsoppgaver. Hierarkiet på verkene er vist i figur 7. Verkssjefen er verkets øverste sjef, og er ansvarlig for verkets produksjon på overordnet nivå. Enhetsleder, også kalt karbonsjef eller elektrolysesjef, rapporterer i hovedsak til verkssjefen. Enhetslederne er ansvarlig for den daglige driften av elektrolysen eller karbon, og har en mer teknisk rettet rolle enn verkssjefen. Karbon og elektrolyse er igjen delt inn flere i områder, der ulike områdeteam har ansvar for hvert sitt område. Disse teamene består av operatører organisert i skift, og teamene er ledet av en områdeleder. Områdeleder har også økonomiansvar, personalansvar og ansvar for HMS. I tillegg til områdelederne har verkene fagledere som en faglig støttefunksjon for områdelederne, og i noen tilfeller enhetslederne.



Figur 7 - Hierarkiet på Hydros verk

Rollefordelingen og strukturen på verkene er basert på Hydros produksjonssystem, *Aluminium Metal Business System* (AMBS). AMBS består av elementer fra lean og TPS (Toyota Production System) med vekt på standardisering og effektivisering. For å oppnå dette jobber de blant annet med innføring av et felles datadelingsverktøy. Hydro har ett sentralt AMBS-team på hvert av verkene.

4.2 Casepresentasjon

I dette delkapittelet presenterer vi core team. Først gir vi en innføring i formålet, historisk utvikling og rollene. Deretter presenterer vi strukturendringene Hydro innførte høsten 2016.

4.2.1 Core team før strukturendringene

Core team er parallelle team som definert i delkapittel 2.1.3. Teamene eksisterer på tvers av produksjonslinjene i Hydro, og består hovedsakelig av en core team-leder fra PMT og core team-medlemmer fra de forskjellige verkene. Core team skal være en del av Hydros

forbedringsstrategi og et verktøy for kontinuerlig læring og forbedring av de kritiske prosessene på tvers av verkene. De skal være en faglig arena for diskusjon, læring og erfaringsutveksling mellom fagmiljøene på verk og PMT sine fagspesialister. Core team skal også bidra til individuell faglig utvikling og kompetanseheving.

Core team ble første gang prøvd startet opp i 2008. Tanken om å benytte core team for å lære på tvers av organisasjonen var en del av metodikken i det da nyinnførte produksjonssystemet AMBS. Initiativet var den gang ikke særlig vellykket, og core teamene ble lagt ned ikke altfor lenge etter oppstart. En medvirkende årsak til dette var at det var unge, nyutdannede ingeniører som ble satt til å lede core teamene. Da disse manglet erfaring og tyngde til å dra teamene, mistet verkene tiltroen til core team som tiltak. Dermed prioriterte ikke verksledelsen sine beste ansatte til å være med i core team.

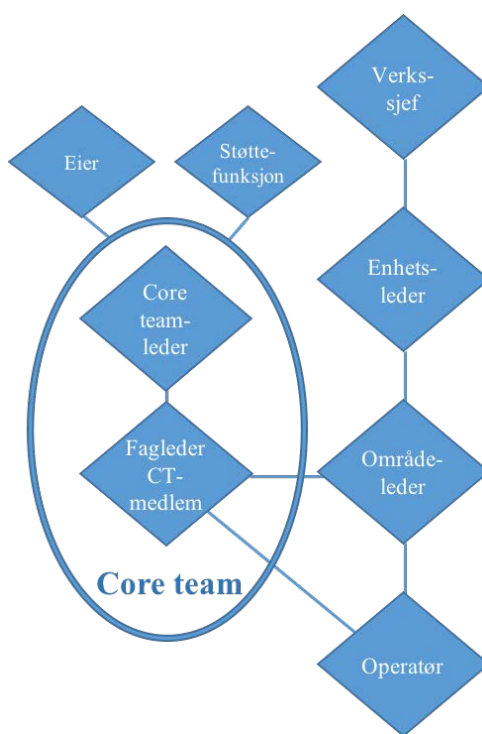
Til tross for at Hydro sentralt la ned core team, fortsatte noen arbeidsgrupper innenfor karbon et tilsvarende arbeid som i stor grad har bestått frem til i dag. I dag har disse arbeidsgruppene blitt til core team på karbonsiden.

I slutten av 2015 ble det besluttet av Hydro sentralt at man igjen skulle forsøke å starte opp core team. Produksjonssystemet AMBS var da godt implementert, og ledelsen mente at organisasjonen var moden for et slikt forbedringsinitiativ. Våren 2016 ble det startet opp ti core team. Teamene ble satt sammen med utgangspunkt i de kritiske prosessene i aluminiumsproduksjonen. Core team innenfor elektrolyse har deltagere fra alle fem verkene, mens core team innfor karbon kun har medlemmer fra verkene i Sunndal og Årdal.

Alle core teamene skal utarbeide et BAP-dokument (Best-Available-Practice) for valgte arbeidsprosesser med forslag til hvordan de kritiske prosessene skal følges opp på den enkelte fabrikk. Alle verkene arbeider etter standarder som kalles SOP (Standard Operation Procedure). En SOP beskriver hvordan oppgaver i drift skal utføres. Hensikten med BAP er å kunne kartlegge hvor verkenes SOPer avviker fra den beste praksisen, for å så oppdatere verkets SOP og dermed forbedre den daglige driften. Core team skal på denne måten bidra til at alle verkene i Norge jobber i tråd med beste praksis. Det sentrale med tiltaket er

kompetansedeling på tvers. Målet er at det økonomiske resultatet skal bli bedre gjennom driftsforbedringer og kostnadskutt.

Hydro ønsker å kapitalisere på fordelen av å være et stort selskap gjennom å utnytte den interne kompetansen i større grad. I praksis skulle dette innebære å abstrahere kunnskapen på et verk, overføre gjennom core teamet, og implementere på et annet verk. Strukturen rundt core team og sammenhengen mellom verk og core team er vist i figur 8. Hvert enkelt core team står fritt til å definere sin egen møtefrekvens og møteform ut fra teamets behov og avtalt arbeidsplan.



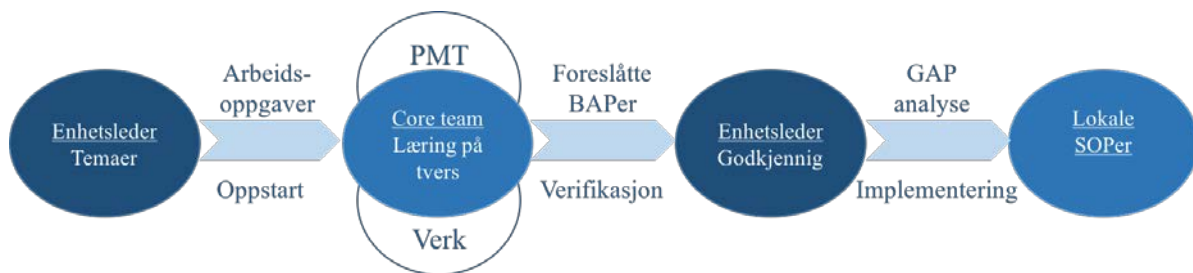
Figur 8 - Kobling mellom core team og hierarkiet på verk

Alle core teamene har en felles eier som er en del av den sentrale ledelsen i GFOS. Eieren samarbeider med støttefunksjonen om core team. Støttefunksjonen har en sentral rolle i PMT, og er ansvarlig for å koordinere og følge opp arbeidet i core teamene. Core team- lederne er rekruttert som fagekspertter fra PMT, og skal lede og tilrettelegge core teamets arbeid og forhold til verkene. De skal også sørge for at core teamets arbeidsoppgaver og

planer er forankret hos eier og støttefunksjonen i PMT, samt ved forespørsel være verkenes rådgiver under implementering av BAPer. De fleste core team-lederne har også en rolle som SPOC (Singel Point of Contact), som har i oppgave å hjelpe verkene med innføring av teknologi utviklet i PMT. Core team-medlemmene er verkenes representanter i core teamene, og core teamets representant på eget verket. Medlemmet skal sørge for at core teamets arbeidsoppgaver er forankret på eget verk gjennom jevnlig dialog om core teamets arbeid. Medlemmet skal også sørge for at læring fra andre enheter og verk bringes tilbake til egen enhet og tas i bruk. I tillegg skal medlemmet holde god kontakt med verkenes lokale forbedringsgrupper, kalt KP-grupper, og gi dem innspill fra core team-arbeidet som kan være relevante å ta opp i de disse gruppene.

4.2.2 Core team etter strukturendringene

Høsten 2016 gjorde Hydro sentralt, med støttefunksjonene som pådrivere, noen endringer i strukturen til core team. Rollene ble forsøkt tydeliggjort, og enhetslederne ble inkludert i mandatet. Hydro sentralt understrekte at core team som arbeidsform må være forankret i linja, og at oppgavene og løsningene teamene skal jobbe med må etterspørres i verkenes forbedringsplaner. For å oppnå dette ble det klargjort at ledelsen og linja aktivt skal følge opp og etterspørre resultatene fra core team-arbeidet. Enhetslederne ble derfor lagt til som et ledd før og etter core teamet, som vist i figur 9. Det er de som skal foreslå arbeidsoppgaver og initiere temaer core teamet skal ta opp. Etter at core teamet har kommet med forslag til BAPer, er det enhetslederne som skal godkjenne disse og ha det videre ansvaret for implementeringen på verket i form av lokale SOPer. AMBS-teamet sin rolle er også lagt til i mandatet, og de skal etter behov bidra som tilretteleggere innad i core teamene. AMBS-teamet er også ansvarlige for å beskrive og sørge for opplæring i relevante arbeidsprosesser, og skal forankre core team-aktivitetene i PMs kvalitetssikringsmanual. Det kommer tydeligere frem i mandatet at læring på tvers er et av formålene med core team.



Figur 9 - Core team-oppsett og prosess

For å bidra til forankring av core team, er core team-aktivitetene blitt lagt til som et fast agendapunkt i karbon- og elektrolysesjefmøtene som arrangeres minst to ganger hvert år. På disse møtene deltar eieren og støttefunksjonen til core team, i tillegg til core team-lederne ved behov. Ved at core team er på agendaen for disse møtene er det dermed enhetslederne som har ansvaret for det som foregår i core teamene. Enhetslederne må på sine møter bli enige om hvilke temaer som er viktige for forretningsutviklingen av de forskjellige verkene og på tvers av verkene. Ved at enhetslederne nå er en del av strukturen rundt core team, har de et større insentiv til å prioritere core team og legge langsiktige planer for hva core teamene skal få til. Dette vil igjen føre til at core teamene får økt handlingsrom og blir mer effektive.

4.3 Analyse før strukturendringene

Ut fra datamaterialet fra første intervjurunde har vi identifisert fire funn som påvirker forankringen av core team i Hydro. Disse funnene er:

1. Manglende interesse rundt core team fra verksledelsen
2. Flere uklare roller fører til ansvarsfraskrivelse med hensyn på core team-arbeid og implementering
3. Stor spredning i oppfattelse av core team blant deltakere
4. Varierende prioritering av core team-arbeid på grunn av manglende økonomiske midler og tid

I de påfølgende delkapitlene vil hvert av funnene bli beskrevet, og vi analyserer hvordan de påvirker forankringen.

4.3.1 Manglende interesse rundt core team fra verksledelsen

Det første funnet i datamaterialet var manglende interesse rundt core team fra verksledelsen, altså verkssjefene og enhetslederne. Verksledelsen hadde i utgangspunktet ingen direkte tilknytning eller eierskap til core teamene, men var likevel ansvarlige for å sette det på agendaen. Ut fra datamaterialet kom det frem at ikke alle i verksledelsene har sett behovet for core team eller har hatt interesse for dette arbeidet.

Jeg hører jo for eksempel om enhetsledere som kommer til meg og spør hvem fra deres verk som er representert i core team? Så sier jeg; det er du som har valgt ut, sier jeg. Ja, men hva driver de med da? Har du spurt de, sier jeg. Ikke sant, det må jo være verket som er opptatt av det som foregår.

Støttefunksjon 2

Det er ulike årsaker til at verksledelsen ikke har interesse for core team-arbeidet. Det kan for eksempel være at core teamet arbeider med temaer som enhetslederne ikke anser som

relevant for sitt verk. Dette kan blant annet være tiltak som verket allerede har jobbet mye med, og de kan derfor i noen tilfeller se på core team-arbeidet som overflødig. Hvis verkene motsetter seg forslagene core team kommer med, vil ikke implementering finne sted. Core team-lederne og støttefunksjonene har ingen myndighet over verkene, og kan dermed ikke presse igjennom forslag verksledelsen er uenige i. Fremgangen av core team-arbeidet blir dermed styrt av verksledelsen. Derfor er det viktig at verksledelsen ser potensialet til core teamene, hvilket støttefunksjonene har jobbet for.

[...] i en organisasjon som vår, så er det vanskelig å få folk fra verk til å engasjere seg i core team med mindre de oppfatter at det som skjer i core teamene er viktig. Så mitt fokus har vært mer på å sikre at det som skjer i core teamene faktisk er noe verkene ønsker å få gjort noe med. Og jeg tror det er den største utfordringen vår for at core team skal overleve.

Støttefunksjon 2

[...] det har lett for å bli en oppfatning om at denne typen arbeidsprosesser er stabskreerte. Og at det er AMBS-teamet og vi i PMT som ønsker disse prosessene. Da har vi tapt. Så dette må være etterspurt fra verkene som ønsker å bruke denne typen arbeidsprosesser til å forbedre seg.

Støttefunksjon 2

En annen årsak til manglende interesse er fravær av synlige resultater. Ideelt sett har verkene mye å lære av hverandre. Det er derfor viktig at enhetslederne oppfatter at core team er en god måte å forbedre verkets drift på. Hvert verk har derimot sin egen drift i fokus, og blir målt på flere KPIer (Key Performance Indicators). Hvis verkene bruker ressurser på core team, men derimot ikke opplever at det forbedrer deres KPIer, kan interessen for å bruke tid og ressurser på core team-arbeid forsvinne. Samtidig er det vanskelig å se resultater fra et nyoppstartet prosjekt hvis det ikke blir prioritert. Verksledelsen er allerede presset på kostnader og at de skal levere til enhver tid. Det kan derfor være en større risiko å bruke tid på core team-arbeid enn på andre viktige driftsoppgaver. Sett fra et langsiktig perspektiv vil

core team-arbeidet lønne seg, men for enkelte enhetsledere er det vanskelig å tenke langsiktig når de i stor grad måles på kortsiktige resultater.

En annen grunn til at enkelte i verksledelsen ikke har interesse for core team ser ut til å være basert på tidligere erfaringer med core team. Som nevnt ble core team forsøkt startet opp i 2008, men ble da nedlagt like etterpå som et mislykket prosjekt. Basert på disse dårlige erfaringene, kan de allerede være negativt innstilt til core team generelt. Dermed kan interessen for core team allerede være fraværende før de har kommet i gang.

En virkning av manglende interesse er dårlig oppfølging av core team-arbeidet. Enhetslederne har valgt ut representanter til å være med i de ulike core teamene, men følger ikke nødvendigvis opp dersom representanten ikke kan møte til en core team-samling. Dette har skapt frustrasjon hos enkelte core team-ledere.

