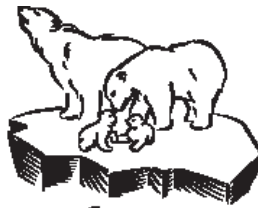




**Gruvebusens kompetanseutvikling og
kompetanseutnyttelse i
tre organisasjonskulturperspektiv**



Store Norske Spitsbergen Kulkompani
AKTIESELSKAP

Thelma Bergheim

**Masteroppgave i organisasjon og ledelse
Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Universitetet i Tromsø
Våren 2008**

Forord

Det er med en utrolig stolthet jeg nå erklærer meg ferdig med masteroppgaven! Go'følelsen er absolutt til stede, dette er *mitt produkt*, skrevet i løpet av 2 semester på lesehuset i Breivika. Når jeg ser rundt meg er det mange som har vært medvirkende, og som fortjener en takk:

Takk til U-vett v/Gunnar Grepperud og forskergruppen hans for at dere slapp meg inn, og lot meg delta i Svalbard-prosjektet.

Takk til Store Norske for at de velvillig stilte opp og lot meg bruke av tiden deres, ikke minst informantene som lot meg få et innblikk i hverdagen sin. Når alt blir så til de grader tilrettelagt for en masterstudent, er det ingen sak! Takk også for tillatelse til å bruke selskapets logo på forsiden.

Takk til korrekturleserne mine, dere bidro alle til en bedre oppgave.

Takk til min veileder, Turid Moldenæs for at du tålmodig viste meg veien jeg skulle gå, og hentet meg inn igjen når jeg var på ville veier. Takk også for raske og konstruktive tilbakemeldinger i løpet av hele prosessen.

Tusen, tusen takk til min kjære husband, Espen. Uten deg og din innsats ville dette vært en mye vanskeligere prosess. Nå kan vi jammen kose oss!

Tromsø, 28.mai 2008

Thelma Bergheim

Innhold:

1	Innledning	9
1.1	Problemstilling.....	10
1.2	Store Norskes kompetanseutvikling	11
1.2.1	Store Norskes opplærings- og introduksjonsprogram	12
1.2.2	Bergverksfagbrevet	13
1.2.3	Teknisk Fagskole	14
1.2.4	Sammendrag.....	15
1.3	Oversikt over oppgaven	15
2	Teoretisk rammeverk	17
2.1	Organisasjonskultur.....	17
2.2	Tre perspektiver på organisasjonskultur	18
2.2.1	Integrasjonsperspektivet	18
2.2.2	Differensieringsperspektivet	21
2.2.3	Fragmenteringsperspektivet.....	23
2.4	Forventninger til funn.....	24
3	Metode og datainnsamling	27
3.1	Valg av design og metode.....	27
3.1.1	Casestudiet	29
3.1.2	Narrativer	30
3.1.3	Autentisitet, plausibilitet og skrivestiler	33
3.2	Min deltakelse i prosjektet	34
3.3	Valg av informanter	35
3.3.1	Informanter i Gruve 7	36
3.3.2	Informanter i Svea	36
3.4	Datagrunnlag.....	37
3.4.1	Intervjuene	37
3.4.2	Observasjon	39
3.4.3	Transkribering	40

4	Analyse	43
4.1	Integrasjonsperspektivet	43
4.1.1	Hvorfor kompetansesatsing?.....	43
4.1.2	Tas kompetansen i bruk?	54
4.1.3	Hvordan tas kompetansen i bruk?.....	56
4.1.4	Sammendrag av integrasjonsperspektivet	60
4.2	Differensieringsperspektivet	61
4.2.1	Hvorfor kompetansesatsing?.....	62
4.2.2	Tas kompetansen i bruk?	70
4.2.3	Hvordan tas kompetansen i bruk?.....	73
4.2.5	Sammendrag av differensieringsperspektivet.....	76
4.3	Fragmenteringsperspektivet	77
4.3.1	Hvorfor kompetansesatsing?.....	77
4.3.2	Tas kompetansen i bruk?	78
4.3.3	Hvordan tas kompetansen i bruk?.....	79
4.3.4	Sammendrag av fragmenteringsperspektivet.....	80
5	Avslutning	83
6	Litteraturliste	89
	Vedlegg 1: Intervjuguide	91
	Vedlegg 2: Hjelmkoder	93
	Vedlegg 3: Ord og uttrykk i kullgruvedriften	95
	Vedlegg 4: Program for Svalbard-besøket	97

1 Innledning

Store Norske Spitsbergen Grubekompani (heretter kalt Store Norske) er verdens nordligste og Norges eneste kullprodusent. I løpet av få år har Store Norske bygd opp verdens mest lønnsomme kullgruve og Europas mest effektive. Jobbene i de norske kullgruvene på Svalbard er ettertraktet. Glem det tradisjonelle bildet av en sort kullarbeider som åler seg i trange tunneler. Dagens gruvebus styrer enorme "kullspisere" med joystick – og tjener bedre enn de fleste (jf. Aftenposten 22.7.2005). Selskapet satte produksjonsrekord i juli 2007, og selskapets direktør uttalte at dette resultatet ikke ville vært oppnådd uten en kunnskapsrik og motivert arbeidsstokk. Han sa videre at selskapet nå fikk betalt for at så mange har tatt utdanning som fagbrev og teknisk fagskole (Bedriftsnytt 7/2007). Moderne gruve drift stiller stadig større krav til kompetanse. En av Store Norskes utfordringer knyttet til rekruttering av gruvebus er at svært få av disse har kompetanse eller erfaring fra underjordisk gruve drift. Dette har selskapet tatt konsekvensen av, og Store Norske satser mye på utdanning og kompetanseheving blant sine ansatte, for øvrig i tråd med trenden i norsk arbeidsliv. Mange bedrifter bruker store ressurser på kompetanseutvikling, men det viser seg ofte vanskelig å ta den i bruk. Det kan være flere forklaringer på dette, men en av dem er at organisasjons- og opplæringskulturen ikke er tilstrekkelig tilpasset organisasjonens mål og behov. Store Norske har imidlertid lang tradisjon for utdanning og kompetanseutvikling innen hele bredden av fagområder i bedriften, og denne oppgaven har fokus på den kompetansesatsingen som er rettet mot gruvearbeiderne. Jeg ønsker å foreta en kulturanalyse med bakgrunn i gruvebusens fortolkning av selskapets kompetanse og kompetanseutvikling. Er den felles og delt eller varierer den med gruppetilhørighet? Hvilken betydning kan dette ha for anvendelsen av den kompetansen gruvebusen har ervervet seg? Med andre ord, har selskapets kulturelle trekk betydning for hvordan kompetansesatsingen fortolkes og anvendes?

Ved gjennomgang av Munin og Nora (norske universiteters nettsider for innleverte master- og doktorgradsavhandlinger) viser det seg at det er svært få som har tatt opp temaet kultur i oppgaven sin. En kan undre seg over dette, og lure på hvorfor det er så få som har studert dette fenomenet. En grunn kan være at kultur som begrep er vanskelig å gripe fatt i, det er vanskelig om ikke umulig å se kulturen visuelt. Man må bruke tid og bli kjent med organisasjonen, både historisk og pr i dag, kjent med menneskene som jobber der, samt bli seg bevisst alle synlige og usynlige kjøregler som gjelder i akkurat denne organisasjonen. Å finne frem til alt dette, er ikke gjort på en dag eller to. Man kan spørre mennesker som har jobbet i en mannsalder i samme organisasjon om hvorfor ting er "slik eller slik", og selv ikke de kan svare på et slikt spørsmål. Ut fra dette kan det synes som et overoptimistisk mål å skulle undersøke og analysere kulturen blant gruvearbeiderne i Store Norske med utgangspunkt i et mastergradsprosjekt med en tidsramme på to semestre. Når jeg likevel gir meg i kast med dette, er det

fordi jeg ganske ofte i de ulike jobbene jeg har hatt mange ganger har lurt på "kofor e det sånn??". Jeg har ikke funnet klare svar på dette, og nærmest bare konstatert for meg selv at "det må være noe som sitter i veggene". Nå, etter at jeg har fordypet meg i kulturlitteraturen, har jeg fått forståelse for at dette har noe med den usynlige og uskrevne delen av et organisasjonsliv å gjøre, og som kalles kultur.

1.1 Problemstilling

Med bakgrunn i et kulturperspektiv på kompetanseutvikling, kan Store Norskes kompetansesatsing forstås som en kulturell artefakt eller kulturuttrykk i den betydning Schein (1990) legger i begrepet. Artefakter er det mest "synlige" nivået i en kultur, hevder Schein, og kan sies å beskrive kulturens konstruerte fysiske og sosiale miljø. Eksempler på dette er blant annet romlige utforminger, produktene som gruppen leverer, språket som benyttes og medlemmenes observerbare adferd.

Min problemstilling for denne masteroppgaven er:

- ✓ Hvordan tolker gruvearbeidere denne kompetansesatsingen, og kan denne tolkningen forstås med bakgrunn i et integrerings-, differensierings- eller fragmenteringsperspektiv på kultur? Har gruvearbeidernes tolkning betydning for anvendelsen av kompetansen?

Det er vanligvis slik at man definerer og oppfatter kultur som noe som er felles og delt i hele organisasjonen. I dagens virkelighet med store, komplekse og sammensatte organisasjoner, vil det ofte utvikle seg flere kulturelle fellesskap der det kan være vanskelig å finne noe som er felles og delt. Dette kan skyldes moderne organisasjoners flyktige karakter og skiftende relasjoner mellom menneskene som arbeider der. Dette vil igjen medføre at interaksjon basert på ansikt til ansikt kontakt mellom medlemmene ofte er relativt overfladisk og av sporadisk art. Videre vil dagens teknologiske nyvinninger fremheve forbindelser som er preget av kortvarighet som deaktiveres så snart fokus flyttes til et annet saksområde (Martin 1992). Poenget er at dersom teorier om organisasjonskultur skal være tilpasset den virkelighet de teoretiserer om, må begreper som mangfoldighet og tvetydighet settes mer i sentrum enn det som har vært tilfellet tidligere.

Med dette som begrunnelse har jeg valgt å studere Store Norskes kompetansesatsning i lys av tre kulturperspektiver, og på dette grunnlag prøve å fange opp kulturens komplekse karakter - som igjen kan ha betydning for tolkning av kompetansesatsing og muligheten for å ta nyervervet kompetanse i bruk.

1.2 Store Norskes kompetanseutvikling

Vi skal bli verdens beste. Vi skal bli verdens beste gruvearbeidere og verdens beste gruvearbeidere må ha verdens beste utstyr.

Slagord fra Robert Hermansen

I 1905 ankret John Munroe Longyear opp i Advent Bay. De første husene ble satt opp, og den første kullasten ble produsert og fraktet ned til båten via en skjæring i terrenget. Et år senere dannet Longyear, sammen med finansmannen Ayer, The Arctic Coal Company med adresse Boston. Og fra 1906 har det vært kontinuerlig bosetting og kullutvinning i det lille samfunnet som etter hvert fikk navnet Longyearbyen. I 1916 overtok Det Norske Spitsbergen syndikat eiendomsrettighetene, og aksjeselskapet Store Norske Spitsbergen Kulkompani ble stiftet 30. november samme år. Da Norge overtok suvereniteten over øygruppen i 1925, hadde kulldriften og Store Norske allerede hatt en lang og spennende historie på Svalbard (Årsrapport 2004).

Store Norske har i dag to kullgruver – Gruve 7 i Adventdalen utenfor Longyearbyen, og Svea Nord innerst i VanMijenfjorden seks mil lenger sør. Svea Nord startet med permanent drift i 2001 og gruva posisjonerte seg raskt blant verdens fem mest effektive kullgruver. Store Norske er nå i verdenseliten både når det gjelder produktivitet og produktkvalitet (Bergindustrien 2.utgave, september 2007).

Store Norske satser mye på utdanning og kompetanseheving, blant annet gjennom samarbeidet med Stjørdal tekniske fagskole og utdanningsinstitusjoner som NTNU i Trondheim, Universitetet i Tromsø og UNIS på Svalbard. Mange ansatte tar del i videreutdanning i og utenfor selskapet. De siste 20 årene har totalt 256 ansatte avlagt fagprøve i til sammen 17 ulike fag. I samarbeid med Troms fylkeskommune fikk 33 kandidater utdelt fagbrev høsten 2006. Store Norske har også et engasjement innen forskning og utvikling. Etter 90 år på Svalbard besitter selskapet en betydelig kompetanse innen ressursutvinning, utbygging og drift av infrastruktur i Arktis. Denne kompetansen utvikles nå videre i samarbeid med Universitetssenteret på Svalbard (UNIS), der Store Norske støtter stipendiater innen henholdsvis arktisk geologi og teknologi. Selskapet produserer kull, og vi ser nå en voksende interesse rundt kull i inn- og utland. Kull er verdens viktigste energibærer, og vil være det i overskuelig fremtid. Store Norske støtter forskning på klimagasshåndtering fra fossil kraftproduksjon. Selskapet deltar som industriell partner i det EU-finansierte forskningsprosjektet DYNAMIS, hvis mål er å bygge et nullutslipps kullkraftverk med hydrogenproduksjon. Selskapet deltar også i styringsgruppen for forskningsprosjektet "CO₂-fritt Svalbard", som er initiert av UNIS og SINTEF Energiforskning (Årsrapport 2007).

Store Norske bruker mye ressurser på utdanning og kompetanseheving for sine ansatte. Dette blir nye, potensielle arbeidstakere gjort kjent med allerede når de leser utlysningsannonsen:

Det er 6 måneders aspirantperiode med obligatorisk opplærings- og introduksjonsprogram. Selskapet driver en omfattende intern opplæring, og nye gruvearbeidere vil etter hvert få tilbud om opplæringsprogram for kvalifisering til fagprøven i Bergverksfaget. I tillegg tilrettelegger selskapet for teknisk fagskole i Bergteknikk.

Annonsen er rettet mot rekruttering av gruvearbeidere og viser at selskapet har et omfattende kompetanseprogram for denne gruppen arbeidstakere. Jeg har fokus på denne gruppens kompetanseutvikling, og jeg konsentrerer meg derfor om de tre kompetanseområdene som er rettet mot disse, og som står opplistet i annonsen; Opplærings- og introduksjonsprogrammet, Bergverksfagbrevet og Teknisk Fagskole. I de etterfølgende avsnittene følger en kort presentasjon av disse opplæringstilbudene.

1.2.1 Store Norskes opplærings- og introduksjonsprogram

I perioden fra 1916 til 1976 var Store Norske "eiere" av Longyearbyen. Store Norske drev Longyearbyen som en "company town". Selskapet eide det meste av aktivitet og infrastruktur, og forsynte Longyearbyen med alle nødvendigheter. I perioden fra 1976 til 1988 endret Longyearbyen karakter fra gruveby – en "company town" til et moderne familiesamfunn. Den store omveltningen kom på 1990-tallet, og byen la for alvor "company town"-perioden bak seg (Fra company town til folkestyre, 2001). Rekrutteringa var sterkt regulert, det var ikke bare å reise til Longyearbyen og søke seg arbeid (Kvello, 2004). På grunn av kommunikasjonsmessig isolasjon det meste av året, var det viktig for selskapet å få tak i "de rette folkene" som kunne tåle hardt arbeid og de spesielle klimatiske og geografiske forholdene. Rekrutteringskontorene i Bergen og Harstad (nedlagt i 1976 og 1984) skaffet folk, og ansatte dem på sesongkontrakter – etter først å ha forsikret seg om at de utvalgte hadde god arbeidskapasitet og sterke knær. Arbeidshøyden på de tidligere driftsområdene var 60 – 80 cm høye, og mye av arbeidet måtte foregå enten i krypende eller liggende stilling (Vangberg og Jakobsen, 1998).

I dag har Store Norske et obligatorisk opplærings- og introduksjonsprogram som alle nytilsatte gruveaspiranter må gjennomgå. Dette programmet har blitt mer og mer formalisert de senere årene, og har til dels overtatt for den erfaringsbaserte kollegialæringen som var måten de nyansatte ble opplært på tidligere. Opplæringstradisjonen var at erfarne, som oftest eldre gruvearbeidere, lærte opp de yngre (Vangberg og Jakobsen, 1998).

Det er ikke bare gruvedarbeideryrket som er ukjent for de nytilsatte, også det å bo på Svalbard er nytt for de fleste. Man forlater familie og venner, og reiser langt av gårde til et sted man bare har sett på værkartet. Når gruveaspirantene er på plass, tilbringes de første dagene på skolebenken for å få et innblikk i blant annet geologi, sikring, helse-, miljø og sikkerhet, smått og stort om gruvedrift, spisetider, flybooking og arbeidsreglementet (Bedriftsnytt, 1/2005). Selskapet ansetter mange gruveaspiranter samtidig, de kommer i grupper på 10 – 12 stykker. Enkelte har også kommet alene, utenom gruppeansettelsene, men det synes å være unntaksvis og gjaldt bare i Gruve 7. I selskapets bedriftsavis, Bedriftsnytt, blir de nye aspirantene introdusert når de har ankommet og er startet på opplærings- og introduksjonsprogrammene. I aspirantperioden blir de nye gruvearbeiderne omtalt som "grønnhjelminger" (se vedlegg 2, forklaring på hjelmkoder). Når aspirantperioden er over bytter de til gul hjelm som viser at de er blitt gruvebuser, det vil si gruvearbeider.

Kompetanseoppbyggingen er ikke avsluttet selv om aspirantene har blitt gruvebuser. I løpet av aspirantperioden får de bare den grunnleggende kompetansen på plass, og etter dette fyller selskapet på med mere og ny kompetanse. Det er mange regler og sikkerhetspåbud som skal følges, det skjer stadig forbedringer av utstyr og det utvikles nye løsninger som både forenkler og forbedrer arbeidshverdagen. Nyansatte får dermed en opplæring som mange av de som har vært ansatt lenge mangler (Bedriftsnytt 11/2007). Selskapet ønsker at alle skal få denne kompetansen, og setter opp kurs slik at de som mangler noe får mulighet til å delta på opplæring. Kursene er obligatoriske og inngår i selskapets opplæringsprogram. Andre kurs som eksempelvis røykdykking blir utlyst internt og de som er interessert i dette kan melde seg på.

1.2.2 Bergverksfagbrevet

På begynnelsen av 90-tallet var det en vanlig holdning at folk ble "akterutseilte" av å bo på Svalbard (Martiniussen, 2005:59). Gruvearbeiderne, som utgjorde den kanskje viktigste yrkesgruppen i selskapet, hadde i realiteten ingen muligheter til å ta fagutdanning eller få dokumentert sine kunnskaper og ferdigheter (Vangberg og Jakobsen, 1998). Denne myten om akterutseiling bestemte Store Norske seg for at de ville avlive. Det var selvsagt nødvendig å tilføre de ansatte i Store Norske oppdatert kunnskap innen sine fagområder, ingen skulle behøve å oppleve selskapet som en stagnerende arbeidsplass. Store Norske ønsket å synliggjøre den kunnskap og kompetanse som de ansatte i selskapet hadde. Bedriften bestemte seg også for at den skulle drive opplæring og faglig utvikling av egne ansatte og lærlinger, og at det skulle opprettholdes et høyt faglig kompetansenivå innen alle virksomhetsområder. Poenget var å gi ansatte i Store Norske en kompetanse som ble etterspurt ikke bare fra selskapet selv, men fra yrkeslivet generelt, slik at de sto sterkere når de søkte seg arbeid på fastlandet (Kvello, 2004).

Store Norske innledet samarbeid med bl.a. utdanningsmyndighetene i Troms fylke, Rådet for fagopplæring og Kirke- og utdanningsdepartementet (Vangberg og Jakobsen, 1998). Dette arbeidet førte frem, og i 1994 ble Bergverksfaget godkjent og lagt inn under Lov om fagopplæring i arbeidslivet. Historiens første fagbrev i bergverksfaget ble utdelt den 21.juni 1996, da fikk de 30 første gruvearbeiderne i Norge og Store Norske utdelt sine fagbrev (ibid). Det er to veier som fører frem til fagbrevet; enten via anleggs- og bergverkslinje på videregående skole med påfølgende lærlingeperiode, eller via den erfaringsbaserte formen med en påfølgende privatisteksamen. Denne sistnevnte ordningen er rettet mot de som har lang praksis (5 år), og som mangler dokumentert teoretisk kunnskap. For å dekke teorikravet må praksiskandidaten avlegge en skriftlig eksamen som omhandler yrkesfagene (Bedriftsnytt 1/2008).

Fra 1996 til utgangen av 2006 har 151 gruvearbeidere tatt fagutdanning og avlagt fagprøve i Bergverksfaget. I Bedriftsnytt nr. 1/2008 annonseres det at selskapet vil starte en ny undervisningsrunde i Bergverksfaget så snart det har meldt seg tilstrekkelig antall interesserte kandidater.

1.2.3 Teknisk Fagskole

Høsten 2004 startet Store Norske i samarbeid med Stjørdal tekniske fagskole en treårig fagskoleutdanning innen bergteknikk. Store Norske tok initiativet til utdanningstiltaket, og var med på å utforme fagplanen. Interessen for tilbudet var meget stor, og høsten 2004 satte 38 studenter seg på skolebenken. De aller fleste av dem jobbet i gruva og tok utdanningen i friukene sine. Foreløpig er dette utdanningstilbudet det eneste i sitt slag i landet, men flere har henvendt seg til Store Norske for å få nærmere informasjon om opplegget (Årsrapport 2005). Studiet ble gjennomført i løpet av tre år, og det første kullet gikk opp til avsluttende eksamener i løpet av våren og høsten 2007.

Opptakskravet er at studentene enten har fagbrev i Bergverksfaget eller oppfylt kravene til dette. Store Norske dekker alt av bøker og annet studiemateriell. Selskapet stiller ingen krav til binding eller pliktår etter fullført studie. Som en forlengelse av fullført bergteknikkutdanning planlegger Store Norske å gi sine ansatte muligheten til å ta fag innen bergverksfaget ved NTNU. Flere av studentene på fagskolen ønsker et videre utdanningsløp på universitetsnivå. Bedriften planlegger et slikt tilbud i samarbeid med NTNU fra høsten 2007 (Årsrapport 2007).

1.2.4 Sammendrag

Store Norske har drevet kullgruver på Svalbard siden 1916. Gjennom snart 100 år har selskapet opparbeidet en betydelig erfaring i utvikling og bruk av teknologi for arktiske forhold. Det har også vært en relativt omfattende utvikling i Store Norskes kompetansesatsing fra selskapets oppstart og frem til i dag. Utviklingen har gått fra erfaringsbasert kollegial læring til et felles, enhetlig kompetanseprogram. Det er denne satsingen, spesielt fra 1990-tallet og frem til i dag jeg ønsker å undersøke, og minner om problemstillingen for denne oppgaven:

- ✓ Hvordan tolker gruvearbeidere denne kompetansesatsingen, og kan denne tolkningen forstås med bakgrunn i et integrerings-, differensierings- eller fragmenteringsperspektiv på kultur? Har gruvearbeidernes tolkning betydning for anvendelsen av kompetansen?

Gruvebusen har gått fra å være ufaglært produksjonsarbeider til å bli fagarbeider med rett til å kalle seg bergfagarbeider. I første rekke er dette en dokumentasjon på at en har gjennomført en formell utdanning og fremstilt seg for en offentlig praktisk og teoretisk prøve. Men det er også uttrykk for en identitet forankret i et yrke de har hatt i mange år. Ikke lang tid etter at de første fagbrev var utdelt, kunne en i telefonkatalogen finne yrkestittelen Bergfagarbeider hos noen av kandidatene (Vangberg og Jakobsen, 1998). Som foreløpig eneste selskap i Norge tilbyr Store Norske sine ansatte en treårig fagskoleutdanning innen bergteknikk. Det er også startet et samarbeid med NTNU om bachelorstudier innen bergverk. Ved å delta i Store Norskes kompetansetiltak kan man begynne som ufaglært produksjonsarbeider, og ende opp med en universitetsutdanning innen bergverk. De fleste av opplæringsprogrammene kan tas i arbeidstiden, og selskapet dekker alt av lærebøker, materiell og utstyr. Enkelte kaller dette for "en gavepakke som det rett og slett er for dumt å ikke benytte seg av".

1.3 Oversikt over oppgaven

Oppgaven min er disponert som følger: I kapittel to presenterer jeg det teoretiske rammeverket jeg har valgt å bruke i oppgaven. I siste del av kapittelet presenterer jeg forventningene jeg har til det empiriske materialet ut fra tre valgte meningsdimensjoner som blir nærmere omtalt i kapittel 2.4.

Kapittel tre utgjør oppgavens metodiske del. Her redegjør jeg for den metodiske tilnærmingen som benyttes i undersøkelsen. I kapittel fire drøftes problemstillingen i forhold til det empiriske materialet mitt, og i lys av den valgte teorien. Avslutningsvis, i kapittel fem oppsummeres de viktigste funnene fra undersøkelsen i lys av de tre ulike perspektivene.

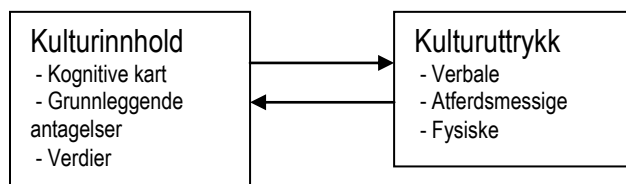
2 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet presenterer jeg hvilken teori som ligger til grunn i min undersøkelse. Denne teorien vil være et nyttig redskap for å finne ut hvordan Store Norskes kompetansesatsing blant gruvearbeiderne skal forstås. I tillegg vil det hjelpe meg å "rydde og katalogisere" alle opplysninger og datamateriale som jeg fikk i løpet av den uken jeg var på Svalbard for å samle informasjon. Jeg starter med et kort avsnitt om organisasjonskulturbegrepet fordi det danner grunnlaget for den teorien som jeg har valgt å bruke. For å få et mer nyansert bilde av hvordan gruvearbeiderne tolker og oppfatter Store Norskes kompetansesatsing vil jeg bruke Joanne Martins teoretiske rammeverk.

2.1 Organisasjonskultur

Organisasjonskulturbegrepet dukket opp på 1980-tallet. Før det snakket man ikke om organisasjonskultur, men om uformell struktur. Uformell struktur er i motsetning til formell struktur, basert på personlige trekk ved organisasjonsdeltakerne og relasjonene mellom dem. Den kan ikke leses av organisasjonskart og formelle, vedtatte skriftlige stillingsbeskrivelser, men må observeres gjennom de mønstre av faktiske relasjoner som eksisterer mellom menneskene i en organisasjon (Moldenæs, 2001). Organisasjonskultur kan sies å være en sammenfattende betegnelse for de fremherskende verdiene, holdningene og adferdsnormene som eksisterer i en organisasjon.

I organisasjonskulturlitteraturen er det vanlig å beskrive organisasjonskulturen på to nivå: innhold og uttrykk. Innholdet i kulturen er knyttet til organisasjonens verdier og grunnleggende antagelser, mens uttrykkssiden utgjør den synlige delen av kulturen og kan bestå av verbale, atferdsmessige og/eller fysiske uttrykk. Sammenhengen mellom kulturelle uttrykk og kulturelt innhold i en organisasjonskultur kan illustreres ved følgende figur (Hennestad 1987, Bang 1998)¹:



I figuren er det vist at kulturinnhold og kulturuttrykk står i et gjensidig forhold til hverandre. Kulturinnholdet reflekteres i kulturuttrykkene, som igjen virker tilbake på kulturinnholdet. Kulturuttrykkene er de fysiske og observerbare delene av en kultur, og kan ha ulike meninger. Kommer vi til en ny organisasjon, er det i første omgang kulturuttrykkene som er tilgjengelige for oss. Men det er først når vi får tak i meningen bak dem, det "lokale" kulturinnholdet, at vi har etablert innsikt i kulturen.

¹ Hennestads 2-nivåmodell er inspirert av Schein's 3-nivåmodell som blir nærmere beskrevet i kapittel 2.2.1 – Integrasjonsperspektivet.

2.2 Tre perspektiver på organisasjonskultur

Joanne Martin deler organisasjonskulturbegrepet i tre ulike perspektiver innenfor studiet av organisasjonskultur; integrasjon, differensiering og fragmentering. Ut fra et integrasjonsperspektiv kan organisasjonskulturen beskrives som felles for alle medlemmer av kulturen i en organisasjonsomfattende konsensus. Differensieringsperspektivet fokuserer på subkulturer og beskriver hvordan en organisasjon ikke er *en*, men flere subkulturer. Subkulturene blir imidlertid beskrevet omtrent på samme måte som enhetlige kulturer – som konsensusbaserte, konsistente, sammenhengende og stabile enheter. Innenfor fragmenteringsperspektivet vektlegges verken konsensus eller stabilitet, men fokuserer på hvordan organisasjonskulturer er inkonsistente, mangetydige, mangfoldige og i stadig forandring (Hatch, 2001).

