



Masteroppgave

ADM750 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

Koordinering i en entreprenørbedrift:

Et casestudie av Axess AS

Lise Lillebrygfjeld Halse

Molde, 30.10.2009



Høgskolen i Molde

Publiseringsavtale

Tittel på norsk: Koordinering i en entreprenørbedrift: Et casestudie av Axess AS.

Forfatter(e): Lise Lillebrygfjeld Halse

Fagkode: ADM 750

Studiepoeng: 45

Årstall: 2009

Veileder: Hallgeir Gammelsæter

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 30.10.2009

Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen av mitt toårige mastergradsstudie innen samfunnsendring, organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Molde. Mastergradsstudiet har for meg vært en reise i ukjent terreng. Jeg har mange års erfaring i å arbeide i organisasjoner, men jeg har likevel gjennom dette studiet fått flere nye perspektiver på hvordan organisasjoner fungerer både internt og i forhold til sine omgivelser. Som så mange i vår tid, er jeg oppdratt og utdannet til å ha et rasjonelt og funksjonalistisk syn på menneskelig handling i organisasjoner. Vi ønsker å tro at det er mulig å planlegge, styre og kontrollere den menneskelige adferden i organisasjoner, og at dette er en forutsetning for at vi kan operasjonalisere organisasjonens mål. Behovet og troen på at vi ved hjelp av rasjonelle metoder og verktøy kan styre menneskelig handling i organisasjon, er et generelt utviklingstrekk ved samfunnet. Denne tendensen kan vi gjenkjenne i organisasjonstrender som ”New Public Management”, balansert målstyring (”Balanced Scorecard”), prosjektledelse osv. Utgangspunktet mitt i denne oppgaven har vært at det er mange ulike mekanismer som sammen styrer menneskelig handling i organisasjoner, ikke bare de planlagte og kontrollerbare. Jeg har i denne oppgaven ønsket å undersøke dette temaet nærmere, og dette har jeg gjort ved å studere en relativt ung gründerbedrift. Unge bedrifter er i denne sammenheng spesielt interessante, siden en kan forvente at disse ikke har rukket å bygge opp et omfattende formelt apparat for styring og kontroll av aktiviteter internt i bedriften. Hva er det da som får de ansatte i slike bedrifter til å samordne sine aktiviteter, slik at de produserer produkter og tjenester som deres marked etterspør? Kan dette være noe som andre om mer etablerte bedrifter kan lære av? Dette var spørsmål jeg satt med før jeg gikk i gang med denne oppgaven.

Det er mange som fortjener takk i forbindelse med gjennomføring av en slik oppgave. Først og fremst vil jeg takke Børge Gjeldvik, som har vært så vennlig å åpne dørene til Axess AS, bedriften han leder. I løpet av denne oppgaven har jeg også hatt god støtte og hjelp fra min veileder Hallgeir Gammelsæter. Familien min fortjener også en stor takk for tålmodig å ha funnet seg i at mange sommerkvelder i 2009 gikk med til skriving av denne oppgaven.

Molde, 30. oktober 2009

Lise Lillebrygfjeld Halse

Sammendrag

Unge entreprenørbedrifter og kompetansebedrifter karakteriseres i litteraturen ofte av dynamikk og lite byråkrati. I denne oppgaven undersøker jeg en slik bedrift, Axess AS, med sikte på å kartlegge hvilke former for koordinering som virker i denne bedriften. Dette er gjort med utgangspunkt i Mintzbergs fem dominerende koordineringsmekanismer og Ouchis klanteori. Undersøkelsen viser at en sterk felles organisasjonskultur spiller en sentral rolle for å koordinere aktivitetene i bedriften. Arbeidet i bedriften er også i vesentlig grad styrt av kundebehov, siden en stor del av prosjektene er enmannsprosjekt rettet mot kunder, og ved at de ansatte selv tar ansvar for store deler av verdikjeden. I bedriften er det også innført strukturelle systemer for å koordinere aktivitetene i bedriften, som kvalitetssystem og målesystem. Undersøkelsen viser at det eksiterer en spenning mellom den strukturelle koordineringsformen som målesystemet representerer, og organisasjonskulturen i bedriften. Undersøkelsen tyder på at målesystemet til dels mangler legitimitet, og kan være med på å skape en konkurransekultur internt i bedriften. Dette kan skape utfordringer i forhold den sterke fellesskapskulturen i bedriften, som spiller en viktig rolle for å koordinere handlingene i bedriften i dag.

Innhold

1	TEMA OG PROBLEMSTILLING	1
1.1	Bakgrunn og tema for oppgaven	1
1.2	Problemstilling	2
1.3	Oppgavens disposisjon	2
2	TEORETISK TILNÆRMING	4
2.1	Innledning	4
2.2	Mintzbergs klassifisering av organisasjoner og koordineringsmekanismer	5
2.2.1	Innledning	5
2.2.2	Den enkle strukturen	7
2.2.3	Maskinbyråkratiet	7
2.2.4	Ekspertbyråkratiet	8
2.2.5	Divisjonsorganisasjonen	9
2.2.6	Adhokratiet	9
2.2.7	Misjonsorganisasjonen	11
2.3	Markeder, hierarkier og klaner	11
2.4	Koordinering i et livssyklusperspektiv	14
2.5	Organisasjonskultur	17
2.5.1	Innledning	17
2.5.2	Definisjoner	17
2.5.3	Nivåer av organisasjonskultur	19
2.6	Organisasjonskultur– et ledelsesverktøy?	20
2.6.1	Innledning	20
2.6.2	Sammenhengen mellom organisasjonskultur og resultat	21
2.6.3	Er det mulig å styre kultur?	22
2.6.4	Farer ved en sterk kultur	24
2.7	Bare én dominerende form for koordinering?	25
2.8	Måling og belønningssystem som koordineringsform	26
2.9	Fra teori til empiri	30
3	METODE	33
3.1	Innledning	33
3.2	Kvantitativ metode	33
3.3	Kvalitativ metode	34
3.4	Casestudier	37
3.5	Metodevalg	38
3.6	Valg av respondenter	39
3.7	Praktisk gjennomføring av undersøkelsen	39
3.8	Dataanalyse	41
3.9	Undersøkelsens kvalitet	41
3.9.1	Innledning	41
3.9.2	Reliabilitet	41
3.9.3	Validitet	43
3.10	Selvrefleksjon	45