[...] når jeg kaller inn møte, og det er en som ikke kan, så er det ikke noe automatikk i at jeg kommer ikke, men han kommer. Men det er en av de tingene jeg tenkte å diskutere med de [verkene] at det blir én. De har et ansvar for å stille med noen. Ikke bare en person, men det er verket som har en representant i core team.

Core team-leder 3

Dette illustrerer hvordan det blir opp til hvert enkelt core team-medlem om verket stiller opp på core team-samling.

På grunn av strukturen og historien til Hydro er det også mye intern konkurranse mellom verkene. De blir målt opp mot hverandre, og det er om å gjøre å prestere best. Dette kan føre til at det er lettere for verkene å holde gode idéer for seg selv, og at de derfor ikke vil dele kunnskap med de andre verkene. Dermed er det da fokus på eget verk, og ikke Hydro som en helhet.

[...] Og det skyldes jo at det er store interessenemotsetninger fortsatt i selskapet og mellom de forskjellige verkene, det er stor konkurranse.

Core team-leder 5

Den interne konkurransen kan forsterkes av at mange ansatte i Hydro har vært ansatt i mange år, og kan være preget av innarbeidede holdninger og erfaringer. Flere har jobbet i Hydro hele sin arbeidskarriere, og mener at de på eget verk vet best og at endringer derfor ikke er av interesse.

[...] du griper inn i en kultur der det er lokalt eierskap, vi gjør det på vår måte, det passer best for oss.

Støttefunksjon 3

Denne mentaliteten gjenspeiles i core team-arbeidet. Core team-medlemmer drar på besøk til hverandres verk med formål om å se og lære hvordan andre utfører prosessene. Det er derimot lettere å se hva andre er dårlig på enn å tenke forbedring på eget verk. Dette gjelder også for enhetslederne.

Noen har sittet lenge, og noen har vært i kortere tid, men de [enhetslederne] har dyrket frem et slags eierskap til sitt område, der de selv sammen med sine, vet best hvordan de skal drifte det anlegget, sant. Da kan jo impulser fra utsiden bli en utfordring.

Støttefunksjon 3

Manglende interesse for core team fra verksledelsen er altså en utfordring. For å lykkes med forankring av core team må verksledelsen føle eierskap til core teamene og få utbytte av deres arbeid. Hvis Hydro ikke får til å øke interessen for core team i verksledelsen vil core team forbli på siden av linja og vil heller ikke bli integrert i den daglige driften.

4.3.2 Flere uklare roller fører til ansvarsfraskrivelse med hensyn på core team-arbeid og implementering

Det andre funnet er uklarhet rundt rollene tilknyttet core team. En av disse uklarhetene er knyttet til hvem som skulle ha ansvar for å implementere BAP i form av SOPer på eget verk. Som tidligere nevnt er det core team-medlemmet som skal sørge for at læring fra andre verk bringes tilbake til egen enhet og tas i bruk. De skal også holde god kontakt med kritiske prosessgrupper i egen enhet og gi dem innspill fra core team-arbeidet som kan være relevant. Core team-lederne skal på forespørsel være verkets rådgivere under implementering av BAPer. Til tross for at grunntanken i mandatet er at core team-medlemmet skal ta BAPen tilbake til eget verk har det vært stor variasjon blant informantene i deres oppfattelse av hvem som har dette ansvaret.

[...] det er jo enhetslederne på verkene som egentlig eier core teamene. Og som på en måte har ansvaret for at det som kommer ut av core teamene blir implementert på verk.

Støttefunksjon 2

Det er jo fabrikken som har ansvaret. Altså, det er jo elektrolysesjef hvis en BAP på elektrolyse, og en karbonsjef hvis det er en BAP på karbon. Så elektrolysesjef sammen med fabrikk sjef sitter med det ansvaret.

Støttefunksjon 3

Det tenker jeg vel nå, uten å vite det, at det blir vel på en måte meg, som tar det videre til min avdeling og de andre representantene får vel tilsvarende ansvar på sin avdeling til å ta det videre ut.

Core team-medlem 3

Per i dag så er det jo faglederen som har ansvar for den biten.

Enhetsleder 1

Vil anta at det er AMBS-teamet. Ikke sant, det er jo en organisasjon som er desentralisert. Altså har jo store grupper ute på verkene også, men jeg oppfatter det som en naturlig del av AMBS-arbeidet på verk, men det kjenner jeg veldig lite til. Har nesten ikke peiling på hvilke person det er en gang.

Core team-leder 5

Sitatene over belyser blant annet at det er et klart skille mellom hva støttefunksjonene og core team-deltakerne tenker om implementering og mandatet. Disse uklarhetene kan skape en usikkerhet hos core team-medlemmene på hvordan de skal gå frem ved implementeringen. Samtidig er det heller ikke sikkert at enhetslederne er klar over sine tiltenkte roller, hvilket kan føre til at de verken etterspør arbeidet eller støtter core team-medlemmene.

En årsak til uklare roller i mandatet er at ledelsen ønsker å gi fleksibilitet til verkene slik at de kan forme rollen selv. Verkene i Hydro har interne kulturforskjeller, også knyttet til struktur, autoritet og beslutningshierarki, og det kan dermed være hensiktsmessig å la de tilpasse rollene selv.

Når man har definert best praksis så handler implementeringen av det om at lederen har en god forankring, kommunikasjon med enhetsleder. [...] det handler om den uformelle ledelsen, hvis ikke lederen har en god kommunikasjon med enhetsleder for å finne ut hva er det enhetsleder vil, hva er det lederen vil, altså finne slik at de jobber langs samme retning så kan du tygge grus med hensyn til å få ting inn på lista.

Core team-leder 2

Sitatet over viser hvordan en core team leder har benyttet denne fleksibiliteten til å danne en direkte kommunikasjonslinje til enhetsleder. utfordringen med slike uformelle bånd er at de er vanskelig å bygge opp, og at kommunikasjon mellom core team-medlemmer, core team-ledere og enhetsleder på verk kan være påvirket av autoritetsforskjeller. Dette kan være

spesielt gjeldende for Hydro ettersom de aller fleste core team-medlemmene rapporterer til områdeleder i sin daglige jobb.

En annen effekt av uklare roller er at det kan oppstå uklare forventninger til core team-deltakerne. Dette kan igjen føre til at de blir handlingslammet. Hvis medlemmer eller ledere ikke vet hva som er forventet av dem eller hvem som har ansvaret, kan man fort prioritere bort eller utsette arbeidet i påvente av avklaring. Hvis dette blir en gjentakende oppfatning i et core team kan det være vanskelig å få ting gjort.

Core team-lederens flerfoldige roller var en annen uklarhet. Core team-lederne er opprinnelig ansatt som forskere i PMT, og i tillegg har de fleste en rolle som SPOC. Teknologi som utvikles i PMT skal innføres på verk, og SPOCens oppgave er å hjelpe verkene med denne innføring. Hvert verk har en SPOC for elektrolyse, mens Sunndal og Årdal også har egne SPOC'er for karbon. Hensikten med å velge SPOC'er som core team-ledere er at de er godt posisjonert for å kommunisere mellom forskning og drift, noe som sees på som nødvendig for å kunne lede et core team.

[...] alle SPOCene er jo utvalgt fordi de evner å kommunisere mellom forskning og drift. Så det er det utgangspunktet for hvorfor de har fått SPOC-rollen. Fordi de jo gjennom år har visst en sånn kompetanse. Så vi bruker jo de folkene som vi ser kommuniserer godt med verkene og som er i stand til å fasilitere denne typen diskusjoner.

Støttefunksjon 2

Noen av informantene mener det er en fordel at SPOCene har fått rollene som core team-ledere, mens andre er mer skeptiske.

Fordel at de både er SPOC og core team-leder. Sant som SPOC har du en rolle der du skal sitte å jobbe tett på fabrikk. Og i core team, så er det jo og en viktig del at du har et godt forhold til fabrikk. Så jeg tror det bare er en fordel, sånne delte roller der.

Støttefunksjon 3

[...] hvis jeg hadde vært SPOC mot (Verk X), og jeg er derfra, så ville jeg kanskje vernet vel mye om de løsningene de har der.

Core team-leder 9

Ved at core team-lederne også er SPOCer kan man få en situasjon der de har lettere for å fokusere på og følge opp det verket de er SPOC for enn de andre verkene. På mange måter er det naturlig, fordi de som SPOC allerede har kjennskap til hvordan dette ene verket jobber og hvem som jobber der.

De ovennevnte utfordringene knyttet til rolle- og ansvarsfordeling kan være problematiske for forankring av core team-arbeidet. Med tanke på implementering kan core team-medlemmet være alene om å kjenne til den foreslåtte endringen fra core teamet, og om å overtale sitt verk til å godta løsningen. Implementering innebærer bred deltakelse på verkene, og manglende direktiver for hvordan kommunikasjonsrekkefølgen og ansvarsfordelingen skal være kan føre til at ingen faktisk tar på seg ansvaret. Dermed kan en organisatorisk versjon av tilskuereffekten oppstå, der sannsynligheten for at noen aktivt tar ansvar reduseres fordi de involverte kollektivt tenker at noen andre kommer til å gjøre det. I tillegg kan det være varierende støtte fra core team-ledere da deres rolle som SPOCer kan gi dem et foretrukket verk å jobbe mot, mens de andre verkene blir mindre prioritert. Dette kan ha innvirkning på forankringen fordi de andre verkene dermed risikerer å miste en potensiell viktig pådriver, og en som har god kjennskap til hvordan forslagene i core team har blitt utviklet.

4.3.3 Stor spredning i oppfattelse av core team blant deltakerne

Ut fra datamaterialet kom det frem at informantene har ulik oppfatning av core team, både når det gjelder hva formålet er og holdningene de har til core team generelt. Ved at formålet er uklart kan det være vanskelig å forankre core team som instans, da ansatte i Hydro har ulike oppfatninger om hva core teamene skal gjøre og oppnå. I tillegg kan de ulike holdningene til core team blant deltakerne påvirke forankringen ved at de har ulik motivasjon og engasjement rundt arbeidet.

I mandatet står det som tidligere nevnt at core teamene skal overføre kunnskap og erfaring på tvers av verk, i tillegg til å utarbeide BAPer. Dette er det ikke alle core team-deltakerne som synes er like klart og de vet heller ikke hva BAPen skal inneholde. Denne uklarheten gjør at flere av core teamene sliter med å komme i gang med arbeidet.

Ehm, jeg tror at per i dag så tror jeg det er veldig ullent blant core team-lederne hva det er vi faktisk skal levere.

Core team-leder 1

Hele bestillingen er så ullen. For det som er litt sånn ullent, det har litt lett for å bli sånn; åh, man orker ikke.

Core team-leder 4

Det er stor variasjon i hva informantene uttaler om formålet, hvor noen vektlegger læring og nettverksbygging, mens andre kun fokuserer på BAPen som skal produseres.

Ut i fra mitt syn så er det rett og slett å lære av hverandre. Utfordringene vi har, har gjerne andre hatt. Så vi kan få input og erfaringsutveksling. Og det som er veldig viktig for meg er å ha litt bekjenskaper med personer fra andre verk.

Core team-medlem 8

Vi har fått et mandat fra [støttefunksjonene] som helt entydig sier hva core teamet skal jobbe med. Det er å utvikle en BAP for (tema x) i mitt tilfelle.

Core team-leder 5

Flere av deltakerne i core team har i tillegg en oppfattelse om at core team er prosjektbasert, noe støttefunksjonene påpeker at det ikke skal være. Core team skal kontinuerlig drive forbedring av driften og BAPene.

Og det er jo ikke slik at i hvert core team, så lager du bare en BAP, også er du ferdig. Du kan på en måte lage beste praksis på relativt små ting, og relativt større ting. Og det er hele tiden ting vi kan jobbe med, så core teamene skal fortsette å lage beste praksis i sitt område og vi skal på et eller annet tidspunkt sier at vi nå har laget beste praksis, så får man begynne på an igjen. For det skjer hele tiden utvikling, det skjer hele tiden læring, og man ønsker å bruke den læringen til å oppdatere disse beste praksisene. Så er det klart at hvis man først har fått etablert dem, betyr det jo ikke at de skal stå stille. For det betyr jo bare at man slutter å lære, og derfor er core teamene en del av vår læringsprosess.

Støttefunksjon 2

Det viser seg at støttefunksjonene har flere intensjoner enn de som er kommunisert i mandatet, hvor nettverk også blir vektlagt.

Så hensikten med disse core teamene er å ha et slikt nettverk på tvers som har produktet beste praksis som en form for definisjon, men det er jo egentlig et faglig nettverk vi skaper på den måten da.

Støttefunksjon 2

Nettverk er verdt veldig mye, og kanskje det er verdt mer enn folk tror. Men jeg er ikke så sikker på om det er formalisert på en sånn måte at det er tydelig at det er det som gir effekt da. Men det er jo helt klart at de folkene i vårt system som er flinke, eller som du ser skaper resultater. De har et godt nettverk. Det er jo noe med at de som blir gode, de har en tendens til å lære mye av andre. De som er dårlig har en tendens til å lete etter noen å lære av, men de som er mellom der, de har en tendens til å ha nok med seg selv.

Støttefunksjon 2

Formålet er altså ikke entydig forstått, og formålene støttefunksjonene uttaler er både langsiktige og kortsiktige. Det langsiktige formålet med core team er å utarbeide BAP, hvilket kan ta et par år, og deretter forbedre den kontinuerlig. Videre er det kortsiktige formålet å bygge nettverk og lære på tvers, hvilket oppnås fortløpende på møter og samlinger. Det at core team-deltakerne går inn i arbeidet med forskjellige formål kan føre til at de legger ulik innsats i arbeidet og har ulike forventninger til hverandre. Deltakerne jobber dermed i hver sin retning, hvilket kan gjøre det vanskelig å oppnå resultater og forankring av core team. Flere av informantene har også ytret et ønske om tydelige formål slik at de vet hva de skal.

Er sammen og prøver å definere hva det er vi skal levere på, og sånn at vi får en sånn, ehh, litt sånn enhetlig forventning om hva vi faktisk skal drive med i disse core teamene. Hvor vi kanskje da fikk oppdatert mandatene våre til å bli litt mer spesifikke, ikke bare sånn være et generelt supperåd som vi kan ha en god diskusjon i.

Core team-leder 1

Det er forskjell på å motivere noen for å bygge nettverk og på den andre siden motivere noen for å jobbe mot forbedringer. Det er to ulike fordeler som må vektlegges for at deltakerne skal se nytten og være interesserte i å jobbe med core team. Hvis deltakerne i et core team har sett for seg ulike formål, fører det til at de går inn med ulike forventninger i teamarbeidet, og det kan ta lang tid før de får noe ut av arbeidet. Et eksempel på dette er hvis

et teammedlem er mest interessert i å bli kjent over en kaffe, og et annet teammedlem kun er opptatt av å lage BAP.

Hydro har flere pågående forbedringsinitiativ, og ved at formålet til core team er uklart er det ikke alle som helt ser hvor core team passer inn blant de andre forbedringstiltakene. Dette kan føre til problemer med forankring da core team fort kan bli sett på som enda et forbedringstiltak Hydro tester ut, og dermed forsvinne i mengden.