En samlet oversikt over perspektivene kan fremstilles på følgende måte:

Perspektiv	Integrasjon	Differensiering	Fragmentering
Orientering mot konsensus	Organisasjonsomfattende konsensus	Konsistens innen den spesifikke subkultur	Ingen konsensus, en mengde ulike syn
Forhold mellom manifestasjoner	Konsistens	Inkonsistens	Kompleksitet, ingen klar konsistens eller inkonsistens
Orientering mot tvetydighet	Ekskluder den	Kanaliser den utenfor subkulturer	Fokuserer på den
Metaforer	Klarning i jungelen, monolitt	Øyer av klarhet i et hav av tvetydighet	Edderkoppnett, tett jungel

(Martin 1992:13)

2.2.1 Integrasjonsperspektivet

Innen integrasjonsperspektivet er kultur noe som er felles og delt blant alle medlemmene i en organisasjon. Følgende definisjoner av organisasjonskultur fokuserer på denne felles delte tankegangen som er et av hovedprinsippene innen dette perspektivet:

”Kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss”, (Deal & Kennedy 1982).

”Kultur er den kollektive programmering av sinnet som skiller medlemmene av en gruppe eller kategori av mennesker fra en annen” (Hofstede 1993).

”Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene” (Bang 1995).

Definisjonene gir uttrykk for at alle medlemmene i en organisasjon har en felles oppfatning av hva kultur er. Organisasjonen består av en gruppe mennesker som har samme oppfatning av hva som er viktig for dem, hvordan de skal samhandle for å oppnå dette, og ikke minst, hva som skiller ”oss” fra de ”andre”.

Integrasjonsperspektivet henspiller på organisasjoner med en sterk og enhetlig kultur som binder organisasjonen sammen. Organisasjoner er kjennetegnet av en sterk og samlende kultur, nesten slik at hele organisasjonen blir en ”stor og lykkelig familie”. Medlemmene deler det samme verdenssynet, man har de samme verdier og normer, og de samme premisser legges til grunn når beslutninger skal fattes. For medlemmene blir dermed organisasjonen noe mer enn bare et sted å jobbe og få sin lønn. Det blir også et sted man setter pris på og er villig til å kjempe for å opprettholde. Lederen/gründeren har en fremtredende rolle. Han er skaper av kulturen, og den reflekterer hans verdier og normer. Lederens posisjon gjør det mulig å skape en kultur slik at det hos medlemmene vokser frem en sterk lojalitet som fører til høy produktivitet og derved økt profittnivå.

I sine nå klassiske skrifter om ledelse påpekte Philip Selznick (1957) at ledelsens mest sentrale rolle ikke bare er å administrere aktiviteten i organisasjonen, men nettopp å fylle organisasjonen med verdier slik at de fremstår som noe ”distinkt”, noe som skiller den fra andre. Flere moderne studier har også vist at det å skape sterke kulturer ofte gir organisasjoner stor suksess. Mekanismene er mange, blant annet at en sterk kultur også er en sterk motivasjonskilde for medlemmene, at organisasjonen kan bygge ned formelle kontrollrutiner som ofte er tid- og ressurskrevende å administrere, og som ofte virker demotiverende, at det skaper et fellesskap i språk og oppfatninger som letter kommunikasjon, og at det skaper en følelse av retning og enhet som gir et sterkere strategisk fokus (Jacobsen, 2004).

Men innholdet i en kultur kan også gå ut på endringsvillighet (”her hos oss er vi villige til å være åpne for noe nytt”). Kultur er en måte å betrakte verden på, og jo sterkere denne kulturen er, desto mindre villig er man ofte å ta inn over seg alternative synspunkter og meninger. I tillegg vil det å endre en sterk og enhetlig kultur ofte kreve omfattende og til dels revolusjonære endringer. Og jo sterkere og mer enhetlig kulturen blir, desto sterkere vil antageligvis motstanden mot å endre den bli (ibid).

Kjennetegn ved integrasjonsperspektivet

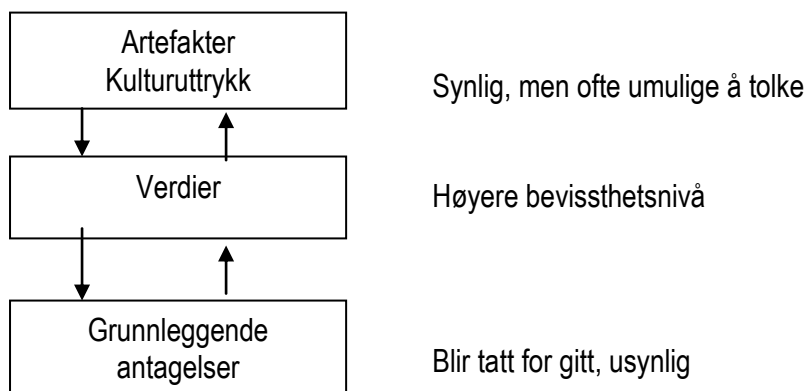
Integrasjonsperspektivet har tre karakteristiske trekk: alle kulturelle uttrykk forsterker konsekvent de samme temaene, alle medlemmene i organisasjonen deler den samme organisatoriske overensstemmelsen, og kulturen er tydelig. Det finnes felles, verdibaserte betydninger som har en samlende effekt på medlemmene i organisasjonen. Kulturen er preget av at medlemmene opplever en stor grad av overensstemmelse, konsistens og tydelighet. Grupper og enheter av mennesker behandler informasjon på tilnærmet lik måte som enkeltindividene alene. Tvetydigheter finnes ikke, i den grad den eksisterer så er den kanalisert utenfor organisasjonen. Det finnes heller ingen konflikter, det er enhet og klarhet blant medlemmene. Det er en gjensidig tillit mellom medlemmene, de hjelper hverandre, deler kunnskap og fellesskapsfølelsen er sterk.

Som det fremgår av tabellen på side 12 benytter Martin ulike metaforer for å beskrive forskjellene mellom de ulike perspektivene. Integrasjonsperspektivets metaforer er "klarning i jungelen" og "monolitt", dette anskueliggjør kulturelle organisasjoner som ikke gir rom for tvil, usikkerhet eller kollektiv uenighet angående organisasjonens normer, verdier og grunnleggende antagelser. Vi kan også ta i bruk et harmoniperspektiv på kultur, hele organisasjonen er preget av harmoni og homogenitet

Edgar Schein's modell for organisasjonskultur

Edgar Schein betrakter kulturen ut fra et helhetsperspektiv, og kan således plasseres inn under integrasjonsperspektivet. I hans teori eksisterer kulturen på tre nivåer: på overflaten finner vi artefakter, under artefaktene ligger verdier og adferdsnormer, og på det dypeste nivået ligger en kjerne av overbevisninger og grunnantagelser.

Figuren illustrerer Schein's tre kulturelle nivåer og samspillet mellom dem:



Schein skiller mellom disse nivåene ved å behandle grunnleggende antagelser som det essensielle – det kultur egentlig er - og ved å behandle verdier og atferd som observerbare uttrykk for den kulturelle

essensen (Schein, 1990). Ifølge Schein's teori slutter medlemmene av en kultur opp om verdiene, og følger de kulturelle normene, fordi deres underliggende overbevisninger og grunnleggende antagelser støtter opp om disse normene og verdiene. Normer og verdier vil i sin tur fremme aktiviteter som produserer artefakter på overflatenivået. Artefakter er forlengelser av eller uttrykk for den samme kulturelle kjernen som opprettholder normene og verdiene.

Sett med Schein's modell som utgangspunkt synes kulturen å styres innenfra og ut – fra dyptliggende ubevisste grunnantagelser, verdier og normer til overflatenivåer der de utallige artefaktene kan observeres. Men det er ikke hele historien; modellen kan leses både oppover og nedover. Samtidig som verdiene og normene presser på "oppover" til artefaktens nivå, blir artefaktene tolket på måter som forvandler nettopp disse verdiene og grunnantagelsene som opprinnelig formet dem. Dette skjer fordi medlemmene i kulturen bruker artefakter og normer bevisst og kreativt for å uttrykke sin identitet, og for å formulere og arbeide for sine formål (Hatch, 2001).

2.2.2 Differensieringsperspektivet

Det mest fremtredende organisasjonskulturelle kjennetegn innen differensieringsperspektivet er at det ikke finnes noen organisasjonsomfattende konsensus, organisasjonen består av flere ulike kulturer som er lokalisert innenfor subkulturelle grenser. Følgende definisjon på organisasjonskultur kan benyttes innen dette perspektivet:

"Organisatoriske subkulturer kan defineres som en distinkt samling av forståelse, adferd og kulturelle former som identifiserer en gruppe mennesker i en organisasjon. De skiller seg tydelig fra den felles organisasjonskulturen som de er forankret i, enten ved å intensivere den i sin forståelse og praksis eller ved å avvike fra den" (Trice og Press 1993).

Differensieringsperspektivet beskriver modeller der organisasjonen er delt inn i flere klart definerte, men ulike kulturer. Her opplever medlemmene fellesskap innad i sin gruppe eller subkultur. Subkulturene eksisterer side om side, enkelte ganger i harmoni, andre ganger i konflikt, men også i gjensidig likegyldighet. Subkulturene blir beskrevet som enhetlige kulturer, som konsensusbaserte, konsistente, sammenhengende og stabile enheter. Hver subkultur kan betraktes som en øy av klarhet i et hav av tvetydighet. Det finnes ingen organisasjonsomfattende konsensus, den er lokalisert innenfor subkulturelle grenser og er ikke basert på ledelseskriterier, men på aspekter som kjønn, alder, profesjonstilhørighet, tjenestetid og etnisitet/nasjonalitet. Individuer kan tilhøre flere subkulturer. Det er enighet innad i grupper, samtidig som det er flere grupper i organisasjonen, og dette kan være

konfliktskapende. Organisasjonen har ingen organisasjonsomfattende klarhet, den eksisterer kun innenfor subkulturelle grenser og det er ulike tolkningspreferanser mellom subkulturene.

Når man innen dette perspektivet har fokus på endringer, skjer det på subkultur- eller gruppenivå, i stedet for på ledernivå (Martin, 1992). Organisasjoner innen dette perspektivet vil kunne fremstå som enklere å endre enn de som er definert inn under integrasjonsperspektivet. Jo flere kulturer som finnes i en organisasjon, desto flere impulser vil ofte organisasjonen få fra omgivelsene, og desto mindre "fastlåst" vil organisasjonen være på den kursen de har valgt (Jacobsen, 2004). Endringer er motivert av eksterne faktorer, topplederen har en mindre fremtredende rolle på dette feltet enn tilfellet er i differensieringsperspektivet.

Kjennetegn ved differensieringsperspektivet

Differensieringsperspektivets karakteristiske trekk er at det er inkonsistens mellom kulturuttrykkene og kulturinnholdet på organisasjonsplan, mens det er konsistens innenfor de spesifikke subkulturene. Differensieringsperspektivet antar dessuten at organisasjoner består av et antall subkulturer som er basert på ulikheter i makt, interesseområder, eller arbeid og yrkespraksis. Overensstemmelser forekommer kun lokalt innen subkulturene, og det oppstår felles handlinger innen disse subkulturene, basert på denne overensstemmelsen. De ulike subkulturene kan gi grunnlag for konflikter mellom gruppene mens det er enighet innad. Det finnes ingen konflikter innad i gruppen, det er enhet og klarhet blant medlemmene. Som i integrasjonsperspektivet er det en gjensidig tillit mellom medlemmene, de hjelper hverandre, deler kunnskap og fellesskapsfølelsen er sterk. Dette gjelder innenfor hver gruppe, mens det i integrasjonsperspektivet gjelder innenfor hele organisasjonen.

Hver subkultur kan betraktes som en "øy av klarhet lokalisert i et omkringliggende kaotisk hav". Tvetydigheter eksisterer utenfor dette området av klarhet, og forblir i mellomrommet mellom de respektive subkulturene. De eksisterende subkulturene overlapper i mange tilfeller hverandre og skaper et relativt komplekst bilde av den interne organisasjonen, en kompleksitet som leder til at aktørene kan tilhøre mer enn en subkultur om gangen. Innen differensieringsperspektivet er det konsistens innen den spesifikke subkultur, men det finnes ingen organisasjonsomfattende konsensus. Man kan tenke seg at det er brudd mellom kulturuttrykkene (artefaktene) og kulturinnholdet (verdiene og de grunnleggende antagelsene) på organisasjonsnivå, jfr. Schein's 3-nivåmodell. Innenfor de ulike subkulturene er det imidlertid samsvar mellom artefaktene og verdiene.

2.2.3 Fragmenteringsperspektivet

Her har man et tvetydighetsperspektiv på kultur, og det finnes et mangfold av tolkninger av samme kulturelle uttrykk. Det eksisterer ingen entydig kollektiv identitet, verken på organisasjons- eller på gruppenivå. Følgende definisjon anskueliggjør dette:

”Organisasjonskultur er et nett av individer sporadisk og løst sammenkoplett gjennom sine skiftende posisjoner i forhold til en rekke saker. Deres involvering, deres subkulturelle selvdefinisjoner er skiftende, avhengig av hvilke saker som aktiviseres på et gitt tidspunkt” (Martin 1992).

Fragmenteringsperspektivet fokuserer på hvordan organisasjonskulturer er inkonsistente, mangetydige, mangfoldige og i stadig forandring. Perspektivet refererer til organisasjoner med uklare, skiftende og ofte motstridende verdier i hele organisasjonen. Det finnes ingen entydig kollektiv identitet, verken på organisasjons- eller på gruppenivå. En organisasjon i dette perspektivet kan sees på som en person som kan ha mange identiteter samtidig, og ofte ikke vet selv hva dens identitet er, eller om den har identitet i det hele tatt.

Det finnes et mangfold av tolkninger av samme kulturelle uttrykk, og en kompleksitet i relasjoner mellom kulturelle uttrykk. Det er videre uklarhet mellom kulturelle uttrykk. Kulturens fremste kjennetegn er tvetydighet, og det er ikke mulig å beskrive kulturen som inneholder av spesifikke kjennetegn. Kulturen er i konstant endring. I stedet for å tenke i motsetninger vil fragmenteringsperspektivet anerkjenne mangfoldet. Det er for eksempel mange måter å definere det å være svart på, uten at det defineres som ikke-hvit, men alle disse definisjonene forutsetter at en inntar et ”noe annet enn hvit”-perspektiv. Da oppstår en opplevelse av mangfold, i alle fall for de hvite (Hatch, 2001:255).

Fragmenteringsperspektivet trekker fokus vekk fra begreper som enhet, fellesskap og konsensus, og vektlegger i stedet ustabilitet og flertydighet i organisasjonskulturen. Fragmenteringsperspektivets metaforer er ”edderkoppnett” og ”tett jungel”, og illustrerer perspektivets kjennetegn som mangfoldig og i stadig endring. Bildet av edderkoppnettet fremstiller individer som sporadisk og løst forbundet via deres endrede posisjoner i forhold til ulike saksområder. Edderkoppnettet utgjør selve grunnlaget for organisasjonskulturen der medlemmene helt tilfeldig, og uten noen form for noen overordnet kontroll, koples til og fra hverandre alt etter hvilket saksområde som fanger deres oppmerksomhet. Det vil til stadighet oppstå helt unike koblinger mellom enighet, uenighet og oppmerksomhetsfokus.

Kjennetegn ved fragmenteringsperspektivet

Fragmenteringsperspektivets karakteristika er fravær av enkelthet, orden og konsistens. Perspektivet ser på organisasjonen som et "nett av individer" som er løst og tilfeldig sammenbundet ettersom nye temaer kommer i fokus, ulike personer og oppgaver blir fremtredende, og ny informasjon blir gjort tilgjengelig. Fragmenteringsperspektivet uttrykker at tvetydighet er kjernen i organisasjonskulturen, det finnes ingen spesifikke kjennetegn fordi kulturen er i konstant endring. Overensstemmelse og uoverensstemmelser er temaspesifikke og konstant varierende. Ingen stabil organisatorisk eller subkulturell overensstemmelse eksisterer. Kjernen er kompleksitet, tydelig konsistens og tydelig inkonsistens er sjelden vare. Organisasjonen har ingen bestemt form, men tilpasser seg behovet i situasjonen. Adferden er lite formalisert, og deltagerne utøver gjensidig tilpasning og grupperer seg når oppgavene som skal løses krever dette.

Denne type organisasjon kjennetegnes av at de driver med komplekse og "flytende" oppgaver. Det er ofte den operative kjernens kompetanse som er hele organisasjonens eksistensgrunnlag, om det så dreier seg om en forskningsinstitusjon, en kunstnerisk bedrift eller et reklamebyrå. Arbeidet som utføres i den operative kjernen er komplekst og meget vanskelig å vurdere for andre enn spesialister. Å forsøke å tvinge slike mennesketyper til å endre seg mot sin vilje vil som regel bli møtt med et uforstående blikk, latter eller at en betydelig andel som slutter og går over til en konkurrent (Jacobsen, 2004).

2.4 Forventninger til funn

Hovedfokus i denne undersøkelsen er Store Norskes kompetansesatsing i lys av tre kulturperspektiv. Hvilken mening tillegger de ansatte i de to teamene jeg har undersøkt de ulike kompetansetiltakene? Er det mulig å forstå dette med bakgrunn i et integrasjons-, et differensierings-, eller et fragmenteringsperspektiv? De meningsdimensjoner som vektlegges er (a) hvorfor bedriften satser på kompetanse, (b) om kompetansen tas i bruk i det daglige arbeidet, og (c) hvordan kompetansen skal tas i bruk.

Innen integrasjonsperspektivet har lederen en fremtredende rolle i formidlingen av organisasjonskulturen, og medlemmene har en felles og delt tankegang som er gjeldende for hele organisasjonen. I forhold til dette har jeg en forventning om at lederen oppfattes å være initiativtakeren til selskapets kompetansesatsing. Videre har jeg forventninger til at alle de jeg har intervjuet, uavhengig av hvilket team de arbeider i, har en klar og felles forståelse av hvorfor selskapet bruker ressurser på

kompetansesatsing, hvordan de skal ta kompetansen i bruk og ikke minst, at man tar kompetansen i bruk.

I lys av differensieringsperspektivet betraktes organisasjoner som bestående av flere subkulturer der en felles fortolkningsramme danner grunnlag for kulturen. Ut fra dette forventer jeg at gruvearbeiderne som arbeider i de to ulike teamene tillegger kompetansesatsningen ulik mening, men at de som arbeider i Gruve 7 har en felles fortolkning av hvorfor bedriften bruker ressurser på kompetanse, om den tas i bruk, og hvordan den skal tas i bruk. Det samme gjelder for teamet i Svea. Det finnes også andre mekanismer som gjør at mennesker søker sammen, eksempelvis gjennom sosialisering og derved langvarig og gjensidig oppfatning av kulturen. Andre gruppedannelser som kan skje er at mennesker på samme alder søker sammen, eller de som har begynt samtidig i selskapet danner en egen gruppe. Ut fra dette forventes det at de som tilhører samme aldersgruppe eller har arbeidet i gruva omtrent like lenge, tillegger kompetansesatsingen samme mening til tross for at de ikke arbeider i samme team.

Med bakgrunn i fragmenteringsperspektivet forventes det ingen entydig og felles mening blant gruvearbeiderne angående kompetansesatsingen. I stedet forventes uklare oppfatninger om hvorfor bedriften satser på kompetanse, om den tas i bruk, og hvordan den kan tas i bruk.

3 Metode og datainnsamling

I dette kapittelet presenterer og diskuterer jeg mitt valg av undersøkelsesmetode og datainnsamling. Den opprinnelige betydningen av ordet metode er "veien til målet" (Kvale, 2001). Mitt mål er å fange opp gruvearbeidernes oppfatning av Store Norskes kompetansesatsing ut fra et kulturelt perspektiv, og forsøke å forklare dette ut fra den teori jeg har valgt som bakteppe.

3.1 Valg av design og metode

Metodevalg dreier seg i stor grad om hvorvidt kvalitative eller kvantitative tilnærminger er best i arbeidet med undersøkelsens problemstilling. Kvalitative metoder søker å gå i dybden og vektlegger betydning, mens kvantitative metoder vektlegger utbredelse og antall. Kvalitative og kvantitative metoder blir ofte sett på som komplementære snarere enn som motsetninger (Ringdal, 2001). Min problemstilling innebærer individuelle og kontekststavige fortolkninger av virkeligheten, og jeg legger det til grunn for valg av metode. I følge Bang (2003) virker det som om det har vært bred enighet blant kulturforskere om at kvalitative metoder må spille en dominerende rolle under kulturkartleggingen. Dette kan delvis forklares ved at kulturbegrepet er en metafor som vi har lånt fra antropologien, og antropologiske og etnografiske metoder er for en stor del kvalitative. I tillegg synes det åpenbart at kulturfenomenet i sin natur er så vagt, ubevisst og vanskelig å få øye på i en organisasjon, at vi ikke kan fange det inn ved en såpass direkte metode som f. eks. et spørreskjema.

Hovedfokus i undersøkelsen vil rettes mot å finne ut hvordan gruvearbeiderne i Store Norske oppfatter kompetanseutviklingen i selskapet ut fra et kulturelt perspektiv, og deretter analysere informasjonen. For å finne ut av dette bruker jeg en kvalitativ tilnærming, det vil si at jeg snakker med gruvearbeiderne. Å samtale – konversere – er en grunnleggende menneskelig kommunikasjonsmåte. Mennesker snakker med hverandre – de interagerer, stiller spørsmål og besvarer spørsmål. Gjennom konversasjon lærer vi andre å kjenne – vi lærer om deres erfaringer, følelser og håp, og om den verden de lever i (Kvale, 2001). Forskningsintervjuet er basert på den hverdagslige samtale eller konversasjon, men er en faglig konversasjon. *Det blir definert som et intervju som har som mål å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomenene* (ibid).

Ringdal (2001) beskriver en metode han kaller for "samtaleintervjuer". Samtaleintervjuer kan sees på både som et selvstendig design og som en datainnsamlingsteknikk. Det er forskeren selv som foretar intervjuene, og antall informanter er lite, 10 - 30 er vanlig, og bare unntaksvis over 100. Samtaleintervjuer betyr nærhet og personlig kontakt med dem som intervjues, som kan ha stor

betydning for forskerens innsikt i det som studeres. Intervjuene er fleksible og ikke standardiserte. Dette gjør det mulig å følge opp forgreininger i samtalen på en helt annen måte enn det som er mulig for eksempel i surveyintervjuing som er et strukturert og standardisert intervju. En av mine utfordringer er å lage en intervjuguide som inneholder spørsmål som er så lite styrende som mulig. Dette for å gi informanten anledning til å reflektere mest mulig fritt med spørsmålet som utgangspunkt. Ringdal (2001) sier følgende: *ved valg av kvalitativ metode blir forskerens forståelse og tolkning av informantenes informasjon viktig.* Ved bruk av kvalitativ metode med åpne spørsmål kan jeg få en mer inngående og dypere kjennskap til det fenomenet jeg undersøker, enn ved valg av kvantitativ metode. Kvalitativ metode med åpne spørsmål tillater meg å være fleksibel og mottakelig for ny og overraskende informasjon som jeg ikke hadde tenkt på før jeg startet undersøkelsen. Dette fører til at jeg har større sjanse til å få med meg viktig informasjon fra informantene. Ved bruk av spørreskjema blir det vanskeligere å fange opp ny og overraskende informasjon. Det blir også vanskeligere å fremskaffe en utdypende beskrivelse av informantenes situasjon, i forhold til kvalitative intervjuguider og samtaler med informantene. Jeg forstår det slik at kvantitative spørsmåls oppgave i stor grad er begrenset til å søke bekreftelse eller avkreftelse på forhåndsbestemte hypoteser og teorier.

Jeg har valgt en hermeneutisk tilnærming i arbeidet med undersøkelsens problemstilling. Det viktigste begrepet innen hermeneutikken kalles "den hermeneutiske sirkel" eller "den hermeneutiske spiral". Alle former for forståelse henger sammen med den kontekst eller situasjon det skal forstås innenfor. Delene forstås og fortolkes ut fra helheten – og helheten forstås og fortolkes ut fra delene. Altså som en sirkel eller spiral, med et gjensidig utvekslingsforhold mellom deler og helhet (www.wikipedia.no 4.3.2008, 10:50). Jeg studerte mine informanters oppfatninger av kompetanseutvikling innen deres egen organisasjon. Jeg har gjennomgått teori, og benyttet meg av en intervjuguide med åpne spørsmål. Åpne spørsmål gjorde det mulig for informantene å fritt formulere sine svar. Dette gjorde det mulig for meg å følge svarene på spontant vis. En fordel med denne metoden er fleksibilitet, som tillater endringer av opplegget underveis. Dette gjorde det mulig for meg å tilpasse intervjuet slik at jeg fikk frem så fyldige beskrivelser av deres opplevde virkelighet som mulig. Informantenes virkelighet er fortolket, både av dem selv gjennom de beskrivelsene de gir og deretter av meg som forsker. Analysen og fortolkningen dannet mitt grunnlag for å skape et bilde av informantenes virkelighet ut fra en hermeneutisk spiral.

3.1.1 Casestudiet

Min undersøkelse baserer seg på kvalitative data fra en organisasjon og defineres som et *case-studie*, det vil si inngående studie av en enkelt enhet (Hellevik, 2003). Casestudiet mitt er en empirisk undersøkelse av et fenomen eller en hendelse i sin naturlige kontekst (ibid). Dette betyr at jeg ikke behøver å ta hensyn til andre case eller lignende tilfeller, andre case får heller ikke forstyrre dette ene caset. Fenomenet mitt får fritt spillerom uten påvirkning fra andre, dette gir muligheter til å analysere "dette ene" helt for seg selv. Deretter kan jeg trekke en konklusjon og sammenligne med andre studier. Caset består av to team innen samme organisasjon, og de er begge like viktig i min undersøkelse. Representerer disse noe mer, utover gruppene sine, som er representativt for organisasjonen som helhet?

Casestudier av få enheter gir lite rom for generalisering. Når begrepet generalisering blir brukt henviser det som oftest nettopp til statistisk generalisering, nemlig at en trekker en slutning om en populasjon på bakgrunn av data fra et utvalg. Ytre validitet er et spørsmål om funnene kan generaliseres over til andre populasjoner (Ringdal, 2001). I kvalitative undersøkelser vil det være vanskelig å generalisere fordi utvalget er for lite til å være representativt for populasjonen. Dette betyr at generalisering ikke er relevant for kvalitative undersøkelser. Kvale (2001:161) sier at casestudiet er bedre egnet for *analytisk* generalisering. Han sier videre at generalisering mot teori kan støtte eller klargjøre begrunnelsene og argumentene, slik at generaliseringen kan trekkes til relevante kontekster. Ved å spesifisere bevisene og gjøre argumentene eksplisitte, tillater forskeren leseren selv å bedømme generaliseringens holdbarhet (ibid).

Konteksten til denne undersøkelsen er én organisasjon, og et utvalg gruvearbeideres erfaringer og oppfatninger av organisasjonens kompetansesatsing. Ut fra begrepet ytre validitet kan jeg ikke generalisere funnene mine. Det innebærer at jeg ikke kan si at funnene kan overføres til en hvilken som helst annen organisasjon og deres satsing på kompetanse. Hensikten med dette casestudiet er ikke å generalisere, og studien vil ikke kunne si noe generelt om hvordan en organisasjons kompetansesatsing blir forstått og tatt i bruk av organisasjonens medlemmer. Derimot kan den kunnskapen jeg har kommet frem til kunne overføres til andre sammenhenger i en kontekst som er sammenfallende med konteksten i denne oppgaven.

Hvor godt treffer min undersøkelse?