4	BESKRIVELSE AV CASET AXESS AS	47
4.1	Innledning.....	47
4.2	Axess AS.....	47
4.3	Engineeringavdelingen.....	50
4.4	VI-verdier.....	52
4.5	Image.....	53
4.6	Rekruttering.....	54
4.7	Kompetanseutvikling.....	55
5	RESPONDENTENES SVAR.....	56
5.1	Innledning.....	56
5.2	Respondentene.....	56
5.3	Opplevelse av hierarki.....	57
5.4	Verdier.....	58
5.5	Normer.....	61
5.6	Visjon, misjon og mål.....	63
5.7	Målesystemer og belønningssystem.....	64
5.8	Fellesskapsfølelse.....	67
5.9	Organisering av arbeidet.....	69
5.10	Bruk av formelle rutiner og prosedyrer.....	71
5.11	Beslutningsprosesser.....	73
5.12	Kompetanseutvikling.....	74
5.13	Rekruttering.....	75
6	ANALYSE.....	76
6.1	Innledning.....	76
6.2	Dominerende former for koordinering.....	76
6.3	Utviklingsfaser.....	81
6.4	Målekriterier som koordineringsform.....	82
6.5	Oppsummering og konklusjon.....	86
7	LITTERATUR.....	88
	Vedlegg.....	91

1 TEMA OG PROBLEMSTILLING

1.1 Bakgrunn og tema for oppgaven

I vårt samfunn blir entreprenørbedrifter eller ”gründerbedrifter” sett på som en viktig drivkraft for økonomisk vekst og innovasjon i samfunnet. En viktig del av næringspolitikken handler om å legge til rette for nyetableringer og rammevilkår for små bedrifter i startfasen. Det fins mange historien om entreprenørbedrifter, ofte involverer disse en sterk og karismatisk gründer som skaper nye arbeidsplasser innenfor nye markeder, og at bedriften gjerne har nye og ukonvensjonelle måter å jobbe på. Slike bedrifter kjennetegnes ofte av dynamikk og en evne til å tilpasse seg endrede markedsbetingelser. Det kan derfor forventes at det i slike bedrifter vil være mindre bruk av byråkrati og andre strukturelle former koordinering sammenlignet med andre og mer etablerte bedrifter, da disse formene for koordinering vil være kostbare og hindre fleksibiliteten og endringsmulighetene til slike bedrifter.

Jeg vil i denne oppgaven ta for meg en relativ ung entreprenørbedrift, Axess AS, for å undersøke hvordan denne typen bedrift koordinerer arbeidet sitt. En viktig grunn til at jeg valgte denne bedriften, var at jeg som utenforstående opplevde den som annerledes og spesiell sammenlignet med andre og mer etablerte bedrifter i bransjen. Bedriften fremstår gjennom media og i presentasjoner med et sterkt og tydelig image, som forteller om en dynamisk og ungdommelig kompetansebedrift med rask vekst, og med et særlig fokus på friluftsliv. Dette gjorde meg nysgjerrig. Hva er det som har skapt den suksessen denne bedriften har opplevd? Kan det være måten en jobber på og samarbeider internt som har bidratt til dette? Samsvarer det tydelige eksterne imaget til bedriften med kulturen som eksisterer internt i bedriften, og er det i tilfelle denne kulturen som er årsaken til bedriftens suksess? Har denne kulturen eventuelt noen betydning for organisasjonens medlemmer sin problemløsning relatert til arbeidsoppgaver? Dette er de mange spørsmål som jeg i utgangspunktet hadde ønske om å belyse i denne oppgaven. Etter hvert som forskningsopplegget har utviklet seg, og i samråd med bedriftens leder, har jeg begrenset oppgaven til å se på hvordan de ansatte koordinerer eller samordner arbeidet sitt internt i bedriften. I arbeidet med dette temaet vil jeg likevel belyse de øvrige spørsmålene nevnt ovenfor.

1.2 Problemstilling

Med utgangspunkt i det foregående kapittelet, ønsker jeg i denne oppgaven å belyse følgende problemstilling:

Hvordan koordineres de ansattes arbeid i Axess AS, og hvilke former for koordinering dominerer?

Følgende underproblemstilling ønsker jeg også å drøfte og undersøke:

Eksisterer det motsetninger mellom de ulike former for koordinering i Axess?

Med begrepet koordinering menes det i denne sammenheng på den måte organisasjonens medlemmer samhandler for å nå organisasjonens mål. Det kan være ulike måter medlemmene i en organisasjon kan koordinere arbeidet sitt, fra arbeidsdeling i et hierarki, formelle regler, prosedyrer og målesystemer, til mer skjulte former for koordinering som for eksempel normer, som forteller medlemmene hvilke handlinger som er akseptable og hva som forventes av dem. I denne oppgaven ønsker jeg å undersøke både de formelle og tydelige former for koordinering, og de mer skjulte formene som ligger i organisasjonens kultur. De ulike formene for koordinering lever side om side i organisasjonen, og ifølge de teoretiske bidragene i kapittel 2, vil det kunne være enkelte former for koordinering som dominerer over de andre. Likevel er det viktig å se på hvordan de ulike formene for koordinering virker sammen, og om det eventuelt er motsetninger mellom disse koordineringsformene som vil kunne skape spenninger i organisasjonen.

1.3 Oppgavens disposisjon

I neste kapittel viser jeg hvordan jeg har knyttet problemstillingen i denne oppgaven opp mot teori. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i Mintzbergs fem koordineringsmekanismer (Mintzberg 1979) og Ouchis kulturstyrte klaner (Ouchi 1980), som belyser hvordan arbeidet koordineres i ulike organisasjonsformer. Jeg trekker også frem bidrag fra flere forfattere for å belyse hvilke former for koordinering som er dominerende i en organisasjons livsfaser, og hvordan de ulike formene for koordinering samvirker med spesielt fokus på bruk av målekriterier som koordineringsform. Kapittelet avsluttes med en oppsummering som også beskriver hvordan jeg med utgangspunkt i den presenterte teorien, skal undersøke caset i denne oppgaven; bedriften Axess.