Av og til så lurer jeg på om det blir litt for mye av det gode. Om det er litt mange prosjekter som går samtidig, litt mange program som går samtidig. At det blir litt mange ting å forholde seg til, og da gidder ikke folk helt å bry seg. Så man må være litt forsiktig med at det ikke er for mye som foregår samtidig.

Core team-leder 4

I tillegg er det ikke alle ansatte i Hydro som kjenner til core team eller vet hva de arbeider med. Årsaken til dette kan være at core team og formålet ikke blir kommunisert godt nok, noe core team-medlem 1 belyser:

Jeg vet hvor vi skal, og mandatet kjenner jeg godt. Men, hvis du snakker om kommunikasjon. Det er få som vet at core team eksisterer, få som vet hva formålet med det er. Så AMBS-teamet jobber altfor lite aktivt til å bruke de kommunikasjonskanalene som vi har, intranett, til å snakke fram om det. I dag trenger vi all positivisme.

Core team-medlem 1

Stillingene core team-deltakerne har til vanlig kan påvirke deres oppfattelse av core team. Core team-medlemmene kan lettere se for seg godene med core team i form av nettverksbygging og det sosiale rundt møtene. De jobber til daglig i drift, og noen har uttrykt et ønske om en sparringspartner på andre verk som de kan ringe til for å få hjelp hvis det oppstår noen problemer. I tillegg får de variasjon i arbeidshverdagen og ny input fra andre som jobber med det samme.

Noe av det som er det beste med core team er rett og slett det å opprettholde kontakt med de andre [verkene]. For vi har samme utfordringer, samme produkter og samme utstyr.

Core team-medlem 8

Core team-lederne vil derimot ikke nødvendigvis oppnå samme fordeler da de til daglig ikke jobber i drift. De jobber som tidligere nevnt i PMT, og har dermed tilgang på et stort faglig nettverk. Core team-arbeidet vil ikke nødvendigvis hjelpe dem med deres daglige arbeidsoppgaver. I stedet kan det oppfattes som en ekstra arbeidsoppgave som krever mye tid.

Det er jo egentlig en administrativ jobb slik jeg ser det, det er jo å kalle inn til møter, endre på møtedatoer fordi personell på verkene som jobber i core teamet de er jo veldig opptatte, så stadig vekk så må vi bytte på møtedatoer fordi det ikke passer. Så det er jo en sånn fillejobb, en typisk sekretærjobb.

Core team-leder 5

Det er også variasjon blant core team-deltakerne i hvorvidt de stiller seg positive til core team-arbeid. Noen synes det er givende, mens andre ikke har troen på at det vil fungere. Dette kan ha med personlighet å gjøre, for eksempel hvilke type arbeidsoppgaver de som person liker. En årsak til at noen deltakere er negativt innstilt til core team kan være at de, som tidligere nevnt, hadde tilknytning til den mislykkede oppstarten av core team i 2008. Dette kan føre til dårlig motivasjon for et nytt forsøk, og at de ikke har tiltro til core team som arbeidsmetode.

[..] en core team-representant i mitt core team da, hun var jo veldig sånn skeptisk til å bruke tid på dette. For hun hadde vært med på to eller tre sånne kick-off eller oppstart av core team tidligere også, så er det litt sånn innsats i starten da, også dør det bare vekk. Hun var redd for at det var nok et sånt mislykka forsøk på å starte opp et core team.

Core team-leder 8

Jeg ser jo sånn at hvis vi nå starter core team igjen og går på trynet, så har vi liksom tapt for alltid, sant. Vi hadde en dårlig start én gang, og må ha lært av den sånn at vi legger nok trykk på, og får nok eierskap inn i det nå når vi har startet opp igjen. Feiler det, så har det konsekvenser som jeg ikke liker å tenke på.

Støttefunksjon 3

Den store spredningen i oppfattelsen av core team og formålet kan føre til at forankringsprosessen blir vanskelig. For å lykkes med organisasjonslæringen på tvers av Hydro kreves det en felles forståelse av formålet, slik at alle jobber i samme retning. De som ser verdien av core team bidrar til forankring, mens andre kan ha en mer likegyldig holdning til arbeidet. Dette kan igjen føre til at pådriverne for core team opplever byrden som for stor, og derfor gir opp.

4.3.4 Varierende prioritering av core team-arbeid på grunn av manglende økonomiske midler og tid

Vårt siste funn er varierende prioritering av core team-arbeid på grunn av manglende økonomiske midler og tid. Hydro sentralt har jobbet mye med å forankre core team blant verksledelsen. Til tross for dette viser vår dataanalyse at core team blir prioritert i varierende grad.

Jeg håper på en måte at Hydro sentralt klargjør hvis de mener noe med core team. At de klargjør det for de som sitter rundt omkring og styrer på verkene, at dette skal vi faktisk prioritere.

Core team-leder 2

De fleste informanter sier seg enige i at core team er et godt tiltak i utgangspunktet, men noen poengterer også at innsatsen per i dag er utilstrekkelig for å drive arbeidet fremover.

Tanken er jo supergod. Altså ingen er jo imot den. Men å gå fra en god idé, ikke en god idé, men en veldig bra idé, også faktisk å få core teamene opp å gå. Da tror jeg du må legge mer innsats i det enn det de gjør i dag.

Core team-leder 8

I tillegg til flere informanter mener at innsatsen per i dag er utilstrekkelig, er det varierende hvordan core team-lederne faktisk prioriterer core team. En årsak til dette er at core team-arbeidet kommer i tillegg til en full arbeidsdag med andre arbeidsoppgaver. Flere informanter hevder at arbeidsmengden ikke blir redusert for å skape plass til core team-arbeidet. Støttefunksjonene presiserer at core team-lederne skal bruke 10-15 % av tiden sin på core team. Dette oppleves som frustrerende for flere av informantene fordi de ikke har tilstrekkelig med tid til å kunne prioritere core team.

Så det er jo satt opp som veldig høyt oppe på agendaen, veldig viktig, men arbeidet med core team er jo ikke, det kommer i tillegg til at du på en måte har fullt opp å gjøre, så kom dette i tillegg. Og det lider nok fremdriften og arbeidet i core team av.

Core team-leder 8

Skal jeg være ærlig så blir det [core team-arbeid] satt på bunn. Nei, så dette med prioritering det er et dilemma, for jeg ser jo virkelig gevinsten med core team. Jeg er egentlig litt frustrert over at jeg ikke har mer tid til å jobbe med core team, for jeg ser viktigheten av det.

Core team-leder 5

Vår dataanalyse viser at det er en usikkerhet rundt hvor mye tid core team-medlemmene skal bruke på arbeidet mellom møtene, og det er lokale variasjoner.

Man merker at det er ganske variabelt hvor mye tid som er satt av lokalt til å kunne jobbe med disse type saker. [...] Når vi er samlet to ganger i året så har vi en agenda, en plan og fungerer ganske bra sammen. Men det som skjer mellom møtene er den største utfordringen, synes jeg.

Informant med tilknytning til core team utenfor PMT 2

Det er kanskje litt avhengig av den enkelte personen hvordan den prioriterer det, men i utgangspunktet så, så forstår jeg det som at det er veldig stor villighet til å sette av tid til samarbeid på tvers. Både lokalt og sentralt så oppfordres det til det, så for min del så er det heller å oppfordre enn å begrense tid som blir brukt til core team.

Enhetsleder 1

En årsak til lokale variasjoner er at mandatet ikke sier noe om hvor mye tid et core team-medlem skal bruke på core team-arbeidet. Videre har ikke core team-lederne myndighet til å fjerne de daglige arbeidsoppgavene til medlemmet, og kan heller ikke kreve at de skal prioriterer core team-arbeidet. En core team-leder må derfor stole på at medlemmene gjør det de skal mellom møtene.

En annen årsak til varierende prioritering blant core team-deltakere, hvilket inkluderer medlemmer og ledere, er at core team på mange måter blir ansett som et frivillig forbedringsprosjekt. Ved at det ikke blir satt av spesifikk tid i arbeidshverdagen, kan arbeidet for mange bli stilt langt bak i rekken av andre oppgaver.

Ja, det er ikke noe som er satt av da. Jeg styrer jo arbeidsdagen selv innenfor de oppgavene jeg har. Så det planlegger jeg jo selv, så det er det tid til. Det lager jeg tid til.

Core team-medlem 4

Jeg tror jo at core team har en viktig rolle hvis vi bruker det riktig. Men av og til så lurer jeg jo litt på om det er mye arbeid uten å få ordentlig resultat fra det. Ehhm. Jeg lurer av og til på om vi burde vært litte grann mer, hatt litt mer faste prosesser. At den er litt for frivillig. Så det er veldig mye innsalgsarbeid. Veldig personavhengig. Hvem som er med og, hva slags personer de er og, hva som foregår på verk. Hvis du får et problem på et verk, så glemmer de jo alt sånt.

Støttefunksjon 2

Som informantene over belyser kan core team-arbeidets fremgang i stor grad være avhengig av enkeltpersoner. Dette kan være problematisk hvis core team-arbeidet nedprioriteres.

En annen årsak som er nærmere forklart i første funn kan være manglende interesse fra verksledelsen. Nært knyttet til verksledelsens prioritering, og dermed også enkeltpersoners prioritering, er tilgang på ressurser. Det er verksledelsen som styrer økonomien på verk.

[...] hvis vi ikke har en ledelse som ser nytten av det, så får vi det ikke til. Og hvis ledelsen sier at vi har utreiserestriksjoner, fordi det koster penger å reise, så får vi det ikke til. Det betyr ikke at vi skal reise i hytt og pine, men hvis vi ikke får lov til å reise 2-3 ganger i året så får vi det ikke til. Vi må også ha fysiske møter for å ha gode samlinger. Det er ikke alt videokonderanser kan brukes til.

Informant med tilknytning til core team utenfor PMT 2

Budsjettet avgjør hvor mye tid og ressurser det kan settes av til core team. Noen informanter reflekterer over at dagens bevilgninger er for lave eller ikke-eksisterende.

[...] det er riktig at det oppfattes litt lite hvis du virkelig begynner å engasjere deg. Det sier noe om tempobehovet også, ikke sant. Så core team er per definisjon ikke en hurtigarbeidende komite.

Støttefunksjon 2

Vi må ikke ha flere core team enn vi har ressurser til. Du må balansere. Noen av teamene vil koste litt. Og når det hverken har blitt budsjettert lokalt eller sentralt så er det vrient.

Informant med tilknytning til core team utenfor PMT 2

En effekt av manglende økonomiske midler er at det gir høyere krav til forbedringsforslagene core team kommer med. For at disse skal prioriteres må verksledelsen se betydelige gevinster. Samtidig kan det ta tid å oppnå synlige resultater med core team, så det er dermed viktig at verket er tålmodige før de gir opp.

De har jo ikke tid og ressurser til å få dagen til å gå helt rundt, og noe må prioriteres ut. [...] de sitter der med en del sånne marginalvirksomheter som faller utenfor drift og vedlikehold, det er tungt å ta tak i, det tror jeg faktisk man må forstå at er ganske naturlig fordi det er en aktivitet som er veldig forskjellig fra, til dels forskjellig fra drift og det er ikke noe i produksjon som stopper om du utsetter det til over helgen. [...]det er produksjonen som er deres primærfokus hele tiden, det er et enormt øyeblikksfokus.

Core team-leder 2

Jeg registrerer fra de diskusjonene som går da, er at det er en problemstilling. Ressursskvis og tidsskvis. Jeg vil anta både fra fabrikk og leder. Så jeg tror, på fabrikk først og fremst, så er det bare et spørsmål om å gjøre det her attraktivt. Hvis de ser at dette er et positivt business case, så vil de jo gå for det. Men hvis det er bare en møtearena med snikk snakk og kaffedriking, så er det jo klart at kanskje interessen ikke er like stor da. Så det er jo litt viktig at man fyller dette her med noe som gir noe tilbake av verdi til fabrikk.

Core team-leder 9

Core team-arbeid kan sies å være av underordnet fokus i drift. Hvis core team skal forankres som en del av den daglige driften er det avgjørende at verksledelsen kan se resultater, for så å ville prioritere det. Dette setter høye krav til både tilgang på tid og økonomiske midler. Per

dags dato oppleves ikke dette tilstrekkelig for flertallet av informantene. Effekten av dette kan være lite fremgang i core team-arbeidet, samt en nedgang i motivasjon og engasjement blant core team-deltakerne som følge av lav aktivitet. Dette kan dermed føre til en vedvarende negativ årsakssammenheng mellom motivasjon, engasjement og prioritering.

4.4 Analyse etter strukturendringene

Ut fra datamaterialet fra intervjurunden som ble foretatt etter strukturendringene har vi identifisert tre hovedfunn som påvirker forankringen av core team i Hydro. Disse funnene er:

1. Enhetslederne ser nå potensialet i core team
2. Ulik oppfølging av core team fra enhetslederne
3. Krav om verdiskapning fra core team, men uklarhet rundt finansieringen

I de påfølgende delkapitlene vil hvert av funnene bli beskrevet, og vi analyserer hvordan de påvirker forankringen.

4.4.1 Enhetslederne ser nå potensialet i core team

Ut fra datamaterialet kommer det frem at alle enhetslederne nå ser potensialet i core team. Dette er viktig for at core teamene skal bli forankret i linja, da det er enhetslederne som har ansvaret for arbeidet på verkene, og dermed kan bestemme om arbeidet fra core team skal prioriteres. Enhetslederne fremhever ulike fordeler med core team, som for eksempel å samordne verk og ta ut gode idéer. Flere mener at dette er viktig for verket og at de får utbytte av core team.

[...] fordi jeg kommer fra prosess selv, og vet hvor viktig det er å få lov å snakke med andre, og få lov å lære av andre, og se hva andre driver på med. Og derfor mener jeg også at det er viktig for oss som enhet, selv om jeg ikke får lov å være med selv lenger, så tror jeg at vi får utbytte av det. Det er jeg helt sikker på, og da er det enkelt for meg å både etterspørre og, hvor er møttereferatet hen, og komme med innspill hvis det er noe jeg ser de burde ha jobbet med.

Enhetsleder 2

Flere av enhetslederne virker veldig positive til strukturendringene, og synes det er et godt tiltak som bidrar til forankring av core team. I tillegg er de fornøyde med at core team-lederne er faglig dyktige, og mener dette gjør det lettere å oppnå læring på tvers.

Måten vi gjør det på nå har jeg veldig stor tro på.

Enhetsleder 4

Nå er det tung teknisk kompetanse som sitter på lederrollene, og da føles det kanskje som litt mer vel anvendt tid også, når du vet at det er noen med spisskompetanse som sitter der.

Enhetsleder 2

Core team-lederne har på sin side ulik oppfatning av holdningene til enhetslederne. En core team-leder bemerker at enhetslederne er positive, mens en annen core team-leder sier det motsatte, og mener det ikke har skjedd noen forbedringer med enhetsledernes tilknytning til core team etter endringene i strukturen.

Jeg føler at de stiller seg veldig positivt til core team, og støtter opp om dette.

Core team-leder 2

De core teamene som går på produksjon, der merker vi ikke så mye til det at enhetsledere skal ta mer eierskap.