Mine informanter er gruvearbeidere med varierende grad av ansiennitet. Informantene har sine meninger og oppfatninger om temaet jeg ønsker å undersøke. Jeg kan likevel ikke la være å undres:

Har jeg benyttet de riktige enhetene, eller de riktige informantene? Har informantene formidlet pålitelig informasjon? Ja, jeg mener det. Det mener jeg fordi datamaterialet mitt er:

- ✓ fra flere informanter (som i stor grad forteller om samme ting)
- ✓ fra informanter som har meninger om temaet
- ✓ fra informanter med førstehåndskunnskap, dvs. nærhet til fenomenet
- ✓ fra informanter hvor jeg ikke kan se noen klare motiver for at de ønsker å lyve
- ✓ fra informanter som på fritt og engasjert vis besvarte spørsmålene mine

I tillegg har jeg innhentet stoff fra annet materiale, som årsrapporter og bedriftsavis. Opplysningene fra informantene mine underbygger det som står i det skrevne materialet, og er i så måte med på å bekrefte holdbarheten i disse uttalelsene. Selskapets bedriftsavis er interessant lesing. Avisa utkommer månedlig og inneholder alt fra opplysninger om driftsforhold og skiftordninger til notiser om nye ansatte, millionkaker, kursaktiviteter og utnevning av månedens driftsingeniør. I tillegg skrives det selvfølgelig om gruvene, både Svea Nord og Gruve 7. Avisredaksjonen er også flink til å illustrere reportasjene med bilder av de ansatte. Dette er en glimrende måte å synliggjøre selskapets ansatte på, og illustrerer selskapets bevissthet rundt ivaretagelse av trivselen og dermed arbeidsmiljøet blant de ansatte.

Et annet spørsmål man også kan lure på er; hvor mange informanter trenger jeg? Ifølge Kvale (2001:58) kan spørsmålet besvares enkelt med; ”intervju så mange personer som er nødvendig for å finne det du trenger å vite”. Jeg intervjuet til sammen 15 personer og fikk således data fra mange kilder, og kan ut fra dette hevde at informasjonen jeg har er pålitelig og gyldig.

3.1.2 Narrativer

Hvordan skal man gå frem for å få et bilde av kulturen i et samfunn, en organisasjon eller i et idrettslag? Jo, man får mennesker til å fortelle! Et narrativ er en metafor for å fortelle historier om den måte livet leves på. Narratologi er teorien om fortellinger. Et narrativ er en fortelling som er noe annet enn fakta og informasjoner (Nielsen, 2006). Når mennesker begynner å fortelle vil man oppdage at fortellingene er forskjellige, som menneskene som forteller dem også er ulike. Alle har sine oppfatninger, tanker og meninger om egen og andres deltagelse i ulike hendelser. De har også meninger om hvorfor utfallet ble som det ble. Etter å ha lyttet til mange historier fra samme arena vil man etter hvert oppdage at det trer frem en hovedfortelling, en narrativ. Narrativer kan forstås som mer eller mindre sammenhengende fortellinger. I følge Moldenæs (2006) har de gjerne en kronologi med en begynnelse og en slutt, en årsakssammenheng mellom fortellingens hendelser, og en handling som det gjøres rede for i form av intensjoner og konsekvenser. Narrativer har et mønster og en underliggende logikk, et plott, som vil si

en sekvens av hendelser om folder seg ut i tid der de hendelser som kommer først i tid betraktes som årsak til de etterfølgende hendelser (Czarniawska 1997).

For at jeg skal kunne danne meg et bilde av gruvearbeidernes mening om selskapets kompetansesatsing, blir en av mine utfordringer å få frem fortellinger, narrativer, hos informantene mine. Før jeg reiste til Svalbard hadde jeg et ønske om å samle inn "de gode fortellingene". Jeg ønsket at intervjuene skulle bli gode samtaler der jeg i minst mulig grad skulle være styrende. Målet mitt var at hvert intervju skulle bli en fortelling om deres egne erfaringer og opplevelser. Jeg ønsket ikke at de skulle fortelle Store Norskes eller andres fortellinger og oppfatninger – men sine egne opplevelser, sett fra eget ståsted. På denne måten har jeg samlet narrativer, fortellinger med plott. I følge Czarniawska (1997) er nettopp intervjuet den best egnede måten å samle narrativer på. Alle intervjuene er fortellinger fra gruvebusens arbeidshverdag inne i gruva, og jeg lager *min historie* på grunnlag av deres historier. Kvale (2001:131) sier *at en intervjuanalyse kan betraktes som en slags fortelling, en fortsettelse av historien intervjupersonen fortalte*. En narrativ analyse av det som ble sagt fører til at en ny historie blir fortalt, en historie som videreutvikler temaene i det opprinnelige intervjuet. Jeg skal skrive en historie med mange små underhistorier som til sammen skal bli mitt analysekapittel. Til slutt skal jeg lage en oppsummering som trekker sammen hele historien, og ifølge Kvale (ibid) blir resultatet da en rikere, tettere og mer sammenhengende historie enn intervjupersonenes egne sprikende historier. *Narrativ kunnskap står i motsetning til vitenskapelig kunnskap, siden den tilkjenner folkelige oppfatninger mellom intensjoner og handlinger* (Moldenæs, 2006:16). Jeg har skrevet en narrativ, et plott, basert på min empiri. Dette er ikke den endelige historien om gruvearbeidernes kompetansesatsing, men *min fortelling* om gruvebusen. En annen ville skrevet et annet plott, *sin fortelling*, som er ulik mitt plott.

Utarbeidelse av intervjuguiden

For å kunne utarbeide intervjuguiden, var det nødvendig for meg å innhente informasjon om Store Norske og finne ut hvordan kompetansesatsingen deres kom til uttrykk i ord og handlinger. Det skriftlige materialet om selskapet er stort sett hentet fra selskapets egne nettsider, årsrapporter, bøker om selskapets historie frem til i dag, og selskapets bedriftsavis. Disse kildene var godt egnet til mitt formål fordi de på en faktabasert måte fremstilte selskapets historie, samt inneholdt informasjon som hadde relevans for min oppgave. Utformingen av intervjuguiden var en lang prosess, hvor intensjonen var å skape en intervjuguide som kunne fungere som et samtaleverktøy. For å få til dette, måtte jeg først finne ut *hva jeg egentlig lurte på, og hvordan jeg skulle formulere dette*. Jeg startet med å lese teori om kultur, deretter leste jeg historien om Store Norske samt informasjonen som var å finne på nettsidene deres, i årsrapportene og i bedriftsavisene.

En vesentlig del av intervjuprosjektet bør være ferdig før man setter i gang båndopptakeren for det første faktiske intervjuet, sier Kvale (2001). Man bør skaffe seg en begrepsmessig og teoretisk forståelse av fenomenene som skal undersøkes, for å skape et grunnlag for tilførelse og integrasjon av ny kunnskap. Den tematiske forståelsen av studiets emne – hva som skal undersøkes – vil videre påvirke studiets *hvordan* – nemlig hvilke metoder som skal velges. Kunnskap om et fenomen er nødvendig for å kunne stille de riktige og viktige spørsmålene (ibid). Her lå alle mine utfordringer, verken mer eller mindre - og det var bare å skride til verket.

En intervjuguide bør inneholde emnene som skal tas opp i intervjuet, samt hvilken rekkefølge de skal ha. Guiden kan gi en grov skisse over hvilke emner som skal dekkes, eller den kan være et detaljert oppsett med nøyaktige spørsmålsformuleringer (Kvale, 2001). Jeg la opp til at intervjuene skulle ha lav grad av strukturering, noe som tilsa en delvis strukturert intervjuguide. I selve intervjusituasjonen la jeg vekt på å unngå ledende spørsmål, hvorfor-spørsmål, vanskelige ord og fremmedord, avbrytelser og personlige innspill i intervjuene. Jeg la videre vekt på å være vennlig, lytte aktivt for å fange opp nyanser i svarene, og å følge opp med tilleggsspørsmål i tilfeller hvor svarene var uklare.

I korte trekk bygget jeg opp intervjuguiden slik:

- ✓ Introduksjon av undersøkelsen og bruk av informantenes informasjon.
- ✓ Spørsmål om informantenes bakgrunn.
- ✓ Generelle spørsmål om Svalbard og Store Norske – for at informantene skulle bli bekvemme med intervjusituasjonen før jeg førte samtalen inn på temaet jeg ønsket å undersøke.
- ✓ Spørsmål om kompetanse
- ✓ Spørsmål om anvendelse av kompetanse
- ✓ Spørsmål om deling av kunnskap
- ✓ Avsluttende spørsmål som tillot informantene å komme med egne innspill.

Formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er få dypere innsikt i den intervjuedes livsverden og derved forstå sider ved intervjupersonens dagligliv. Forskningsintervjuets struktur er likt den hverdagslige samtalen, men som et profesjonelt intervju involverer det også en bestemt metode og spørreteknikk (Kvale, 2001). Intervjuguiden var til hjelp for å holde samtalen "på sporet" i forhold til tematisk fokus. En fordel med å sitte ansikt til ansikt med informantene er at det ble lettere å "lese" eller tolke underveis i intervjuet. Til forskjell fra et spørreskjema tillot intervjuguiden meg å stille spørsmålene i variabel rekkefølge. I et kvalitativt intervju er det et metodisk poeng at informanten selv skal styre utviklingen i samtalen, mens det er forskerens oppgave å holde samtalen innenfor den tematiske

rammen. Dette gir fleksibilitet og mulighet til å innhente spontan informasjon som går "utenfor spørsmålene", men som likevel er innenfor temaet.

Organisasjoner er en av flere arenaer i samfunnet hvor språket spiller en viktig rolle. Med språk siktes i denne sammenheng til at organisasjoner ofte utvikler en egen sjargong. Ord får et eget innhold, og en egen tone og type fleip kan vokse frem (Hennestad, 1987). Dette illustreres ved at Store Norske har utarbeidet en egen ordliste inneholdende ord og uttrykk innen kulldriften, se vedlegg 3. Jeg oppdaget, etter å ha snakket med 15 gruvearbeidere, at de har sin egen uttrykksmåte og sjargong. Dette har utviklet seg over tid på en arena som tradisjonelt har bestått av menn – og deler av dette språket egner seg ikke for allmennheten!

3.1.3 Autentisitet, plausibilitet og skrivestiler

Mens autentisitet handler om forholdet mellom forsker og felt og oppnås gjennom beskrivelser som synliggjør at forskeren faktisk har vært til stede i feltet, handler plausibilitet om forholdet mellom forsker og forskersamfunn, og oppnås gjennom forsøk på å knytte eget forskningstema til pågående faglige debatter og kjente begreper (Martin 2002, Moldenæs 2006). I det empiriske materialet mitt skal jeg i stedet for å søke etter sannhet, lete etter sannsynligheter som kan skape mening i en årsakssammenheng med det valgte teoretiske bidraget som bakteppe.

Gjennom grundige beskrivelser av konteksten og ved bruk av sitater skapes autentisitet ved at leseren får en forståelse av at jeg virkelig kjenner konteksten og *har vært der*. Svalbard-prosjektet involverer forskere fra universitetet². Jeg har kunnet diskutere funnene mine med dem, de har utfordret fortolkningene mine. Jeg har fått bekreftet at min forståelse av Store Norske er sammenfallende med deres, følgende sitat fra en av forskerne illustrerer dette:

Jeg kjenner meg så utrolig godt igjen i alt det du skriver mht. holdninger og miljø i de to gruvene! Sånn sett tror jeg vi har "sett" det samme, og det er jo betryggende.

Jeg har også beskrevet hva jeg har gjort for å få tak i informasjonen som danner grunnlag for empirien min, de forberedelsene jeg har gjort og den tiden jeg har tilbrakt sammen med informantene. Plausibilitet handler om forholdet mellom forsker (meg) og forskersamfunnet, og oppnås blant annet ved

² Samarbeidet mellom Store Norske og Universitetet i Tromsø er kommet i gang for å bidra til økt forståelse av de omstillings- og kvalifiseringstiltak som har vært satt i verk i gruveselskapet på Svalbard. Gjennom et forskningsprosjekt skal det fokuseres på faktorer av særlig betydning for den omstillingsprosessen Store Norske nå gjennomgår.

å ta i bruk velkjente faglige begreper innen feltet og knytte mine funn og drøftinger til teori og til andre lignede studier.

Jeg har anvendt 3 ulike skrivestiler i oppgaven; en realistisk, en bekjennende og en impresjonistisk skrivestrategi (Moldenæs, 2006). I metodekapittelet har jeg brukt den realistiske skrivestilen, der jeg forsøker å betrakte oppgavens tema og data fra en utenforståendes mer eller mindre nøytrale perspektiv. I deler av oppgaven, spesielt i analysen, har jeg brukt den impresjonistiske skrivestilen der jeg trekker veksler på egne erfaringer, og der både jeg selv og informantene mine er aktører. Den bekjennende stilen kommer til uttrykk ved at jeg bruker ”jeg-formen”, og ved at arbeidet bærer preg av kunnskap om svalbardsamfunnet og Store Norske spesielt. Ved å anvende alle tre skrivestilene håper jeg at studien fremstår som troverdig (ibid).

3.2 Min deltakelse i prosjektet

En høstdag på 1.semester kom det ei dame inn på forelesningen og presenterte et ”Svalbard-prosjekt” som skulle handle om struktur og kultur. Hun fortalte at den tverrfaglige forskergruppen som deltok i prosjektet ønsket deltakelse fra 2 studenter på mastergradsnivå som kunne se på en liten del av prosjektet, og samtidig bruke dette som egne undersøkelser i mastergradsarbeidet. Hun snakket mye og fort, og sa avslutningsvis at de som var interessert kunne ta kontakt direkte med henne på et senere tidspunkt.

Jeg var ny på universitetet, hadde knapt funnet frem til forelesningen – og hadde ingen anelse om hvem hun var. Etter hvert fikk jeg greie på navnet hennes, og utfordringen etterpå var ”å få tak i henne”. Etter mange runder til en låst kontordør fikk jeg omsider snakket med henne – og sagt at jeg var interessert i å delta på dette ”Svalbard-prosjektet”. Det var flere grunner til at jeg ble interessert i prosjektet. For det første ville det være store fordeler knyttet til å komme inn i et igangværende prosjekt med rutinerne forskere som deltakere. Som student med forholdsvis stramme tidsfrister ville jeg spare masse tid på oppstart av masteroppgaven, det vil si å finne et tema, deretter formulere en problemstilling for så å finne en organisasjon som er villig til å ”slippe meg inn”. For det andre har jeg bodd syv år på Svalbard. Jeg kjenner ganske godt til forholdene og problemstillingene som er særegne for Svalbard, og tror svalbarderfaringen min vil komme meg til nytte i prosjektet. Når svalbardianerne snakker om mørketid, tomme butikkhyller, solfesten og cognacexpressen så skjønner jeg hva de mener. Jeg har vært der, og kjent den samme følelsen av begeistring, entusiasme, imøtekommenhet, bekymring og ikke minst, tunge øyelokk som venter på lyset.

3.3 Valg av informanter

I arbeidet med undersøkelsens problemstilling har jeg valgt to gruveteam fra to ulike gruver som mine informanter. Gruvearbeiderne i disse teamene jobber i samme organisasjon, men har ulik gruppeforankring (to grupper, som kan utgjøre to subkulturer). Det vil si at det er to distinkte grupper innen samme organisasjon, som i prinsippet er eksponert for samme toppleder og samme bedriftsstrategi. Dette gir grunn til å tro at det er ulik kultur og oppfatning rundt kompetanse i disse to gruppene, noe som gir mulighet for komparasjon. Dette vil være til stor nytte når jeg skal se dette opp mot de tre ulike kulturperspektivene jeg har valgt (integrasjon, differensiering og fragmentering). Hva kan studien av to team i to gruver si om kulturen i Store Norske? Da tenker jeg ikke bare på generalisering mot andre organisasjoner, men også hvor representativt mitt materiale vil være for å kunne si noe om Store Norske som organisasjon.

Selve gjennomføringen av intervjuundersøkelsen gikk veldig greit; blant annet på grunn av god tilrettelegging fra Store Norskes side. I forkant av reisen min opp til Svalbard fikk jeg tilsendt et program fra selskapet som beskrev besøksuken min fra jeg landet på flyplassen til jeg returnerte til fastlandet igjen (se vedlegg 4). Statsminister Jens Stoltenberg uttalte en gang i forbindelse med utøvelse av statsministergjerningen at omtrent det eneste han trengte å passe på, var å stå opp og komme seg til utgangsdøren der ministerbilen sto klar og ventet på ham. Deretter gikk dagen nærmest av seg selv. Jeg hadde det omtrent på samme måte den uken jeg var på Svalbard.

Når jeg skulle til Gruve 7 for å gjennomføre intervjuene mine, ble jeg hentet av gruvesjefen på hotelltrappa, og jeg ble kjørt tilbake på ettermiddagen når jeg var ferdig. Den dagen jeg skulle til Svea, ble jeg kjørt fra Gruve 7 og ut til flyplassen. Ved ankomst Svea (etter en 15 minutters behagelig flytur oppe blant stjernene i kølmørke) ble jeg møtt av en personalkonsulent. Han viste meg hvor jeg skulle bo, tok meg med på messa for å spise middag, og kjørte meg til Taliban (gruveadministrasjonsbygget i Svea) når det var tid for gjennomføring av intervjuene mine. Fredagmorgen dro jeg med flyet tilbake til Longyearbyen. Jeg var da ferdig med alle intervjuene mine, og skulle ned med fastlandsflyet samme ettermiddag.

Til tross for at gruvearbeideryrket alltid har vært en mannsdominert arena, har det tidvis forekommet kvinnelige gruvearbeidere. Det har aldri vært mange av dem, men noen kvinner har funnet veien inn i gruva. Alle informantene mine var derimot menn. Den yngste jeg snakket med var 22 år og han eldste i 50-60 årene. Alle, utenom en, hadde kommet til Svalbard for å jobbe i gruva. Han som var unntaket hadde bodd ca 1,5 år på øya før han begynte i Store Norske.

3.3.1 Informanter i Gruve 7

Arbeidsstokken i Gruve 7³ er en blanding av veteraner og unge familiefedre. Han med lengst fartstid av dem jeg snakket med hadde jobba i gruva i over 30 år. Han med kortest erfaring hadde jobbet der i knapt 3 år. De yngre kalte de eldre for "gammelpيسان". Det var et kallenavn på veteranene, og hadde ingen negativ betydning.

Det var gruvesjefen som hadde plukket ut informantene til meg. Til sammen skulle jeg snakke med åtte stykker⁴ fordelt over 2 dager. En av gruvearbeiderne som ble forespurt ville ikke være med på dette, "ikkje fan" var svaret da han ble spurt. Intervjuene foregikk inne på kontoret til stigeren (formannen). Dette fungerte greit, og vi fikk sitte uforstyrret. I løpet av det første intervjuet den andre dagen starta det en borejobb i etasjen under, og det ble ganske forstyrrende. Når dette intervjuet var avsluttet flyttet jeg over til en annen ende av bygningen, og resten av intervjuene ble gjennomført uten forstyrrelser.

I 7'a var de fleste informantene opptatt av forskjellen mellom dem og Svea. De mente at det var Svea det ble satset på, og gav uttrykk for at de av og til følte seg glemt. Gruve 7 ble i enkelte sammenhenger kalt for "Lille Norske". Seks av de åtte informantene hadde jobbet i Svea tidligere. For veteranene sin del gjaldt dette Svea Vest, de hadde lite eller ingen kjennskap til dagens drift i Svea Nord. Det virka som de var en sammensveiset gjeng, tonen på kafferommet og i lunsjen var kameratslig og jovial. "Vi har det nesten for bra her", var det mange som gav uttrykk for.

3.3.2 Informanter i Svea

Informantene i Svea var blitt kontaktet av personalsjefen og spurt om de ville stille opp som informanter til intervjuene mine. Alle hadde svart ja selv om de ikke helt visste hva dette gikk ut på, fortalte de meg. Informantene mine jobbet på samme pulje i et strosselag, det vil si at de bryter ut kulla. De med lengst fartstid hadde jobbet i gruva i nesten åtte år. De med kortest erfaring hadde jobbet der i tre år. Arbeidslaget jobbet nattskift den uka jeg var på besøk, og intervjuene foregikk på kveldstid fra klokken 18.00 og utover. Han jeg snakket først med begynte arbeidsøkta sammen med meg. Resten av informantene kom ut fra gruva når det var tid for å snakke med meg. Intervjuene ble gjennomført på Taliban, gruveadministrasjonsbygget i Svea. Jeg fikk tildelt et møterom, og alle intervjuene foregikk uten forstyrrelser.

³ Gruve 7 blir vekselvis omtalt som Gruve 7 og 7'a.

⁴ Pr 31.12.2006 er arbeidsstokken på 19 mann, hvorav 14 jobber inne i selve gruva (under dagen).

En pussig greie var at informantene ikke sluttet å snakke, selv om jeg avsluttet intervjuet. Da pratet de om alt mulig annet - det var tydelig at de hadde et behov for å snakke. Dette gjaldt bare i Svea, i Gruve 7 forlot alle så snart vi var ferdige. Stort sett alle informantene i Svea satt en god stund etter at vi var ferdig, selv om de visste at nestemann satt ute og ventet. Jeg synes dette var snålt til å begynne med, men tenkte etter hvert at de faktisk hadde et behov for å prate. Jeg var en utenforstående, og det er kanskje enklere å snakke med meg enn med arbeidskollegaene om enkelte ting. Et mannsdominert miljø som gruveyrket er, er muligens ikke det enkleste å kunne snakke i. Ifølge Kvale (2001) er dette et kjent fenomen, "debrifingen" fortsetter gjerne etter at intervjuet er avsluttet. Det hender at den intervjuede begynner å snakke om ting som han ikke følte seg trygg nok til å snakke om mens mikrofonen var på. Noe av dette "utenom snakket" er tatt med i analysen, men da bare i tekstformat og ikke som direkte sitat.

3.4 Datagrunnlag

Som datagrunnlag for en masteroppgave kan man bruke flere typer kildemateriale. Jeg har hovedsakelig gjort bruk av primærdata, men også til en viss grad sekundære data (dokumentanalyse). Primærdata forstås som data samlet inn av forskeren selv for et spesielt prosjekt. Ifølge Ringdal (2001) er det viktigste argumentet for bruk av primærdata at forskeren selv kan skreddersy data etter forskningsspørsmålene. Mine primærdata ble all den informasjonen jeg fikk fra informantene mine. Dette har i ettertid dannet grunnlag for min analyse, og jeg skreddersydde selvfølgelig intervjuguiden slik at jeg fikk svar på det jeg lurte på.

3.4.1 Intervjuene

I og med at jeg selv ikke hadde plukket ut informantene mine, ble intervjuet det første (og eneste) treffpunktet vårt. Jeg startet alle intervjuene med å spørre om de stilte frivillig opp eller om de var blitt "beordret" til dette. Alle svarte at det var frivillig, og jeg på min side gav uttrykk for at jeg var glad for at de tok seg tid til dette og gav meg den informasjonen jeg trengte for å kunne skrive oppgaven min. Etter at intervjuene var over takket jeg alle for at de hadde stilt opp, og for at jeg hadde fått masse nyttig informasjon som jeg kunne bruke. I tillegg fortalte jeg at dersom jeg skulle sitere noe som kunne oppfattes som personlig eller kontroversielt, så ville jeg kontakte informanten for å få aksept for sitatet før dette ble brukt. Dette gjaldt likevel ikke dersom sitatet hadde et innhold som relativt mange kunne ha sagt.

Intervjuene ble gjennomført i arbeidstiden, både i Gruve 7 og i Svea. Det var avsatt 1 time til hvert intervju, og det gikk stort sett greit. Lengden varierte fra 45 minutter til rundt 1 time. Siste intervjuet i

Gruve 7 ble noe avkortet fordi informanten skulle være guide for et gruvebesøk. Før intervjuene tok til, la jeg vekt på å opparbeide tillit hos informantene ved å fortelle litt om hva undersøkelsen gikk ut på, samt informere om noen av prinsippene og retningslinjene. Jeg la vekt på å få en god stemning under intervjuene, og synes jeg oppnådde fin kontakt og god dialog med informantene. Alle var reflekterte og engasjerte, og svarte på det jeg spurte om. Det var tydelig at det var en del ting de måtte tenke mer på før de kunne svare. Det var ikke fordi spørsmålene var vanskelige, men fordi det var ting som nærmest skjedde automatisk i hverdagen, og som de ikke hadde reflektert over. Andre spørsmål svarte de kort og kontant på uten å måtte tenke seg om. Selv om alle svarte på spørsmålene mine, hadde svarene varierende grad av innhold. Det kom en del "æ veit ikkje", "tja, si det" og "det har æ egentlig ikkje tenkt på". En del av tingene jeg spurte om, hadde de ikke tenkt over og kunne ikke svare på – noe som i seg selv er et svar. På andre spørsmål hadde de helt klare ja eller nei svar. Jeg var aktiv i alle samtaler. Jeg hørte etter når de svarte, hva de svarte, og kom med oppfølgingsspørsmål når jeg ikke syntes svarene var utdypende. Jeg synes selv jeg var en god lytter, og tror jeg i hovedsak klarte å fange opp de nonverbale signalene som kom. Det er selvsagt at ikke alt går på skinner gruvene, det er alltid noe som lugger. Det kom noen antydninger og signaler på dette, men jeg tok ikke tak i dette, fordi det var utenfor min agenda.

Den første dagen intervjuet jeg fire informanter i Gruve 7. Når jeg starta på det tredje intervjuet følte jeg at jeg begynte å få "en form" på dette. På dagtid den andre dagen snakket jeg med fire informanter i Gruve 7, på ettermiddagen fløy jeg over til Svea og samme kvelden snakket jeg med ytterligere fire personer. Når nest siste og siste intervjuet ble gjennomført begynte det å gå rundt i hodet på meg. Jeg begynte å bli sliten; sliten av å snakke, lytte og ikke minst, lytte til meg selv, og synes alt gikk i loop. Når jeg i ettertid har hørt på opptakene og transkribert dette så har jeg likevel (og heldigvis!) fått med alle viktige punkter.

Jeg tok alle intervjuene opp som lydfiler, og spurte alle informantene i forkant av intervjuet om det var greit for dem. Alle svarte bekræftende på dette, og hadde samtidig mulighet til å trekke seg hvis de likevel fant dette ubehagelig. Ved å benytte meg av opptaker kunne jeg slappe mer av under intervjuene, jeg slapp å skrive ned alt de sa og kunne i stedet fokusere på "selve samtalen". Dessuten kunne jeg spørre mer utdypende hvis det dukket opp interessante spor som jeg ville følge. Dette gjør også at datamaterialet blir så pålitelig som mulig, jeg får med meg alt informanten sier. Jeg får registrert all informasjon, alle vurderinger og holdninger – og ikke minst, jeg kan høre på dette i ettertid og få med meg alle nyanser som ble oversett i selve intervjusituasjonen. Ulempene med bruk av opptaker er at informantene kan føle seg mer bundet i forhold til måten de formulerer seg på og hvilke opplysninger de

bidrar med. I etterkant var det ingen av informantene som synes at intervjuet var verken for nærgående, kompromitterende eller vanskelig. De ga heller ikke uttrykk for at dette tok for lang tid, eller at jeg "stjal" tiden deres som de kunne brukt til noe annet.

Intervjuguiden hadde jeg liggende foran meg på hvert intervju. Jeg brukte den ikke slavisk, og etter hvert ble den nesten bare som en huskeliste. Etter hvert trengte jeg bare å kaste et blick på guiden for å være sikker på at vi kom gjennom de punktene som var viktige for meg. Utover i intervjuuken erfarte jeg at intervjuguiden endret seg. Dette skjedde både i forhold til at rekkefølgen på temaene "byttet plass", noen av spørsmålene mine hadde ikke relevans, og til sist, det dukket opp nye temaer som jeg tok inn i intervjuguiden min. Dette er en vesentlig forskjell i forhold til kvantitative studier. Her er antallet spørsmål vesentlig større, og dataene uttrykkes i form av tall som analyseres ved hjelp av statistiske teknikker. Det kvalitative i kvalitative studier er nettopp den fleksibiliteten som jeg opplevde i løpet av intervjuene mine. Jeg erfarte at intervjuguiden fungerte slik at den tillot overraskende og ny informasjon innen de tematiske rammene, og jeg fulgte opp slik informasjon med spontane spørsmål etter hvert som det ble nødvendig. Jeg hadde penn og papir liggende, men brukte det ikke. Det var utrolig greit med opptaker, det gjorde at jeg kunne slappe av og heller konsentrere meg om samtalen i stedet for å skrive ned alt de sa. Bruk av opptaker gjør det også enklere å benytte sitater enn om man kun hadde notert, og det kan være en fordel å få intervjuerne i direkte tale.

Som Kvale (2001) sier gir intervjupersonene nye og uventede perspektiver på fenomenet som studeres, og i prosessen med å analysere de utskrevne intervjuene oppdager forskeren kanskje nye nyanser. Dette ble et overraskende og positivt utslag av intervjuene. Jeg ble sikrere og klokere etter hvert som intervjuene skred frem. Jeg lærte masse nye ord og uttrykk, og fikk mer og mer forståelse av hva de snakket om. Det var også til god hjelp for min egen forståelse av gruvebusens arbeidshverdag at jeg fikk besøkt begge gruvene.