I kapittel 3 beskriver jeg de aktuelle forskningsmetoder som kan benyttes i en slik undersøkelse, og begrunner her valg av metode for denne oppgaven.

Kapittel 4 beskrives caset i denne undersøkelsen, som er bedriften Axess. Denne beskrivelsen er basert på informasjon som er offentlig tilgjengelig, samt informasjon som jeg har mottatt fra daglig leder i forkant av undersøkelsen.

I kapittel 5 presenter jeg resultatet av datainnsamlingen, det vil si svarene fra respondentene. Dataene er presentert som en beskrivelse av det som kom frem i undersøkelsen, og hvor illustrerende sitater er fremhevet.

I kapittel 6 analyserer jeg de svarene jeg fikk fra respondentene og knytter dette opp til teorien presentert i kapittel 2. Kapitlet munner ut i en oppsummering og konklusjon.

2 TEORETISK TILNÆRMING

2.1 Innledning

For at en organisasjon skal kunne fungere, er en avhengig av at organisasjonens oppgaver koordineres eller styres på en eller annen måte. I en organisasjon kan det eksistere divergerende interesser blant organisasjonens medlemmer, som kan skape handlinger som ikke nødvendigvis er i samsvar med organisasjonens strategier og mål. Dette skaper et behov fra ledelsens side for å kontrollere og koordinere adferden til organisasjonens medlemmer. Denne tilnærmingen, hvor en tar et lederperspektiv, presenteres blant annet av Mary Jo Hatch (2001), som bruker begrepet ”kontroll” når hun behandler dette temaet. Begrepet ”kontroll” benytter også Ouchi (1980) når han presenterer sine tre kontrollmåter (”modes of control”), se kapittel 2.3. Mintzberg (1979) presenterer begrepet ”koordineringsmekanisme” når han skiller mellom fem organisasjonsformer, som er nærmere beskrevet i kapittel 2.2. Felles for disse tilnærmingene er at de benytter begreper som fremstår som relativt instrumentelle, og kan gi inntrykk av at de ulike mekanismene for koordinering nærmest kan benyttes som et verktøy av ledelsen. Disse begrepene ”kontroll” og ”kontrollmekanismer” rommer imidlertid mer enn dette. Begrepene omhandler også hvordan mennesker samhandler og fungerer sammen i organisasjonen, og dette er ikke bare avhengig av de målrettede initiativ fra ledelsen for å kontrollere organisasjonsmedlemmenes adferd. Begrepene ”koordinering” og ”kontroll” favner også om andre elementer enn de rent instrumentelle, som for eksempel menneskenes tidligere erfaringer og bakgrunn, grunnleggende antakelser og oppfatninger, klimaet i organisasjonen osv. De sosiale prosesser som mennesker inngår i er komplekse, og det fins ikke noen enkle modeller eller mekanisme som kan fullstendig forklare hvorfor vi mennesker handler som vi gjør. For å gjøre det mulig å analysere livet og samhandlingen i en organisasjon, er det likevel nødvendig å tilnærme seg dette temaet med utgangspunkt i noen modeller, og ved bruk av analytiske begrep som nevnt ovenfor. I denne oppgaven har jeg valgt å ta utgangspunkt i Mintzbergs (1979) og Ouchis (1980) former for koordinering eller kontroll i organisasjoner, og i hvilke organisasjonstyper disse er fremtredende (kapittel 2.2 og 2.3). I denne sammenheng benytter jeg begrepet ”former for koordinering” for å beskrive de ulike måtene mennesker samordner arbeidet sitt i organisasjoner. Ved å bruke disse modellene som teoretisk utgangspunkt, har jeg også

valgt et analysenivå hvor jeg i hovedsak ser på *kollektiv* handling til medlemmene i organisasjonen. Jeg går i liten grad inn på hvilke psykologiske mekanismer som påvirker og styrer enkeltmenneskers motiver og handlinger i ulike situasjoner.

Ulike former for koordinering vil kunne være fremtredende i ulike stadier av en organisasjons liv, dette belyser jeg med utgangspunkt i livssyklusteorier i kapittel 2.4. I enkelte organisasjoner er organisasjonskultur en viktig form for koordinering. Organisasjonskultur er derfor et tema som jeg vil beskrive nærmere i kapittel 2.5, og deretter i hvilken grad kultur kan styres for å benyttes aktivt som et ledelsesverktøy. Bruk av måling for å kontrollere og styre organisasjoners aktiviteter har fått økt utbredelse de siste tiårene. Jeg vil derfor gå spesielt inn på denne relativt instrumentelle formen for koordinering i kapittel 2.8. I organisasjoner vil det være til stede mange ulike former for koordinering som virker inn på hverandre. Dette vil jeg se nærmere på i kapittel 2.7.

Innenfor dette området er det mange aktuelle forfattere. For å få en god oversikt har jeg derfor funnet det nødvendig å hente stoff fra flere forfattere, men jeg støtter meg i hovedsak på bidragene fra Mintzberg og Ouchi for å belyse koordinering i organisasjoner. Som jeg drøftet innledningsvis, kan disse forfatterne beskyldes for å ha et noe instrumentelt syn på koordinering, også når det gjelder organisasjonskultur (Martin 2002). Jeg har derfor valgt å trekke frem Alvesson (2002), som har et mer kritisk syn på i hvilken grad kultur kan betraktes som et ledelsesverktøy i organisasjoner.

2.2 Mintzbergs klassifisering av organisasjoner og koordineringsmekanismer

2.2.1 Innledning

Basert på ulike koordineringsmekanismer, mener Mintzberg at en kan dele organisasjoner i flere kategorier (Mintzberg 1979). Mintzberg beskriver seks ulike koordineringsmekanismer med tilhørende organisasjonskonfigureringer, disse er vist i fig. 1.

Konfigurering	Primær koordineringsmekanisme
Enkel struktur (Entreprenørorganisasjonen)	Direkte styring/kontroll
Maskinorganisasjonen (byråkrati)	Standardisering av arbeidsprosesser
Den profesjonelle organisasjonen (ekspertbyråkrati)	Standardisering av kunnskap
Divisjonsorganisasjonen	Standardisering av output (fra divisjoner)
Den innovative organisasjonen (adhokrati)	Gjensidig tilpasning
Misjonsorganisasjonen	Standardisering av normer

Fig. 1 Mintzbergs seks konfigureringer av organisasjoner. (Mintzberg 1979, Strand 2007).