Core team-leder 1

En årsak til den ulike oppfatningen av enhetsleders holdning er fravær av handling fra enhetsleders side, eller at core team-leder ikke får vite om eventuelle handlinger. En handling kan for eksempel være å etterspørre eller lage aksjonsliste for SOP-forbedringer. En medvirkende årsak til dette er varierende kommunikasjon mellom core team-leder og enhetsleder om core team-arbeidet. Det kan hende enhetslederne har fremtidige planer som de ikke har kommunisert til core team-lederne, og dermed får core team-lederne inntrykk av at enhetslederne ikke gjør noe. Videre vil kommunikasjonen mellom core team-leder og

enhetsleder være påvirket av autoritetsforskjeller og personlige relasjoner. Core team-lederne har ulik autoritet og personlig relasjon med enhetslederne på de forskjellige verkene, grunnet deres øvrige roller, slik som SPOC. Dette vil derfor påvirke core team-ledernes kommunikasjon med enhetslederne når de har kontakt i andre sammenhenger.

Core team kan skape mange personlige fordeler for core team-medlemmene som igjen kan være fordelaktig for verket. Core team-medlemmene får for eksempel tid til å jobbe temaer de interesser seg for og har lyst til å lære mer om. Dette kan bidra til at utfordringer som tidligere har vært neglisjerte på verk nå får oppmerksomhet. En annen fordel er utvidet faglig nettverk og personlig kompetanseheving. Dette kan bidra til at medlemmene får bedre oversikt over kompetansen som finnes i organisasjonen.

Få tid til å gjøre noe annet enn på en måte det daglige. Jobber du i drift, så er dagene dine veldig fulle med aktiviteter som dukker opp hele tiden. Men det å få kunne jobbe med et core team, da kan du få jobbe litt grundigere med enkelte temaer.

Enhetsleder 2

Så den nettverksbyggingen, det er en kompetansebygging du får ved å være en del av et sånt team, det er ikke uvesentlig. Det er kanskje enda viktigere enn de produktene som er forventet, de BAPene etter hvert da.

Støttefunksjon 2

For at core team skal bli forankret i linja er det viktig at enhetslederne tror på core team, og har det som en del av sin agenda på verket. Dette er viktig fordi enhetslederne gjerne er holdningsskapere i sine enheter.

[..] enhetslederne må være tydelige på at de vil at dette skal fungere og at det skal gi oss noe. Sånn at det er, hvis jeg gir uttrykk for at core team bare er tull, så tror jeg det at faglederne, det ville ikke ha tatt lang tid før de hadde ment det samme.

Enhetsleder 3

Videre har enhetslederne ulike oppfatninger av hva som fører til forankring av core team i linja. Forankringsprosessen er viktig for at core team skal kunne leve opp til enhetsledernes forventninger. En enhetsleder mener core team er forankret hvis core team-arbeidet er en del av rollen til de ansatte, og at det ikke trengs forankring utover det. Andre mener derimot at det at core team er på agendaen i GFOS betyr at det er forankret. Dette viser at enhetslederne har individuelle forståelser av hva forankring innebærer, og at det er lokale forskjeller mellom verkene.

Altså å forankre ting i linja handler egentlig om å bestemme seg tenker jeg. Altså hvis vi er enige om at core team er viktig, så tar vi ansvaret der, og passer på at det fungerer.

Enhetsleder 2

De fleste enhetsledere mener at core team er delvis forankret på sitt verk, men at det trengs noe videre arbeid. De poengterer likevel at core team er bedre forankret nå enn det var ved den mislykkede oppstarten i 2008.

Der har vi kommet langt i forhold til der vi var. Og det er en positiv sak nå. Folk ønsker å jobbe med core team. Sånn var det ikke sist, slik jeg har skjønt det.

Enhetsleder 4

Støttefunksjonen mener at forankringen nå er god, hvilket de har jobbet for.

Jeg tror den ledermessige forankringen i linja, og alle de på enhetsledernivå, fabrikknivå og GFOS-nivå, den er jo veldig sterk da. Men der har vi vært bevisste på å bruke en god del tid på de møtene for å være sikker på at hele linja er med på å støtte det her da, og skape en forventning om det.

Støttefunksjon 2

Informantene sier at det er en del av enhetslederens rolle å støtte core team-medlemmene i arbeidet, og at det er vanskelig for medlemmene å ta kunnskapen fra core team inn på verk

hvis denne støtten er manglende. Enhetsleders positive holdning til core team er derfor essensiell for å lykkes med dette.

Så det er jo det med forankring at sitter du alene som core team-medlem, og ikke har enhetslederen din i ryggen, så kan det nok bli litt ensomt og tungt.

Enhetsleder 2

Du må hele tiden være på søken etter å stjele det som er gjort bedre andre plasser, og det må på en måte komme fra meg. Jeg må skape på en måte en holdning her om at vi, at folket mitt er genuint opptatt av å lære av hverandre.

Enhetsleder 5

Det er derfor viktig at enhetslederne ser potensialet til core team for at core team skal fungere og at det blir forankret. Videre er det et godt tegn at flere av våre informanter mener at core team er delvis forankret i linja. Det er derimot ulike oppfatninger av hva som skal til for å forankre, dette kan skyldes lokale forskjeller og at ulike tiltak må til på de forskjellige verkene. For å øke enhetsledernes fokus på forankring av core team, har Hydro lagt til rette for at de kan kommuniserer om core team på enhetsledermøtene, i tillegg til at GFOS har det på agendaen i sine møter. Dette viser at Hydro ønsker å fokusere på core team, og at de arbeider med forankring i linjeorganisasjonen.

4.4.2 Ulik oppfølging av core team-arbeid fra enhetslederne

Til tross for at enhetslederne ser potensialet i core team, har det vist seg at de følger opp core team-arbeidet ulikt. Ifølge informantene må core team-arbeidet bli etterspurt på verk for at det skal være en fremdrift i arbeidet. Enhetslederne har ulike forventninger til core team, hvilket kan påvirker deres oppfølging og dermed fremdriften av core team-arbeidet.

[Oppfølging av core team-arbeid] er jo å etterspørre fremdrift. Og følge med på hva slags temaer som er oppe. Også må man ha det i en slags møtestruktur der dem som sitter i core team kan redegjøre for hva de jobber med. Det må gis oppmerksomhet.

Enhetsleder 5

Jeg følger jo ikke det så mye opp annet enn at jeg blir informert på core team-møte. Men i min enhet så er det jo en del ombygging av folk i core team. Hvem som skal sitte i de ulike core teamene. Så på den måten har jeg fulgt godt med og gitt beskjed om hvem som skal sitte der.

Enhetsleder 3

Hva er det som pågår i de gruppene? Har det vært core team-møte?

Enhetsleder 6

Sitatene over belyser den ulike oppfølgingen blant enhetslederne. Mens noen følger nøye opp, er andre mer passive og i noen tilfeller er oppfølgingen fraværende.

Noen av informantene våre antyder at det er en uklar ansvarsfordeling mellom enhetslederne og core team-lederne. Årsaken til dette er at grensesnittet mellom ansvar for oppfølging av core team-arbeidet og oppfølging av implementering fremdeles ikke er tydelig nok. Dette fører til at noen enhetsledere tror at det er core team-ledernes ansvar å følge opp, og at de dermed ikke prioriterer oppfølgingsarbeidet. Dette er noen av core team-lederne uenige i, da de mener at core team kun skal levere BAP, og ikke implementere den.

Også forventer jeg også et lite press da, ifra de som leder core team, at de pusher for å implementere og ta i bruk den beste teknologien og rutinene vi har.

Enhetsleder 5

Leveransen fra et core team er å levere best praksis. Ikke å implementere det, med mindre man har bestemt seg for at det skal være en tidsfrist på det. Men det er å legge føringer for hvordan enheten skal prioritere sine timer.

Core team-leder 2

Nei, jeg vil ikke ha noen rolle, annet enn at jeg eventuelt er enig eller uenig av det som kommer ut av en slik core team BAP. Hvis de lager en BAP og hvis jeg er enig så støtter jeg implementeringen, hvis jeg ikke er enig så må vi diskutere det lokalt før vi går videre med det. Jeg vil ikke ha noen rolle annet enn at jeg vil være den som må etterspør den og at den blir gjennomført og etterspørre hva resultatene av implementeringen er. Jeg vil aldri ha en praktisk rolle i dette, annet enn den etterspøringsrollen.

Enhetsleder 4

Videre viser datamaterialet at det også er store variasjoner i hvordan oppfølgingen av arbeidet mellom møtene er. Det er viktig at arbeidet blir etterspurt for at det skal være fremdrift i core team-arbeidet. Samtidig har enhetslederne ulike tanker om hvordan de skal følge opp, og noen mener medlemmet selv har ansvar for å prioritere arbeidet.

Det skal være ganske ille før jeg går inn og styrer arbeidstiden til noen, for de fleste blir såpass opptatt i daglig drift at de på en måte må finne det rommet selv, det får de ansvar for. Har de problemer med det så får de nå heller komme å spørre meg om jeg kan ta over noe. Men det handler ofte om prioritering. Prioritere rett, og være litt streng med seg selv.

Enhetsleder 2

En av core team-lederne trekker frem at det er deres oppgave som core team-leder å følge opp arbeidet mellom møtene, og at det er deres oppfølging som sørger for fremdrift.

[Det er en] betydelig andel av arbeidet som går på å følge opp og passe på at dette arbeidet blir sånn som det skal være. Du må altså som core team-leder drive det arbeidet, og at folk gjør det som skal gjøres. [...] Eh, ikke minst når vi begynner å nærme oss neste møte hvor dette skal ligge på bordet, så blir det å si nå må vi gjøre det. Også blir det å ringe annenhver dag til vi er ferdig. Det er damn hard work.

Core team-leder 2

En annen av core team-ledernes oppgaver er å kalle inn til møter. Det er ikke alle av enhetslederne som er oppdatert om møtene til core teamene.

Jeg får informasjon når det er møte. Da får jeg innkallingen på en måte, hvor jeg står som cc på innkalling, og da er også, agendaen for det møtet ligger jo i. Også får vi spørsmål, er det innspill? Så da skrev jeg til han [core team-lederen] at jeg kunne godt tenkt meg at dere satt dere ned og gikk gjennom [tema].

Enhetsleder 2

[...]men jeg vet ikke om når tid neste møte er og hva de skal snakke om og så videre. Har ikke peiling.

Enhetsleder 3

Det har også vist seg å være ulike prosedyrer og oppfølging fra enhetslederne hvis core team-medlemmet fra verket er sykt og ikke kan stille på et møte. Noen sørger for å sende en annen ansatt slik at deres verk alltid er representert, mens andre enhetsledere for å få kontinuitet i arbeidet, ikke ønsker å involvere andre enn de som opprinnelig er medlemmer.

Nei, da spør jeg bare noen andre. Eller så drar jeg vel selv da, i hvert fall hvis det er det om å gjøre. Jeg er jo relativt interessert i prosess selv, så jeg prøver å holde meg oppdatert. Både hva som foregår i anlegget, og hvordan vi ligger an da. Så det hadde jeg ikke sett mørkt på nei, men kan ikke komme på at vi ikke har sendt noen noen gang.

Enhetsleder 2

Vi kjører vanligvis hvis en er syk, så er han fraværende. Så da er det jo referat og sånn. For å få kontinuitet, så kjører vi samme person.

Enhetsleder 5

En årsak til en slik variasjon er manglende retningslinjer for oppmøte. Dette kan være problematisk fordi noen kan tolke manglende oppmøte som et negativt signal i henhold til

core team, mens andre kan vektlegge at nye, midlertidige medlemmer vil bryte opp progresjonen i arbeidet.

Til tross for ulik oppfølging av core team opplever de fleste informantene at det er en positivitet rundt core team for tiden. Det er viktig med en god oppfølging for at dette skal opprettholdes, og for at verkene ikke skal miste interesse for core team.

Og jeg tror ikke det er noe problem [å prioritere core team] under forutsetning at vi klarer å holde det positive trykket og den positive opplevelsen av det arbeidet som vi klarer å holde akkurat nå. Og det kom ikke av seg selv, sant, for det blir veldig fort at det her kan bli en sånn flopp. Liksom at nå er det veldig, nå er det nytt, nå er det spennende, også er det det kontinuerlige arbeidet om ett år, om to år, sant, og klare å holde energien over tid, det er utfordringen.

Støttefunksjon 3

Det er flere årsaker til at enhetslederne er motiverte til å følge opp core team. For det første etterspørres core team-arbeidet av den øverste ledelsen i Hydro, da læring på tvers er et fokus i PM-ledelsen. En annen motivasjonsfaktor er at etter enhetslederne fikk en rolle i mandatet, har de nå muligheten til å påvirke med forslag til temaer. Videre har enhetslederne selv valgt deltakere til core team som de mener er godt egnet til å drive arbeidet på enhetens vegne.

På den andre siden er det flere grunner til at enhetslederne ikke følger opp i like stor grad. Det er for det første flere core team de skal ha oversikt over, og de har ikke nødvendigvis kapasitet til å følge opp team-arbeidet i detalj. Manglende eierskap til core team er også en årsak, da enhetslederne ikke er like interesserte i alle temaene core teamene arbeider med.

Ja, jeg antar jo at det [core teamet arbeider med] er noe som har stor relevans for oss. De har sagt det sikkert flere ganger, men jeg kommer ikke på det nå. Men det er snakk om det som går på elektrolysebiten. Det som går på [tema], er ikke mitt fagområde, så der har jeg ikke engasjert meg.

Enhetsleder 4

Som tidligere nevnt har enhetslederne selv valgt ut sine core team-deltakere. Noen medlemmer vil i perioder være selvgående i sitt core team-arbeid, og dette kan gi enhetsleder en antagelse om at de heller ikke videre aktivt trenger å følge opp. Ettersom core team er et vedvarende forbedringsarbeid kan slike vaner føre til at oppfølgingen uteblir når det er nødvendig. Dette vil nok også være påvirket av at medlemmet ikke nødvendigvis kommuniserer behovet for støtte. Flere informanter er derimot klar over at de har et forbedringspotensial når det gjelder oppfølging av core team.

Der tror jeg vi kan gjøre ting bedre enn hva vi gjør i dag. Men det er jo å følge med på de referatene som blir skrevet. Og se at vi gjør det som vi skal gjøre. Jeg får jo fort en melding hvis vi sliter litt med fremgangen, så er det han som sitter i core team som sier ifra. Men som sagt her har vi noe å forbedre. Dette kan vi sette på agendaen vår.

Enhetsleder 5

Noen informanter mener at det da trengs et lite push og en motivator for å drive fremdriften av core team-arbeidet fremover.

Vi vil jo gjerne gjøre det slik vi har gjort det i alle år, sånn som vi har funnet på det selv. Så jeg tror det er et behov at det er et lite push.

Enhetsleder 5

Jeg tror det er viktig å ha en liten motivator inni det her. En som motiverer og får folk til å bidra. Og egentlig være litt krevende også.

Enhetsleder 3

Det er derimot usikkert hvem de mener skal ha denne rollen, eller om det skal være en del av deres egen rolle.