3.4.2 Observasjon

På grunn av tidsfaktoren samt det faktum at jeg bare var en gang på Svalbard, ble det dessverre ikke tid til å observere kulturelle artefakter og handlinger i vesentlig grad. Mitt metodevalg var primært intervjuer, og jeg hadde dette som hovedfokus slik at jeg fikk tak i den informasjonen jeg trengte for å nå målet jeg hadde satt meg.

3.4.3 Transkribering

Etter at jeg hadde gjennomført alle intervjuene satt jeg igjen med et inntrykk av at det var jeg som hadde pratet mest. Jeg synes ikke at jeg hadde gitt informantene tid nok for å kunne svare, og mente at jeg hadde overstyrt dem. Når jeg i ettertid har lyttet til alle intervjuene, og skrevet dem ut, så har dette inntrykket heldigvis endret seg. Jeg gir faktisk informantene mine tid til å reflektere og svare, og synes at stort sett alle intervjuene utviklet seg til en samtale mellom to likeverdige parter.

Jeg vet ikke hvorvidt det er vanlig å analysere intervjuer direkte fra lydopptak. Etter at jeg var tilbake på universitetet etter besøksuken på Svalbard satt jeg med ca 12 timer lydopptak, og fant fort ut at det greieste for min del var å skrive disse ut på papir. Kvale (2001) skriver at transkripsjoner ikke er kopier eller gjengivelser av en egentlig realitet, de er abstrakte gjengivelser av det opprinnelige intervjuet de er hentet fra. Jeg mener at transkripsjon av intervjuene fra muntlig til skriftlig form har gjort intervjusamtalene bedre egnet for analyse, og transkripsjonen ble i seg selv begynnelsen på analysen. Det var med skrekkblandet fryd jeg skred til verket. Dette hadde jeg aldri gjort før, og undret meg på hvordan jeg skulle gripe dette an. Jeg lurte på følgende:

- ✓ Skal jeg skrive ned alt som blir sagt?
- ✓ Enn det muntlige språket (bla fyllord og pauser), skal jeg skrive ned dette også?
- ✓ Skal jeg bruke dialekt eller skal jeg skrive alt i bokmål?
- ✓ Hvordan skal jeg skille det jeg sier fra det informanten sier?
- ✓ Skal jeg skrive ned intervjuene slik de forløp, eller skal jeg tilpasse dette til intervjuguiden?
- ✓ Hvor mange sider tekst blir ca 1 time tale?

Jeg brukte ca. seks timer på å transkribere et intervju. Det tok såpass lang tid, fordi jeg la vekt på å transkribere så detaljert og presist som mulig, dvs. så ordrett som mulig. De første fem minuttene av hvert intervju gikk med til presentasjon av meg og oppgaven min, dette sløyfet jeg ved transkriberingen. Ved å vektlegge nøyaktighet og ordretthet så økes transkripsjonens, og dermed oppgavens, validitet. Opptakene ble nedskrevet i den dialekt informanten snakket. Ved enkelte sitater brukt i oppgaven har jeg tillatt meg å gjøre mindre korreksjoner uten at meningen har blitt forandret. Dette gjelder sitater hvor ordleggingen kan føre til vansker med å forstå hva som blir sagt, tunge setninger, grammatikkfeil eller unødvendige fyllord.

Transkripsjonen ga meg ca 160 sider tekst med halvannen linjeavstand, som skulle analyseres. Jeg satt med masse informasjon og inntrykk etter Svalbard-besøket, og lurte på hvordan jeg skulle klare å få noe fornuftig ut av en slik mengde med informasjon. Svaret ble at jeg skrev et sammendrag av hele uken

umiddelbart etter besøket. Dette sammendraget var til stor hjelp i ettertid når jeg skulle starte på analysen. Det innebar at jeg etter å ha transkribert alt materiale, satt igjen med en oppfatning av en samlet helhet. Forskningsspørsmålet lå til grunn for hva jeg skulle se etter. På den måten lagde jeg et sammendrag, eller meningsfortetting, av det jeg mente informasjonen inneholdt. Det jeg gjorde var altså å få frem *temaet* i informasjonen, sett i lys av forskningsspørsmålet, og dette gjorde det lettere for meg å få oversikt over all informasjonen jeg hadde samlet inn.

Jeg gjennomførte til sammen 15 intervjuer, og vil i analysekapittelet bruke sitater fra informantene mine. Hvert enkelt sitat er henvist tilbake til informanten ved bruk av et informantnummer. Intervjuene er tilfeldig nummerert fra 1 til 15, og er ikke sammenfallende med rekkefølgen på intervjuene. Bokstaven G står for gruvebus. Jeg har lagt vekt på å benytte de av informantenes sitater som jeg mener best forklarer hvert funn. Det innebærer at jeg har sitert noen informanter mer enn andre, med det til følge at noen av informantene vil ha lettere for å kjenne seg igjen enn andre.

4 Analyse

Store Norskes kompetansesatsing for gruvebusen er omfattende og spenner fra grunnleggende sikkerhetsopplæring for å få lov til å entre gruva, til teknisk fagskoleutdanning innen bergteknikk. Kompetansesatsingen kan forstås som et kulturelt uttrykk, og hvordan tolker gruvebusen dette kulturuttrykket? Analysekapittelet er delt opp i tre underkapitler som hver for seg belyser problemstillingen i de tre organisasjonskulturperspektivene Joanne Martin representerer.

4.1 Integrasjonsperspektivet

Dette kapittelet presenterer Store Norskes kompetansesatsing i lys av integrasjonsperspektivets bilde av en organisasjon som har en sterk og samlende kultur der alle medlemmer har de samme verdier og normer. Kapittelet er bygd opp rundt de tre meningsdimensjonene som er presentert i kapittel 2.4, og består av informantenes sitater samt tolkninger av disse. Likeledes blir integrasjonsperspektivets vektlegging av ledelsens betydning for selskapets kompetansesatsing et viktig element i dette kapittelet. Har topplederen en fremtredende rolle på dette feltet? Kan han sies å være skaper av opplæringskulturen i Store Norske, og lar gruvebusen seg påvirke av hans normer, verdier og virkelighetsoppfatninger?

4.1.1 Hvorfor kompetansesatsing?

Datamaterialet viser at når det gjelder hvorfor bedriften satser på kompetanse, er det en gjennomgående oppfatning av at dette skal heve statusen til bedriften og de ansatte. Gruvearbeiderne i Gruve 7 og i Svea er enige om at ressursbruken på dette området er medvirkende til at de føler stolthet og glede av å være gruvebus i Store Norske. De er stolte av arbeidsplassen sin, og stolte av å være en del av fellesskapet i selskapet. Selskapet har tradisjon for å bruke mye ressurser på kompetanseheving, dette styrker de ansattes selvfølelse samtidig som de føler seg synlig i organisasjonen. Dette kan illustreres med følgende sitat fra en av gruvearbeiderne (G9) i Svea:

Det e ulikt andre plasser æ har vært tidligere, Store Norske e ganske flinke. Trur ikkje du finner noen som e flinkere. Dem satser ganske bra på det feltet. Kofor dem gjør det? - det har med kompetanseheving å gjøre, trur æ.

En av gruvearbeiderne (G 4) i Gruve 7, sa det på sin side slik:

Store Norske har vært en veldig god arbeidsplass. De fleste har blitt tatt vare på, det e ikkje for ingenting at de fleste trives. Vi har det godt i Store Norske, vi skal ikkje klage.

I samtlige årsrapporter for perioden 2000 - 2005 skriver selskapet om opplæring og kompetanseutvikling som et viktig og fokusert område. Selskapet har som målsetting at alt arbeid skal gjennomføres så trygt at ingen blir skadet under utførelsen av sitt arbeid. Store Norske har en bevisst holdning til opplæring og kompetanseutvikling i bedriften. Opplæringsaktiviteten har vært høy de siste årene. Den har vært konsentrert om oppfølging av lovpålagt opplæring og kurs, samt videre fagutdanning av ansatte. I tillegg har det vært satset på kompetanseutvikling innen den nye teknologien som er tatt i bruk i Svea. De av informantene mine som begynte i selskapet i 2000 og de to - tre påfølgende årene forteller om en utvikling på dette området. En informant (G3) som startet i selskapet i 2001 forteller følgende:

Da æ ble ansatt hadde vi ikke no sånt. Da va det bare en arbeidskollega som viste dæ på maskinen, så va det sånn "vær så god, start". Dem som starte nu, dem har 14 dager med kursing. Dem går gjennom alt av maskiner og sånt på forhånd. Dem har grunnleggende kurs før dem kjem hit.. Da æ kom va det berre å prøve sæ frem.

Gruvearbeiderne opplever kompetansesatsingen som positiv og motiverende. Selskapets skrivelser i årsrapportene om kompetansesatsing er ikke tomme ord. De ansatte forteller om en arbeidshverdag som er allsidig, og der de får all den kompetanse de trenger for å kunne utføre jobben de er satt til. Den skriftlige fremstillingen av selskapets kompetansesatsing og den måten de gjennomfører dette på signaliserer både ovenfor de ansatte og utenverden at "dette er måten vi gjør tingene hos oss". Dette er medvirkende til at alle får en felles oppfatning av selskapets kompetansesatsing. Informantene gir også uttrykk for at det fra selskapets side er ønskelig å øke kompetansen blant egne ansatte for å kunne høste av dette i stedet for å leie inn eksterne aktører. Det er langt, kostbart, og ikke alltid gjort i en fei å hente kompetanse fra fastlandet. Informantenes erfaring er at det har blitt mer og mer vanlig fra selskapets side å tilby ulike former for kompetanseheving slik at alle blir allsidig og kan utføre alle typer arbeidsoppgaver.

Informantene synes å være både imponert og stolt over at selskapet bruker så mye ressurser på å øke kompetansen deres. Alle gir uttrykk for at dette styrker motivasjonen deres for å stå på ekstra. De trives på arbeidsplassen sin, og tror det vil bli vanskelig å rive seg løs den dagen de skal tilbake til fastlandet. Samtidig fremhever de at kompetansesatsingen styrker sjansene deres innen arbeidslivet den dagen de skal søke jobb på fastlandet. Dette kommer til uttrykk i følgende utsagn fra en av informantene (G13):

Jeg synes det er veldig positivt at Store Norske gjør det på den måten.. Jeg synes det er imponerende, de kjøper inn utstyr, skolebøker og materiell, det er liksom ikke no' spørsmål. Vi får det vi trenger, for å si det sånn, og vel så det. Det er fantastisk, egentlig.

- han sier videre:

Store Norske legger jo til rette for at folk skal flytte ned igjen. De utdanner jo veldig mye folk, samtidig gjør det jo til at folk trives oppi her, da.. Vi kan jo velge og vrake.

Alle informantene er positiv til den kompetansesatsingen som skjer i selskapet. Flertallet hadde arbeidserfaring før de begynte i Store Norske, og svært få hadde hatt en arbeidsgiver som brukte så mye ressurser på kompetanseoppbygging blant sine ansatte. I årsberetningen for 2005 skriver selskapet at det tar 3 - 5 år å utdanne en gruvearbeider. De skriver videre at det er fagfolkenes innsikt og planmessige innsats som skaper fremtidens resultater. Godt planlagt arbeid øker både produktiviteten, sikkerheten og trivselen. Selskapet er kjent for å ta vare på sine ansatte, styrke kompetansen deres og gi dem faglig kompetanse og selvtillit. Kompetanseaspektet synes å være et viktig virkemiddel i forbindelse med rekruttering av fagpersonell. Dette kommer til uttrykk ved at selskapet ikke har hatt problemer med å få besatt ledige stillinger. Mange av informantene har erfaring fra entreprenørvirksomhet på fastlandet, med kontraktsarbeid av kortere eller lengre varighet og ikke minst permitteringsvarsler. Dette aspektet er nærmest ikke-eksisterende i Store Norske, selskapet oppleves som en trygg og sikker arbeidsplass som har ressurser til å satse på sine ansatte. En informant (G14) sier følgende:

Store Norske e en trygg arbeidsplass, det vil æ seie. Æ synes det e en veldig solid bedrift. Man har fast og sikker jobb, det betyr en del..

Selskapet gir i årsrapporten for 2003 uttrykk for at det er tilfredsstillende å se at unge velkvalifiserte fagarbeidere finner det attraktivt å jobbe i gruvevirksomhet og bo på Svalbard.

Et kjent begrep er "window dressing" der man skaper myter og metaforer om for eksempel et selskaps omdømme. Man "pynter opp utstillingsvinduet" og får leserne til å få den oppfatningen som selskapet *ønsker de skal få*, men dette kan ha ulik grad av sannhetsgehalt. Man kan også snakke om en dekoplingsteori, dvs. forestillingen om at organisasjoner som inkorporerer institusjonaliserte formelementer, vil sørge for å holde dem frikoplet fra praksisfeltet (Røvik, 1998; 2007). Brunsson (2002) skriver om hykleri innen organisasjonskulturfeltet ved å fremholde at det er et skille mellom det man sier og det man gjør. Store Norskes handlinger på kompetansefeltet lar seg ikke fortolke med bakgrunn i begrepene window dressing, dekoplingsteori eller manglende samstemthet mellom det man sier og det man gjør. Her er det faktisk fullt samsvar mellom det selskapet sier, og det de gjør. Selskapet tilbyr utdanning for derigjennom å holde på ansatte. Store Norske er opptatt av at flest mulig ansatte skal være fagarbeidere, og inneha nødvendig kompetanse for trygg og sikker jobbutførelse. Informantene gir

uttrykk for at selskapet er fremragende på dette feltet, og legger forholdene veldig godt til rette for at de skal kunne ta del i denne kompetansesatsingen. Gruvebusen derimot, kan utøve personlig window-dressing; det er eksotisk å bo på Svalbard, og det er tøft å jobbe i gruva!! Det er status å være gruvebus, ikke bare på Svalbard – men også, og kanskje spesielt på fastlandet. Det at et familiemedlem, det være seg ektemannen, samboeren, sønnen eller broren jobber i kullgruva på Svalbard medfører at det ikke bare er han selv som får status, familien på fastlandet får også en del av denne statusen. Ut fra dette trenger nødvendigvis ikke gruvearbeideren å ta noen utdanning for å kunne sole seg i glansen av denne statusen. Han trenger bare å lære det han må for å kunne utføre jobben, og han tjener bra, faktisk bedre enn de fleste. Han kan drive personlig window-dressing, og flyte på en bølge av anerkjennelse og beundring som kommer ham til del bare ved det å være gruvearbeider. Statusen kan deles i intern og ekstern anerkjennelse. Den interne statusen oppnås i første rekke hos dem selv i form av økt kompetanse, forbedret selvbilde og økt selvtillit. I tillegg kommer heder og ære fra kolleger og selskapet for øvrig. Den eksterne anerkjennelsen er den status og anseelse som kommer fra lokalsamfunnet, familie og venner forøvrig. Det "verste" er at denne anerkjennelsen og statusen ikke øker nevneverdig ved å ta fagbrevet og eksamen ved teknisk fagskole. Gruvearbeideren er helten, uansett om han har utdanning eller ikke. Svært få på fastlandet "kan" kullgruvebransjen, og de færreste har vært inne i gruva. Det eneste de vet er at det er mørkt, risikofyllt, tøft og barskt inne i gruva. Svalbard for øvrig byr på ekstreme naturopplevelser, isbjørner og billige taxfree-varer. Dette holder "i massevis" for beundrerne, de klarer ikke å ta inn over seg noe mer, og statusen er tilstede i fullt monn.

Selskapet har kontinuerlig fokus på sikkerhet. Holdningsskapende og forebyggende arbeid er integrert i alle deler av selskapets aktiviteter. De ansatte i selskapet er selv klar over, og blir til stadighet gjort klar over, de risikofaktorer som gjelder. Det blir stadig gitt kunnskap om disse, og trening i hvordan man unngår dem. Dette gjelder også ansatte i eksterne bedrifter som utfører oppdrag for selskapet. Ved å tilby opplæring til alle som skal jobbe inne i gruva, ikke bare selskapets egne ansatte, viser selskapet at de har en bevisst holdning til sikkerhet og absolutt alle som er engasjert i ulike arbeidsoppgaver får opplæring innen sikkerhet. En del av selskapets kursprogram kan karakteriseres som "vær-obs"-kurs og har fokus på skadeforebygging. Disse kursene kjøres jevnlig for å friske opp kunnskapen blant arbeiderne. En informant (G5) uttalte følgende:

Det e mye av de kursan vi har hatt, det har vært sånn "vær obs-kurs", ka du bør passe på og alt sånn her ting. De kursan vi hadde sist, mye av det visste man jo om.. Men det e heilt greit, litt avveksling i dagan gjør ingenting. Litt oppfrisking.. Det e sånn som dem sier, hvis du blir vant så kan man bli litt sløv på det. Da e det greit å ha litt kurs og bli minna på.

Sikkerhetsarbeidet har alltid førsteprioritet. I årsrapporten for 2002 skriver selskapet at de har som målsetting at gruvearbeideryrket skal være like sikkert som ethvert annet yrke. I kullgravedrift har en de samme risikoforhold som i annen industrivirksomhet hvor mange maskiner er i bevegelse i områder der folk også ferdes. De ansatte må forholde seg til regelverk bygd på erfaring og viten ervervet gjennom mange år. Alle informantene fremhever at kompetanse er viktig, både for selskapet og ikke minst for de som skal utføre jobben. De er klar over at gruvearbeideryrket er en risikofylt jobb, de setter alltid sikkerheten i høysetet og hensynet til dette går foran alle andre gjøremål. Hvis utførelsen av en arbeidsoppgave må endres, går det aldri på bekostning av sikkerheten. "Vi finner alltid en løsning som er sikker", uttaler en av informantene (G14). Erfaringen er at alt en gjør for å bedre sikkerheten også fører til økt produktivitet. Et av integrasjonsperspektivets kjennetegn er at organisasjonen preges av en sterk og samlede kultur. Dette kjennetegnet er fremtredende hos Store Norske. Selskapet tilkjenner gjennom årsrapportene, og ikke minst gjennom praktisk handling at kompetanse er viktig for selskapet og for de ansatte. Gruvebusen gir uttrykk for akkurat de samme holdningene, og oppfatter ressursbruken som positiv. Denne felles delte tankegangen er fremtredende for hele organisasjonen, og preger medlemmenes virkelighetsoppfatning av kompetansesatsingen.

Opplever de at bedriften ønsker at de skal ta utdanning?

Underjordisk gravedrift finnes pr i dag ikke på fastlandet, og det er veldig få som har vært inne i ei kullgruve før de kommer til Svalbard. Opplæringen er relativt omfattende, og bygd opp rundt kriteriene for ivaretagelse av sikkerhet både for mannskap og utstyr. Selskapet skreddersyr kurspakker slik at det dekker gruvebusens kompetansebehov for trygg og sikker utførelse av den jobben de er satt til. Informantene gav uttrykk for at kursene var "matnyttige" i den forstand at de får benyttet den kompetansen de tilegner seg. Det viser at opplæringen har relevans, de følte ikke at de "kastet bort arbeidsdagen med å lære seg ting som de ikke fikk bruk for". Selskapets sterke fokus på kompetanse, og ikke minst på sikkerhet, kommer til uttrykk ved at alle som skal begynne å jobbe i gruva starter som gruveaspiranter. Selskapet er konsekvent på dette, og gjør ingen forskjell uansett hvilken erfaring de nyansatte har med seg. Dette illustreres av følgende sitat fra en av informantene (G1):

Men det har alltid vært sånn at du begynner her med grønn hjelm, og han følger deg ihvertfall i et halvt år. Så går man over til gul hjelm... Det skal markeres at man e grønnhjelming, at man er fersk. Det va en kar som kom, han hadde jobba i masse herrrens år, vært både skytebas og alt. Når han kom hit opp fikk han grønn hjelm, tror ikke han va så veldig begeistra. Men sånn har det alltid vært her.

Ved målbevisst handling tilkjennegir selskapet at opplæring er viktig, og at den gjelder for alle. Her trer integrasjonsperspektivets organisasjonsomfattende konsensus frem, selskapet har et system inne i gruva som er gjeldende praksis og som skal følges av alle nybegynnere.

Det er ikke obligatorisk for de ansatte å ta fagbrev i bergverksfaget, men selskapet legger til rette for at de som er interessert skal kunne gjøre det. Som det er beskrevet i kapittel 1.2.2 er dette en utdanning som selskapet har vært pådriver for og utvikler av. Oppfatningen blant informantene er at "selskapet ønsker at vi tar fagbrev". Ved gjennomgang av ulike dokumenter som eksempelvis årsrapporter og bedriftsavis, samt informantenes uttalelser, blir det mer og mer tydelig at det eksisterer en sterk og samlede kultur i selskapet når det gjelder kompetansesatsing og kompetanseanvendelse. Det å ta til seg opplæring oppfattes som en stor del av bedriftskulturen og fungerer nærmest som en grunnregel som sier "slik gjør vi det her hos oss". Den sterke og samlede kulturen omkring kompetanseutvikling kommer også til uttrykk ved at selskapet tilbyr fagskoleutdanning til gruvearbeiderne sine. En kan nesten snakke om en felles motivasjonstankegang blant informantene for å starte på Teknisk fagskole; i tillegg til at det er en gratis utdanning, kan de ta utdanningen samtidig som de jobber. Dette momentet var den største motivasjonsfaktoren for å ta fagskoleutdanningen. En informant (G2) sier følgende om dette:

Det er en bra utdanning å ha, og en god mulighet. Eg trur ikkje det e så veldig mange andre arbeidsgivere som tilbyr noe sånt, ikke som eg har hørt om i hvert fall. Eg har egentlig hatt planer for lenge siden om å gå litt meir på skole, så det er klart, den gangen va det jo det at man måtte slutte å jobbe som satt en stopper for det. Nå har man mulighet til å ta det i kombinasjon med jobb, så eg synes rett og slett det ble for dumt å ikkje ta den muligheten.

Gjennomsnittlig ansettelsestid i selskapet er åtte år. En ting som alle er klar over når de bor på Svalbard, er at man en eller gang skal returnere tilbake til fastlandet. En av utfordringene for selskapet er å legge forholdene så godt til rette for de ansatte at de blir så lenge som mulig. Ved å tilby faglig utvikling kan dette være med på å forlenge arbeidsforholdet deres i selskapet. En av informantene (G14) hadde permisjon fra jobben sin nede, og forteller følgende:

Det va derfor æ sa opp jobben nede, for æ starta på fagbrevet her. Det tilbudet ville æ ikke fått der æ va, da måtte æ begynt på vanlig skole. Så det va derfor æ sa opp, og på grunn av det at æ hadde hørt om teknisk fagskole, at man kunne gå videre. Da blei æ, og sa opp jobben nede. Da visste man jo at da ble man værende her en stund.

Det at selskapet bruker så mye ressurser på kompetanse, legger forholdene til rette for kompetanseutviklingen, og har en kultur som oppfordrer ansatte til å ta del i denne satsingen fører til at gruvebusen adopterer denne kulturen. De ansattes oppfatning og holdning til kompetansesatsing blir sammenfallende med selskapets. De får en felles bevissthet av hva som er viktig for dem, og hvordan de skal handle og samhandle for å oppnå dette. Måten dette synliggjøres på er at gruvebusen oppfordrer hverandre til å gå på kurs, til å starte på fagskoleutdanningen og ikke minst, de studerer i lag. Følgende uttalelser fra datamaterialet mitt underbygger denne felles delte tankegangen; en informant (G10) uttaler følgende:

Det styrka avgjørelsen min, det var greit å bli dytta frem av kollegaene sine.

Så var det de andre her som jeg jobber sammen med som sa "det er klart du må det". Og det samme var det når vi nærma oss våren, og han gruvesjefen kom og spurte om det var noen her som va interessert... Og han sa: "deg har jeg alt meldt på". Så det va ikke no', det va bare å møte opp..

En annen (G14) sier følgende om hvorfor han valgte å gjennomføre dette:

Æ tenkte at når man først har tatt fagbrevet så kan man likeså godt gå videre. Prøve å få mer kunnskap og utdanning, hvis man holder ut i 3 år på fagskolen. Det e jo lang tid, man må jo være innstilt på å gjennomføre det fullt ut.. Det e viktig at vi e flere som går i lag og kan spille på hverandre. Det e jo godt å ha med seg den dagen man reiser ned herfra.

Disse funnene er sammenfallende med integrasjonsperspektivets fokus mot organisasjoner med en sterk og enhetlig kultur som binder den sammen. Et trekk ved mange bedrifter er at utsagn som "de ansatte er vår viktigste ressurs der vårt mål er å styrke kompetansen deres" har lett for å bli oppfattet som festtaler fordi ledelsen ikke omsetter dette til praktisk handling. Det blir inkonsistens mellom det de sier og det de gjør. Dette er ikke tilfellet i Store Norske. Her er det veldig god sammenheng mellom det de sier og det de gjør, kulturen er tydelig og konsistent på dette området. Med bakgrunn i Schein's 3-nivå modell er det sammenheng mellom artefaktene, det som skriftlig kommer til uttrykk om selskapets kompetansesatsing, og verdiene (adferdsnormene), det vil si måten kompetansesatsingen gjennomføres på. Dette har en samlende effekt på selskapets ansatte ved at de opplever en stor grad av overensstemmelse med selskapets verdier. Martins metafor innen integrasjonsperspektivet, monolitt, fremstiller en organisasjon hvor det ikke er tvil eller usikkerhet om organisasjonens normer, verdier og grunnleggende antagelser. Denne metaforen kan også brukes om Store Norskes kompetansesatsing.

Selskapet er preget av homogenitet, og opplæringskulturen er felles og delt blant alle medlemmene i organisasjonen.

Toppleders rolle i selskapets kompetansesatsing

Topplederen har jobbet i Store Norske siden 1999, før det var han styreformann i 12 år. Han har lang erfaring fra norsk bergverksindustri som direktør i AS Sydvaranger, disponent ved LKAB i Narvik og administrerende direktør ved Odda Smelteverk. Samme år som topplederen tiltrådte, meddelte selskapet at kulldriften skulle videreføres uten statsstøtte fra og med 2003. Å drive bedriftsøkonomisk lønnsom kullproduksjon under arktiske forhold i høykostnadslandet Norge ble av mange ansett for å være umulig. Ved planmessig og målrettet arbeid, og stor innsats fra alle ansatte, nådde selskapet målet ett år før tiden, og i 2002 gikk Store Norske for første gang med overskudd. I forbindelse med dette uttalte topplederen; "- vi har jævla mye flinke folk".

Veteranene i selskapet forteller om en markant forskjell på tidligere ledere og dagens topplerer. Tidligere hadde de lite eller ingen kontakt med ledelsen, "man overlevde jo, man lukte att øran og ville se og høre minst mulig fra den kanten, sånn er det ikke nå lenger." Gruvearbeiderne hadde naturlig nok ikke kontakt med Hermansen i den tiden han var styreformann, det var da han tiltrådte som topplerer at de fikk nærhet til ham. En veteran (G15) uttrykker det på følgende måte:

Det va etter at han ble direktør at vi har merka forskjell, det er nesten som en revolusjon, vil æ si.. Store Norske er to forskjellige selskaper som æ har jobba i, det er før og etter Hermansen.

Informanten bruker et sterkt ord, revolusjon, på endringen som kom i kjølvannet av lederskiftet. Ordbruken indikerer at det må ha vært en stor forandring i lederstil og væremåte som inntraff da Hermansen tiltrådte stillingen som ny topplerer. De forteller videre at det gradvis vokste frem en annen og bedre relasjon til selskapet og ledelsen enn de hadde hatt tidligere, "det er før og etter Hermansen". Han er en synlig skikkelse både i rollen som topplerer for Svalbards største arbeidsplass, og i Svalbardsamfunnet for øvrig. Han beskrives som et ja-menneske som får med seg mange, og som samtidig viser en utrolig raushet overfor byen og kulturlivet. Lederen av Longyearbyen lokalstyre sier følgende om ham (Nordlys, 22.9.2007):

Det er vel nesten ingen ved siden, og i alle fall ingen over. Hadde det ikke vært for Hermansens ståpåvilje hadde det bare vært liten drift i gruvene på Svalbard, er jeg redd. Det at han har fått Svea-gruva opp å gå som i dag, er et eventyr, og utrolig flott.