Mintzbergs ulike kategorier er basert på en modell av organisasjoner som består av fem grunnleggende deler; toppledelse ("strategic apex"), teknostruktur, støttefunksjoner, mellomnivå (mellomledelse) og operativ kjerne, se fig. 2.

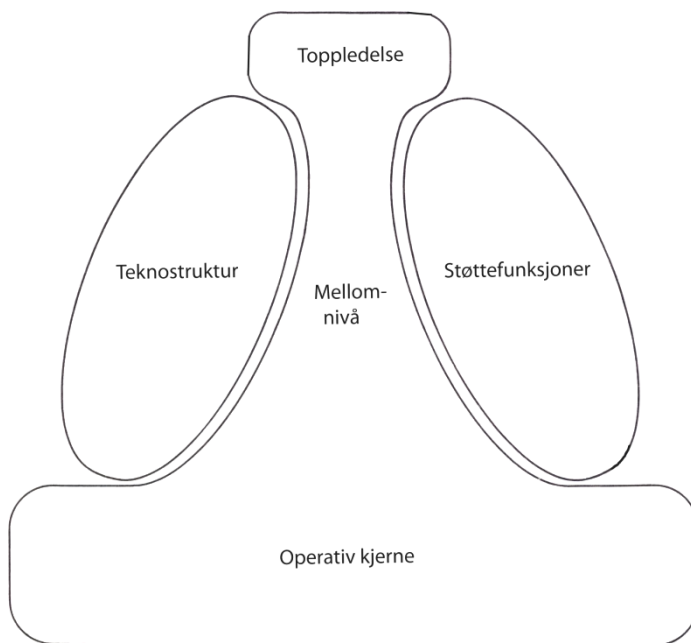


Fig. 2 Mintzbergs modell for organisasjoner (Mintzberg 1979).

Jeg vil i det følgende gå igjennom de ulike kategoriene med spesiell vekt på de som jeg i utgangspunktet forventer å være sentral for bedriften studert i denne oppgaven. Beskrivelsen av disse strukturene er hvis ikke annet angitt, hentet fra Mintzbergs bok "The Structuring of Organizations" fra 1979 (Mintzberg 1979).

2.2.2 Den enkle strukturen

Den enkle strukturen har direkte styring og kontroll som primær koordineringsmekanisme. Dette innebærer at koordinering oppnås ved at lederen i organisasjonen tar ansvar for alle de andres arbeid, gjennom instruksjoner og overvåking av arbeid. I denne strukturen er det ingen stabsenheter og et ubetydelig mellomnivå. For at denne koordineringsmekanismen skal fungere, kan ikke organisasjonen være for stor. Makten er sentralisert til toppledelsen som gjerne består av en enkelt sterk leder. Andre særtrekk ved denne type organisasjoner er i følge Mintzberg at de typisk er ung, har mindre sofistikerte teknisk system og har dynamiske omgivelser. Den enkle strukturen vil gjerne oppstå i autokratiske organisasjoner, hvor lederen ønsker stor makt, og i karismatiske organisasjoner, hvor lederens personlige egenskaper gir ham makt. En annen situasjon som gjerne fører til enkel struktur, er at eieren av bedriften også er leder, og et klassisk eksempel på dette er entreprenørbedriften som presenteres av Mintzberg som det beste eksemplet på den enkle strukturen, både når det gjelder struktur og omgivelser:

“The entrepreneurial firm is aggressive and often innovative, continually searching for the high-risk environments where the bureaucracies fear to tread.” (Mintzberg 1979, 310)

En følelse av misjon er en av de store fordelene til den enkle strukturen, ifølge Mintzberg. Ansatte opplever det som positivt å jobbe i en liten, intim organisasjon med en karismatisk leder som gir klar retning. De ansatte kan derfor utvikle en sterk identifikasjon med en slik organisasjon. I sin bok beskriver Mintzberg også en sjettede type organisasjonsstruktur, misjonsorganisasjonen, som klarere beskriver dette, se kap. 2.2.7.

Den enkle strukturen er også en risikofylt struktur, siden styring og koordineringen er så avhengig av en enkelt person.

2.2.3 Maskinbyråkratiet

I maskinbyråkratiet er den primære koordineringsmekanismen standardisering av arbeidsprosesser. I denne strukturen har standardiserte ansvarsområder, kvalifikasjoner, kommunikasjonskanaler og arbeidsregler, samt et klart definert autoritetshierarki. I disse organisasjonene er det høy grad av arbeidsdeling og spesialisering, med en høy grad av kontroll:

"The Machine Bureaucracy is a structure with obsession, namely control."
(Mintzberg 1979, 319)

Teknostrukturen, som definerer hvordan arbeidsoppgavene skal standardiseres, er en sentral del av denne strukturen. I denne strukturen har også toppledelsen betydelig formell og uformell makt. Mintzberg fremholder at maskinbyråkratier fungerer godt i modne organisasjoner over en viss størrelse og med stabile omgivelser. Denne organisasjonsstrukturen korresponderer med Webers byråkrati og det mekanistiske ledersystemet beskrevet av Burns og Stalker (1971). Det mekanistiske ledersystemet er et av ytterpunkt i et kontinuum mellom stabilitet og ustabilitet i omgivelsene, hvor det organiske ledersystemet er på det andre enden med ustabile omgivelser. Burns og Stalker beskriver et mekanistisk ledersystem som et system som er passede for stabile forhold og som er karakterisert av klar nedbryting av og klar definering av arbeidsoppgaver, hierarkisk kontroll-, autoritets- og kommunikasjonsstruktur, og adferd styrt av instruksjoner og beslutninger lengre opp i hierarkiet.