Den ulike oppfølgingen blant enhetsledere bygger totalt sett på engasjementet for læring på tvers og driven til enkeltpersoner. Mangler av sådan vil kunne hemme fremdriften i core team-arbeidet og dermed kan forankringsprosessen bli vanskelig. Har core teamet en engasjert core team-leder eller motiverte enhetsledere vil oppfølgingen bli bedre. Dette vil igjen bidra til en god forankring.

4.4.3 Krav om verdiskapning fra core team, men uklarhet rundt finansieringen

Ut fra intervjuene kom det frem at informantene er enige om at core team må skape verdi, men at det er uklarhet rundt hvordan core team skal finansieres. At core team driver med verdiskapning er viktig for at verkene skal være villige til å bruke ressursene sine på core team, og ikke andre lokale tiltak.

Det er fort mange prosenter da kan du si, når du begynner å summere opp [arbeidstiden] i en liten organisasjon. Så vi må få noe tilbake. Det må hjelpe til å løfte oss, det må det.

Enhetsleder 2

Med press på kostnader og arbeidsressurser blir kravet til å skape verdi og resultater større. Core team har også kostnader knyttet til reisevirksomhet for at medlemmene skal kunne delta på core team-samlinger.

Men med økonomien som har vært i industrien og finans den siste tiden, så har vi jo prøvd å kutte ned på reising og holde kostnaden nede.

Enhetsleder 4

En informant mener at det er nødvendig med læring på tvers for å henge med i industriens utvikling, og at dette er en verdi core team bidrar med.

[...]vi ser jo det her med utvikling og ting som går fort fremover. [...] Industri 4.0, og de tingene her, og det å tenke mer på tvers. Så tror jeg det vil komme opp en del ting hvor vi vil se nytten av å ha felles løsninger.

Enhetsleder 3

En annen verdi core team kan bringe med seg er kompetanseutvikling og økt entusiasme hos det enkelte medlem, som igjen kan spre seg i organisasjonen. I tillegg gir core team medlemmene et faglig nettverk, som kan gi fordeler både for det enkelte medlem og verket.

[..] hvis den enkelte som er med på det her fra fabrikk kommer tilbake til med glød, han har bare lært og fått nye kolleger, eller blitt bedre kjent med kolleger, problemstillinger andre plasser, fått innspill til hvordan han kan forbedre sine egne prosesser, sant. Da har du jo vunnet veldig mye. Altså den energien du faktisk klarer å dra med deg tilbake da, fra en sånn samling, fra et sånt møte.

Støttefunksjon 3

Strukturendringene som ble gjennomført innebærer som tidligere nevnt at enhetslederne skal være delaktige i å velge temaer core team skal arbeide med. Dette fører til at core team i større grad bringer arbeid tilbake til verket som enhetsleder faktisk er interessert i, som dermed er av større verdi.

Vi har hatt oppe hva som skal være tema på enhetsledermøtet, som er en arena der enhetslederne i Hydro møtes. Der har det vært tema. Så da var vi med i den prosessen der og kom med litt innspill der og da.

Enhetsleder 4

For at core teamet skal skape verdi, må verkene ha ressurser tilgjengelig. Per dags dato er det ifølge mange av informantene ikke allokert penger direkte til core team verken fra verk eller fra Hydro sentralt. Det er også lokale forskjeller knyttet til hvor mye penger fra andre budsjettposter enhetslederne er villige til å bruke på core team.

Der har vi vel ikke satt av en krone direkte til det. Det går kun på vanlig fast kost-driftsbudsjett i forhold til reisekost, i forbindelse med det. Vi har ikke satt av noen penger til det i forbindelse med forskning eller uttesting, eller det som kommer ut av core team. Det er ikke tenkt i det hele tatt, det er ikke allokert en post.

Enhetsleder 4

Det er ikke der vi er gnien på penger, hvis det er det om å gjøre. For det er jo snakk om to møter i året for hver av de tre gruppene, og det har vi, det må vi ha råd til.

Enhetsleder 2

Noen informanter ser ut til å anta at eventuelle større tiltak vil finansieres av PMT eller Hydro sentralt.

For core teamene er det vel litt tydeligere hva PMT har av ressurser ja, for der regner jeg med det er satt av noe.

Enhetsleder 6

Hvis det går på tvers av verkene, så er det enten at man kan få støtte av PMT hvis det er naturlig for dem å teste ut på vegne av alle verkene. Så har de et eget budsjett, så kan vi finansiere de lokale ekstra kostnadene på det verket som tester ut. Eventuelt så kan det komme fra en overordnet post i GFOS. Så jeg vil ikke si at det er noe problem.

Enhetsleder 4

Dette stemmer ikke overens med hva støttefunksjonen uttaler.

Altså, Hydro sentralt har jo ingen ressurser til core team, sant.

Støttefunksjon 3

En informant påpeker at manglende finansiering kan være problematisk for gjennomføring av forbedringsarbeid, derav implementering av core teamenes BAPer. Noen informanter opplever heller ikke at de tilgjengelige ressursene samsvarer med ledelsens uttrykte forventninger.

Det virker som det er satt av en forventning om at det skal være masse forbedringsarbeid, men at det skal være helt gratis. Det er vel litt naivt å tro at det skal skje.

Enhetsleder 6

En risiko er dermed være at enhetslederne ikke har nok økonomiske midler til å prioritere core team-arbeidet og implementering av forbedringstiltak fra core team. Dette fører til at core teamene sin funksjon avhenger av hvert enkelt verks prioritering.

Når det gjelder fabrikkens sin prioritering og rolle, så er jo det opp til fabrikkens å ta den beslutningen.

Støttefunksjon 3

Vi har veldig små rammer, og veldig mye vi skulle ha gjort, så det er kun gode prosjekt som når opp på prioriteringslista.

Enhetsleder 2

En årsak til nedprioritering av core team er at verket har den daglige driften i hovedfokus. Hvis verkene har høy driftsmargin kan de i større grad tenke langsiktig og prioritere forbedringsarbeid, enn hvis driftsmarginen er lav. Verkene blir ikke direkte målt på hvordan de benytter seg av forbedringstiltakene fra core team, så derfor må de se ytterligere verdi for å prioritere core team. En core team-leder uttrykker hvorfor core team bør prioriteres.

Det er en del av forbedringsarbeidet. Det er kanskje ikke på toppen av KPI-listen til en enhetsleder, men dette handler jo om å utvikle egen organisasjon, utvikle egne ferdigheter. Og det gjør man blant annet ved å dele det man synes er smart selv, og ta med seg hjem fra sånne arenaer det man ser at andre har fått til.

Core team-leder 2

Det er varierende opplevelse av om det er tilstrekkelig ressurser tilgjengelig for å oppnå formålet med core team, og dermed skape verdi for verket. Hvis verkene ikke velger å bruke ressurser på core team vil Hydro få problemer med å forankre core team i linjeorganisasjonen. Core team som forbedringstiltak står i så fall i fare for å mislykkes. Som tidligere nevnt i kapittel 4.2, kan dette føre til en vedvarende negativ årsakssammenheng mellom ressursbruk og verdiskapning.

5. Diskusjon

For å kunne svare på problemstillingen er det hensiktsmessig å se på utviklingen av forankring fra første til andre analyse. Vi identifiserer derfor i dette kapitlet først tre endringsdrivere som omfatter strukturendringene Hydro innførte. Videre, sett i lys av den gjennomgåtte litteraturen, diskuterer vi hvordan disse endringsdriverne har påvirket våre funn. På bakgrunn av dette vil vi til slutt ta for oss noen fremtidige utfordringer Hydro bør arbeide med for å bedre forankringen og dermed forbedre utnyttelsen av kunnskapsutviklingen i core team.

Strukturendringene Hydro gjorde høsten 2016 har hatt varierende effekt. For å forankre core team som arbeidsform ble det trukket frem at det var viktig at oppgavene og løsningene core team jobbet med ble etterspurt i linjeorganisasjonen. Dette fordi flere utfordringer hadde oppstått på grunn av utydelighet rundt hva core teamene skulle være og hvem som var ansvarlige, ble mandatet endret. Støttefunksjonene valgte å inkludere enhetsledere i mandatet, samt tydeliggjøre rollene og formålet. Læring på tvers ble presisert som et av formålene med core team, vet at BAPene skal ha utgangspunkt i deling av erfaring og læring på tvers. Det ble i tillegg klargjort i mandatet at enhetslederene skal foreslå temaer core team skal jobbe med, og at de skal godkjenne implementering av BAPer på eget verk. Dette gjorde støttefunksjonene for at enhetslederene skal få økt tilknytning og eierskap til core team. Fravær av synlige resultater var også en utfordring som førte til at det var vanskelig for verksledelsen å se viktigheten av core team. Et tydeligere formål bidro dermed også til at fremtidige resultater lettere kan synliggjøres, da det har blitt klarere hva core teamet skal oppnå. Ut ifra de ovennevnte endringene som støttefunksjonene innførte, er det tre endringsdrivere som stikker seg frem som spesielt relevante: mandatet, enhetsleders tilknytning til core team og synliggjøring av resultater. Disse tre endringsdriverne omfatter de viktigste utfordringene Hydro sentralt ønsket å løse ved strukturendringene. Det er derfor interessant å se hvordan endringsdriverne har påvirket forankringen av core team og videre kunne undersøke om de har gitt Hydro ønsket effekt.

5.1 Mandatet - formål og roller

Før strukturendringene var det uklareheter i mandatet rundt formålet og rollene til core team. Før endringene uttrykte de noen av våre informanter at formålet med core team var å forbedre drift og utvikle BAP, mens andre vektla læring og nettverksbygging. Flere deltakere trodde core team skulle være prosjektbasert, og de hadde derfor ingen intensjon om å jobbe for forankring. Konsekvensen av at medlemmene hadde ulike tolkninger av formålet var at de gikk inn i core team-arbeidet med ulike forventninger, som igjen ga utslag i ulik arbeidsinnsats og forventninger til hverandre. Ved at deltakerne jobbet i hver sin retning ble få resultater oppnådd og forankring vanskelig (Ibrahim m.fl, 2013). Crossan m.fl, (1999) mener at det er viktig med dialog og en felles handling for å kunne utvikle en felles forståelse, og dermed lykkes med implementering av kunnskap i organisasjonen. Implementasjon av kunnskap er en kollektiv handling (Crossan m.fl, 1999), så det er dermed essensielt at deltakerne jobber mot et felles mål for at Hydro skal kunne oppnå organisasjonslæring ved bruk av core team. Det er viktig at verksledelsen aksepterer core team og dets formål for at det skal bli myndiggjort (Cohen og Bailey, 1997). Det er også lettere å prioritere core team hvis formålet er tydelig, da verksledelsen vet hva de kan oppnå.

I mandatet er det nå kommunisert både kortsiktige og langsiktige formål. Det ble tydeliggjort at læring på tvers er et av formålene med core team, da BAPene skal ha utgangspunkt i deling av erfaring og læring på tvers. Det langsiktige formålet virker positivt inn på medlemmene i core team, da medlemmene nå kan se at de får et større utbytte av core team på det personlige plan. Ved at de lærer noe nytt, reiser og blir kjent med andre kolleger i Hydro knytter core team-medlemmene nye bånd og nettverk. Nettverket fører til at ulike verk blir koblet sammen, og at andre på verket også kan dra nytte av økt tilgang på kunnskap (Tsai, 2001). Gjennom BAP-utvikling kan core team-medlemmene også bidra til å øke verkets effektivitet. Dette vil si at medlemmenes arbeid er betydningsfullt og viktig for organisasjonen (Kirkman og Rosen, 1999), og bidrar dermed til myndiggjøring av core team.

En annen årsak til endringene av mandatet var uklare roller. Før endringene opplevde deltakere uklare rollebeskrivelser i mandatet til core team. Dette førte til frustrasjon siden de var usikre på hvem som hadde ansvar for hva. En slik usikkerhet førte igjen til at medlemmene ble handlingslammet, og skrev fra seg ansvar som ikke hadde blitt tydelig presisert til deres rolle. Grunnen til at støttefunksjonene ikke spesifiserte rollebeskrivelsene var for å gi rom til lokale tilpasninger, og slik gi verkene fleksibilitet. Det var flere av våre informanter som mener at verkene er så forskjellige at dette var nødvendig. Utfordringen ved at de ulike deltakerne formet sine roller i henhold til lokale tilpasninger, var at andre medlemmene ikke var klar over hva deres rolle innebar. Uklare roller førte til mindre effektivt samarbeid, og det var derfor vanskelig å integrere core teamet (Ibrahim m.fl, 2013).

For at Hydro skal være en lærende organisasjon må de klare å implementere kunnskapen som har blitt abstrahert og overført (Garvin, 2000). Tidligere var det knyttet stor usikkerhet til hvem som skulle implementere. Ifølge Garvin (2000) er lederen pådriveren og den viktigste faktoren for en vellykket implementasjon. Enhetslederne har nå fått ansvaret for å implementere BAPen core teamet kommer opp med, så dette bidrar dermed positivt til implementasjonsprosessen og det er ikke lenger en like stor grad av ansvarsfraskrivelse. Implementering innebærer bred deltakelse på verk, og det er da viktig at medlemmene ikke blir stående alene om dette ansvaret. Enhetslederne og core team-medlemmene må først utvikle en felles forståelse, slik at også enhetslederne forstår kunnskapen som skal implementeres (Daft og Weick, 1984). Enhetslederen må deretter handle i henhold til de nye endringene og den nye kunnskapen, i tillegg til å sørge for at andre ansatte på verket godtar endringene (Garvin, 2000).

Det er fortsatt ulik oppfølging av core team-arbeidet blant enhetslederne. Dette er blant annet en konsekvens av at det fortsatt er uklare roller med tanke på oppfølging mellom core team-møtene. Noen enhetsledere tror det er core team-ledernes ansvar å følge opp, mens noen core team-ledere tror det er enhetslederne sitt ansvar. Dette blir problematisk hvis core team-medlemmene trenger oppfølging. Dette er noe som kunne blitt tydeliggjort i mandatet slik at det ikke er noen tvil om hvem som har ansvaret for oppfølgingen. En åpen informasjonsflyt

bidrar til dette, og vil ha positiv innvirkning på integrasjonen av core team (Ibrahim m.fl, 2013) og fører til større grad av myndiggjøring ved at core team-medlemmene vet hvem de skal forholde seg til (Spreitzer, 2008).

5.2 Enhetsledernes tilknytning til core team

Enhetslederne hadde ingen direkte tilknytning eller eierskap til core team før endringene. Det var heller ikke alle som så behovet for core team eller hadde interesse for arbeidet. Til tross for at den øverste ledelsen i Hydro hadde læring på tvers av verk på agendaen, var det ikke alle enhetslederne som visste hva core team drev med eller hvem som var med. Da det er enhetslederne som oppnevner medlemmer til core teamene viser dette at interessen har vært utilstrekkelig, og at enkelte av medlemmene er blitt valgt uten store refleksjoner rundt hvem som er mest egnet til en slik rolle. Fremgangen av arbeidet i core team styres av verkene, og med manglende interesse fra verk var det i de fleste core teamene lite som ble etterspurt og gjort.