De ansatte ser på ham som "en av oss gruvearbeidera", han er dyktig og godt likt blant de ansatte. Dette forklares blant annet med bakgrunnen hans, han *vet og kan* bransjen. Toppleder og de ansatte har utviklet et fellesskap som er forankret i et felles erfaringsgrunnlag og har en samstemt virkelighetsoppfatning. De ansatte føler stor tilhørighet til selskapet, og tilskriver æren til han, den utholdende og handlekraftige lederen (Nordlys 22.9.2007). Ut fra dokumentanalyse og informantenes uttalelser kan det tolkes dit hen at det er stor og gjensidig respekt mellom gruvearbeiderne og toppleren. De ansatte nyter stor respekt hos direktøren sin, de opplever at han tar hensyn til deres arbeidshverdag, trivsel og velvære. Dette gjelder i høyeste grad også den andre veien, de ansatte har stor respekt overfor lederen sin. En informant (G2) uttrykker det på følgende måte: "eg trur ikkje det finnes fleire som han, han er høyt og lavt og overalt, - det e en bra mann for oss". Det oppstår harmoni og fellesskap rundt selskapets lederskikkelse som er koblet sammen med historier om hvordan han reddet selskapet fra å ramle utfor stupet til å bli et av verdens mest effektive kullgruver som i tillegg er et overskuddsforetak. De ansatte beskriver toppleren som folkelig, "man blir sett, og ikke minst hørt" er gjennomgangstonen blant informantene mine. Enten de treffer han i jobbsammenheng, på butikken eller på museet så kjenner han dem igjen, og stopper og prater med dem. En informant (G11) sier følgende:

Før snakka man jo ikkje med direktøra og sånt, det kan man jo nu... Han kjenner jo til dæ vess du går forbi eller sånn, han e omgjengelig...

Toppleren skriver alltid et forord i årsberetningene, her omtaler han de ansatte i positive, anerkjennende og applauderende ordelag. Han mener at hovedårsaken til at Store Norske har slått alle europeiske produktivitetsrekorder er mannskapet. Alltid når han skriver om selskapet bruker han formuleringer som "selskapet og de ansatte", "Store Norskes ansatte" og "alle våre ansatte". Han bruker også formuleringene "vi" og "oss" når han skriver om selskapets ulike gjøremål. Ved å formulere seg på denne måten viser han at de ansatte er en viktig del av helheten. Dette er med på å ytterligere forsterke deres begeistring og entusiasme over å være en av selskapets ansatte. I årsrapporten for 2003 kan vi lese følgende: "Ansatte med kunnskap og selvrespekt trenger bare et minimum av ledelse for å gi ytelser i verdensklasse." Ved å uttale dette viser toppleren at han er stolt av selskapets ansatte. Jeg vil også tro at dette påvirker de ansattes holdning til toppleren, og ikke minst til seg selv. Tenk å få vite at den arbeidsoppgaven du utfører er i verdensklasse!

Kompetansesatsingen, og da spesielt Bergverksfagbrevet som var det første kompetansetiltaket direkte rettet mot gruvearbeiderne startet før nåværende topplers direktørperiode. Ressursbruken på dette området har imidlertid økt betraktelig i hans periode. Hovedvekten av informantene gav uttrykk for at det hadde vært en økt satsing på kompetanse rettet mot gruvebusen i de senere år, og alle var klare på at

dette måtte komme fra "toppen av selskapet". Selskapet har en egen opplæringsleder, og mange nevner ham som den praktiske tilretteleggeren av de ulike kursene. En informant (G9) sier følgende:

Æ veit ikkje, det e vel toppledelsen. Om det e noen enkeltpersoner, det veit æ ikkje.. Han Robert Hermansen har veldig mykje å seie, det har han faktisk. Han sier at vi skal ha verdens beste gruvearbeidera, og de skal få verdens beste utstyr, og de skal ha kompetanse. Så æ tror han e en stor pådriver for det.

Topplederen har en fremtredende rolle når det gjelder selskapets kompetansesatsing. Slagordet hans om verdens beste kullgruve med verdens beste gruvearbeidere er blitt en realitet. Han har ved sin inntreden skapt en ny giv i selskapet der gruvearbeiderne føler seg inkludert. Det har vokst frem en fellesskapsfølelse som nærmest var for utopi å regne før nåværende toppleder tiltrådte.

I årsberetningen for 2002 skriver Hermansen om selskapets logo som viser en isbjørnfamilie som består av en bamse og ei binne med to unger. I vår nådeløse verden ser en aldri en slik idyll. Isbjørnbinna holder seg selv og ungene langt unna isbjørnbamsen. Får bamsen muligheten spiser han ungene for deretter å parre seg med binna. Higen etter sel og parring styrer isbjørnbamsens liv. Idyllen på logoen er en umulighet. Han skriver videre at det eneste som er umulig for Store Norskes ansatte er å forandre isbjørnbamsens adferd. *Men vi kan forandre oss selv og selskapet i takt med den forandringen vi ser i verden omkring oss. Den umulige idyllen får være vår inspirasjon. Ingen ting er umulig. Det behøver heller ikke ta lang tid!* Dette utsagnet fra Hermansen vitner om en ukuelig optimisme og en fremtidstro som de færreste er i besittelse av. I Martinussen's bok (2005:130) står det følgende om topplederen: *"Robert Hermansen er ikke en drivkraft, men en naturkraft".*

Markering av endt utdanning

Det er fast tradisjon at selskapet markerer gruvebusens oppnåelse av nye kompetansemål ved å invitere til feiring. En av måtene dette markeres på, er ved utdeling av fagbrevet i bergverksfag. På denne sammenkomsten deltar toppledelsen, opplæringsleder og representanter fra fylkesopplæringsnemda i Troms. Tilstelningen gjennomføres i høytidelige former på restaurant, med påfølgende bilde og omtale både i Bedriftsnytt og i Svalbardposten. Så godt som alle jeg intervjuet syntes det var positivt at det ble gjort en markering av at de var blitt fagarbeidere. En informant (G12) sier følgende:

Æ synes det e greit, da ser man at bedriften verdsetter at du tar det. At de markerer at de har fått nye fagfolk.

- En annen (G7) uttaler:

En liten fest, på måte. Det va artig og koselig at de belønner de som tar fagbrevet, så det synes jeg er positivt.

Den samme type markering ble gjort ovenfor de som hadde fullført Teknisk fagskole. Her snakker studentene også om toppleders engasjement i løpet av utdanningen deres og besøkene hans inne på klasserommet mens undervisningen foregikk. Gjennom å gjøre dette tilkjennegir han at selskapet *mener noe* med denne utdanningen. Han setter også pris på at gruvebusen gjennomfører dette. Følgende sitat fra hovedlærer viser at han også har satt pris på toppleders tilstedeværelse (Bedriftsnytt 6/2007):

..- og Robert med sin evige optimisme og tro på prosjektet har selvfølgelig hatt stor betydning for at dette har latt seg gjennomføre. Takk for de mange besøkene og oppmuntrende ord inne på klasserommet Robert!

Det er en stor tradisjon med feiring i Store Norske. Selskapet "trommer sammen" til feiring der det serveres pensjonist-kake, rekord-kake, million-kake, kapp-kake osv. Det har utviklet seg til en fast tradisjon at månedsrekorder⁵ markeres med kaker. Videre serveres det millionkaker på Kapp Amsterdam⁶ som bakes i antall etasjer tilsvarende hvor mange millioner tonn kull som lagres. Det generelle inntrykket jeg sitter igjen med etter informantenes uttalelser på dette punktet, er at de er udelte positiv til disse markeringene. Selskapet tilkjennegir ved å gjennomføre disse markeringene at de følger med og er oppmerksom når spesielle hendelser og begivenheter finner sted. Det er med på å skape samhold, "de bryr seg" ved å gjennomføre slike markeringer og feiringer. Dette stemmer med integrasjonsperspektivets egenart om en sterk og samlede kultur slik at hele organisasjonen kan sees på som en "stor og lykkelig familie" hvor det er belønning i vente fra "store far" når "barna" enten har oppnådd et mål (ny kompetanse) eller en milepæl (produksjonsrekord, ansatt i 20, 25 eller 30 år eller oppnådd pensjonsalder).

Disse feiringene kan betraktes som en kulturell artefakt eller som et kulturuttrykk. Det er et ritual ledelsen tar i bruk for å feire de som har tatt eksamener. Det kan nok også betraktes som et samlende eller integrerende ritual, som bidrar til å styrke fellesskapet mellom de ansatte, og mellom toppleder og de ansatte. I så måte bidrar det til en felles og delt kultur, det vil si en felles mening angående kompetansesatsingen. Slik signaliserer toppleder de verdier, normer og virkelighetsoppfatninger han ønsker skal gjennomsyre organisasjonen. Integrasjonsperspektivet påpeker at lederen har en

⁵ Antall tonn utvunnet kull

⁶ Lagringsplassen for kull som er klart for utskipping.

fremtredende rolle i organisasjonen. Han hevdes å være skaper av kulturen, og den reflekterer hans verdier og normer. Informantenes fortellinger om topplederen samsvarer med perspektivets karakteristikk av lederens rolle. Store Norskes toppleder og hans vesen, oppførsel, fremferd og handlemåte er av stor betydning for selskapets kompetansesatsing blant gruvearbeiderne. Gruvebusen vektlegger hans folkelighet, synlighet, tilstedeværelse og inspirerende væremåte gjennom ord og handlinger som motiverende. Måten de omtaler topplederen på, og at de lar seg inspirere til å ta del i kompetansesatsingen, indikerer at de ansatte føler stor grad av tilhørighet til selskapet.

4.1.2 Tas kompetansen i bruk?

Det er svært få som har kullgruveerfaring når de begynner i Store Norske. Mange av de andre yrkesgruppene som eksempelvis elektrikere og mekanikere har kompetanse og erfaring, sågar fagbrev innen fagfeltet sitt med seg når de starter i selskapet. Dette gjelder imidlertid ikke for de som skal begynne å jobbe i gruva. Ingen av informantene mine hadde erfaring fra kullgruver da de begynte i Store Norske. Enkelte hadde erfaring fra tunnelarbeid eller bergverksindustri, men forteller at kullgruva og maskinparken var helt annerledes enn de hadde vært borti tidligere.

En informant (G7) uttaler følgende:

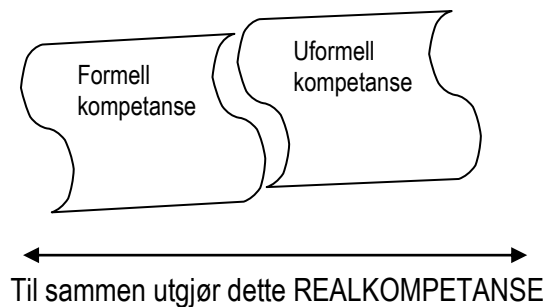
Sånn som jeg, jeg har gått skolegangen nede på fastlandet og det vi lærte der var ganske langt borte i fra det som møter deg når du kommer inn i ei gruve. Det er helt spesielt utstyr. Det er liksom ikke noe som det står om i læreboka, hvis du setter deg ned og leser. Du må rett og slett bygge deg opp erfaring etter som åra går.

- En annen (G5) uttrykker seg på denne måten:

Man kan komme opp som baker og begynne i gruva, du stiller jo likt med en annen som kommer. Unntatt de som kan fjell, men det e veldig få. Men maskiner og alt det her, det e helt nytt for de fleste.

Linda Lai (2004:55) skriver at kompetanse kan tilegnes på ulike måter. Dette kan beskrives som formell og uformell kompetanse, samt realkompetanse. Med formell kompetanse menes kompetanse som kan dokumenteres gjennom utdanningssystemet eller godkjente sertifiseringsordninger. Den uformelle kompetansen er den kompetanse man har utviklet gjennom fortløpende og ustandardisert erfaringslæring i arbeidslivet og på andre arenaer. Realkompetanse er et uttrykk for den samlede kompetanse og kan sies å være det samlede utbyttet av formell utdanning, arbeidserfaring og annen

organisasjonsdeltagelse. Følgende figur illustrerer sammenhengen mellom formell og uformell kompetanse (Lai, 2004:56):



Gruvearbeiderne bygger opp realkompetanse innen gruveyrket ved å kombinere formell og uformell kompetanse. Aspirantene starter oppbyggingen av den uformelle kompetansen så snart de begynner jobbingen inne i gruva. Selskapet mikser veteraner og nybegynnere sammen på skiftene, dermed skjer det en erfaringsoverføring mellom disse. Hvor mye erfaring du opparbeider deg, og hvor fort du gjør dette avhenger mye av deg selv, er gjennomgangstonen fra informantene. Hvis du er ivrig og lærevillig tilegner du deg fagkunnskapen raskere enn andre. Enkelte av informantene sa at de "tok med seg det de kunne", både av kurs, opplæring og arbeidsoppgaver (G7):

Nå har jeg den holdningen at jeg plukker med meg det jeg får plukka med meg. Jeg synes det er greit å få med seg, få litt mer erfaring og vite litt mer om hvordan ting fungerer og hvordan det skal gjøres. Det synes jeg er veldig greit.

Gruvebusen bygger seg opp erfaring etter hvert, og gjennomgangstonen er at det er erfaringen som avgjør om du er en dyktig gruvebus eller ikke. Sagt med andre ord, de skaffer seg spisskompetanse som er kompetanse på et høyt faglig vanskelighetsnivå (Lai, 2004:58), noe som vanligvis innebærer høy grad av spesialisering. Gjennom ordningen med fagbrev i bergverksfaget, dokumenteres (spiss)kompetansen. Selskapet krever ikke at gruvearbeiderne skal ta fagbrevet, men legger forholdene til rette for det, og ser helst at alle gjennomfører opplæringen, noe som i realiteten skjer. Informantene forteller at tilnærmet alle tar fagbrevet så raskt det lar seg gjøre, de går nærmest bare og venter på melding fra selskapet om oppstart av opplæringen. Foreløpig er det bare et studentkull som har fullført Teknisk fagskole, og enn så lenge blir ikke denne kompetansen benyttet av selskapet. De av informantene mine som har fullført dette studiet forteller at de utfører akkurat de samme arbeidsoppgavene som tidligere, men håper at de får anledning til å anvende den nye kompetansen innen rimelig tid.

4.1.3 Hvordan tas kompetansen i bruk?

Når gruvebusen snakker om det å dele kunnskap, har dette sin bakgrunn i sikkerhet. Mange påpeker at man må være sikker på alt man foretar seg. "Vi har en risikofylt jobb", var det mange som la vekt på. De jobber underjordisk og det er langt ut "til dagen", spesielt hvis det skulle skje noe. Det er lite rom for å tenke "jeg prøver, går det så går det". Gruvebusen må være sikker på at det han gjør blir utført i henhold til gjeldende forskrifter og regelverk. Et fenomen som er gjeldende for hele Svalbard er at når det skjer ulykker så blir det veldig dramatisk, ofte med fatale og skjebnesvangre utfall (dødsulykker, brann, ras). Gruvebusen har fått opplæring i bruk av sikkerhetsutstyr, og hvordan han skal opptre for å unngå skader og ulykker.

Gruvebusen deler kunnskap og erfaring seg imellom. Her viser datamaterialet at så godt som alle svarte bekreftende og noe overraskende på spørsmålet om kunnskapsdeling. "Fisken er den siste som oppdager vannet". Slik lyder et kinesisk ordspråk, og illustrerer at de som er en del av kulturen kanskje er de som har vanskeligst for å skjønne at de selv er en del av den. Det er ingen enkel sak for organisasjonsdeltakere å etablere innsikt i sin egen kultur (Hennestad, 1987:132). Mitt inntrykk anskueliggjør det samme bildet som ordtaket gjør. De var litt forundret over spørsmålet om kunnskapsdeling, og samtidig positivt overrasket over at de kunne svare ja. Det var tydelig at de ikke hadde tenkt over den kunnskapsoverføringen som skjedde mellom den, kulturen for å dele kunnskap med hverandre var i høyeste grad til stede.

En informant (G5) forklarte dette på følgende måte:

Man kom jo inn i et veldig erfaringsrikt gjeng, det va jo mange gamlinger som har vært her i 20 – 30 år, dem kunne jo en hel del. Så det va masse tips så snope opp hos dem. Dem delte kunnskapen, man måtte bare spørre og grave litt. Når man e inne i gamet så e det ikke bestandig man tenker på å fortelle ting. Da bare spurte æ, dem tok ting som selvfølge, så man måtte bare..

E det nokka man lurar på, så e man nødt å spørre. Man tar ingen sjanser, for å si det sånn. E det nokka man lurar på, så spør man. E det nokka man e usikker på, så spør man. Man e nødt til det. Det e sterke krefter man holder på med inni her, så..

Gruvesjefen i Svea Nord uttaler i Bedriftsnytt nr. 1/2008:

Vi er stolte av at til tross for at gruveyrket er hardt og krevende og at arbeidsstokken i snitt er relativt ung, så har vi flere ansatte som velger å stå arbeidslivet ut i gruveavdelingen. Dette står det stor respekt av. Vi er sikre på at en blanding av yngre, fremadstormende og eldre, erfarne arbeidere er sunt for miljøet, for erfaringsoverføring og kompetansebygging innad i arbeidsstokken.

Uttalelsen tyder på at sammensetningen av teamene ikke er tilfeldig. Selskapet er opptatt av å blande yngre, uerfarne med eldre, erfarne for derved å oppnå en synergieffekt i kunnskapsoverføringen. Informantene forteller at alle kunne spørre om hjelp fra hvem som helst av sine kolleger, de behøvde ikke å vente verken på en spesiell person eller stigeren. Mitt inntrykk er at det bare er å snu seg rundt og spørre den som står nærmest. Kollegaene delte villig på kunnskapen seg imellom. Mange gav uttrykk for at de satte pris på å bli spurt om hjelp, de oppfattet dette som en form for anerkjennelse at kollegaene spurte dem om hjelp eller ba dem komme til unnsetning. Kunnskapsoverføringen skjer også ved at de rettleider hverandre hvis de ser kollegaene sine utføre en arbeidsoppgave på en tungvint eller gal måte. En informant (G10) uttaler:

Alle her er veldig opptatt av det, du skal lære deg å gjøre ting ordentlig. HMS og sikkerhet og alt det der... Klart, det var mye nye maskiner og alt va nytt når du kom. Og det var sånn, "nei, du må ikke gjøre sånn". Det hendte at du ble stoppa, "du må ikke gjøre sånn, men sånn og sånn". Og det gjelder alle som jobber her. Alle delte av sine erfaringer, og det synes jeg var veldig ålreit.

- En annen (G14) sier følgende:

E det noe vi lurar på eller står fast på, så løser vi det i fellesskap. Man henter informasjon hos hverandre, det kan man gjøre... - Hvis en ser at en annen kanskje gjør litt feil så går det an å rettlede han littegrann.. Det fungerer godt, og det e positivt. Sånn har det vært i temaet mitt hele tida, og æ trur det e likt over heile linja. Noen har vært veldig lenge, mens andre e nye.. Det e klart, de som har vært lengst har jo mest kunnskap om det som foregår her inne.

Det finnes en "beste måte" å utføre arbeidsoppgavene på som alle behersker i mer eller mindre grad. Informantene kom stadig tilbake til sikkerhetsaspektet. Dette indikerer at gruvearbeidere er opptatt av sikkerhet, en informant (G5) illustrerer dette med følgende uttalelse:

Så e det jo sikkerhet, sikkerhet, sikkerhet – prøve å ivareta det hele tida.

Gruvebusen er opplært til å ta ansvar for hverandre inne i gruva. Det å ta ansvar for seg selv og andre er et fremtredende trekk ved Svalbardsamfunnet. Et eksempel som kan illustrere dette er å ha "isbjørnblikket" på når man ferdes ute i Svalbardnaturen. Alle må følge med på terrenget rundt seg i tilfelle en isbjørn skulle nærme seg. Det er like viktig å snu seg bakover som å speide fremover og til siden, det er ikke gitt hvor isbjørnen kan komme fra. Et annet eksempel er når det er fare for forfrysning. Det første tegnet på forfrysning er hvite flekker på bar hud, og man kjenner faktisk ikke selv at man er i ferd med å forfryse seg. Desto viktigere er det at man følger med hverandre, og ser etter hvite flekker slik at vedkommende kan avverge ytterligere forfrysninger. En informant (G12) sa følgende om å dele kunnskap og rettlede hverandre:

Du kan gi tips og hint hvis du ser at det e noen som gjør feil.. Men det e ikke alle som e like mottakelig for informasjon om ting som de mener e rett.. Eg vil seie i frå.. Det kan jo være at han kan skade sæ eller no sånt. Man har jo et visst ansvar for de man jobba i lag med også, ikke berre for sæ sjøl, vi e jo et team. Hvis æ gjør feil, så håper æ de andre vil rettlede mæ..
Det e såpass mye maskiner og bevegelig utstyr der inne at det e fort å.., hvis man ikke følger med.

Sikkerhetsaspektet trekkes frem som begrunnelse for hvorfor de rettleder hverandre. Et av integrasjonsperspektivets kjennetegn er at grupper og enheter av mennesker behandler informasjon på tilnærmet lik måte som enkeltindividet alene. Opplysningene fra informantene mine tydeliggjør at dette skjer blant gruvearbeiderne i selskapet.

Hvordan tolker gruvebusen denne kompetansesatsingen, og har denne tolkningen betydning for deres anvendelse av kompetansen? Linda Lai hevder at det i mange organisasjoner er en overfokusering på kompetanseanskaffelse og kompetanseutvikling, og en underfokusering på mobilisering av kompetanse (2004)⁷. Det første punktet er veldig fremtredende hos Store Norske, de har et stort fokus på kompetanseanskaffelse. Selskapet har samme fokus på punkt to, mobilisering av kompetanse. Store Norske skiller seg ut fra andre selskaper på dette punktet, min undersøkelse viser at Store Norske i stedet for å ha over- og underfokus har *like stort fokus* på begge områder. Så godt som alle informanter mener at selskapet ønsker at de skal ta del i kompetansesatsingen, og fremhever sikkerhet som et viktig moment for hvorfor de vektlegger dette området så sterkt. Informantene er helt klare på at anvendelse av kompetanse er viktig, både for egen arbeidsevne og for selskapet som helhet, følgende sitat (G4) illustrerer dette:

⁷ Med mobilisering av kompetanse mener Linda Lai det å kunne utnytte det potensialet kompetanse innebærer, og samtidig ha innsikt i hvilke faktorer som påvirker bruk av kompetanse, både i positiv og negativ retning.

*Det er jo i selskapets interesse at folk skoleres, for å bli flinkere. Så det er jo veldig bra.
Hvis det e noen kurs dem ser nøtten i, så får vi ta det.*

Motivasjon er en sentral faktor for både læring, kompetanseanvendelse og ytelse, skriver Lai (2004:194), og sier videre at det er viktig at medarbeiderne ser mening i å utnytte egen kompetanse. Ved å stadig oppmuntre de ansatte til å gå på kurs og videreutdanning viser selskapet at de er opptatt av kompetanseøkning i selskapet. Dette vil virke motiverende for de ansatte, de følger seg synlige, og ikke minst viktige for organisasjonen. Dette illustreres også av følgende uttalelse fra topplederen (Bedriftsnytt 9/2005):

Vi skal lede slik at alle ansatte får størst mulig selvtilit, selvrespekt og slik at de får bruke kunnskapene sine.

Dette viser en organisasjonskultur som er utadrettet, positiv og åpen og kjennetegnet ved en god omgangstone og atmosfære. Dette vil i følge Linda Lai (2004) virke motiverende både på læring og kompetanseanvendelse. Måten Store Norske gjør dette på er blitt lagt merke til, noe følgende avsnitt i Bedriftsnytt (nr 4/2005) viser:

Store Norske er innstilt til den høyt hengende VOX-prisen for sitt opplæringsarbeid. Det er Nasjonalt senter for læring i arbeidslivet som deler ut prisen hvert år. Ifølge kriteriene går den til en bedrift som har gjort læring på jobb til en del av arbeidshverdagen, har satt læring på jobb i system, har en kultur for læring som kan være et forbilde for andre arbeidsplasser og har læring som middel til å nå virksomhetens mål.

De kriteriene som ligger til grunn for VOX-prisen er både tilstedeværende og fremtredende i selskapet, og gruvebusen gir uttrykk for at "det er slik vi gjør tingene her hos oss".

Store Norske har også et belønningssystem i form av bonusutbetalinger som belønning for oppnådde resultater. Selskapet er også flinke til å belønne i uformelle former, dette skjer via positive omtaler, ros og annen anerkjennelse, og kommer til uttrykk både i årsrapportene og bedriftsavisa. Bonusavtalen gjelder for alle ansatte, forutsetningen er at alle gjør en ekstra innsats, skriver ledelsen i bedriftsavisen. Linda Lai (2004) hevder at slike bonusutbetalinger også kan være en medvirkende motivasjonsfaktor til den kompetansesatsingen selskapet praktiserer.

Følgende avsnitt i 2003-årsrapporten illustrerer dette:

Året 2003 ble et rekordår for Store Norske. Produksjonsvolumet, produktiviteten og resultatet ble som planlagt og forventet. Mannskapenes innsats, fra prospekteringsvirksomheten til gruva og verkstedene, til transportvirksomheten og kaia, har vært så god i 2003 at alle ansatte ble belønnet med en bonus på kr 15.000,-

Dette anskueliggjør selskapets innstilling til sine ansatte, det momentet at alle er like viktige. Måten dette kommer til uttrykk blant de ansatte er at de føler seg synlig, "man blir sett, og ikke minst hørt", de sier også "han (henviser til topplederen) får jo folk med sæ, ikke sånn som dritts..., de fikk jo folk mot sæ". Kompetansesatsingen fører til økt produktivitet som igjen fører til anerkjennelse og bonusutbetalinger. Min undersøkelse viser at det ikke finnes kulturelle barrierer i Store Norske verken for å ta til seg kompetanse eller for å ta denne i bruk. Motstand mot endring er et kjent fenomen innen organisasjonskulturlitteraturen (Lai, 2004), dette kan også forekomme når det gjelder de endringene ny kompetanse kan medføre. Ingen av informantene er negativ til ny kompetanse. Det er heller slik at de ønsker dette velkommen, og gir uttrykk for at de selv vil være en del av kompetansesatsingen.

4.1.4 Sammendrag av integrasjonsperspektivet

Jeg har definert organisasjonskultur som felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som preger organisasjonsmedlemmenes handle-, tenke- og uttrykksmåter. Schein's 3-nivåmodell er bygd opp rundt denne måten å definere organisasjonskultur på, og modellen kan brukes for å beskrive Store Norskes kompetansesatsing. Den synlige delen, artefakten, er utlysingsannonser og derigjennom selskapets kompetansesatsing. Her får aktuelle arbeidstakere den første informasjonen om selskapet og ressursbruken på dette området. Schein (1990:18) skriver at hvis vi undersøker artefaktene og verdiene i en organisasjon nøye, kan vi prøve å slutte oss til de grunnleggende antagelsene som holder ting sammen. Slike antagelser kan vanligvis bringes til overflaten i intervjuer hvis både intervjueren og den som intervjues er innstilt på å lete seg frem til det kulturelle mønsteret. Jeg har benyttet denne fremgangsmåten, og ser at det trer frem et mønster som er sammenfallende med Schein's 3-nivå modell. Analysen viser at det er sammenheng mellom den kulturelle artefakten, kompetansesatsingen, og normene, det informantene erfarer og gjennomgår når de starter i selskapet. I lys av Schein's modell er det en gjensidig sammenheng mellom artefakter og verdier. Hos Store Norske stemmer dette overens med at opplæringskulturen er synlig ved måten den annonseres på, verdiene/normene gjøres gjeldende ved at kompetansesatsingen foregår slik den er beskrevet. Dette nedfelles i de grunnleggende antagelsene ved at "hele pakka" er felles og delt av selskapet og gruvebusen – og som

igjen fører til at gruvebusen tar del i kompetansesatsingen fordi "dette er måten vi gjør det hos oss". Det bedriften sier de skal gjøre, øke gruvebusens kompetanse, blir faktisk gjort.

Selskapet har en sterk og enhetlig opplæringskultur som er sterkt forankret i en felles delt tankegang der holdningen er preget av gjensidig tillit, kunnskapsdeling og fellesskapsfølelse. Dette kommer klart til uttrykk ved at det ikke eksisterer noen kulturelle blokkeringer eller sperringer i selskapets kompetansesatsing. Store Norske er klar over hvilken kompetanse de er avhengig av, og har laget et veldig strukturert og godt fungerende opplegg rundt dette som både de ansatte og selskapet selv synes å være tilfreds med. De ansatte er stolte av å jobbe i Store Norske der de får nærmest ubegrenset tilgang til kompetanseheving. Topplederen har en fremtredende rolle, og det utvises stor respekt og beundring overfor ham. Han har vært førende for selskapets kompetansesatsing, og er av den mening at dette har vært medvirkende til at Store Norske er i verdenseliten både når det gjelder produktivitet og produktkvalitet. Hans personlighet og væremåte gjør at gruvebusen lett identifiserer seg med ham og hans verdier.