2.2.4 Ekspertbyråkratiet

I ekspertbyråkratiet er standardisering av kunnskap den primære koordineringsmekanismen. Medarbeiderne som rekrutteres til den operative kjernen, har høy grad av kompetanse og er gjerne spesialisert på sitt felt. De har med seg denne kompetansen, men også verdier og normer, fra den faglige disiplinen de tilhører. De får betydelig kontroll over sitt eget arbeide, og kan jobbe relativt uavhengig av kollegaer, men tett mot kunder eller klienter. Ekspertbyråkratiet har dermed en svært desentralisert struktur, hvor den operative kjernen er den delen av organisasjonen med størst innflytelse. Denne strukturen passer både i omgivelser som er komplekse og stabile. utfordringene med denne strukturen er å oppnå god nok koordinering av arbeidet, spesielt mellom støttefunksjonen og spesialistene, men også mellom spesialistene. Som med maskinbyråkratiet kan slike strukturer ha problemer med innovasjon, her fordi det er liten grad av samarbeide mellom spesialistene og at en har en tendens til å velge løsninger som er tilpasset tidligere lærdom. Et nærliggende eksempel på ekspertbyråkratiet er sykehus, hvor ulike profesjoner, spesielt leger, har hatt betydelig makt og kontroll over sitt eget arbeide og har satt mange premisser for hvordan virksomheten er blitt styrt.

2.2.5 Divisjonsorganisasjonen

Divisjonsorganisasjonen består av flere kvasi-autonome enheter, divisjoner, koplet sammen av en sentral administrativ struktur (hovedkvarter). Eksempel på dette er konsernstrukturen som har fått stor utbredelse i den senere tid. Hver divisjon utgjør sin egen struktur og kan operere tilnærmet autonomt i forhold til de andre og har myndighet til å styre sin egen virksomhet. Oppdelingen i enheter er gjerne bestemt av markedsforhold, for eksempel at hver enhet betjener ulike markedssegmenter. Den primære koordineringsmekanismen for divisjonsorganisasjonen er standardisering av output. Dette innebærer at hovedkvarteret måler resultatet til hver enkelt divisjon. Etter hvert som organisasjoner blir eldre og vokser, er det en tendens til at de diversifiserer og divisjonaliserer sin virksomhet.

2.2.6 Adhokratiet

Adhokratiet beskrives av Mintzberg som en struktur som i høy grad er organisk med liten formalisering av adferd. Koordinering skjer gjennom gjensidig tilpasning mellom organisasjonenes medlemmer. Som i ekspertbyråkratiet, stoler en her på den høye kompetansen til de ansatte. Strukturen er derfor desentralisert, både vertikalt og horisontalt, og ikke bare til den operative kjernen som i ekspertbyråkratiet. I adhokratiet utfører de ansatte oppgavene sine selvstendig, og det er lite behov for kontroll av arbeidsutførelsen. Lederne får derfor en rolle som operative medlemmer av prosjektgrupper, gjerne med ansvar for koordinering mellom de ulike prosjektgruppene. Evne til innovasjon er også et sentralt trekk ved adhokratiet, og denne baserer seg på den høye kompetansen til medarbeiderne i organisasjonen:

“The Adhocracy must hire and give power to experts – professionals whose knowledge and skills have been highly developed in training programs.”
(Mintzberg 1979, 434)

Men adhokratiet kan ikke som i den profesjonelle organisasjonen, støtte seg på de ansattes kompetanse for å koordinere handling, siden dette ville føre til standardisering i stedet for innovasjon. De ansattes kompetanse er grunnlaget for å bygge ny kompetanse.

Mintzberg skiller mellom to typer adhokratier; operativt adhokrati og administrativt adhokrati. Det operative adhokratiet løser problemer og utvikler løsninger direkte på

vegne av sine kunder. En viktig egenskap ved det operative adhokratiet er at det administrative arbeidet og det operative arbeidet blandes sammen. Det vil si at planlegging, design og gjennomføring av arbeidet utføres av samme personer. Dette innebærer at det er vanskelig å skille mellomnivået fra den operative kjernen.

Den andre hovedtypen adhokrati, er det administrative adhokratiet som har et skarpt skille mellom dens administrative del og resten av organisasjonen, slik at den administrative komponenten kan struktureres som et adhokrati. Dette kan gjøres ved å etablere den operative kjernen som en separat organisasjon, gjennom outsourcing eller automatisering av den operative kjernen.

Ifølge Mintzberg vil det operative adhokratiet mangle en stabil strategi, det som skjer er avhenging av hvilke prosjekter som dukker opp. Dette innebærer at nærmest hvem som helst i organisasjonen, gjennom valg av prosjekter, kan påvirke hvilken retning organisasjonen tar.

En viktig rolle for toppledelsen i et adhokrati (spesielt det operative adhokratiet), er dens kontakt med organisasjonens omgivelser for å sikre en kontinuerlig strøm av prosjekter.

Adhokratiet er videre svært godt egnet til å løse komplekse, ustrukturerte problemer, men det er en mindre effektiv struktur på grunn av høye kommunikasjonskostnader.

Omgivelsene til adhokratiet er typisk dynamiske og komplekse. Adhokratiet korresponderer på mange måter med Burns og Stalkers organiske ledelsessystem (1971). I følge Burns og Stalker passer dette ledelsessystemet i skiftende omgivelser, med nye problemstillinger og uforutsette hendelser som gjør at det ikke er mulig å bryte ned arbeidsoppgaver i en hierarkisk struktur. Denne organisasjons- og ledelsesformen karakteriseres videre av kontinuerlig tilpasning og redefinering av individuelle arbeidsoppgaver gjennom interaksjon mellom organisasjonens medlemmer, nettverksstruktur når det gjelder kontroll, autoritet, og med fokus på kunnskap. Forpliktelse og viktig kunnskap er spredt i organisasjonen. Kommunikasjonen skjer lateralt og innholdet i denne er informasjon og råd, i motsetning til instruksjoner og bestemmelser som i den mekanistiske organisasjonen.

I sammenheng med hans beskrivelse av adhokratiet, nevner Mintzberg også en organisasjonsstruktur som han kaller for "entrepreneurial adhocracy". Dette er en hybrid mellom adhokratiet og den enkle strukturen. Dette er eksempelvis et mindre

høyt teknologisk selskap, som utfører komplekse oppgaver og som befinner seg i dynamiske omgivelser. Disse organisasjonene stiller høye kompetansekrav til organisasjonens medlemmer som jobber i prosjektgrupper på tvers av fagdisipliner. Men samtidig er disse selskapene små og eid av individuelle entreprenører som har personlig kontroll som i den enkle strukturen.