For å gjøre noe med dette bestemte støttefunksjonene at enhetsledernes måtte bli inkludert i mandatet. Det viser seg at enhetslederne nå ser potensialet i core team og oppfatter at dette arbeidet kan forbedre driften. Ved at enhetslederne er med på å bestemme hvilke temaer core teamene skal diskutere, har core teamene potensial til å bidra med forbedringer innenfor temaer enhetslederne synes er relevante. Enhetslederne må dermed konkretisere hva de ønsker at core teamet skal abstrahere. Dette gjør prosessen lettere for core team-medlemmene når de da vet hvilken kunnskap de skal abstrahere på eget verk og overføre i teamet. For å abstrahere på eget verk må core team-medlemmene aktivt søke i verkets miljø (Huber, 1991), og samle relevant informasjon (Garvin, 2000) som de tar med seg og deler i teamet.

Selv om det å komme med forslag til tema har vist seg å fungere og dermed bidratt til at enhetslederne har bedre tilknytning til core team, er det fortsatt et forbedringspotensial med tanke på oppfølging. Det er ikke alle enhetsledere som er like interessert i alle temaene core

team arbeider med, noe som fører til at enkelte ikke følger opp i like stor grad som ønskelig. Dette kan bidra til at kunnskapen på noen områder ikke blir bevart, og at kunnskapsoverføringen og organisasjonslæringen dermed ikke lykkes (Szulanski, 1996).

Enhetsledernes oppfølging av core teamene er som tidligere nevnt varierende. Det er ulike grunner til dette, slik som at noen enhetsledere ikke er interessert i alt core team driver med, mens andre har stor tiltro til core teamene og mener at medlemmene selv kan ta ansvar, og derfor ikke trenger oppfølging. For at core teamene skal være integrert i organisasjonen er det viktig at teamene blir vist tillit og respekt, i tillegg til forpliktelse fra ledelsen (Ibrahim m.fl, 2013). Det er viktig at enhetslederne har tiltro til teamene, men de må også følge opp og støtte dem når det er nødvendig. Økt tiltro bidrar til myndiggjøring av core teamene (Spreitzer, 2008). Ved at enhetslederne har ansvar for å oppnevne medlemmer, har de mulighet til å velge godt egnede ansatte som de har tiltro til. Erfarne teammedlemmer med mye kunnskap bidrar også til større tiltro til core team (Kozlowski og Bell, 2003), noe som her er tilfellet, da enhetslederne har uttalt at de nå med erfarne core team-ledere har fått troen på core team-tiltaket. Verksledelsen kan videre bidra til at også ansatte uten tilknytning til core team har den rette holdningen til teamene og aksepterer core team og dets formål (Cohen og Bailey, 1997). Dette fører igjen til at teammedlemmene opprettholder troen på og motivasjonen for core team-arbeidet.

En viss grad av autonomi til å bestemme egne handlinger og planlegge arbeidet i core teamet er viktig for myndiggjøringen (Hackman, 1987; Kirkman og Rosen, 1999; Spreitzer, 2008). I mandatet står det som tidligere nevnt at teamet selv har ansvar for å bestemme møtefrekvens og møteform, så dette er en form for myndiggjøring av teamene.

Et annet tiltak støttefunksjonene har gjort for å inkludere enhetslederne i større grad er at core team er satt på agendaen i enhetsledermøtene som avholdes minst en gang hvert halvår. På disse møtene får enhetslederne vite hva teamene arbeider med og hvordan de ligger an med å lage BAPer. Dette fører til at enhetslederne blir oppdatert og at de lett kan følge med på hva som skjer i core teamene. Å sette core team på agendaen på enhetsledermøtene kan bidra til at enhetslederne blir mer interesserte, og at de lettere etterspør og følger opp core

team-arbeidet på eget verk. Dette bidrar til institusjonalisering av core team, da det ved å være inkludert på agendaen vil si å være en permanent del av verkenes drift (Cummings og Worley, 2016). En virkning av dette tiltaket er også at de som ikke følger opp core teamene på eget verk nå blir bevisstgjorte, og dermed vil følge opp. I tillegg bidrar dette tiltaket til at core teamene blir integrert (Ibrahim m.fl, 2013), og at det blir en kontinuitet i informasjonsflyten om core team.

Før strukturendringene var det flere core team-ledere som uttrykte et ønske om at medlemmene burde få mer tid til å jobbe med core team-arbeid. Da det er enhetslederne som bestemmer hva ansatte skal bruke tiden sin på, er det avgjørende at de ser viktigheten av core team for å kunne sette av tid til arbeidet. Enhetslederne må da ta bort gamle aktiviteter eller sette av konkret tid til core team-arbeidet (Grove, 1999). Med dette viser enhetslederne dermed at tidsbruken skal endres, og at det er rom for å prioritere core team. Etter strukturendringene er det større grad av aksept for at medlemmene bruker tid på core team-arbeid. De fleste enhetslederne mener dette er velbrukte ressurser og at både verket og medlemmene får noe igjen for tiden som blir brukt. Det at core team-medlemmene også får mulighet til å besøke andre verk fører til erfaringslæring, i tillegg til at medlemmene kan observere og abstrahere viktig kunnskap som er taus (Garvin, 2000). Denne kunnskapen kan de ta med seg tilbake til eget verk og forbedre verkets prosesser (Argote og Miron-Spektor, 2011), slik at verket forblir konkurransedyktig (Zack, 1999).

Ved at enhetslederne nå har mulighet til å påvirke core teamene, både i form av å foreslå temaer til diskusjon og implementere BAPene core teamene utvikler, har de fått økt eierskap til core team-prosessen. Dette bidrar til at de får økt innsyn i hva core team faktisk driver med, og har ført til at flertallet av enhetslederne oppfatter core team som et godt tiltak og en god måte å forbedre driften på. Enhetslederne har også god mulighet til å benytte core team til abstrahering i form av resultatoppfølging for å vurdere hvor godt de møter egne og andre verks standarder (Huber, 1991). Til tross for at oppfølgingen av core team fremdeles er varierende, er noen av enhetslederne klar over at de har et forbedringspotensial på dette området. Noen har også planer om å utføre endringer i nærmeste fremtid, slik som å

inkludere core team-arbeid på de ukentlige ledermøtene på verket. Dette vil bidra til at verksledelsen får bedre eierskap og at core team blir bedre integrert (Ibrahim m.fl, 2013).

Samtlige enhetsledere mener core team er bedre forankret etter strukturendringene, men det viser seg derimot at de har ulike oppfatninger av hva som fører til forankring. Dette kan føre til utfordringer i core team-arbeidet, da core team kan ha ulik fremgang på verkene. Hvis enhetslederne mener det ikke er noe verket kan gjøre bedre, vil de heller ikke ha motivasjon til å gjøre endringer. Forankringsprosessen kan dermed stoppe opp. Det er enhetslederne som i hovedsak står i posisjon til å myndiggjøre core teamene (Kirkman og Rosen, 1999), det er derfor viktig at de har innsikt i hvor godt teamet er forankret. Ulik oppfattelse av forankring kan unngås for eksempel ved at støttefunksjonene spesifiserer i hvilken grad core teamene skal myndiggjøres.

5.3 Synliggjøring av resultater

Fravær av synlige resultater var en av hovedårsakene til manglende interesse blant verksledelsen. Før endringene var det hovedsakelig det kortsiktige formålet med core team som var kommunisert, og det var vanskelig å se resultater fra core team-arbeidet. Enhetslederne ble dermed nærsynte i læringsprosessen (Levinthal og March, 1993) og ignorerte de langsiktige formålene slik som nettverk og kompetanseheving. Ved å inkludere enhetsledere i mandatet forsøkte Hydro å synliggjøre for enhetslederne, og dermed verksledelsen, hvordan core team skal generere resultater, og innenfor hvilke temaer. Sammen med økt fokus på core team fra Hydro sentralt har dette hatt en positiv virkning med tanke på at enhetslederne nå ser potensialet i core team, og at det er positivitet rundt core team-arbeidet. Det at ledelsen er positive til core team er ifølge Cohen og Bailey (1997) viktig for å skape gode holdninger blant ansatte. Denne effekten er tydelig, da en enhetsleder sier han har ansatte som ber om å få være med i core team.

Mandatet definerer nå flere formål som for en enhetsleder derimot kan være vanskelig å forholde seg til. Det kan oppstå usikkerhet rundt hva de skal forvente å få ut av core team.

Med stort driftsfokus er det naturlig at enhetsleder velger temaer med tilknytning til spesifikke driftsproblemer som de ønsker core team skal se på. Dermed kan forventningen bli at resultatet skal være en løsning på et driftsproblem. Læring på tvers blir dermed målbart hovedsakelig gjennom leveransen av en BAP. Resultater som ansattes økte kompetanse og utvidet nettverk er derimot mindre målbare og mer langsiktige, så disse resultatene vil være mindre synlige. Likevel kan økt kompetanse og nye nettverkskoblinger utvide læring i organisasjonen, og samtidig føre til mer effektiv og uformell kunnskapsoverføring mellom Hydros verk (Hansen, 2002; Szulanski, 1996; Tsai, 2001).

I form av synlige resultater har flere av core teamene nå produsert flere BAPer. Implementering av BAPene er derimot frivillig, så kunnskapen utviklet kan gå tapt. Dette kan være problematisk for organisasjonslæringen fordi organisasjonen ikke får utnyttet kunnskapsutviklingen i core team til det fulle hvis kunnskapen ikke blir implementert eller bevart i organisasjonen (Martins og Meyer, 2012). Ønsket fra Hydro sentralt er at verkene skal ville forbedre seg, og derfor velge å implementere den tilgjengelige kunnskapen fra core team. Hydro ønsker dermed at enhetslederne skal ha en indre motivasjon til å drive med forbedringer (Osterloh og Frey, 2000). Grunnen til at implementering er frivillig er at Hydro sentralt ikke vil overstyre verkenes prioriteringer. Utfordringen med dette er at det blir opp til hver enkelt enhetsleder å ta avgjørelsen, og resultatene uteblir om de velger å ikke implementere. Dermed får de heller ikke synlig utbytte av ressursene verket har brukt på core team. Organisasjonslæringen vil i så måte ikke være vellykket. Uavhengig av dette fører kunnskap utviklet i core team også til kompetanseheving for medlemmene gjennom vellykket gruppelæring (Edmondson, 2002), og utvider i tillegg medlemmenes nettverk gjennom samlinger. Økt kjennskap om kompetansen til andre core team-deltakere vil øke sannsynligheten for at medlemmer søker informasjon direkte fra dem i fremtiden (Cross og Cummings, 2004; Hansen m.fl, 2005).

Uavhengig av strukturendringene opplever informantene at implementasjonsprosessen stopper opp, og dette fører dermed til fravær av synlige resultater på verkene. En av grunnene til at implementering stopper opp er at BAPene virker diffuse for enhetslederne. En enhetsleder presiserte at han ønsket at core team skulle legge frem forslag han direkte kunne

godta eller avslå. En årsak til dette kan være at BAPene inneholder kunnskap enhetsleder ikke nødvendigvis har inngående kjennskap til, og som er for tidkrevende eller vanskelig å sette seg inn i. Dette kan skyldes manglende absorberende kapasitet hos enhetsleder, og mangel på tydelig betydning av kunnskapen (Cohen og Levinthal, 1990; Garvin, 2000). Det kan også være at enhetsleder har en motvilje til å tilegne seg kunnskapen, da vedkommende ikke har vært med å utvikle den. Dermed oppstår et tilfelle av "Not-Invented-Here" (Antons og Piller, 2015). Prosessen med å omsette BAPene til endringstiltak på lokale verk kan tenkes å være såpass krevende at enhetsleder velger å la være. En måte forenkle denne prosessen og redusere tvetydigheten er at core team-lederne tydeliggjør kunnskapen i BAPene til enhetslederne (Daft og Lengel, 1986). En forutsetning for at enhetslederne skal forstå kunnskapen i BAPene er likhet i kognitive strukturer (Huber, 1991), ved at enhetslederne og core team-lederne har en tilnærmet lik oppfatning og tolkning av innholdet (Baba m.fl, 2002).

En annen årsak til at implementasjonsprosessen stopper opp kan være at det er usikkert om det er tilstrekkelige økonomiske midler til å implementere endringstiltak fra BAPen. Dermed vil innsatsen lagt i å omsette BAPene til endringstiltak ikke være verdt det, og risikoen ved å satse på core team blir for stor. Stort press på driftskostnader, i tillegg til et kortsiktig perspektiv, vil forsterke denne effekten. Kombinert med usikkerhet rundt hvor de økonomiske midlene som skal dekke core team-tiltak skal komme fra, kan motviljen til å implementere bli for stor. Lederen som pådriver vil være den viktigste faktoren for en vellykket implementasjon (Garvin, 2000), og nettopp derfor er det viktig at enhetslederne har muligheten til å godta forbedringer fra core team.

For at core teamene skal kunne produsere resultater som er viktig for organisasjonen er det viktig at teamet er integrert i organisasjonen. Det at enhetsledere etter endringene er ment til å nominere temaer til core team er et vertikalt integreringstiltak (Daft m.fl, 2010). Tiltaket knytter dermed core teamene nærmere enhetslederne på de forskjellige verkene. Samtidig er det ikke alle enhetslederne som har interesse for alle temaene core team jobber med. En mangel på interesse kan dermed føre til at core teamet blir integrert forskjellig i ulike deler av organisasjonen. Prosessen med å velge temaer i dag er litt tilfeldig og avhenger av enkelte

enhetslederens innspill. Derfor kunne en mer overordnet prosess i enhetsledermøtene med diskusjon rundt hvilke temaer som er viktig å forbedre vært hensiktsmessig, og bidra til økt forankring.

Bevaring av kunnskap utviklet i core team er en forutsetning for å kunne se vedvarende resultater. Implementering av BAP i lokale SOPER har ingen betydning hvis ikke det fører til vedvarende endringer av atferd. Målsetningen må være at kunnskapen skal bli institusjonalisert og dermed stabil og ”sticky” (Lanzarra og Patriotta, 2007), samtidig som den skal kunne videreutvikles eller avlæres om nødvendig (Crossan m.fl, 1991; Starbuck, 1996). Derfor bør Hydro reflektere over, og være forberedt på å gi opp eksisterende kunnskap, verdier eller praksiser når de blir utdaterte og dermed har begrenset nytte i fremtiden (Baker og Sinkula, 1999; Hislop, 2005; Holan og Phillips, 2004). Darr og Kurtzberg (2000) mener at strategisk likhet mellom verkene vil ha positiv virkning på kunnskapsoverføring, og i så måte vil økt horisontal integrering på tvers av organisasjonen være hensiktsmessig for kunnskapsbevaring. Skriftlig kunnskap er avhengig av god tilgjengelighet for at den skal kunne benyttes bredt i organisasjonen (Berson m.fl 2006; Soekijad m.fl, 2011). For Hydro vil dette innebære å ha standardiserte systemer for lagring av dokumentasjon og produksjonsdata. Gjennom leanprogrammet AMBS jobber Hydro kontinuerlig for økt standardisering, og de har relativt nylig tatt i bruk et felles datadelingsverktøy som kan føre til mer synlige resultater i hele organisasjonen.

5.4 Fremtidige utfordringer

Strukturendringene Hydro innførte har i mange tilfeller hatt god effekt. Allikevel trekker vi i denne delen frem noen fremtidige utfordringer som Hydro bør være bevisste på. Vi gir videre anbefalinger på hvordan noen av disse utfordringene kan løses.