Analysen med bakgrunn i integrasjonsperspektivet viser at kompetansesatsingen i Store Norske er sterkt forankret i selskapets bedriftskultur ved at det er en sammenheng mellom kulturinnhold og kulturuttrykk. Organisasjonen fremstår som sterk og samlende på dette området, der topplederen er skaper og premissleverandør av en felles delt opplæringskultur. Hans premisser ligger til grunn for den trivsel og motivasjon som preger informantenes arbeidshverdag. Organisasjonen fremstår som en konfliktfri "familie" der et felles sett av verdier og grunnleggende antagelser skaper samhold og konsensus.

4.2 Differensieringsperspektivet

Dette kapitlet presenterer Store Norskes kompetansesatsing i lys av differensieringsperspektivets kjennetegn, nemlig at organisasjonen består av flere ulike kulturer. Ambisjonen her er å få frem om det finnes ulike oppfatninger av selskapets kompetansesatsing i de to teamene jeg studerer, eller om det er andre kjennetegn innen perspektivet som er fremtredende. Dette kan være grupperinger som eksempelvis samme aldersgruppe eller samme ansiennitet.

4.2.1 Hvorfor kompetansesatsing?

Hovedaktiviteten i ei gruve er oppføring (driving av tunneler) og strossedrift (produksjon) der gruvearbeiderne er inndelt i puljer⁸. Mitt Svea-team jobber på strossa, og inngår som én av puljene i Svea Nord. I Gruve 7 er det bare ett team og alle er følgelig medlemmer av dette. Ved ansettelse i Svea blir gruveaspirantene plassert inn i eksisterende team. Alle gav uttrykk for at de trivdes i teamet sitt, både på det faglige og sosiale plan. En informant (G7) sier følgende:

Så kom vi over hit, spente. Vi fikk muligheten til å ønske oss på puljer. Jeg hadde hørt litt i døran at pulje x(endret av meg slik at pulja ikke kan identifiseres) var ei bra pulje, så jeg ønsket meg på den, og her er jeg fortsatt i dag.

- En annen (G12) sier:

Det teamet vi e på nu, det e et veldig bra team. Det ser æ med at det e veldig lite folk som e sykemeldt, og bra sammensveisa gjeng. Man trives der, og vil være der. Det her e det beste teamet æ e i..

Når individer gjennom sosialisering i fellesskap med andre internaliserer fellesskapets mål og verdier, kan det også skape motivasjon for å yte fordi det å arbeide for fellesskapet blir det samme som å arbeide for egne mål og verdier (Jacobsen og Thorsvik, 2002:125). Informantene forteller om et godt samhold; "vi er et team som jobber godt sammen og tar ansvar for hverandre" er gjennomgangstonen. Når informantene snakker om gruva, arbeidsoppgavene og pulja si bruker de uttrykkene "gruppa mi", "skiftet mitt" og "teamet mitt". Dette er nesten synonymt med ordtaket "en for alle, alle for en", og er beskrivende for det fellesskapet de beskriver og er en del av. Det vokser frem en gruppeidentitet og et samhold som styrker felleskapsfølelsen. Dette ble uttrykt på følgende måte (G3):

Det e jo en sammensveisa gjeng, æ trur det e det som har holdt Store Norske i gang gjennom alle år. Det e godt internt arbeidsmiljø. Klart, det har vært litt skurr, men sånn e det vel på alle plasser der det e folk. Det var vært bra sånn teammessig føler æ.

Dette sitatet gir inntrykk av at gruvebusen i Svea assosierer seg i større grad med kollegaene sine enn med arbeidsoppgavene eller organisasjonen som helhet. De forteller om godt samhold innad i gruppa, og de er seg bevisst dette; "vi er en sammensveiset gjeng som trives å jobbe i lag". Måten dette kommer til uttrykk på er at de bryr seg om hverandre, tar vare på hverandre og har en god arbeidsmoral. "Og hvorfor skal ikke jeg bidra sånn at det blir et godt miljø?", tilføyde en av (G7)

⁸ Jeg bruker begrepene pulje og team om hverandre, men meningen er den samme; beskrivelse av en gruppe.

informantene. Dette er overensstemmende med Hatch (2001:281) som sier følgende: "Fysiske strukturer i organisasjoner deles gjerne inn i territorier, og disse territoriene assosieres så med den virksomheten som foregår der, eller med personene som oppholder seg der." Svea er et arbeidssamfunn. "Vi er her for å jobbe, spise og sove", var gjennomgangstonen. Når arbeidsperioden er over reiser de hjem til fastlandet, og når en ny arbeidsperiode nærmer seg, reiser de opp igjen. Flyplassen i Tromsø blir et samlingspunkt der arbeidskollegene møtes, og sammen reiser de videre opp til Svalbard. En av informantene (G9) sa følgende:

Æ får 3 timer venting i Tromsø på tur opp. Då kjæm de ainner, og man får høre ka de har gjort i frivekken. Vi møtes i Tromsø så tia blir ikkje lang, det går greit og det e artig..

Når pulja har vært på friperiode kan det ha skjedd mye både i selskapet og i gruva som de ikke har vært delaktig i. Dette fører til at medlemmene utvikler en større identitet til gruppa enn til arbeidsoppgavene og organisasjonen. Min undersøkelse viser at det utvikles en annen type gruppeidentitet i Gruve 7 enn det som er tilfellet i Svea. Gruvebusen i 7'a var opptatt av både gruppa og arbeidsoppgavene, i Svea var det hovedsaklig teamet de var opptatt av. En informant i Gruve 7 (G10) uttrykker det på følgende måte:

Det synes jeg er veldig fint her i Gruve 7, her gjør vi jo alt. Alle gjør alt, inne i gruvedriften. Vi kjører jo de fleste maskiner, alle sammen. Vi er jo med køla i fra vi tar det ut til vi laster om bord på båten. Det gjør vi jo også sjøl, vi i gruve 7. Det er veldig ålreit, allsidig jobb. Det er et lite samfunn her oppe, og sånn som vi, den gjengen som er i Gruve 7 er..., ja det er liksom en kameratgjeng og.. Det er nesten som en familie, på en måte. Det er klart, i Svea er det mer folk så jeg vet ikke åssen det er der... Her er vi alle på samme skift og kjenner hverandre...

Alle informantene mine er menn i ulike familiesituasjoner, ungarer og familiefedre. Gruve 7-folka er bofaste i Longyearbyen, både de med og de uten familie. Her lever de et tilnærmet "normalt fastlandsliv" med fast jobb, familiebolig og utbygd infrastruktur rundt seg. Så godt som alle Svea-informantene, utenom en person, er fastlandspendlere. Med dette som utgangspunkt kan det hevdes at de "vanlige" aspektene som en subkultur er grunnlagt på, så som kjønn, alder og det å være i ulike livsfaser spiller mindre rolle i pendler- og arbeidssamfunnet Svea enn tilfellet er for de som jobber i Gruve 7. Gruvebusen i Gruve 7 kjenner mer til forholdene i Svea enn motsatt. Gruvebusen i Svea har lite eller ingen kjennskap til Gruve 7, og var heller ikke opptatt av det. De forteller videre at de ikke har noe forhold verken til Longyearbyen eller Svalbard generelt. De er på Svalbard for å jobbe, og reiser ned i friperiodene sine. Hvis det skulle bli slutt på pendlinga så slutter de i Store Norske, det er uaktuelt for dem å bosette seg på Svalbard.

Ingen, verken de i Gruve 7 eller Svea, hadde erfaring fra kullgruvedrift da de var nyansatt, og hadde samme utgangspunkt da opplæringen startet. De hadde ingen profesjonstilhørighet eller erfaring, og stilte dermed likt på denne variabelen også. Etter hvert som det skjer utskiftinger i arbeidsstokken vil det utkrystallisere seg grupper med ulik arbeidserfaring – og det er denne variabelen som er den største forskjellen/ulikheten blant gruvebusen. I Gruve 7 kom dette til uttrykk ved at de yngre kalte veteranene for "gammelpيسان". Studier av gruppedynamikk viser at når mennesker er i regelmessig samhandling med hverandre, øker sannsynligheten for at det oppstår grupper med tett samhold (Hatch, 2001:254). Dette kan sies å være tilfelle både i Gruve 7 og i Svea, men mitt inntrykk er likevel at det er et tettere samhold i Gruve 7. En av informantene i Gruve 7 bruker ordene "kameratgjeng" og "familie" når han beskriver sin oppfatning av gruppeidentiteten, og gir ved denne ordbruken et bilde av et sterkt og tett samhold. Differensieringsperspektivets beskrivelse av konsensus, klarhet og vi-følelse eksisterer i begge teamene. På samme måte som i integrasjonsperspektivet er det gjensidig tillit mellom medlemmene, de hjelper hverandre og fellesskapsfølelsen er sterk. Til forskjell fra integrasjonsperspektivets organisasjonsomfattende konsensus, skjer dette innenfor hvert av teamene.

Svea Nord har tatt i bruk ny teknologi i kullutvinningen, og har i den forbindelse gjennomført en omfattende opplæring av gruvebusen. Gruve 7 åpnet i 1966, og kalles på folkemunne "Lille Norske". Denne benevnelsen kan sees på som en kulturell artefakt, en språklig sådan, og er en indikator på at det råder en kultur i denne gruva som skiller den fra andre subkulturer i selskapet. Begrunnelsen for denne tankegangen er følgende; Gruve 7 er en eldre og mer tradisjonsrik gruve som forvalter mer av den opprinnelige gruvekulturen enn tilfellet er i Svea. Gruve 7 kan nærmest sies å være en kulturell miniatyr av "det tradisjonelle" Store Norske der utviklingen ikke har hatt samme eksplosive fart og aktivitet som i Svea Nord.

Gruvebusen i Gruve 7 er stolte av gruva si. De gir uttrykk for at de trives godt alle mann, og sier samtidig at "det er mer trøkk borti Svea". Det er en stabil arbeidsstokk i Gruve 7 som ikke kan tenke seg pendlerordningen som eksisterer i Svea. Gruppen selv fremhever trivsel, samhold og at de tar ansvar for hverandre som viktige elementer i arbeidshverdagen, følgende sitat (G13) illustrerer dette:

Det må jo være en grunn til at folk stort sett må pensjonere seg for å komme seg herifrå.

- Stoltheten kommer frem i følgende sitat (G13):

Samtidig er jo Gruve 7 viktig for selskapet, politisk også. Det er viktig med tilstedeværelse her i Longyearbyen. Vi tar jo i mot uhyggelig mye besøk, blant anna. Dem seier jo det at dem e jo litt stolte av Gruve 7, tross alt.. Vi har jo en veldig god skadestatistikk her i gruva, og liten turnover. Det er jo på mange måter et mønsterbruk, Gruve 7, det vil eg seie.

Kallenavnet "Lille Norske" er illustrerende for forskjellen på gruvene; Svea Nord står for det meste av selskapets samlede kullproduksjon, og av selskapets totalt 314 ansatte (pr 31.12.2006) jobber 19 i Gruve 7. I Svea jobbes det helkontinuerlig skiftordning, mens det i Gruve 7 jobbes formiddagsskift på ordinær arbeidsuke. Det finnes imidlertid også likheter, men de er på et mer overordnet nivå: De jobber i samme selskap, og har samme ledelse. Videre har de samme type arbeid og samme mål: Utvinne kull. De to teamene er to adskilte grupper innen samme organisasjon. Dette er sammenfallende med differensieringsperspektivets kjennetegn; en organisasjon består av subkulturer og det er konsistens innen den spesifikke subkultur. Bang (2003) definerer subkultur som en delkultur eller en undergruppe som eksisterer innenfor samme organisasjon. Han sier videre at det er viktig å ha in mente at det ikke bare er ulike forhold som skiller to eller flere subgrupper/-kulturer fra hverandre, men også forhold som de kan sies å ha felles (ibid). De to teamene jeg studerer har både likheter og ulikheter. I den daglige driften er de imidlertid ikke avhengig av hverandre, og påvirker dermed ikke hverandre. De eksisterer side om side i samme organisasjon. Mitt inntrykk er at de ikke er konflikt mellom teamene, de lever i harmoni og nærmest gjensidig likegyldighet til hverandre.

Opplever de at bedriften ønsker at de skal ta utdanning?

Selskapet har kompetanse som en av sine satsingsområder og bruker masse ressurser på gruvebusens kompetanseutvikling. Min studie viser at det finnes ulik forståelse av denne kompetanseutviklingen mellom Gruve 7 og Svea. Det fremkommer også ulikheter langs de to andre dimensjonene, samme aldersgruppe og samme ansiennitet.

Gruve 7 er en egen resultatenheter i Store Norske. De har selv ansvar for produksjon, transport, rensing, lagring og lasting av kullene. Gruve 7-gutta forteller at de er en allsidig gjeng som kan, og får, opplæring "i det meste". "Tanken er at vi skal være mest mulig selvgående, det er dyrt og langt å hente folk til å utføre oppgaver for oss" uttalte en av informantene (G13), og legger til:

Sånn er det med oss i Gruve 7, vi er alle mann veldig allsidig. Alle kan jobban sine her i Gruve 7 så det er aldri noe problem å bytte fra en gjeng til en anna. Vi er en fin gjeng. Her er det mye

mer allsidig arbeidsoppgaver enn den perioden jeg var i Svea. Alle vet hva de skal gjøre, det er ikke noe pisking, det går jevnt og trutt.

Til tross for at de er stolte av gruva si og gir uttrykk for at de trives godt alle mann, kom det frem i en undertone at de er opptatt av forskjellen mellom dem selv og Svea-gruva, deriblant når det gjaldt tilbud om kurs og opplæring. Her er det sannsynligvis "Lille Norske-syndromet" som kommer frem, og illustreres av følgende sitat (G5):

Ja, det har skjedd et par ganger – æ trur pinadø det har vært kurs som vi ikke har hørt om, ikke før etterpå. Dem har liksom glemt oss av, da – her oppe. Vi har måttet mast av og til, at vi vil ha de og de kursan som har gjennomført borte i Svea. Det er blitt bedre.. vi spør også hvis blir det e kurs i byen som vi også får være med på.

- Han fortalte at de også hadde funnet en løsning på dette:

Så e vi blitt flinkere å rope ut hvis det e nokka.. Man kjenner jo folk i Svea, og får høre hvis det e noe.

Svea

Informantene i Svea snakket mye om gjennomtrekk, og refererte med dette til at det har vært stor utskifting av ansatte i gruva. Turnoveren for 2006 er oppgitt til 14 %. I perioden 2001 – 2006 har den ligget på rundt 10 %. Tallene gjelder for hele konsernet, selskapet oppgir ikke turnoveren spesifikt for gruvene. Jeg antar likevel at når hoveddelen av de ansatte jobber i Svea Nord så er mesteparten av gjennomtrekken også her. Jeg har ikke analysert tallene, og kjenner dermed ikke årsaken til disse svingningene. Det er heller ikke relevant for min analyse, tallene er oppgitt for å underbygge utsagnene til informantene mine. Gjennomgangstonen fra gruvebusen i Svea er at selskapets hensikt med å legge til rette for utdanning er for å holde på de ansatte, og derved øke stabiliteten.

Ved å bruke ressurser på kompetansesatsing for gruvebusen tilkjennegir selskapet at de tar den store utskiftingen av ansatte seriøst, og at de setter i gang tiltak for å redusere dette. De ansatte opplever tilbudene som positive, de føler at selskapet satser på dem og tar vare på dem. I og med at de ansatte går i turnus og har skiftordninger, er det en kabal som skal gå opp i forhold til friperioder, produksjon, ivaretagelse av sikkerhet osv. Selskapets opplæringsprogram er omfattende og til dels obligatorisk for gruvebusen. Mange informanter trakk frem frivillighetsaspektet når de snakket om Teknisk fagskole. De synes det er greit at de selv kan avgjøre om de vil starte på fagskolen eller ikke. Gruvebusen gav uttrykk for at "gruva egner sæ ikke for alle" og "det e jo berre tull å være her hvis man ikke trives, meine æ".

Tankegangen bak disse utsagnene er at mistriivsel ødelegger for teamet, og at den det gjelder selv vil slite. I ytterste konsekvens kan det også gå på bekostning av sikkerheten. Enkelte drar etter kort tid fordi de ikke klarer å tilpasse seg pendlerordningen, mørketida, "det å jobbe under dagen" eller splitting av familie. Følgende sitat fra en informant (G8) underbygger dette momentet:

Folk får det som regel som de vil for at de skal være fornøyd og trives. Det er veldig viktig, at man trives.

Undersøkelsen viser at de to teamene har samme positive oppfatning av selskapets kompetansesatsing, men noe ulik forståelse av ressursbruken. Gruvebusen i Gruve 7 erfarer at det er en forskjell i "styrken" på denne kompetansesatsingen der de av og til føler seg utelatt. De har funnet en løsning på dette og sier raskt i fra hvis dette inntreffer igjen. Dette vitner om et sterkt samhold i gruppa, de passer på at de får samme kurstilbud som busen i Svea.

Samme aldersgruppe og veteraner kontra ferskinger

Det er forholdsvis sjelden at eldre arbeidstakere begynner å jobbe i gruva uten at de har erfaring fra dette tidligere. Det finnes tilfeller der arbeidstakere har kommet tilbake til gruva etter et opphold på fastlandet, men dette skjer bare unntaksvis. Min undersøkelse viser at de som er i samme aldersgruppe også har omtrent like lang ansiennitet i selskapet. Gjennomsnittlig ansettelsestid i selskapet er ni år, og gjennomsnittlig alder er 38 år (Årsrapport 2006). Ansienniteten hos mine informanter varierte fra tre år til 32 år. Den yngste informanten min var 22 år, de eldste var i 50-årene. Blant mine informanter var det sånn at de yngste hadde jobbet kortest, ettersom de ble eldre økte også ansienniteten i selskapet⁹. Ved inndeling i gruppene ferskinger og veteraner har jeg definert skillet, antall år de har jobbet, på mer eller mindre enn 10 år. Et sammentreff er at de jeg grupperer som veteraner, det vil si jobbet mer enn 10 år i gruva, alle holder til i Gruve 7.

Veteraner

Det er selskapet som har igangsatt kompetansesatsingen, gruvearbeiderne selv har ikke tatt initiativ til dette. Følgende sitat fra en informant (G15) underbygger dette:

Men la oss si det sånn, hvis det her fagbrevet som gruvearbeideren tok, hvis det ikke har kommet fra Store Norske så hadde ingen av oss gått og spurt om det, det trur æ ikkje.

Vangberg og Jakobsen (1998:25) sier følgende i sin oppgave: *Så langt vi har kunnet finne ut så har ikke gruvearbeiderne selv kjempet for å få til en fagopplæring innen sitt fagområde. Vi kjenner ikke til at dette*

⁹ I de etterfølgende avsnittene omtales gruppene som ferskinger og veteraner.

har skjedd på noe annet sted heller. Det er vanskelig å påpeke noen entydig årsak til dette, og forklaringen kan ligge i flere forhold. Gruvearbeiderne i Longyearbyen hadde en sterk status i samfunnet, og lønnsmessig lå de litt over fagarbeidere med fagbrev. Så vidt vi har kunnet konstantere så har det heller aldri vært satt frem noen form for kompetansekrav for denne gruppen. Nødvendig opplæring ble gitt på stedet der en skulle arbeide. Dette er overensstemmende med funnene mine. De av informantene mine som har over 20 års fartstid i selskapet forteller at de bare fikk den opplæringen som var nødvendig for å kunne utføre jobben. Følgende sitat bekrefter (G15) dette:

Det va jo ikkje noe fagbrev før i -96, det va jo da det begynte. Før den tid va det jo ikkje nokka utdanning. Man trengte ikke sertifikat engang, absolutt ingenting. Det holdt lenge med 7-års dårlig folkeskole...

De gir uttrykk for at de setter pris på at de har fått et fagbrev som formaliserer arbeidet som de har utført "i alle år". Veteranene mener at hovedgrunnen, og dermed motivasjonen, for å ta fagbrev er lønnsøkningen som følger i kjølvannet av utdannelsen. En veteran (G1) forklarer dette på følgende måte:

Men som sagt, eg tror hovedmotivasjonen for de fleste for fagbrevet, det er for å få opp lønna. Det er klart, hvis du stiger 11 kroner i timen på grunn av fagbrevet, det sier seg sjøl.

Fagbrevet i bergverksfag gjelder også som opptakskrav til Teknisk fagskole. Dette sistnevnte utdanningstilbudet er ikke veteranene interesserte i. De gir uttrykk for at de skal jobbe i gruva til de går av med pensjon og ser ingen grunn til videreutdanning for egen del. De er likevel positiv til at selskapet bruker ressurser på videreutdanning.

Ferskinger

Gjennomgangstonen fra de yngre arbeiderne var "at det er jo greit med et fagbrev". Inntrykket deres er at selskapet ønsker at de gjennomfører denne utdanningen, og at målet for dette er kompetanseheving og ivaretagelse av sikkerheten. Denne gruppen poengterte også viktigheten av fagbrevet når de engang skulle søke seg tilbake til fastlandet; "alt i alt vil man være mye mer rusta når man drar enn når man kom, man får en unik erfaring med seg", uttalte en informant. De gav også uttrykk for viktigheten av den teoretiske opplæringen. Tilbudet om Teknisk fagskole ble godt mottatt av denne gruppen. De ser på dette som et moment som er med på å forlenge Svalbardoppholdet, og ytterligere forsterke arbeidsmulighetene på fastlandet. En informant (G6) forteller følgende:

Og det er kanskje ein litt sånn liten ein at ein begynner å tenkja litt heimat, da gjer meg.... Men ein ting som har holdt oss her, er at me forsetter med utdannelsen. Så det er jo klart, da kjem

det inn det momentet at så lenge de bruker ressurser på dette så får de beholde folk. Det er jo klart, hadde ikkje eg fortsatt på utdanning og fortsatt som gruvearbeider så hadde eg nok søkt meg heimat ganske kjapt, trur det...

Disse utsagnene tyder på at denne gruppen ikke ser for seg hele arbeidslivet sitt i gruvene på Svalbard. Ut fra sitatene går det frem at de jobber i gruvene så lenge de ser at de har personlig utbytte av det, og benytter seg av selskapets kompetansetilbud. Dette er faktisk i tråd med selskapets egen målsetting. Selskapets tidligere personalsjef har uttalt følgende: *De ansatte i Store Norske skal ha høyere kompetanse når de reiser i fra Svalbard enn da de kom.*

Oppfordre hverandre til utdanning

Både informantene i Gruve 7 og i Svea forteller at de blir inspirert av de som har gjennomført Teknisk fagskole til å selv starte på dette studiet. Alle, også de som ikke skulle starte på studiet og de som hadde avbrutt, omtalte studentene i positive og anerkjennende ordelag; *"du verden, det e flinke folk"* og *"eg må bare ta av hatten for dem som har fullført"* var gjennomgangstonen. De gav uttrykk for at de beundret dem, at det var flinke folk som sto på og gjennomførte studiet. Dette påvirker de andre til å starte på utdanningen. *"Klarer de det så må vel jeg også klare det"*, var tankegangen hos mange. Mitt inntrykk er at oppfordringen til kollegaer om å heve kompetansen sin er sterkere blant gruvebusen i Gruve 7 enn i Svea. I 7'a er det direkte oppfordring, *"det er klart du må ta med deg det"*, sier de til hverandre når det er snakk om kurs og kompetanseheving. På spørsmål til studentene om de var blitt oppfordret til dette var svarene ulike. De i 7'a svarte at de var blitt oppfordret både av gruvesjefen og av kollegene sine, og opplevde det som positivt. En informant (G10) sa følgende:

*Det var ikke noe press, men det styrka jo avgjørelsen... "Jojo, synes dem det og".. jojo, ja vel...
Det ble jo positivt, sånn sett. Dytte hverandre frem og hjelpe hverandre er alltid greit...*

Felles for alle, både blant gruvebusen i Svea og 7'a, veteraner og ferskinger, med og uten ansiennitet er fokuset på sikkerhet. I Store Norske har sikkerhetsarbeidet alltid hatt første prioritet, dette går igjen overalt og i alle sammenhenger. Sikkerhetsaspektet er grunnlaget for arbeidsmetodene, og ikke minst for kompetansehevingen. De ansatte er opplært til å ta ansvar for seg selv og for hverandre. En godt gjennomført planlegging bidrar til at selskapet har tilstrekkelig mannskap med den rette kompetansen for å kunne utføre arbeidsoppgavene. Dette er sammenfallende med differensieringsperspektivets karakteristikk av at organisasjonen er oppdelt i subkulturer, og at det er konsistens innen den spesifikke subkultur. Perspektivet uttrykker også at subkulturene i mange tilfeller overlapper hverandre og derved skaper et relativt komplekst bilde av den interne organisasjonen. Kompleksiteten øker også ved at

aktørene kan tilhøre mer enn en subkultur samtidig. Alle informantene er medlemmer av minst to subkulturer; a) medlem i teamet og b) enten fersking eller veteran.

Det er to grupperinger som er fremtredende i min analyse; gruveteamene og i "ferskinger og veteraner". Min analyse viser at ferskingene har samme oppfatning av selskapets kompetansesatsing, uavhengig av hvilken gruve de jobber i. De gir også uttrykk for at de skal fortsette yrkeskarrieren sin på fastlandet. Dette indikerer at de yngre har en felles forståelse av hvorfor kompetanse er viktig der Store Norske som selskap, og teamene de jobber i, er av underordnet betydning. Det råder en generell oppfatning blant unge mennesker i dagens samfunn om utdanningens betydning, og ferskingene i Store Norske har den samme oppfatningen av dette som aldersgruppen sin på fastlandet.

4.2.2 Tas kompetansen i bruk?

Alle deltar på det samme introduksjons- og opplæringsprogrammet uavhengig av hvilken gruve de skal jobbe i. Gruveaspirantene tar denne opplæringen i bruk på ulikt vis alt etter om de begynner å jobbe i Gruve 7 eller i Svea. Det betyr at de bygger opp ulik erfaring fordi driftsmetodene er ulike. På et punkt fremkom det en forskjell mellom Gruve 7 og Svea. Gruvebusen i 7'a var opptatt av fjellet og snakket om det. "Du må lære dæ fjellet", sa de. De utdypet dette med at du må se og lytte. Se hvordan fløtsen ligger, og høre etter lydene. En informant (G11) sa følgende:

Man må jo følge med fjellet..., ta forholdsregler... Trykket kan jo være skummelt, man lytta jo og ser..., men alt blir en vane, man kan jo seie det sånn... Det er jo bare at man ikke sløva ned og gir fan... Passe på, og det skjer nærmest automatisk... Det ligger jo i bakhodet, det kan jo skje noe...

- En annen (G13) uttalte følgende:

Det har jo med å se an fjellet når du driver på, om det e på tur ned eller... Når du kommer ny så har du ikke peiling på ka du holder på med. Du ser jo ikke om fjellet e på tur ned, ikke sant.

Ingen av informantene i Svea snakket om fjellet. Min antagelse er at dette kommer av at driftsmåten i gruvene er ulik. I Gruve 7 brukes Continuous Miner (CM) som opereres av kuttere, og det er i hovedsak disse som må følge med fjellet. I Svea foregår kullbrytingen med maskinelt utstyr og i et mye større tempo enn i Gruve 7. Ut fra denne ulikheten er det naturlig at Svea-gutta ikke får samme forhold til fjellet som gruvebusen i 7'a.

Gruve 7

Gruvebusen i Gruve 7 legger vekt på den allsidigheten jobben deres byr på. Man skulle kanskje tro at gruvearbeideryrket er ensidig og monotont. Mannskapet i 7'a tegner nærmest et motsatt bilde av arbeidsdagen og arbeidsoppgavene sine. I og med at enheten er så pass liten, er det viktig at alle kan utføre alle typer arbeidsoppgaver og de rullerer på oppgavene. De er ikke spesialisert på samme måte som i Svea der de enten jobber på oppfaring eller på strosse. I Gruve 7 utfører mannskapet alle arbeidsoppgavene selv, dette kommer blant annet til nytte når kullbåtene skal lastes. I forbindelse med kullastingen sommeren 2007 sto det følgende å lese i Bedriftsnytt (nr. 7/2007):

Panamaregistrerte MS "Ocean Pacific" med kinesisk bemanning fikk æren av å være første kullskip denne sesongen. Gruve 7-gutta fylte båten uten problemer med 22 737 tonn på under to døgn. Dette kullet skal til Rotterdam, og derfra med lektere og/eller tog opp elva Rhinen til et verk i Duisburg i Tyskland som lager legeringer til stål- og jernverk.

Svea

Det generelle inntrykket fra gruvebusen i Svea er at all kompetanse de tilegner seg tas i bruk. Både maskinparken og utstyret de benytter er spesielt utviklet for kullgruvedrift. "Vi må jo ha kompetanse til å utføre de tingene vi holder på med til daglig", kommenterte en av (G8) informantene. Jeg fikk inntrykk av at de nærmest hadde nådd et metningspunkt i forhold til det å ta til seg ny kompetanse. Det er stadig kurs de må gjennomgå, og stadig nye ting å lære. En informant (G14) sier det på følgende måte:

Æ synes det begynner å nærme sæ nok nu, vi skal jo jobbe og.