2.2.7 Misjonsorganisasjonen

Mintzberg beskriver også en sjette organisasjonsstruktur, misjonsorganisasjonen, som har standardisering av normer, eller sosialisering, som sin primære koordineringsmekanisme:

”The missionary organization would have its own prime coordination mechanism - socialization, or, if you like, the standardization of norms - and a corresponding main design parameter – indoctrination.” (Mintzberg 1979, 480)

Han behandler denne organisasjonsstrukturen som en variant av ekspertbyråkratiet og den enkle strukturen. Siden medlemmene i misjonsorganisasjonen følger sine mål uavhengig av sentralisert kontroll, kan strukturen være svært desentralisert som ekspertorganisasjonen. Lederen i misjonsstrukturen er karismatisk og har mye makt, derfor har denne organisasjonsstrukturen også trekk fra den enkle strukturen. Misjonerende visjoner og karismatisk lederskap passer godt sammen og skaper dermed denne organisasjonsstrukturen (Mintzberg 1979). Medlemmene i denne organisasjonsformen koordinerer sin adferd gjennom felles normer, som delvis er etablert gjennom indoktrinering av organisasjonen. Denne organisasjonstypen innehar også ideologi som en viktig del av organisasjonen.

2.3 Markeder, hierarkier og klaner

Ouchi tar utgangspunkt i transaksjonskosttilnæringsen for å identifisere tre ulike kontrollmekanismer i organisasjoner; markeder, byråkratier og klaner (Ouchi 1980).

Kontroll gjennom marked finner sted gjennom økonomisk konkurranse i et fritt marked, hvor priser og overskudd kan benyttes for å måle og kontrollere organisasjoners effektivitet. Markedet er bare en effektiv kontrollmekanisme når det gjelder organisasjonen eller

enheten produserer av tjenester, kan defineres og prises. Det er også en forutsetning at det eksisterer konkurranse for disse produktene slik at prisene er meningsfulle.

Byråkratiet støtter seg på en kombinasjon av regler, prosedyrer, dokumentasjon og adferdsovervåking for å oppnå kontroll. Denne kontrollmekanismen avhenger av at det eksisterer et legitimt autoritetshierarki for å administrere, lede og overvåke underordnede medlemmer av organisasjonen. Regler og prosedyrer beskriver prosesser som skal utføres, eller standard på det som skal produseres, og ledere i hierarkiet vurderer i hvilken grad disse reglene og prosedyrene er blitt fulgt. Dette innebærer at byråkratier i stor grad baserer seg på å kontrollere organisasjonsmedlemmenes adferd. Ifølge Williamson (1975) er byråkratiet en kontrollmekanisme som vil presse seg frem når det ikke eksisterer konkurranse i et marked som gir mengingsfulle priser.

Ouchi peker på en tredje kontrollmekanisme, klanen, som er effektiv når de to ovennevnte ikke passer. Dette er gjerne når omgivelsene er komplekse og endrer seg raskt, og hvor det er tilsvarende høy grad av usikkerhet og tvetydighet i forhold til de oppgaver som skal utføres. I slike situasjoner er det vanskelig å vurdere og måle innsatsen som fører til organisasjonens resultat. Organisasjoner som befinner seg under slike forhold kan ifølge Ouchi benytte seg av "klan-kontroll", som innebærer at det er organisasjonens sosiale systemer som skal sørge for å holde organisasjonens medlemmer fokusert på organisasjonens mål og gjennom dette kontrollere medlemmenes innsats og effektivitet. "Klan-kontroll" innebærer at det er kulturelle verdier, normer og forventninger som styrer adferden til organisasjonens medlemmer. Dette forutsetter at nye medlemmer sosialiseres inn i klan-kulturen og adopterer organisasjonens kultur. Etter at organisasjonens verdier, normer og mål er internalisert, vil medlemmet intuitivt forstå hvilke handlinger som er forventet og handle i samsvar med det som er organisasjonens mål, slik at måling av de ansattes innsats i praksis er unødvendig en slik kultur. En forutsetning for at denne kontrollmekanismen skal fungere, er ifølge Ouchi at det må være en høy grad av forståelse for hva som er organisasjonens mål blant de ansatte. Antakelsen om målkongruens tolkes som at organisasjonens medlemmer tror på ideen at felles innsats er den beste måten for å nå ens egne interesser, og at alle medlemmer i organisasjonen i det lange løp vil bli behandlet som de "fortjener". Dette er et transaksjonskostperspektiv hvor det til syvende og sist er partenes egeninteresse som til syvende og sist er teller. Kravet om kongruente mål betyr ifølge Alvesson og Lindkvist (1993), imidlertid ikke at de ansatte må ha de samme mål og interesser. Dette kommer jeg nærmere inn på senere i dette kapitlet.

Mary Jo Hatch (2001) trekker frem organisasjoner som består av ansatte som representerer en bestemt profesjon, som eksempel på organisasjoner med en slik klankultur. Hun forklarer dette med at medlemmer av en profesjon ofte vil ha felles normer og forventninger som vil styre deres adferd. Dette minner om Mintzbergs ekspertbyråkrati hvor den dominerende koordineringsmekanismen er standardisering av kunnskap som organisasjonsmedlemmene bringer med seg utenifra. Men Mintzberg fokuserer her på kunnskap som koordineringsmekanisme, ikke på verdier og normer som i Ouchis klaner. Hatch nevner også at det kan være problematisk hvis normene som organisasjonsmedlemmene bringer med seg fra sin profesjon ikke passer til organisasjonens interesser og mål. Dette innebærer at det å ansette mennesker fra en gitt profesjon, ikke er automatisk innebærer at en etablerer klan-kontroll i en organisasjon. Klanen skiller seg dessuten fra ekspertbyråkratiet ved at handlingene ikke er rutinfiserte, og derved er den klan-styrte organisasjonen bedre tilpasset til å håndtere dynamiske omgivelser. I Ouchis klaner er det som i Mintzbergs misjonsorganisasjon, verdier og normer som styrer adferden til organisasjonens medlemmer. Jeg vil likevel ikke sette likhetstrekk ved disse to organisasjonstypene, da misjonsorganisasjonen gjerne er en liten organisasjon med en sterk karismatisk leder, dette er ingen betingelse for klanen. Klanen kan sees på som en blanding av adhokratiet som er organisk og veltilpasset til komplekse oppgaver og dynamiske omgivelser, og misjonsorganisasjonen med sin norm- og verdistyrte adferd.