Til tross for at mandatet ble tydeliggjort er det som tidligere nevnt fremdeles et forbedringspotensial i henhold til rolleavklaringen mellom enhetsleder og core team-leder. Det er et avklaringsbehov for hvem som har ansvaret for oppfølging av core team-arbeidet

mellom møtene, i tillegg til hvem som skal følge opp implementeringen av BAPene core teamene produserer. Dette kan føre til utfordringer for core team-arbeidet og kan i verste fall føre til at BAPene ikke blir implementert. Utfordringen ved å la core team-lederne ha ansvar for oppfølging av core team-arbeidet, er at de ikke er en del av hierarkiet og heller ikke har myndighet på verkene. Dermed har de heller ikke ansvar for core team-medlemmene i det daglige arbeidet. De kan derfor ikke bidra direkte til forankringen av core team på verk. Integrering og myndiggjøring av core team er verksledelsen sitt ansvar, så det core team-lederne kan bidra med er å drive lobbyvirksomhet for at enhetslederne skal arbeide for forankring. Det er enhetslederne som bør ha ansvar for oppfølging av implementeringen, da de har myndighet på verkene. På den andre siden bør core team-lederne ha ansvar for å følge opp arbeidet mellom core team-møtene ved å etterspørre og ha en god kommunikasjon med core team-medlemmene. Core team-lederne kan i tillegg bidra til forankring ved å bruke SPOC-rollen deres til å inkludere og fremsnakke core team slik at det blir en del av hverdagen på verkene.

Noen av våre informanter mener at core team trenger en motivator for å drive fremdriften av core team-arbeidet. Dette vil da være en pådriver utover oppfølgingen fra enhetsleder og core team-leder. Informantene er usikre på hvem som skal ha denne rollen, men mener det er nødvendig med en slik rolle for å drive core team-arbeidet fremover. Etter endringene ble AMBS-teamet tildelt en rolle i mandatet, der de ved behov skulle tilrettelegge for core teamene. Alle verkene har lokale AMBS-team, og hvis de fikk tildelt en rolle som motivator vil dette kunne øke bevisstheten om core team på de lokale verkene, samtidig som tilrettelegging blir tilbudt.

Selv om enhetslederne har større tilknytning til core teamene nå, har core team-lederne ulik oppfatning av enhetsledernes holdninger til core team. Dette er hovedsakelig fordi enkelte av core team-lederne mener at handling fra enhetslederne har vært fraværende. For at core team-lederne skal se enhetsledernes handlinger, er det nødvendig med god kommunikasjon. Ved en jevnlig og åpen dialog kan enhetslederne formidle hva de tenker videre og hvilke handlinger de ser som nødvendig. Denne kommunikasjonen vil være et horisontalt

integreringstiltak (Daft m.fl, 2010), og kan endre oppfattelsen av holdningene til enhetslederne.

Mangel på økonomiske midler er som tidligere nevnt en av årsakene til at implementeringsprosessen stopper opp, og som følge av dette står organisasjonslæringen i fare for å mislykkes (Garvin, 2000). Fordi læring på tvers er gitt høy prioritet fra Hydro sentralt kunne en løsning på dette vært at de de allokere ressurser direkte til implementering av BAP. Dermed vil enhetslederne lettere kunne prioritere forbedringstiltakene fra core team. Hydro sentralt ønsker at enhetslederne skal ha en indre motivasjon til å drive forbedringer på eget verk. I så måte ønsker Hydro sentralt at det skal oppstå “pull” fra verkene i henhold til forbedringstiltak fra core team. At enhetslederne nå skal velge temaer til core team kan sies å være et tiltak som bidrar til økt “pull”. I dag er det i stedet kun “push” i form av at Hydro sentralt etterspør at verkene skal benytte core team. Derfor kan tiltak som øker graden av “pull” fra verkene være hensiktsmessig. Ettersom det både er vanskelig å måle og endre enhetsledernes indre motivasjon kan det være lettere å gi økonomiske insentiver som øker deres ytre motivasjon (Osterloh og Frey, 2000). Et slikt insentiv kan være å gi verket ekstra midler til å gjøre enda flere forbedringstiltak hvis de klarer å ta i bruk kunnskapen utviklet i core team ved å implementere den på eget verk. På den måten vil sannsynligheten for at de vil lykkes med implementasjonsprosessen øke, og i så måte organisasjonslæringen.

Hydros verk er ulike og ikke identiske i stand til å tilegne seg kunnskap (Tsai, 2001), og dermed ikke like effektive til å lære. Det kan altså være forskjeller mellom verkene, noe også holdningene til enhetslederne kan bidra til. Det er ledelsen på verkene som må være motiverte for å dele eller motta kunnskap (Szulanski, 1996), ellers blir kunnskapsdelingen problematisk (Osterloh og Frey, 2000). Enhetslederne må være villige til å bruke tid og ressurser på kunnskapsdeling gjennom core team. Dette kan være vanskelig hvis de frykter å miste eierskap til kunnskap (Szulanski, 1996), eller ikke vil akseptere kunnskap fra andre enheter. Hvis enhetslederne mangler motivasjon for kunnskapsdeling kan de avvise ny kunnskap (Antons og Piller, 2015). Verkenes resultater settes opp mot hverandre, og dette kan føre til en motvilje til å dele kunnskap i core team, til tross for at alle verkene tilhører

Hydro. Denne interne konkurranse i Hydro kan påvirke organisasjonslæringen, da kunnskapen ikke blir delt og dermed heller ikke bevart i organisasjonen. Ved at enhetslederne ikke er interessert i ny kunnskap fra andre verk, forhindrer de formålet med core team.

Når enhetslederne skal velge temaer core teamene skal arbeide med, kunne det vært hensiktsmessig med en mer overordnet diskusjon i enhetsledermøtene. På grunn av forskjeller i teknologien de forskjellige verkene bruker vil slike diskusjoner ikke nødvendigvis føre til at alle enhetslederne opplever at alle temaer som blir brukt tid på er like nyttige. Mest sannsynlig kan en slik diskusjon uansett kunne bidra til mer bevissthet rundt hva som er driftsproblemer på andre verk, og i så måte kunne føre til mer horisontal integrasjon mellom verkene. Horisontal integrasjon bidrar til økt koordinering over de forskjellige enhetene i organisasjonen (Daft m.fl, 2010), og dette er noe Hydro ønsker å oppnå med core team. Samtidig vil en slik diskusjon på enhetsledermøtene føre til en innskrenkning i teamenes selvbestemmelsesrett i henhold til hva de skal undersøke, og dermed blir de mindre myndiggjorte. Ifølge Edmondson (2002) vil en mangel av myndiggjøring føre til en svekkelse av informasjonssøk og innskrenkning av teamets handlingsrom. På den andre siden vil en godkjenning av temaene fra enhetslederne tydeliggjøre core teamenes rolle i verkens forbedringsplaner. Dette vil ifølge Spreitzer (1996) føre til en økt opplevelse av myndiggjøring, og kan videre føre til økt motivasjon til å utføre arbeidsoppgavene (Spreitzer, 1995) og slik stimulere til læringsrelaterte prosesser (Mathieu m.fl, 2008). Uklare roller og formål har hatt uønskede effekter på core team, og en tydeliggjøring fra enhetsleder om hva som er forventet vil derfor være positivt.

Core team er et kontinuerlig forbedringsinitiativ fra Hydro sentralt. Støttefunksjonen uttrykker at de gjennom core team skal dele eksisterende kunnskap og dermed drive med utnytting (March, 1991). Ansatte blir da flinkere til å gjøre det de allerede kan (Argyris og Schön, 1978). Verkene oppfatter derimot core team-arbeid som utforskning, ved at de utvikler kunnskap som er ny for verket og at de endrer eksisterende praksiser til å omfatte flere typer kunnskap (Grant, 1996; March, 1991). Det at core team kan oppfattes å drive med både utnytting og utforskning kan være problematisk for forankringsprosessen. Hydro

sentralt forsøker å innføre en arbeidsmåte fokusert på bedre utnytting av kunnskap i verkene, mens verkene i praksis må innføre en prosess som for dem bærer preg av utforskning av kunnskap. Kunnskapen utviklet i core team vil være ny for verkene, men ikke for Hydro som organisasjon. Ved at Hydro sentralt tror core team jobber med utnytting, blir forankringsprosessen vanskeliggjort. For å jobbe med utforskning av kunnskap, vil det være naturlig med opplæring på grunn av tilføring av ny kunnskap på verkene. Det kan være vanskelig for verkene å innføre noe nytt, fordi det krever ressurser og innsats fra hver enkelt ansatt. Utnyttingsprosessen, sett fra Hydro sentralt, vil derimot virke mindre omfattende, da innføring av allerede eksisterende kunnskap ikke krever store endringer for verkene og de ansatte. Det er derfor viktig at Hydro er bevisste på at kunnskapsutviklingen i core team bærer preg av utforskning, og at forankringsprosessen derfor kan være mer krevende enn først antatt.

6. Konklusjon

I denne oppgaven skulle vi svare på problemstillingen:

Hvordan utnytte kunnskapsutviklingen i core team til forbedret drift på Hydros verk?

Vi har sett på hvordan Hydros fem aluminiumsverk kan oppnå kunnskapsutvikling ved å lære av hverandre og finne beste praksis ved bruk av core team. Dette har vi gjort ved å evaluere Hydro sitt arbeid med forankring av core team i linjeorganisasjonen på bakgrunn av datainnsamling i to runder.

Vi gjorde først et litteraturstudie av organisasjonslæring, for å få en forståelse av det teoretiske feltet og viktige begreper. Vi valgte å dele læringsprosessen inn i tre underprosesser: abstrahere, overføre og implementere. Abstrahering gjennom erfaring er spesielt viktig for core team, da de skal utnytte kunnskap og erfaring som allerede finnes i bedriften. Overføring gjennom team påvirkes av mange faktorer, både knyttet til personlige forhold og bedriftskultur. Core team vil for eksempel ha fordel av at verkene har lignende beslutningsstrukturer, noe som vil øke sannsynligheten for at kunnskap blir overført. Abstrahering og overføring av kunnskap har fokus på endring i den enkeltes forståelse og handling, mens implementering av kunnskap handler om å endre rutiner og handlinger på et mer kollektivt nivå. Enhetslederne har en spesielt viktig rolle som pådrivere for at implementeringen skal føre til vedvarende endringer på verkene.

Videre definerte vi forankring gjennom to ulike dimensjoner: integrasjon av team og aksept og myndiggjøring av team. For at et team skal forankres til linja må det først og fremst integreres i organisasjonen slik at det er en del av den daglige driften. Integrering krever koordinering over separerte enheter, og i Hydro vil økt horisontal integrering mellom verkene være viktig for å kunne lykkes med organisasjonslæring gjennom core team. Slik vil de overvinne motsetninger i holdninger og barrierer på en best mulig måte. Teamet må også

aksepteres som instans og myndiggjøres slik at teamet har gjennomslagskraft til å utføre oppgavene sine. I Hydro er det viktig at enhetslederne har tiltro til kunnskapen core team utvikler og at kunnskapen fører til faktiske forbedringer på verk. Slik vil core team oppfylle formålet sitt.

Med dette som teoretisk fundament analyserte vi datamaterialet. Datainnsamling ble gjort i to omganger, både før og etter strukturendringene. Med bakgrunn i våre to analyser utpekte vi tre endringsdrivere som har påvirket forankringen av core team. Disse tre endringsdriverne er; enhetsledernes tilknytning til core team, mandat og synliggjøring av resultater. Vi vurderte om endringsdriverne har bidratt til at Hydro har oppnådd ønsket effekt.

Hydro er på god vei mot forankring av core team i linja. Strukturendringene de innførte høsten 2016 har bidratt til at ansatte og medlemmer nå ser potensialet i core team og at arbeidet blir prioritert, hvilket er viktig for å forankre core team i linja. Det har likevel vist seg at ikke alle endringene har gitt ønsket effekt eller bidratt til forankring. Vi gir dermed anbefalinger til Hydro knyttet til hver av endringsdriverne.

Under den første endringsdriveren, *mandat - formål og roller*, anbefaler vi at core team-ledernes oppgaver blir tydeliggjort. Som teamledere bør de ha ansvaret for å følge opp arbeidet mellom core team-møtene ved å etterspørre og opprettholde en god og åpen kommunikasjonskanal med medlemmene. Vi anbefaler også å dra nytte av SPOC-rollen som core team-lederne har. Ved å bruke denne rollen til å inkludere og fremsnakke core team slik at det blir en del av hverdagen kan de bidra til forankring på verk. Dette bør beskrives tydeligere i mandatet. Videre anbefaler vi også å innføre tiltak for å øke kommunikasjonen mellom enhetslederne og core team-lederne. En åpen kommunikasjonskanal kan bidra til at enhetslederne i større grad enn tidligere får formidlet hva de tenker videre og hvilke handlinger de ser nødvendige i henhold til core team. Denne kommunikasjonen bidrar også til å tydeliggjøre ansvarsfordelingen mellom core team-lederne og enhetslederne.

Vi ser det også som hensiktsmessig å tildele noen en rolle som motivator som kan sørge for fremdriften av core team-arbeidet, og gi teamet et push når det trengs. Vi anbefaler å tildele denne rollen til lokale AMBS-team. Dette er en god måte å øke bevisstheten rundt core team ved de lokale verkene. Motivatoren kan på denne måten sørge for å opprettholde den positive holdningen som nå er rundt core team, samtidig som at de kan gi fremdriften et push.

Videre bør Hydro bli klar over at de nå jobber på to ulike måter for å forankre core team. Hydro sentralt forsøker å innføre en arbeidsmåte fokusert på bedre utnytting av kunnskap i verkene, mens verkene i praksis må innføre en prosess som for dem bærer preg av utforskning av kunnskap. Det er verkene som er den utøvende part, og derfor er det utforskning av kunnskap som skal forankres. Det er problematisk for forankringsprosessen dersom Hydro sentralt undervurderer hvor krevende det er for verkene å innføre ny kunnskap, hvis de antar at den allerede er kjent. Dette fører også til at det krever et større behov for ressurser enn antatt.

Under den andre endringsdriveren, *enhetslederens tilknytning til core team*, er det et forbedringspotensiale i henhold til kartlegging og diskusjon av temaer for videre core team-arbeid. Vi anbefaler å ha gode diskusjoner rundt ulike temaer under enhetsledermøtene. Ved at diskusjon av temaer blir satt på agendaen på disse møtene vil enhetslederne i større grad være klar over hvilke temaer de forskjellige core team skal arbeide med, og ha mulighet til å påvirke. Dette vil gi enhetslederne en økt grad av eierskap, samt tydeliggjøre målsetningen som videre kan øke motivasjonen for oppfølging av core teamene.

For videre å øke enhetslederens tilknytning til core team og avklare rollene anbefaler vi å gi enhetslederne ansvaret for implementering av BAPene. Enhetslederne har hovedansvaret for verkene og er i tillegg ansvarlige for å godkjenne BAPene, og vil derfor også være de som er best egnet for oppfølgingen av implementeringen.