Målet for Svea Nord er økt produksjon og sikker utførelse av jobben uten unødig slitasje på mannskap og materiell. For å klare dette må arbeidet være godt planlagt, systematisk utført samt at det tenkes sikkerhet i alle ledd. Ut fra informantenes uttalelser, samt opplysningene i selskapets årsrapporter og bedriftsavis jobbes det kontinuerlig med disse momentene, og de klarer å oppfylle kravene. I årsrapporten fastslås det at selskapet klarer å realisere målene de setter seg uten at dette går på bekostning av gruvebusens motivasjon og trivsel. Undersøkelsen min tyder på at målfokuset ikke truer gruvebusens motivasjon og trivsel. Gruvebusen i Svea gir uttrykk for stor trivsel og godt arbeidsmiljø som kommer til syne ved at de slår den ene produksjonsrekorden etter den andre. Det er selvfølgelig flere faktorer som er medvirkende til dette, sitatene fra informantene indikerer at synlighet, teamfølelse og tydelig ledelse er medvirkende faktorer.

Samme aldersgruppe og ferskinger kontra veteraner

Veteranene mener de har hatt kompetanse innen gruvearbeideryrket og brukt dette daglig lenge før dette ble formalisert gjennom fagbrevordningen. De utfører akkurat de samme arbeidsoppgavene som de gjorde tidligere, og en informant (G15) illustrerer dette på følgende måte:

Men sånn som vi, da vi tok fagbrevet og kom tilbake. Det ingen som liksom spurte, eller prøvde å dra vekslar på den kompetansen vi kom med.. Nei, det ble ikke gjort, ikke i det hele tatt. Vi gikk tilbake til den samme gamle tralten..

Grunnen til dette kan nettopp være argumentet som veteranene selv bruker. De hadde jobbet så lenge innen gruvearbeideryrket at hovedpoenget var ikke å lære de noe nytt, men å formalisere erfaringen deres. Veteranene gir uttrykk for at det er viktig med utdanning, for til tross for den lange arbeidserfaringen deres kompenserer ikke dette for alle sider ved gruveyrket. "Det er jo ikke ufarlige arbeideroppgaver vi har", poengterer de. Veteranene forteller i positive ordelag at det har vært stor forbedring på dette området og viser til selskapets opplærings- og introduksjonsprogram. En informant (G15) forteller følgende:

Sånt fantes jo ikkje før, neida. "Bare ta dæ en maskinen og kjør", man ble ikke fulgt opp. Men det er blitt bedre.

Ferskinger

Denne gruppen gir uttrykk for at de tar i bruk all kompetanse som de tilegner seg. Det er en del kurs de må gjennomføre før de kan starte og jobbe i gruva. En informant (G10) forteller:

Det er ikke kurs for at det er kurs, liksom. Det er for at du skal ha nytte av det i jobben og har bruk for det.

De som har jobberfaring fra fastlandet forteller at de ikke har hatt slike arbeidsgivere tidligere som legger forholdene så godt til rette for kompetanseheving. Etter hvert som ferskingene lærer seg faget ruller de på arbeidsoppgavene som medfører at de får økt forståelse for arbeidsoppgavene sine. De eldre lærer opp de yngre, samtidig som de bygger seg opp erfaring.

Gruvesjefene både i Gruve 7 og Svea har reportasjer i Bedriftsnytt der de beskriver "ståa" i gruvene. Språkbruken og ordvalgene er i en positiv og omgjengelig tone der de ansatte omtales som "en av oss". På samme måte som topplederen bruker også gruvesjefene ordene "vi" og "oss" når de skriver om selskapet. Reportasjene er rikt illustrert med bilder av de ansatte, og de bruker vendinger som "flott levert", "de gjør en kjempejobb" og "god timing". De ansatte får ros og anerkjennelse av sjefene sine,

noe som er medvirkende til at lagfølelsen innen subkulturene styrkes. Differensieringsperspektivet viser klart at det eksisterer subkulturer innen selskapet. De to gruvene bruker ulike produksjonsmåter, og følgelig tas kompetansen i bruk på ulik måte i gruvene. Perspektivets kjennetegn "ulikhet og konflikt" er ikke helt overensstemmende med subkulturgrupperingene i Store Norske. Det ene kjennetegnet, ulikhet, er tilstede, men har heller sitt utspring i ulike produksjonsmetoder enn i en konfliktrelasjon. Det samlede inntrykket fra informantenes fortellinger indikerer at det ikke er konflikt verken mellom gruveteamene eller mellom ferskinger og veteraner. Subkulturene har både likheter og ulikheter der gruveteamene kan sies å leve i tilnærmet likegyldighet til hverandre, og grupperingene av ferskinger og veteraner lever i sameksistens innen teamene sine.

4.2.3 Hvordan tas kompetansen i bruk?

Selskapets systematiske og målrettede arbeid med kompetanseheving har gitt resultater. Dette vises ved at produksjonsrekordene stadig står for fall med det som resultat at lagerbeholdningen av kull også overstiger gamle høyder. Tempoet på kullutvinningen er høyt. Selskapets ambisjon er at den kompetansen gruvebusen tilegner seg tas i bruk på en sikker og trygg måte. Måten dette gjøres på er ved å ha kontinuerlig fokus på sikkerhet, og forebygge skader der HMS-arbeidet har en fremtredende rolle. I årsrapporten (2004:26) står følgende: "Det var ingen skader i Gruve 7 i 2004. Dermed er det fem år siden det har vært en skade der. Dette ble markert ved at alle ansatte i Gruve 7 ble invitert til middag med næringsminister Børge Brende da han besøkte Longyearbyen høsten 2004."

Deling av kunnskap

Når det gjelder deling av kunnskap viser undersøkelsen at det er en forskjell i måten dette gjøres på i de to gruvene. I Gruve 7 fortalte informantene at alle kunne spørre alle om hjelp, de rettledet hverandre hvis de så at en kollega utførte en arbeidsoppgave feil eller på en tungvint måte. I Svea var det ikke riktig så enkelt, en informant (G2) forklarer dette på følgende måte:

Det e litt variabelt korsen det blir tatt imot. Det e litt sånn her i fra gammelt av at.., det e litt sånn ansiennitetsgreie i det her greian. Du skal ikkje prate til noen som har holdt på lenger med de greiene her.. Det e bare sånn det e.. Man skal egentlig være litt sånn (ydmyk?) når man begynner her, egentlig ikkje seie så veldig mykje. Man må berre se å lære. Det kan jo være både rett og galt, egentlig men.. Det heng nok litt igjen fra gammelt det greian der.

- En annen informant (G7) uttrykker seg på en litt annen måte:

Vi tar vare på hverandre og respekterer hverandre føler jeg. Sånne ting som er viktig på en arbeidsplass. Har du en mening så blir du hørt, så blir det en diskusjon rundt det. Alle er ikke enig, men vi finner en løsning uten at vi må sloss.

Denne vinklingen var det ingen i Gruve 7 som gav uttrykk for, det var heller tvert om. Følgende sitat fra en informant (G10) illustrerer dette:

Du kan spørre hvem som helst, den som står nærmest.. Det er det kultur for det.., ikke noe problem. Man kan spørre hvem som helst, det synes jeg er bra.

Informanten tar i bruk ordet kultur; "det er kultur for det", sier han. Denne formuleringen gir et bilde på at det å dele kunnskap er "måten vi gjør det hos oss", og indikerer at dette er sterkt forankret i Gruve 7. Dette er overensstemmende med differensieringsperspektivets teori om subkulturdannelse der medlemmene deler kunnskap mellom seg. En annen (G13) uttrykker seg på følgende måte:

Det er kjempepositivt her i 7'a, vi er veldig allsidig – vi må være allsidig for vi gjør alt mulig. Det er litt bevisst fra ledelsen at vi rullerer litt.. De benytter seg av folka, det blir gjort. Det gjør til at folk blir ikke lei..

På samme måte som i integrasjonsperspektivet deler alle på kunnskapen sin, og setter pris på å bli spurt av kollegene sine. I dette perspektivet skjer kunnskapsdelingen innad i hver gruppe, og ikke på organisasjonsnivå som tilfellet er i integrasjonsperspektivet. Innad i gruppene er det ingen seleksjon i forhold til *hvem* man kan spørre, man henvender seg til den som står nærmest. Det inntrykket jeg sitter igjen med, og som sitatene antyder, er at det er en forskjell i kunnskapsdeling mellom gruvene. En Svea-informant trakk frem "veteransyndromet", en yngre skal være litt underdanig og beskjeden i forhold til de som er eldre. Dette fenomenet var det ingen i 7'a som snakket om, heller tvert om. De forteller at "e det nokka man lurer på, spør man han som veit bedre enn deg". Gjennomgangstonen var "vi jobber jo i lag alle sammen, så det e alles interesse at vi skal få det her å gå".

Et av differensieringsperspektivets kjennetegn er at det kan være inkonsistens mellom kulturuttrykk og kulturinnhold. Denne inkonsistensen ser ut til å være gjeldende i forhold til de som har gjennomført Teknisk fagskole, og den manglende anvendelsen av denne kompetansen. De av informantene mine som hadde fullført Teknisk fagskole gav uttrykk for at de ikke hadde fått nye eller endrede oppgaver der de kunne bruke sin nye kompetanse. En av disse (G6) uttalte:

Man utdanner seg jo nesten for å kunne ha muligheten nede. Men når de bruker penger på å heve kompetansen så er det jo litt viktig at de bruker de folkene og.., for det har vært litt dårlig. Man blir ikke brukt etterpå, kan du si.. Vi utdanner oss så går me tilbake igjen til det vanlige, det har vore litt... Men i forhold til egen personlig utvikling er det gull verdt... det er jo derfor eg har forsett, for det tar jo tid heime, du å bruke kvelder og helger til å lese, men eg har jo prøvd en annen verden så...

Informanten velger å ha en positiv innstilling til dette der han vektlegger personlige utviklingen som oppnås. Og ikke minst styrker han sjansene sine på arbeidsmarkedet den dagen han skal søke seg jobb på fastlandet. De som hadde fullført Teknisk fagskole var tilbake for fullt på jobb, og utførte akkurat de samme arbeidsoppgavene som tidligere. Dette ble lagt merke til av kollegaene deres, en informant (G15) sa følgende:

Vi har jo 2 stykka her i gruva som har gått, og dem går nu her i lag med oss og gjør det samme som de gjorde før.

- En annen (G2) forteller følgende:

No va det jo utlyst driftsingeniør og eg trur dem søkte alle sammen som hadde vært på Teknisk fagskole, og han som fikk det han har ikke Teknisk fagskole.

Gruvebusen er alle positiv til Store Norskes satsing på videreutdanning. Når utfallet blir som beskrevet ovenfor kan det gjøre utslag på motivasjonen for andre til å starte på denne utdanningen. Selskapet bruker ressurser på videreutdanning, men benytter seg i liten grad av den kompetansen de ansatte tilegner seg. Ut fra organisasjonskulturteori kan dette beskrives som brudd mellom kulturuttrykk og kulturinnhold. Ved bruk av Schein's 3-nivåmodell kan denne inkonsistensen forklares ved at det er brudd mellom artefakter og verdier. Utdanningen ved Teknisk fagskole har vært beskrevet som et pilotprosjekt og har fått masse oppmerksomhet og omtale både internt i selskapet, på Svalbard generelt og innen bergverksbransjen. Dette kan beskrives som artefakten, det vil si den synlige delen. Informantenes uttalelser om studiet og den manglende benyttelsen av kompetansen kommer frem gjennom intervjuene, og viser seg å ikke være overensstemmende med denne artefakten. De som har gjennomført Teknisk fagskole er blitt innehaver av ny kompetanse, og tilkjennegir at de ønsker å bruke denne kunnskapen. Inkonsistensen på dette området kan oppsummeres ved at selskapet sier en ting, men gjør noe annet.

4.2.5 Sammendrag av differensieringsperspektivet

I lys av differensieringsperspektivet antas det at organisasjoner består av et antall subkulturer som er basert på ulikheter i arbeidsmetoder og yrkespraksis. På bakgrunn av intervjuer og dokumentanalyser trer Store Norske frem som en organisasjon som består av flere kulturer. De to teamene jeg har studert representerer to ulike drifts- og produksjonsmåter innen samme organisasjon. Dette må sies å være uvanlig i dagens produksjonsbedrifter der bransjen er opptatt av å finne sin nisje, og bare være god på en ting. Dette er ikke tilfellet for Store Norske. Gruvene har høyst ulike produksjonsmåter, og dette tilsier at selskapet må være god på flere ting samtidig. Perspektivet sier videre at subkulturene eksisterer side om side i organisasjonen der eventuelle konflikter forblir i mellomrommet mellom de respektive subkulturene. Min undersøkelse viser at det ikke er konflikt mellom de to gruvene, heller ikke mellom ferskinger og veteraner. Gruvene eksisterer i tilnærmet total likegyldighet til hverandre, der det er stort fellesskap innad i teamene.

Ved bruk av Schein's 3-nivåmodell hevder differensieringsperspektivet at det er brudd mellom organisasjonens kulturuttrykk og subkulturenes kulturinnhold. Dette er ikke fremtredende i min analyse, bortsett fra den manglende bruken av kompetansen til de som har fullført Teknisk fagskole. Det er heller slik at subkulturene adopterer organisasjonens mål og verdier og gjør disse til sine egne. Dette stemmer godt med definisjonen på organisasjonskultur innen dette perspektivet i delkapittel 2.2.2:

"Organisatoriske subkulturer kan defineres som en distinkt samling av forståelse, adferd og kulturelle former som identifiserer en gruppe mennesker i en organisasjon. De skiller seg tydelig fra den felles organisasjonskulturen som de er forankret i, enten ved å intensivere den i sin forståelse og praksis eller ved å avvike fra den" (Trice og Press 1993).

Analysen med utgangspunkt i integrasjonsperspektivet viser at fellesskapsfølelsen er markant og fremtredende i selskapet. Det generelle inntrykket jeg sitter igjen med etter informantenes uttalelser på dette området er at differensieringsperspektivets beskrivelse av grupper der gjensidig tillit, fellesskapsfølelse og likeverd er fremtredende faktorer gjelder for begge teamene, henholdsvis i Gruve 7 og i Svea. De fremhever også ansvar som et viktig forhold som er ytterligere med på å forsterke fellesskapsfølelsen.

De to subkulturene, Gruve 7 og Svea, utviser samme forståelse av selskapets kompetansesatsing. Begge teamene tolker kompetansesatsingen som et felles gode som gjeldende for all gruvebus, uansett hvilken gruve de jobber i, alder og ansiennitet. Teamfølelsen er sterk, og de oppfordrer hverandre til videreutdanning. Denne forståelsen av kompetansesatsingen indikerer at det er

integrasjonsperspektivets felles delte tankegang som er fremtredende. Når det gjelder benyttelsen av dette, den oppfordringen som skjer blant kolleger og deling av kunnskap, så skjer dette på ulikt vis innen teamene, og kan tolkes i differensieringsperspektivets fokusering av subkulturer. Dette viser at tolkingen og bruken av kompetansesatsingen kan sees i lys av både integrasjonsperspektivet og differensieringsperspektivet.

Schein (1990:36) hevder at "en organisasjon er ofte sammensatt av mange subkulturer, men har også en total organisasjonskultur hvis den har tilstrekkelig lang historie bak seg. Derfor går den nyanserte inn i en komplisert og vedvarende kulturell læringsprosess". Store Norskes organisasjon samsvarer godt med denne beskrivelsen. Gruveaspirantene kommer inn i en stor og kompleks organisasjon der man må enten til England, Tyskland, Kina eller Australia for å finne tilsvarende organisasjoner. Gruvebusen identifiserer seg med teamene sine der de bruker selskapets verdier "stolthet, trygghet og lagånd" som sine egne verdier.

4.3 Fragmenteringsperspektivet

Dette kapitlet presenterer Store Norskes kompetansesatsing i lys av fragmenteringsperspektivet der det ikke eksisterer noen form for enhetlig forståelse eller overordnede retningslinjer for gruvebusens innstilling til denne ressursbruken.

4.3.1 Hvorfor kompetansesatsing?

Store Norske er verdens nordligste og Norges eneste kullgruveprodusent. Selskapet må kontinuerlig drive opplæring av de ansatte slik at de blir i stand til å utføre jobben de er satt til. En informant (G5) uttaler:

Når æ begynte satt æ 2 - 3 daga ute på sånn teori, blei fortelt og mata på med teori. Det va sånn helse, miljø og sikkerhet – det har æ fått grundig gjennomgang av. Så har vi hatt kurs på alle maskinan vi bruker.

Gruvebusen gir uttrykk for, og synes det er forståelig, at de må ha den grunnleggende opplæringen. Når det kommer til fagbrevutdanningen og Teknisk fagskole er ikke forståelsen like klar lenger. Som i de to andre perspektivene fremheves sikkerhetsaspektet her også, "men det får man jo opplæring i uansett", er gjennomgangstonen. Alle informantene fremhever at selskapet gir uttrykk for at de ønsker at flest mulig skal ta del i denne kompetansesatsingen. Gruvebusen synes å være veldig fornøyd med måten

selskapet legger forholdene til rette for kompetansehevingen. De gir også uttrykk for at de er stolt over å jobbe i et selskap som vektlegger kompetansesatsing i den grad Store Norske gjør.

Fragmenteringsperspektivets karakteristikker av organisasjoner med uklare, skiftende og ofte motstridende verdier ser faktisk ikke ut til å være gjeldende for Store Norske. Det er ingenting i materialet mitt som tilsier at gruvebusen ikke har forståelse for hvorfor selskapet har dette området som et av sine satsingsområder. Selv om de kanskje ikke alltid ser betydningen av videreutdanningen ut fra eget ståsted, tviler de ikke på selskapets hensikter. I alle selskapets dokumenter, det være seg årsrapporter eller bedriftsavis understrekes viktigheten av kompetanse for selskapets ansatte. Dette budskapet har Store Norske klart å formidle så klart og tydelig at det er nedfelt nærmest som en grunnregel både i organisasjonen og hos de ansatte.

4.3.2 Tas kompetansen i bruk?

Gruvearbeideryrket har tradisjonelt vært preget av hardt fysisk arbeid der krav til god arbeidskapasitet var et av hovedkravene. Tidligere tiders opplæring kan beskrives som "se og lær". På dette grunnlaget ble gruvearbeiderne dyktige, erfarne gruvebus som "kunne fjellet". Informantene ble bedt om å svare på om det var nødvendig å ha fagbrev i bergverksfaget for å kunne utføre gruvearbeideryrket, og om de gjorde en bedre jobb på grunn av dette. To informanter hadde følgende kommentarer til viktigheten og gyldigheten av fagbrevet, der den første (G3) uttalte:

"Det e 5 år du må jobbe (for å kunne ta det erfaringsbaserte fagbrevet), og da kan du faget om du får papiret eller ikke".

- Den andre (G5) sa følgende:

Du blir jo ikke nokka visere av fagbrevet, du gjør ikke det. Det e ingen forskjell inne i gruva, det e ingen som tyte om det fagbrevet. "Du gjør det fordi du har fagbrev", det har eg aldri hørt, aldri. Kommer sikkert aldri til å høre det heller.

Som sitatene indikerer så er det praksis og erfaring som er tellende inne i gruva, fagbrevet har nærmest underordnet betydning. Dette prinsippet gjelder også når stigeren utdeler arbeidsoppgaver, han gjør ingen forskjell der viktigheten av fagbrevet er fremtredende. Til tross for dette velger så godt som alle å gjennomføre fagbrevopplæringen, og bli fagarbeidere. Motivasjonen for dette er varierende; lønnsøkning, at man går foran ufaglærte ved permitteringer (selv om det strengt tatt ikke har vært permitteringer i selskapets nyere historie), greit å ha med seg den dagen de skal ned igjen, og sist, men ikke minst; dette kvalifiserer for Teknisk fagskole.

All gruvebus er medlem av faste team. Teamfølelsen er dominerende og betydningsfull både i Svea og i Gruve 7. De ansatte bruker vendinger som "teamet mitt", "kameratskapet", "vi i 7'a", "gjengen" og "skiftet mitt" når de snakker om pulja si. De er også opplært til å passe på og ta vare på hverandre inne i gruva, dette illustreres av følgende (G15) sitat:

Ja, det er jo en del av jobben..., vi må jo passe på, det er klart.

Fragmenteringsperspektivets teori om løse sosiale og faglige koblinger kan heller ikke sies å være en dominerende og fremherskende virkelighet blant gruvebusen. Selv om de gir uttrykk for at de ikke helt ser viktigheten av denne kompetansesatsingen, har så godt som alle informanter likevel gjennomført fagbrevutdanningen. Motivene for dette kan variere, men selskapets vektlegging av kompetanseutvikling har vært vellykket med det som resultat at flesteparten av gruvearbeiderne faktisk er fagarbeidere.

4.3.3 Hvordan tas kompetansen i bruk?

Fragmenteringsperspektivet angir at det sjelden er noen klar og entydig oppskrift for handling og målsetting innen en organisasjon. Informantenes fortellinger om selskapets ressursbruk på kompetansesatsing tyder på det motsatte. Det er en klar sammenheng mellom kursprogrammene og måten gruvebusen tar i bruk denne kompetansen inne i gruva. De får opplæring i alt de skal foreta seg, ingen informanter gir uttrykk for at lærdommen er unødvendig. En informant (G9) sier følgende:

På internkursen e det for å lære å kjøre maskiner, du lærer jo det. Men det er jo en del av opplegget på jobben din. Det kan være kjedelig på kursen, men man vet jo at man har bruk for det.

Informantene gir uttrykk for at opplæringen er veldig bra, og mener det er en klar sammenheng mellom selskapets holdning til kompetansesatsing og måten de gjennomfører dette på. Alle nyansatte deltar i et opplæringsprogram for gruveaspiranter, og dette er medvirkende til at ingen "forsvinner i mengden". Alle er synlige fra første dag og blir ivaretatt både på den faglige og sosiale delen. Gruvebusen gir uttrykk for at de blir sett og hørt både av kollegene sine og av ledelsen. Selskapet gjør ingen forskjell i forhold til opplæringsprogrammet om de er vikarer, korttidsansatte eller fast ansatte – alle får de samme tilbudene og alle blir behandlet likt.

Alle er medlemmer av faste team, og det er klare grenser mellom teamene. Gruveaspirantene blir godt mottatt i teamene, ingen behøver å lure på hvor de hører hjemme. I tillegg er det alltid noen som følger dem i "grønnhjelms-perioden", følgende sitat (G8) underbygger dette:

Det e veldig bra, de som e ny at de blir satt sammen med folk som e vant. Det blir gjort uansett. Det ser man berre på en rigg for eksempel det står jo aldri en grønnhjelmning aleina, og det e jo veldig bra. Det blir overført kunnskap fra de som har erfaring.

Dette er illustrerende for den sterke faglige koblingen som er mellom de ansatte. Den sosiale koblingen ivaretas ved at alle er opplært til å passe på og ta ansvar for hverandre.

Selskapet er aktiv på informasjonsformidling. Kommunikasjonen mellom kolleger og ledelse fungerer, "man blir sett og hørt", er gjennomgangstone. Selskapets målsettinger er klart og tydelig formulert, og kommunisert ut til de ansatte. Alle vet hva målet er, og har nærmest adoptert dette som sitt personlige mål. Det er også en felles målsetting med hensyn til hvilken retning selskapet beveger seg i, dette gjelder både i forhold til de ansatte og kullgruvedriften. Slagordet "Vi skal bli verdens beste. Vi skal bli verdens beste gruvearbeidere, og verdens beste gruvearbeidere må ha verdens beste utstyr" er beskrivende for den satsingen som har vært i selskapet etter at nåværende toppleder startet i selskapet. Omstillingen har gått fort, og det er enighet om at den har vært vellykket. Selskapet har nådd de mål som er satt, og har opplevd stor entusiasme og oppslutning fra de ansatte.

Alle disse momentene "slår i hjel" fragmenteringsperspektivets påstand om ustabilitet, flertydighet og manglende konsensus i organisasjonen. Ingenting, verken sitater fra informantene mine eller andre fortellinger, beretninger eller skildringer tyder på at det er inkonsistens på dette området. Veteranenes fortellinger tyder på at dette har vært tilfellet tidligere, men legger vekt på at det har vært en stor fremgang på dette området og at dagens virkelighet er langt unna det som var tidligere.

4.3.4 Sammendrag av fragmenteringsperspektivet

Fragmenteringsperspektivets beskrivelse av en organisasjon med uklare, skiftende og ofte motstridende verdier der medlemmene, både i sosial og faglig sammenheng, uttrykker frustrasjon over manglende konsensus forekommer faktisk ikke i dette selskapet, og heller ikke i forhold til kompetansesatsingen spesielt.

Jeg har snudd og vendt på empirien, lest alle årsrapportene og bedriftsaviser med kritisk blikk – men finner ikke slike beskrivelser av Store Norskes kompetansesatsing som perspektivet forfekter. Grunnene til dette kan være mange og sammensatte, min undersøkelse viser at følgende momenter er av betydning for hvorfor dette perspektivets karakteristika ikke er gjeldende i dette selskapet: Organisasjonen er preget av klarhet og tydelighet, alle er klar over hvorfor selskapet bruker ressurser på

kompetanse. Ambisjonene på dette området er klare jfr. Hermansens slagord om verdens beste gruvearbeidere, dette budskapet er kjent blant gruvebusen. Det er videre synlighet i organisasjonen, både sideveis og oppover. Store Norske har en sterk og klar vi-følelse som de ansatte har tatt til seg som egne holdninger.

5 Avslutning

I denne oppgaven har hensikten vært å belyse gruvebusens kompetanseutvikling og kompetanseutnyttelse ut fra tre ulike perspektiver; integrasjon, differensiering og fragmentering. Det har vært lærerikt å studere de samme kulturelle artefaktene eller kulturuttrykkene fra tre så vidt ulike perspektiver som dekker spekteret fra å forstå kulturen som felles og delt i hele organisasjonen, via å forstå den som felles og delt i grupper innad i organisasjonen, til et perspektiv som forstår kulturen som skiftende, uklar og tvetydig. Når jeg ser tilbake på forventningene jeg utledet innledningsvis, lar mitt datamateriale seg best forstå med bakgrunn i integrasjons- og differensieringsperspektivet. Når det gjelder det siste perspektivet, fragmenteringsperspektivet, finnes ingen av disse trekkene igjen i det materialet jeg har hatt tilgjengelig om Store Norske. Det er viktig å poengtere at jeg hele tiden har hatt fokus på kompetansesatsingen og hvordan denne kan fortolkes med bakgrunn i de respektive perspektivene. Det er imidlertid slående og interessant at kulturen i et såpass stort og komplekst system, det vil si en organisasjon med mange ansatte, ansatte i ulike aldersgrupper, stor turnover, personer med ulik tilhørighet til bedrift og samfunn, ulik tjenestetid osv. synes å være såpass enhetlig, og at en artefakt som kompetansesatsning gis såpass lik mening i det man i utgangspunktet skulle tro representerte forskjellige subkulturer og derav forskjellige meningsystemer .

Integrasjonsperspektivets fremste kjennetegn er en sterk, enhetlig og samlende kultur. Store Norske er Svalbards største arbeidsplass, og gruvebusen representerer den største yrkesgruppen på øya. Denne konstellasjonen har eksistert siden selskapet ble opprettet i 1916, og frem til i dag. Samfunnet har på få år maktet en total omstilling fra "company town" til å bli et tilnærmet "normalt" samfunn, med mange av de samme kjennetegn som et hvilket som helst fastlandssamfunn, om man da ser bort fra de klimatiske forholdene. Noe av særpreget er kort sagt "vasket bort" i denne omstillingen, og i dag er det sjelden man ser en kullsvart gruvearbeider vandre rundt i gruvebyen. Selskapets store fokus og ressursbruk på kompetanse har forandret gruvearbeideren til en fagarbeider som nærmest styrer kullproduksjonen med en joystick. Medvirkende faktorer til dette synes å ha en klar og tydelig formidling av budskapet om at Store Norske skal ha "verdens beste gruvearbeidere..", et budskap som er gjentatt ofte av toppleder, så vel som av andre sentrale personer i hans stab. Det har også vært stilt ressurser til rådighet slik at denne visjonen nok har blitt oppfattet som mer enn tomme ord, eller "window dressing" om man vil. Gruvebusen i de to temaene jeg har studert synes å dele de samme visjonene som uttrykkes av topplederen. Den høres billedlig talt også uttrykt fra gruvebusen lengst inne i gruvegangene både i Gruve 7 og i Svea Nord. Store Norske synes slik sett å være et selskap der alle drar i samme retning, og arbeider for de samme målene når det gjelder kompetanseutvikling.