Alvesson og Lindkvist (1993) viderefører Ouchis klanteori, men peker på begrensningene ved å benytte transaksjonskostteori (TCA) som tilnærming for å definere klaner. De undersøker noen empiriske case-studier som indikerer at det er andre mekanismer enn transaksjonskostnader som er mer fremtredende i klaner. Spesielt trekker de frem den sosial-intergrerende klanen, eller den sosiale klanen, hvor det er andre forhold enn de økonomiske som er avgjørende for at denne typen klanen eksisterer. Her oppstår lagfølelsen i klanen på grunn av medlemmenes sosiale behov og følelsesmessige ønske om å tilhøre:

“That people act as close team members is here an expression of successful creating a general feeling of solidarity and belongingness within the corporation through good working conditions, social interactions, enjoyment activities etc.”

(Alvesson og Lindkvist 1993, 442)

I denne typen klaner er det individets sosiale og følelsesmessige behov som oppmuntrer og motiverer hun eller han til å delta i organisasjonens aktiviteter. Instrumentelle belønningssystemer som lønn og forfremmelse er av mindre betydning. I slike organisasjoner er lederens oppgave å vedlikeholde og forbedre et positivt klima og gode sosiale relasjoner. Det er mindre behov for å regulere og overvåke adferd, siden de ansatte føler seg forpliktet til å gjøre en god jobb og leve opp til organisasjonens mål. Ifølge Alvesson og Lindkvist er denne klyntypen særlig aktuell for organisasjoner som arbeider under komplekse og usikre omgivelser.

2.4 Koordinering i et livssyklusperspektiv

Flere forfattere hevder at en organisasjons liv går gjennom flere ulike faser analogt med utviklingen til en biologisk organisme. Slike livssyklusteorier betrakter endring som uunngåelig; organisasjonen må igjennom en rekke faser fra sin fødsel til sin avslutning. Disse teoriene har vært kritisert for å være deterministiske, og enkelte studier har vist at organisasjoners liv *ikke* følger en utvikling som går nærmest slavisk gjennom ulike stadier. Det er mange faktorer i en organisasjons omgivelser og indre liv som vil være avgjørende for dens utvikling, og dette kan ikke predikeres. Jeg vil likevel berøre dette temaet siden Mintzberg behandler alder som en viktig faktor når han definerer sine organisasjonsstrukturer. Dette innebærer at den dominerende formen for koordinering vil kunne endre seg gjennom en organisasjons liv. Det finnes også en del litteratur som hevder at særlig unge organisasjoner har en relativt lik utvikling de første årene av sitt liv (Quinn 1988, Swiercz og Lydon 2002). Siden jeg i denne oppgaven studerer en ganske ung organisasjon, finner jeg denne litteraturen interessant og relevant for dette caset.

Mintzberg er inne på temaet livssykluser i sin presentasjon av organisasjonsstrukturene, ved at alder er en viktig faktor for disse: Den enkle strukturen er ifølge Mintzberg ofte en ung organisasjon;

” *The new organization tends to adopt the Simple structure.*” (Mintzberg 1979, 308)

Han hevder videre at de fleste organisasjoner går gjennom den enkle strukturen i de første årene av sitt liv. Enkelte mindre organisasjoner kan likevel beholde den enkle strukturen lengre, på grunn av dens effektive og uformelle kommunikasjonsform.

Adhokratiet er også ofte representert av unge organisasjoner, gjerne med unge ansatte. Dette fordi adhokratiet er en ustabil struktur som drives mot byråkratisering etter hvert som det blir eldre. Spesielt er det operative adhokratiet dømt til et kort liv. Slike organisasjoner befinner seg i utsatte markeder hvor det er knyttet usikkerhet til når neste prosjekt vil dukke opp, og som gjør de utsatte for nedturer i økonomien. Men det operative adhokratiet kan også ha et kort liv på grunn av suksess. Det kan være en tendens til at de prosjektene som har vært vellykkede blir repetert, som innebærer at en fokuserer på bestemte markeder, produkt og måter og jobbe på. I tillegg blir arbeidsstokken eldre og mer stabil. Dette innebærer en dreining mot ekspertbyråkrati eller maskinbyråkrati. Maskinbyråkratiet er i motsetning til den enkle strukturen og adhokratiet, ofte en eldre organisasjon, mens alder ikke er en viktig faktor for ekspertbyråkratiet. I sin beskrivelse av de ulike organisasjonskonfigurasjoner, antyder Mintzberg at organisasjoner kan gå gjennom ulike faser, eller strukturer, etter hvert som de eldes. Dette innebærer også at organisasjonen har ulike koordineringsmekanismer som er dominerende på ulike stadier av sitt liv. Mintzberg presenterer imidlertid ingen rigid livssyklusmodell hvor organisasjonene må gå igjennom ulike faser, det er kravene fra de oppgavene som skal utføres og situasjonen som er avgjørende for hvilken organisasjonsstruktur som vil fungere best.