Vi anbefaler også å fokusere på en økende grad av "pull". Dette kan oppnås gjennom å øke den ytre motivasjonen til enhetslederne. Vi ser det derfor hensiktsmessig for Hydro å innføre

noen økonomiske insentiver. Hvis verket implementerer tiltak core team har kommet opp med, kan et slikt insentiv være å gi verket ekstra midler til forbedringstiltak. På denne måten vil verket ha ressursene som kreves til implementasjonsprosessen tilgjengelig, samt ekstra midler til å gjøre flere forbedringstiltak. Sannsynligheten for å lykkes med implementasjonsprosessen vil dermed øke, og i så måte organisasjonslæringen.

Den siste endringsdriveren, *synliggjøring av resultater* er essensiell for Hydro å ha fokus på fremover. Dette fordi core team faktisk må ha resultater å vise til for å bli prioritert videre. En utfordring er uklarheter i hvor ressursene skal komme fra. Vi anbefaler at dette bør tydeliggjøres, slik at enhetslederne og medlemmene vet hvordan de skal jobbe og hvor de skal hente ressurser fra. Denne uklarheten har vist seg å være en medvirkende årsak til at informantene opplever at implementasjonsprosessen stopper opp. Årsaken til dette er blant annet at BAPen er for diffus for enkelte enhetsledere, som igjen fører til ulik oppfølging og dermed fravær av synlige resultater. En måte å redusere tvetydigheten på er at core team- lederne tydeliggjør kunnskapen i BAPen for enhetslederne. Dette kan gjøres ved å legge til rette for at core team-lederne skal presentere ferdigstilte BAPer for enhetslederne, med rom for spørsmål slik at enhetslederne forstår innholdet.

Videre er det viktig å bevare kunnskapen som core team utvikler. For at resultatene skal være synlige er det essensielt at denne kunnskapen gjøres tilgjengelig bredt i organisasjonen. På denne måten kan også andre ansatte dra nytte av kunnskapen. Hydro har nylig tatt i bruk et felles datadelingsverktøy gjennom leanprogrammet AMBS, og planlegger å benytte dette også for core team-arbeid. I fremtiden blir det derfor viktig for Hydro å forsikre seg om at dette blir brukt.

Tabell 3 - Anbefalinger for endringer Hydro bør innføre for bedre å utnytte kunnskapsutviklingen i core team

Endringsdrivere	Anbefalinger
Mandat - formål og roller	<ul style="list-style-type: none"> • Rolleavklaring mellom enhetsleder og core team-leder • Tildele AMBS-teamet rolle som motivator • Hydro sentralt må være bevisst på at core team driver med utforskning
Enhetsledernes tilknytning til core team	<ul style="list-style-type: none"> • Diskutere valg av tema på enhetsledermøtene • Oppfølging av implementering • Hydro sentralt kan gi økonomiske insentiver
Synliggjøring av resultater	<ul style="list-style-type: none"> • Presentasjon av ferdigstilte BAPer • Bruk av standardiserte datadelingsverktøy for lagring av kunnskap • Presisere hvor de økonomiske midlene skal komme fra

Ved å rette fokuset mot våre ovennevnte anbefalinger vil Hydro jobbe videre mot forankring av core team. På denne måten kan de dermed utnytte kunnskapsutviklingen i core team mer optimalt, hvilket vil forbedre driften på verkene. En oppsummering av anbefalingene er strukturert under endringsdriverne i tabell 3.

Anbefalingene våre vil påvirke hverandre. En klargjøring av hvor de økonomiske midlene til core team-arbeid skal komme fra vil gjøre det lettere for enhetslederne å implementere og følge opp arbeidet. Sammen med økonomiske insentiver kan dette føre til at enhetslederne

får økt tilknytning til core team. Økt tilknytning kan også bidra til at kommunikasjonen mellom enhetslederne og core team-lederne bli bedre. Denne kommunikasjonen vil igjen bidra til å tydeliggjøre rollefordelingen mellom dem, i tillegg til at enhetslederne blir klar over hva BAPen innebærer. Dette bidrar også til synliggjøring av resultater, og vil gjøre oppfølgingen av implementeringen lettere. Dette vil forsterkes hvis den foregående diskusjonen rundt valg av temaer har vært god, da core team jobber med temaer verket er interessert i. Videre kan en motivator fra AMBS-teamet være en ytre faktor som øker fremdriften av core team-arbeidet. Dette kan bidra til økt motivasjon blant core team-deltakerne og enhetslederne, i tillegg til økt kjennskap til core team på verk. For å synliggjøre resultatene, også for andre ansatte utenfor core team, vil lagring av kunnskapen core team utvikler være viktig.

For å bedre kunne utnytte kunnskapsutviklingen til core team til forbedret drift på verk, er forankring essensielt. Våre anbefalinger vil derfor være hensiktsmessige å innføre for at Hydros fem verk skal oppnå én felles beste praksis.

7. Referanseliste

- Adler, P. S., Goldoftas, B., og Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization science*, 10(1), 43-68.
- Antons, D., og Piller, F. T. (2015). Opening the black box of “Not Invented Here”: attitudes, decision biases, and behavioral consequences. *The Academy of Management Perspectives*, 29(2), 193-217.
- Argote, L. (1999). *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. New York: Springer US.
- Argote, L., og Epple, D. (1990). Learning Curves in Manufacturing. *Science Magazine*, 247(4945), 920-924.
- Argote, L., og Fahrenkopf, E. (2016). Knowledge transfer in organizations: The roles of members, tasks, tools, and networks. *Organizational behavior and human decision processes*, 136, 146-159.
- Argote, L., og Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.
- Argote, L., og Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization science*, 22(5), 1123-1137.
- Argyris, C., og Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. MA: Addison-Wesley Pub. Co.
- Argyris, C., og Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Armstrong, D. J., og Cole, P. (2002). *Managing distances and differences in geographically distributed work groups*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Baba, M. L., Gluesing, J., Ratner, H., og Wagner, K. H. (2004). The contexts of knowing: natural history of a globally distributed team. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 547-587.
- Baiden, B. K., Price, A. D., og Dainty, A. R. (2006). The extent of team integration within construction projects. *International Journal of Project Management*, 24(1), 13-23.
- Baker, W., og Sinkula, J. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Official Publication of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Balkundi, P., og Harrison, D. A. (2006). Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure’s effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 49-68.
- Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M., og Keller, R. T. (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 577-594.
- Bettis, R., og Prahalad, C. (1995). The dominant logic: retrospective and extension. *Strategic management journal*, 16(1), 5-14.
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge management*, 5(1), 68-75.

- Bogner, W. C., og Bansal, P. (2007). Knowledge management as the basis of sustained high performance. *Journal of management studies*, 44(1), 165-188.
- Bollinger, A. S., og Smith, R. D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge management*, 5(1), 8-18.
- Brown, J. S., og Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization science*, 2(1), 40-57.
- Brown, S. L., og Eisenhardt, K. M. (1995). Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions. *The Academy of Management Review*, 20(2), 343-378.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed. ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Cabrera, A., og Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization studies*, 23(5), 687-710.
- Chen, G. (2005). Newcomer adaptation in teams: Multilevel antecedents and outcomes. *Academy of Management Journal*, 48(1), 101-116.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., og Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331.
- Cohen, S. G., og Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Cohen, W. M., og Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.
- Cross, R., og Cummings, J. N. (2004). Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work. *Academy of Management Journal*, 47(6), 928-937.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., og White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Cummings, T. G., og Worley, C. G. (2016). *Organization development and change*. New York: Cengage learning.
- Daft, R. L., og Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*, 32(5), 554-571.
- Daft, R. L., Murphy, J., og Willmott, H. (2010). *Organization theory and design*. Hampshire UK: Cengage Learning EMEA.
- Daft, R. L., og Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
- Darr, E. D., og Kurtzberg, T. R. (2000). An investigation of partner similarity dimensions on knowledge transfer. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 28-44.
- Demsetz, H. (1991). The Theory of the Firm Revisited In: Williamson, OE; Winter, SG (Hrsg.): The Nature of the Firm-Origins, Evolutions, and Development: New York-Oxford.
- Denison, D. R., Hart, S. L., og Kahn, J. A. (1996). From chimneys to cross-functional teams: Developing and validating a diagnostic model. *Academy of Management Journal*, 39(4), 1005-1023.

- Duncan, R. B. (1974). Modifications in decision structure in adapting to the environment: Some implications for organizational learning. *Decision Sciences*, 5(4), 705-725.
- Edmondson, A. C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization science*, 13(2), 128-146.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Fiol, C. M., og Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, 10(4), 803-813.
- Galbraith, C. S. (1990). Transferring core manufacturing technologies in high-technology firms. *California management review*, 32(4), 56-70.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*: Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.
- Garvin, D. A. (2000). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gibson, C., og Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative science quarterly*, 48(2), 202-239.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(2), 109-122.
- Grinter, R. E., Herbsleb, J. D., og Perry, D. E. (1999). *The geography of coordination: dealing with distance in RogD work*. Paper presented at the Proceedings of the international ACM SIGGROUP conference on Supporting group work.
- Grove, A. S. (1999). *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points that Challenge Every Career and Company* (2. ed.). New York: Currency Doubleday.
- Gururajan, V., og Fink, D. (2010). Attitudes towards knowledge transfer in an environment to perform. *Journal of Knowledge management*, 14(6), 828-840.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative science quarterly*, 44(1), 82-111.
- Hansen, M. T. (2002). Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization science*, 13(3), 232-248.
- Hansen, M. T., Mors, M. L., og Løvås, B. (2005). Knowledge sharing in organizations: Multiple networks, multiple phases. *Academy of Management Journal*, 48(5), 776-793.
- Hinds, P., og Bailey, D. E. (2003). Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams. *Organization science*, 14(6), 615-632.
- Hinds, P., og Mortensen, M. (2005). Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. *Organization science*, 16(3), 290-307.
- Hislop, D. (2005). *Knowledge management in organizations : a critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Holan, P. M. d., og Phillips, N. (2004). Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting. *Management science*, 50(11), 1603-1613.
- Holland, S., Gaston, K., og Gomes, J. (2000). Critical success factors for cross-functional teamwork in new product development. *International Journal of Management Reviews*, 2(3), 231-259.

- Holmen, H. (2015). Teorier om kunnskap. *Det store norske leksikon*. Hentet 21. mars 2017 fra: https://snl.no/teorier_om_kunnskap
- Hong, J. (1999). Structuring for organizational learning. *The learning organization*, 6(4), 173-186.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.
- Ibrahim, K. I., Costello, S. B., og Wilkinson, S. (2013). Key practice indicators of team integration in construction projects: a review. *Team Performance Management: An International Journal*, 19(3), 132-152.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., og Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., og Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kim, D. H. (1998). The link between individual and organizational learning. *The strategic management of intellectual capital*, 41-62.
- Kimble, C. (2006). Communities of practice: Never knowingly undersold. *213*, 218-234.
- Kirkman, B. L., og Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kogut, B., og Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.
- Kozlowski, S. W., og Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 333-375). London: Wiley.
- Krueger, R. A., og Casey, M. A. (2000). *Focus groups*: Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lanzara, G. F., og Patriotta, G. (2007). The institutionalization of knowledge in an automotive factory: Templates, inscriptions, and the problem of durability. *Organization studies*, 28(5), 635-660.
- Lave, J., og Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge university press.
- leksikon, S. n. (2009). Forankre: Sterkt knyttet til. Hentet 1. mai 2017 fra: [https://snl.no/forankre. - Sterkt knyttet til](https://snl.no/forankre_-_Sterkt_knyttet_til)
- Levin, M., Nilssen, T., Ravn, J. E., og Øyum, L. (2012). *Demokrati i arbeidslivet : den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Levinthal, D. A., og March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(2), 95-112.
- Levitt, B., og March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14, 319-340.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Martins, E. C., og Meyer, H. W. J. (2012). Organizational and behavioral factors that influence knowledge retention. *Journal of Knowledge management*, 16(1), 77-96.

- Mathieu, J., Maynard, T. M., Rapp, T., og Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- Moore, D. R., og Dainty, A. R. (1999). Integrated project teams' performance in managing unexpected change events. *Team Performance Management: An International Journal*, 5(7), 212-222.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- O'Leary, M. B., og Mortensen, M. (2010). Go (con) figure: Subgroups, imbalance, and isolates in geographically dispersed teams. *Organization science*, 21(1), 115-131.
- Ochieng, E. G., og Price, A. D. (2009). Framework for managing multicultural project teams. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 16(6), 527-543.
- Osterloh, M., og Frey, B. S. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization science*, 11(5), 538-550.
- Perloff, R. M. (2003). *The dynamics of persuasion : communication and attitudes in the 21st century* (2. ed.). Mahwah, N.J: Erlbaum.
- Phillips, B. T. (2003). A Four-Level Learning Organisation Benchmark Implementation Model. *Learning Organization*, 10(2), 98-105.
- Polanyi, M. (1966). The Logic of Tacit Inference. *Philosophy*, 41(155), 1-18.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., og Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency.
- Soekijad, M., van Den Hooff, B., Agterberg, M., og Huysman, M. (2011). Leading to Learn in Networks of Practice: Two Leadership Strategies. *Organization studies*, 32(8), 1005-1030.
- Sole, D., og Edmondson, A. (2002). Situated Knowledge and Learning in Dispersed Teams. *British Journal of Management*, 13(2), 17-34.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of organizational behavior*, 54-72.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., og Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies *The Sage Handbook of Qualitative Research* (pp. 443-466). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Starbuck, W. H. (1996). Unlearning ineffective or obsolete technologies. *International Journal of Technology Management*, 11(7-8), 725-737.
- Stasser, G., Stewart, D., og Miller, N. (1992). Discovery of Hidden Profiles by Decision-Making Groups: Solving a Problem Versus Making a Judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(3), 426-434.

- Stenmark, D. (2000). Leveraging Tacit Organizational Knowledge. *Journal of Management Information Systems*, 17(3), 9-24.
- Straus, S. G., og Olivera, F. (2000). Knowledge acquisition in virtual teams. *Research on managing groups and teams*, 3, 257-282.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.
- Thompson, M. (2005). Structural and epistemic parameters in communities of practice. *Organization science*, 16(2), 151-164.
- Tjora, A. (2013). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utgave ed.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Tushman, M. L., og O'Reilly, C. A. (1996). The ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-30.
- Tzabbar, D., og Vestal, A. (2015). Bridging the social chasm in geographically distributed RogD teams: the moderating effects of relational strength and status asymmetry on the novelty of team innovation. *Organization science*, 26(3), 811-829.
- Van den Hooff, B., og De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge management*, 8(6), 117-130.
- Walsh, J. P., og Dewar, R. D. (1987). Formalization and the Organizational Life Cycle *Journal of management studies*, 24(3), 215-231.
- Walton, R. E. (1975). The diffusion of new work structures: Explaining why success didn't take. *Organizational Dynamics*, 3(3), 3-22.
- Weick, K. E., og Westley, F. (1999). Organizational learning: Affirming an oxymoron. *Managing organizations: Current issues*, 190-208.
- Wijnhoven, F. (2001). Acquiring Organizational Learning Norms A Contingency Approach for Understanding Deutero Learning. *Management learning*, 32(2), 181-200.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4. ed.): Sage publications.
- Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California management review*, 41(3), 125-145.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual review of sociology*, 13, 443-464.