Topplederen har en svært fremtredende rolle i selskapet. I Nordlys (2.9.2007) står det følgende om ham: "Etter nærmere 20 år i ledelsen av selskapet har den joviale og suksessfulle sjefen nærmest fått legende status – med det lokale tilnavnet *kongen av Svalbard*." Informantene beskriver Store Norske som en positiv, ressurssterk og trygg arbeidsgiver. Topplederens sterke fokus på og ressursbruk knyttet til kompetansesatsing har vært medvirkende til at alle gruvearbeidere er fagarbeidere der sikkerheten står i sentrum av alle aspekter ved gruvedriften. Hermansen har en markant, fremtredende rolle i selskapet og Svalbardsamfunnet for øvrig. Han fremstår som "ekte", der verken omgangstonen eller væremåten er hans tilgjort. Svalbardposten (7.3.2008) har følgende beskrivelse av ham:

Han har dette ubestemmelige over seg som karismatiske personer har. Det er noe fandeninvolsk, en liten faen på lur bak de blå øynene. Han har et stort hjerte for folk, og tilbringer mer enn gjerne både kveld og natt i godt lag.

Topplederen har en svært sterk posisjon blant gruvebusen Ifølge Svalbardposten (7.3.2008) omtales han som "Herman". Han er blitt helten deres på grunn av en storstilt og vellykket omstilling der gruvebusen oppfatter ham som "en av gutta". Dette er sammenfallende med Selznicks (1957) begrep om lederskap der Hermansens evne til å fremstå som selve symbolet på en gruvebus er ganske unik. Han ikke bare påvirker organisasjonen med verdier, men er disse verdiene i egen person, og gjennom språk, klesdrakt og væremåte. Videre er han konsekvent, synlig og tydelig, både som topplerer i Store Norske og som samfunnsaktør på Svalbard. Kulturen som sådan fremstår som felles og delt, der topplerens rolle som kulturskaper synes å være bærende for hele selskapets kulturforståelse. Hermansen og hans entusiastiske medarbeidere har klart å snu selskapet til lønnsomhet og til å bli blant verdens mest effektive gruver, tuftet på felles verdier og virkelighetsoppfatninger.

Lai (2004:211) sier følgende:

Måten en organisasjon er strukturert på, i vid forstand, bør baseres på de kompetansekrav og den kompetansebeholdning organisasjonens primære funksjoner og oppgaver bygger på.

En organisasjons komplekse kultur kan føre til at dette ikke er enkelt. Undersøkelsen min viser imidlertid at Store Norske har lyktes på dette området. Det er slik jeg leser datamaterialet, det er samsvar mellom det toppleren og hans stab sier og det de gjør når det gjelder kompetanseutvikling og kompetansesatsing. Budskapet er klart og tydelig kommunisert ut til gruvebusen, der hans tolkning er sammenfallende med selskapets; kompetanse er et prioritert område der selskapet tilbyr opplæring og nyttiggjør seg denne i arbeidshverdagen. Gruvebusen har denne tolkningen med seg i jobben sin, og gir i overveiende grad uttrykk for at han anvender kompetansen i sitt daglige virke i gruva. Gruvebusen

vektlegger kompetanse som en av nøkkelfaktorene når han beskriver selskapets satsingsområder. Dette kan tolkes dit hen at det ikke er kulturelle barrierer (Lai, 2004) på dette området i Store Norske.

Mens integrasjonsperspektivet betrakter kultur som felles og delt i hele organisasjonen, har differensieringsperspektivet fokus på gruppedannelser og subkulturer. I min studie er det to gruveteam, teamet i Gruve 7 samt et strosselag i Svea Nord, som har vært gjenstand for analyse. Felles for dem begge er at gruppetilhørigheten og gruppeidentiteten er markant og fremtredende. De har innlemmet topplederens verdier og virkelighetsoppfatninger, denne synes å gjennomsyre teamkulturen. Jeg har også hatt fokus på to andre grupperinger som er uavhengig av teamene de er medlemmer av; ferskinger og veteraner. Veteranene er positiv til satsingen, men sier samtidig at de skal avslutte yrkeskarrieren i gruvene, og ser derfor ikke hensikten med videreutdanning for egen del. De yngre gir uttrykk for at ved å delta i kompetansesatsingen styrkes jobbmulighetene på fastlandet. De to ulike oppfatningene gir verken positive eller negative utslag på gruppetilhørigheten til teamet de er medlemmer av. Det finnes ingen konflikter på dette området, verken innad i gruppene eller mellom gruppene. Alle gir uttrykk for stor gruppetilhørighet der det er rom for meningsutvekslinger og diskusjoner.

Den sterke gruppeidentifiseringen er et uttrykk for stor trivsel og tilhørighet til teamene som kan forstås innenfor både integrasjonsperspektivet og differensieringsperspektivet. Teamene identifiserer seg med toppleders holdninger og verdier. Dette indikerer at integrasjonsperspektivets felles delte tankegang er fremtredende. Informantene vektlegger også teamfølelsen og kameratskapet som viktige pilarer som er sammenfallende med differensieringsperspektivets subkultur tankegang der det er konsistens innad i gruppene. Undersøkelsen viser at både integrasjonsperspektivets og differensieringsperspektivets kjennetegn og karakteristikk er fremtredende og nærmest står side om side. Store Norskes kompetansesatsing og forståelsen av dette kan tolkes i begge lys av begge perspektivene der egenskaper som sterk og samlende kultur står sentralt i hele organisasjonen.

J. Martin (1992) sier at til tross for fragmenteringsperspektivets noe ukjente og utforskede syn på organisasjonskulturen, representerer det en måte å se andre aspekter ved organisasjonen på, som ikke fremkommer i de to andre, mer kjente måtene å studere en organisasjon på. Min analyse viser at fragmenteringsperspektivets karakteristikk av en organisasjonskultur, og spesifikt "opplæringskulturen", ikke er til stede i Store Norske. Her kan man trekke tråden videre og spekulere på hvorfor det er slik. Hvorfor er fragmenteringsperspektivet kulturelle kjennetegn så totalt fraværende i Store Norske? I en tid der relasjoner betraktes som flyktige og omgivelsene i så sterk grad antas å prege organisasjoners

kulturelle innhold, normer, verdier og virkelighetsoppfatninger, er det interessant at Store Norske synes å ha en såpass entydig kultur. Det er selvfølgelig mange og varierende grunner til dette. Min antagelse er at noe av dette bunner i selskapets lange historie og de tradisjoner som har utviklet seg i løpet av nesten 100 år. Dette danner grunnlaget for en tradisjon som er tuftet på verdier som samhold, lagånd og ansvarlighet der "en-for-alle", "alle-for-en" tankegangen fortsatt er gjeldende. Gamle tradisjoner er fortsatt dominerende, "siste-båt-syndromet" som fremholder avhengigheten til hverandre eksisterer enda i dag. Det faktum at gruvearbeideryrket er risikofyllt, medfører at gruvebusen er opplært til å ta ansvar for hverandre der de er opptatt av arbeidskameratene og teamet sitt. Et annet kjennetegn ved Svalbard er at det er et lite samfunn hvor svalbardianerne utvikler vennskap i løpet av arbeidsdagen, og tar dette samholdet med seg til også å være gjeldende på fritiden.

Store Norskes kompetansesatsning har vært gjort svært systematisk over lang tid, der synlige personer som blant annet selskapets tidligere personalsjef, Gudmund Vangberg har stått i spissen. Dette gjør selskapene til ett av unntakene når det gjelder den utfordringen det er å satse på kompetanseutvikling for sine ansatte, og det å nyttiggjøre seg denne ressursen. Lai (2004:215) skriver følgende:

En av de største utfordringene i forbindelse med strategisk kompetansestyring er å utnytte og mobilisere den kompetansen som allerede finnes tilgjengelig i organisasjonen, og å forsterke læring.

Gruvebusens fortellinger viser at selskapet er dyktig på dette området, og har som ett av sine mål at de ansatte skal øke kompetansen sin i løpet av ansetteselsperioden sin. Store Norskes kompetansesatsning kan sees i lys av både integrasjons- og differensieringsperspektivet, der integrasjonsperspektivets kjennetegn må sies å være det mest fremtredende synet. Selskapet er så stort og komplekst at subkulturdannelser ikke kan unngås. Store Norske har så klar og tydelig kommunikasjon på kompetansesatsingsområdet at subkulturene adopterer topplederens verdier og virkelighetsoppfatninger. Dette er medvirkende til at kompetansesatsingsområdet nesten utelukkende kan sees på i lys av integrasjonsperspektivet. Toppleders tydeliggjøring av kompetansens betydning både for selskapet og de ansatte har nådd ut til alle der gruvebusen har tatt dette budskapet til seg og nærmest omgjort det til sin egen leverregel.

Denne oppgaven er en studie av to organisatoriske enheter som arbeider med kjernevirksomheten, gruvedrift, i en stor organisasjon lokalisert i Arktis. Intensjonen har vært å skildre og forstå en pågående prosess, og trekke slutninger fra de to teamene til den teoretiske rammen. Jeg har ikke sammenlignet mine funn med andre studier, hovedsakelig fordi det finnes svært få studier å sammenligne med. Jeg

har belyst Store Norskes kompetansesatsing ut fra forskjellige vinklinger, fra en felles delt tankegang til et perspektiv som har ustabilitet og flertydighet i fokus, men som likevel har min problemstilling i sentrum. Teorien er et egnet verktøy for å visualisere og drøfte en kultur, i dette tilfellet, Store Norskes opplæringskultur. Til tross for at fragmenteringsperspektivet ikke "slo inn" og nærmest må kunne sies å være fraværende, vil jeg hevde at teorien er gyldig. Det er heller Store Norske med sin toppleder som er unik, enn at teorien er lite fruktbar i analysesammenheng. Undersøkelsen kan være nyttig i det henseende å kunne si noe om hvilke faktorer som kan bidra til å hemme eller fremme kompetansesatsing og kompetanseutnyttelse i en gitt kontekst, og slik bidra til økt forståelse for bruk av Martins analysemodell. Mine funn støtter integrasjonsperspektivet, og styrker dets relevans som redskap for å studere moderne organisasjonskulturer. Store Norske er ikke trukket fra en populasjon av lignende organisasjoner, ergo kan jeg ikke generalisere til andre kullproduserende organisasjoner - de er ikke i Norge, og de virker under helt andre vilkår. Jeg har ingen oversikt på om det finnes andre organisasjoner i Norge som opererer under lignende forhold som Store Norske. Mineralproduksjonen i Norge er en betydelig næring som omsetter for omkring 9 milliarder i året (Bergindustrien, 2.utgave – september 2007), og som kanskje er det som er nærmest å sammenligne Store Norske med. Innen mineralbransjen kan man kanskje finne en kontekst som er lik Store Norskes. Det kunne vært interessant og gjort samme analyse innen denne bransjen, og sett hvordan den samme artefakten, kompetansesatsing, ble belyst innen de tre perspektivene.

Det er likevel interessant, som jeg har vært inne på i analysen, at selv om kulturen generelt i teamene kan variere md hensyn til noen verdier, er den mening kompetanse gis - lik. Kanskje er det slik at ulike kulturelle artefakter kan gi ulikt resultat i lys av disse perspektivene? Hvis jeg hadde studert formell struktur som artefakt ville kanskje funnene vært ulike? Det er et tema som muligens er lite berørt i kulturstudier, og verdt å spekulere litt over, og som kan være et forslag til videre studier av organisasjonskultur.

Enn meg da, hva har jeg lært i løpet av denne skriveprosessen? Jeg har selvfølgelig lært masse om Store Norske som organisasjon, og om kompetansesatsingen spesielt. Videre har jeg fått forståelse for hvordan man kan gå frem for å visualisere kulturen. Jeg har også fått innblikk i hvilke faktorer som påvirker kulturen, og hvordan man kan gå frem for å påvirke den. Jeg har nå et verktøy som kan brukes for å finne kulturen, og deretter analysere den. Jeg påstår fortsatt at "kultur er noe som sitter i veggene", og er stadig like fasinert av det. Det er en spennende del av organisasjonslivet som tilkjennegir at min "to-streker-under-svaret-verden" ikke er spesielt godt egnet på dette området. Det som har fasinert og til tider frustrert meg, både på det 2-årige masterprogrammet, og på

masteroppgaven spesielt er svaret "at det kommer an på". Dette uttrykket brukes både for å klarlegge ting, og når svarene skal produseres!

Det har uten tvil vært en utvikling i Store Norskes opplærings- og introduksjonsprogram. Utviklingen har gått fra "se-og-lær-metoden" og frem til et felles, enhetlig program som alle må gjennomgå. Veteranene gir uttrykk for en stor forbedring på dette området der hovedsatsingen har skjedd i løpet av de siste 10 årene. Kompetansesatsingen kan også sees i lys av Schein's 3-nivå modell, og ja, Store Norskes kompetansesatsing kan sees på som en kulturell artefakt i den betydningen Schein legger i begrepet. Kompetansesatsingen er en kulturell artefakt som stemmer overens med de verdiene og den virkelighetsoppfatningen selskapet ønsker skal prege organisasjonen. Hvis man trekker en tidslinje på selskapets kompetansesatsing fra 1980-tallet frem til 2007 fremkommer det at denne satsingen har utviklet seg fra fragmenteringsperspektivets kjennetegn der "bare ta dæ en maskin og kjør" var gjeldende praksis, via differensieringsperspektivets gruppedannelser der gruvebusen lærte av sidemannen, og frem til der vi står i dag, i integrasjonsperspektivet der alle får samme type opplæring, og tilgang til alle opplæringsprogrammer som kjøres i Store Norske.

Jeg undres likevel, er det virkelig slik at fragmenteringsperspektivets karakteristikk ikke finnes hos Store Norske? Kan den samme type undersøkelse gjøres på andre yrkesgrupper innen selskapet, vil perspektivene være mer fremtredende da? Joanne Martins teori kan brukes på alle aspekter innen en organisasjonskultur, jeg har brukt den for å kaste lys over en organisasjons kompetanse- eller opplæringskultur. Kanskje er det Store Norske med sin organisering og ikke minst toppleder som er medvirkende til at teorien ikke slår til, uansett hvilken yrkesgruppe eller side av organisasjonskulturen man velger å sette fokus på?

Min studie og konklusjon kan sammenfattes i følgende sitat fra en av informantene mine(G7), og som er en elegant gjengivelse av deres syn på egen arbeidshverdag og trivsel:

Vi er sammensveiset og trives med å jobbe i lag. Vi prøver å utføre en god jobb alle mann, til beste for Store Norske.

6 Litteraturliste

- Bang, Henning** (1998): Organisasjonskultur i praksis. Tano Aschehoug, Oslo
- Bang, Henning** (2003): Organisasjonskultur. Oslo: Tano, 3.utgave
- Brunsson, Nils** (2002): The organization of Hypocrisy, Abstrakt Forlag, Oslo
- Czarniawska, Barbara** (1997): Narratives in Social Science Research. Thousand Oaks, California. Sage Publications
- Hatch, Mary Jo** (2001): Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver. Oslo: Abstrakt forlag.
- Hellevik, Ottar** (2003): Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap, Universitetsforlaget AS, 7.utgave
- Hennestad, Bjørn W.** (1987): Kulturelle perspektiver på organisering. Bedriftsøkonomens Forlag, Oslo
- Jacobsen, Dag Ingvar** (2004): Organisasjonsendringer og endringsledelse. Fagbokforlaget, Bergen
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan** (2002): Hvordan organisasjoner fungerer. Fagbokforlaget
- Kvale, Steinar** (2001): Det kvalitative forskningsintervju. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo
- Kvello, Jan Kristoffer** (2004): Om å arbeide i en politisk bedrift på Svalbard 1970 - 2000, Store Norske Spitsbergen Kullkompani AS, Longyearbyen
- Lai, Linda** (2004): Strategisk kompetansestyring, Fagbokforlaget, Bergen
- Martin, Joanne** (1992): Cultures in Organizations. Three Perspectives. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Martin, Joanne** (2002): Organizational Culture: Mapping the Terrain. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Martinussen, Berit** (2005): Store Norske Spitsbergen Kullkompani, Et arktisk omstillingseventyr 1987 - 2005, Store Norske Spitsbergen Kullkompani AS, Longyearbyen
- Moldenæs, Turid** (2001): Endringsledelse tema: organisasjonskultur
- Moldenæs, Turid** (2006): I sitt bilde, identitet og identitetskonstruksjon i lokalsamfunn. Tapir Akademisk Forlag, Trondheim
- Nielsen, Kit Sanne** (2006): Fortællinger i organisationer. Forfatteren og Hans Ritzels Forlag, København
- Ringdal, Kristen** (2001): Enhet og mangfold. Fagbokforlaget, Bergen
- Røvik, Kjell Arne** (1998): Moderne organisasjoner. Fagbokforlaget, Bergen
- Røvik, Kjell Arne** (2007): Trender og translasjoner. Universitetsforlaget, Oslo
- Selznick, Philip** (1957): Lederskap. Tano Aschehoug AS, 1997
- Schein, Edgar H.** (1990): Organisasjonskultur- og ledelse, Mercuri Libro Forlag AS

Svalbard Samfunnsdrift AS (2001): Fra company town til folkestyre, eget forlag

Vangberg Gudmund, Jakobsen Frank (1998): Gruvebus og fagarbeider. En studie av et utdanningsprosjekt - prosesser og aktører, KAN-studiet, Unikom, Tromsø

Andre kilder:

Aftenposten

Bedriftsnytt for perioden 2005 – 2008

Bergindustrien 2.utgave – september 2007

Nordlys

Svalbardposten

Årsrapporter fra Store Norske for perioden 2000 – 2006

Internettider:

www.wikipedia.no 4.3.2008, 10:50.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Bakgrunn:

1. Hva heter du, og hvor gammel er du?
2. Hvorfor kom du til Svalbard, og hvor lenge har du vært her?
3. Har du hele tiden jobbet for SNSK, og hvorfor ble akkurat du ansatt, tror du?
4. Har du hatt samme jobb hele tiden?
5. Hva jobbet du med før du begynte i SNSK?
6. Har du tatt utdanning gjennom SNSK tidligere, og evt hvilken type utdanning?
7. Hvilke forventninger hadde du til jobben, SNSK, kolleger, Svalbard – og er disse innfridd?
8. Hvordan, og på hvilken måte viser SNSK at de setter pris på deg som ansatt og den yrkesgruppen du tilhører?

Kompetanse:

9. Kjenner du til om selskapet har en strategiplan som omhandler kompetanseheving og/eller videreutdanning av selskapets ansatte? (*Hvis svaret her er "nei", gå til spm nr 11 og omformulér det litt*)
10. Hvordan oppfatter du denne strategien, gjelder den f. ex for alle ansatte, og hvordan synes du den stemmer overens med den praksis som SNSK utøver på dette området?
11. Hvem oppfatter du som initiativtaker til kompetanseutviklingsatsingen, er det topplederen, fagforeningen, andre "pressgrupper" eller andre enkeltpersoner i bedriften?
12. Hvem forbinder du med bedriftens kompetansesatsing, eller har du ikke noen formening om det?
13. Hvem er det som omgjør strategien for kompetanse til praktisk handling, direktøren, personalavdelingen, din nærmeste overordnede eller andre?
14. Hvordan utføres dette, ved annonsering, i allmøter, via kolleger fra andre lag, i bedriftsavisa, ved direkte oppfordring?
15. I løpet av den tiden du har vært ansatt, oppleves det som lettere å få aksept for kurs/utdanning nå enn tidligere – og hva tror du er grunnen til dette?
16. Får alle ansatte tilbud om kompetanseheving, og hvor lenge må man være ansatt før man får et slikt tilbud?
17. Vet du om det er forskjell på dette i forhold til ledere som blir ansatt, og hva synes du om dette?
18. Vet du noe om hvordan en utvelgelsesprosess i forhold til hvem som får tilbud om kurs foregår?
19. Hvem utfører denne prosessen, og har du selv noen mulighet til å påvirke dette?

20. Vet du om det er forskjell på tilbud om utdanning i teamet ditt kontra de andre teamene?
21. Er det nødvendig med formell utdanning for å kunne gjøre en god jobb som gruvearbeider i bedriften? Har det alltid vært sånn? Hva tror du har bidratt til endring?
22. Finnes det avansementmuligheter i forhold til den jobben du har i dag, på hvilken måte, og må du ta noen form for utdanning for å oppnå dette? Er det ønskelig å avansere?

Ønske om å ta utdanning:

23. Har du ønsker/planer om å delta i kompetanseheving/videreutdanning i regi av SNSK?
24. Bli du oppfordret til dette eller tar du selv initiativ?
25. Ved oppfordring - Hvordan opplever du dette (tillitserklæring, selskapet ønsker å satse på meg, et ork i forhold til å lære noe nytt) og hvordan blir dette tatt i mot av dine kolleger?
26. Tar selv initiativ – hvordan blir dette mottatt av overordnede og kolleger?
27. Hvilke former for kompetanseutvikling finnes det innenfor din yrkesgruppe, både på generelt grunnlag og på din arbeidsplass?
28. Har du noen ganger fremlagt ønske om videreutdanning/kompetanseheving uten at dette ble tatt videre, eller at du ikke fikk innvilget ønsket – og hva tenker du om det?
29. Er det noen av kollegene dine som tar utdanning, og har dette påvirket deg til det samme?
30. Snakker du på generelt grunnlag om kompetanseheving med dine kolleger, nærmeste overordnede eller andre i selskapet?

Være i utdanning:

31. Hvor i "løypa" er du pr i dag, og kommer du til å fullføre? Hvis ikke, hvorfor ikke det?
32. Snakker du om det du lærer med dine kollegaer og/eller nærmeste overordnede?
33. Hvordan snakker dere om dette, på generelt eller faglig plan?
34. Lurer kolleger og sjef på hvordan det går med deg på kurset, er de nysgjerrig på hva du lærer?
35. Tar du selv initiativ til å snakke om kurset du deltar på, og hvordan blir dette mottatt, blir det ignorert, fleipet med, spøkt bort, reell interesse?
36. Hvis du har behov for hjelp, blir du tilbudt dette kolleger/sjef? Spør du selv om dette, hvis ikke – hvorfor ikke?
37. Hva mener dine nærmeste overordnede til at du er i utdanning, og snakker dere om dette?
38. Gir din sjef uttrykk for at han ser frem til at du tar lærdommen i bruk på jobben?
39. Hvis du har tatt i bruk ny kunnskap, hvordan blir dette tatt i mot av kolleger og sjef, og hvilke reaksjoner har du møtt på dette?

40. Vil du ha mer eller annen type utdanning/kompetanse enn din sjef når du er ferdig, og hvordan tror du dette blir mottatt av ham?

Anvendelse av ny kompetanse:

41. Får du bruke din nye kompetanse i løpet av arbeidsdagen, og synes du det er lagt til rette for at du skal kunne gjøre dette?
42. Hvorfor ikke, fordi det ikke er bruk for dette, eller at arbeidsoppgavene ikke samsvarer med den nye kompetansen din, er du redd for å trække kolleger/sjef på tærne, hadde du oppgaven fra før?
43. Mener du at bruken av din nye kompetanse har nytteverdi i selskapet, eller i den jobben du utfører? På hvilken måte – utdyp!
44. Ble det markert at du var ferdig, hvem tok initiativ til dette, og hvordan ble dette gjort?
45. Ble det annonsert på intranettet, i bedriftsavisa?
46. Fikk du noe synlig bevis på utdanningen i form av vitnemål og/eller diplom?
47. Hvordan har utdanningen påvirket deg med tanke på mestring, selvtillit, fleksibilitet?
48. Har din oppfatning av arbeidsplassen og arbeidsoppgavene endret seg i takt med utdanningen, og på hvilken måte?
49. Hvilket utbytte tror du SNSK forventer/ønsker av denne kompetansehevingen, og tror du de vil nyttiggjøre seg dette?

Vedlegg 2: Hjelmkoder

Grønn hjelm:	I prøvetid, blir kalt "grønnhjelm"
Gul hjelm:	Gruvearbeider
Hvit hjelm:	Stiger
Oransje hjelm:	Verneombud
Blå hjelm:	Besøkende

Vedlegg 3: Ord og uttrykk i kullgruvedriften

Gruvebus – En gruvearbeider

Bakstuff – Alt underjordsarbeid med unntak av selve kullbrytingen

Fløts – kullag avgrenset av andre bergarter over og under

Heng - Bergarten som ligger i kontakt med og like over kullfløtsen ("taket" i gruva)

Konvensjonell strosse - Strosse som blir drevet etter en «gammeldags» metode hvor kullene sprenges ut av fjellet med sprengstoff.

Ligg - Bergarten som ligger i kontakt med og like under kullfløtsen ("gulvet" i gruva)

Lomp - Arbeidsklærne til gruvearbeideren

Lompen – Før arbeidshagens begynnelse og etter arbeidshagens slutt drar gruvearbeiderne på Lompen. Det er stedet der de skifter fra vanlig tøy til arbeidstøy, hvor de dusjer og setter gruvebelysningene til lading.

Mekanisert strosse - I motsetning til produksjon fra en konvensjonell strosse foregår kullbrytingen i en mekanisert strosse med maskinelt utstyr. De viktigste maskinene er en trommelkuttmaskin som kutter løs kullene fra stoffen og hydrauliske stempler for å understøtte fjellet og holde det oppe under arbeidet.

Mellomstein – Steinstripe som deler kullfløtsen. Det kan være en eller flere steinstriper og tykkelsen er varierende. Mellomstein forurenser kullene.

Oppfaring - Driving av nye tunneler, stoller eller orter i kull eller stein.

Oppredning/reising - Oppredning er den prosessen hvor kullkvaliteten avgjøres. Kullene siktes og knuses til ønsket kornstørrelse (kvalitet) før de går gjennom flere reisingmaskiner. Stein blir utskilt og de ferdige kullene transporteres til lasteanlegget klar for skipning. Kullene lagres separat etter kvalitet og kornstørrelse, forskjellige salgsprodukter.

Ort – Gang i fjellet uten at noen ende har dagåpning

Skidding - Manuell eller maskinell utsortering av større steiner fra kullene.

Stiger - Arbeidsleder i gruvene.

Stoll - Stoll er en gruvegang (tunnel) med en åpning ut i dagen. Den benyttes til transport av personell, materiell, kull eller stein. Hovedventilasjon og elektriske kabelframføringer legges her. Hovedstollen er selve livsnerven i gruva.

Strossepanel - Betegnelsen på et av produksjonsstedene i gruva.

Stuff – Området hvor kullene skal brytes

Trommelkuttmaskin - Elektrohydraulisk kullbrytningsmaskin som avanserer ved hjelp av kjetting eller tannstagsystem. Brukes i produksjon på strossa i forbindelse med hydrauliske selvskridende forbygningsenheter (stempler).

Tverrslag – Tverrslag er en ort som med jevne mellomrom greiner ut fra hovedstollen og forbinder parallelle stoller. Dette er nødvendig av hensyn til transport og ventilasjon.

Vedlegg 4: Program for Svalbard-besøket

Store Norske Spitsbergen Kulkompani

Program for Thelma Bergheim 26. – 30. november 2007

Mandag 26. november

- 13.50 Flyankomst Longyearbyen. Flybuss til hotellet
- 18.00 Orientering om programmet v/Anne Jahre

Kvelden til egen disposisjon

Tirsdag 27. november

- 08.00 Transport til Gruve 7 v/gruvesjef Atle Brekken
- 09.00 Intervju med gruvearbeidere i Gruve 7
- 15.00 Retur til hotellet

Ettermiddagen og kvelden til egen disposisjon

Onsdag 28. november

- 08.00 Transport til Gruve 7 v/gruvesjef Atle Brekken
- 09.00 Intervju med gruvearbeidere i Gruve 7
- 15.00 Transport til Lufttransport
- 16.00 Flyavgang til Svea
- 16.30 Innkvartering i Svea
- 17.00 Middag i messa

Kvelden og natten intervjuer med 4 gruvearbeidere. Eget opplegg Svea Nord

Torsdag 29. november

- 17.00 Middag i messa

Kvelden og natten intervjuer med 4 gruvearbeidere. Eget opplegg Svea Nord

Fredag 30. november

- 09.30 Frammøte på flyterminalen i Svea
- 09.50 Flyavgang til Longyearbyen
- 10.10 Buss til Longyearbyen

Formiddagen til egen disposisjon

- 13.30 Flybuss til flyplassen
- 14.55 Flyavgang til Tromsø