Quinn (1988) presentere en livssyklusteori hvor organisasjons livssyklus går i ring i fire ulike stadier; entreprenørfasen ("entrepreneurial stage"), integrasjonsfasen ("collectivity stage"), formaliseringsfasen ("formalization stage") og en fase som omfatter utbygging av struktur ("elaboration stage"). Den første fasen, entreprenørfasen, karakteriseres av innovasjon og kreativitet. Her er organisasjonens suksess forbundet med fleksibilitet, vekst, ressurstilgang og utvikling av ekstern støtte. I neste fase, integrasjonsfasen, er organisasjonen kjennetegnet av uformell kommunikasjon og struktur, en følelse av familie og samarbeide mellom medlemmene, og en høy grad av forpliktelse av de ansatte og et personifisert lederskap. I den tredje fasen, formaliseringsfasen, er organisasjonen preget av stabilitet, effektivitet, regler og prosedyrer. Her er det viktig å sette og nå fastsatte mål. Det fjerde og siste stadiet, utbygging av struktur, undersøker organisasjonen omgivelsene for å fornye seg eller utvide sitt område, eller begge. I denne fasen er det nødvendig med en balanse mellom differensiering og integrasjon. Quinn beskriver dermed en organisasjons livssyklus som går i ring, hvor en etter etableringsfasen må komme over i en mer intern og stabil fase med fokus på effektivitet før en må se seg om etter nye muligheter og endring for å overleve. Quinn peker også på behovet for en annen ledertype når organisasjonen går

over i en slik ny fase, og trekker frem flere eksempler hvor organisasjoner har mislykkes fordi de ikke har skiftet leder i overgangen mellom entreprenørfasen og de påfølgende faser hvor det er behov for få ”satt” organisasjoner og etablert rutiner og relasjoner internt. Det argumenteres med at den typiske entreprenøren mangler de nødvendige egenskaper for å konsolidere organisasjonen og administrere, siden hans styrke ligger i å hente inn ressurser og skape relasjoner med omgivelsene. Dette synet har imidlertid møtt motstand, og det er gjennomført undersøkelser som viser at dette ikke er en regel. Mange entreprenører kan lære å lede vekst på en effektiv måte (Williard, Krueger og Feeser 1992, Swiercz og Lydon 2002). De empiriske funnene i studiet til Swiercz og Lydon (2002) tyder på at det for entreprenørbedrifter skjer en overgang mellom en første formativ vekstfase (fase 1) og en institusjonell vekst fase (fase 2). I fase 1 er organisasjonen karakterisert av spontanitet, uformell kommunikasjon og sentralisert beslutningstaking. I fase 2 er organisasjonen karakterisert av effektiv gjennomføring av oppgaver, formell kommunikasjon i avtalte møter, og bruk av regler og prosedyrer (Swiercz og Lydon 2002).

Hvis en skal prøve å kombinere Mintzbergs organisasjonskonfigureringer med Quinns livssyklusmodell, så vil en finne flere likheter mellom entreprenørfasen og den enkle strukturen. Integrasjonsfasen vil videre ha likhetstrekk med adhokratiet eller misjonsorganisasjonen, formaliseringsstadiet med maskinbyråkratiet eller ekspertbyråkratiet, og stadiet med utbygging av struktur kan ha likheter med den divisjonaliserte organisasjonen. I Mintzbergs modell kan imidlertid organisasjonen stabilisere seg i ett av de tre sistnevnte modeller mens i Quinns modell må organisasjonen gå videre til en ny entreprenørfase for å overleve. Mintzberg nevner at maskinbyråkratiet kan midlertidig gå tilbake til den enkle strukturen for å endre strategi (Mintzberg 1979). Mintzberg nevner (da boka ble skrevet) at maskinbyråkratiet, til tross for at det er en lite fleksibel organisasjonsstruktur, er den dominerende strukturen i vårt samfunn. Maskinbyråkratiet har nok stor utbredelse i dag også, men blir av mange sett på som ”gammeldags” og lite egnet for å møte dagens og fremtidens utfordringer. Adhokratiet blir da også av Mintzberg sett på som morgendagens organisasjonsstruktur.

2.5 Organisasjonskultur

2.5.1 Innledning

I kapittel 2.2 og 2.3 har jeg presentert ulike former for koordinering eller kontroll som kan være til stede i en organisasjon. Organisasjonskultur er en dominerende form for koordinering i Mintzbergs misjonsorganisasjon og i Ouchis klaner. Organisasjonskultur er noe som kan oppleves som lite håndfast, vanskelig å beskrive og ikke minst vanskelig å måle. Det kan derfor være på sin plass å gi en mer inngående beskrivelse av dette temaet sett fra ulike forfatteres perspektiv. Det vil jeg gjøre i dette kapittelet.

2.5.2 Definisjoner

Det finnes svært mange ulike definisjoner av begrepet organisasjonskultur. Schein sin definisjon er ofte benyttet:

”Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle i forhold til disse problemene.”
(Schein 1987, 6)

Andre definisjoner:

”Felles meningsinnhold, forståelser, verdier, overbevisningssystemer eller kunnskaper.” (Hatch 2001, 230)

”Den kollektive programmering av sinnet som atskiller medlemmene av én gruppe eller kategori av mennesker fra en annen.” (Hofstede 1993, 19)

”Kultur er et system av offentlige og kollektive aksepterte meninger som eksisterer i en gitt gruppe til en gitt tid .” (Pettigrew 1979, 574)

”Organisasjonskultur handler om det store fellesskapet, og at det er en felles ramme for forståelse av og verdsetting av organisasjonens medlemmer og et

uttrykk for hva organisasjonen står for, dens identitet og misjon.” (Strand 2007, 182)

Mats Alvesson fremholder videre at:

”Kultur ikke primært er inni folks hode, men et sted mellom hodene i en gruppe av folk hvor virkelighetsoppfatninger og symboler blir uttrykt åpent, for eksempel i arbeidsgrupper og på styremøter, men også i materielle gjenstander.” (Alvesson 2002, 15)

I de fleste av disse definisjonene blir organisasjonskultur betraktet som noe som er ”felles” i organisasjonen. Joanne Martin (2002) problematiserer dette synet, og hevder at organisasjoner kan studeres ut i fra tre teoretiske perspektiver; et integrasjonsperspektiv, et differensieringsperspektiv og et fragmenteringsperspektiv. Integrasjonsperspektivet ser på kultur som noe som er felles og klart i organisasjonen, tvetydighet fins ikke i dette perspektivet. I dette perspektivet sees kultur på som verdier og normer som er delt av alle, og som en har et ønske om å kontrollere. Martin nevner Schein (1987) som en av eksponentene for dette synet, siden han primært ser på kultur som noe som er felles for organisasjonen. Ouchi kan også beskyldes for kun å ha et perspektiv i sin beskrivelse av klaner. Martin hevder videre at de fleste undersøkelser som er gjort fra integrasjonsperspektivet, fokuserer kun på ledere, ikke alle typer organisasjonsmedlemmer.

Differensieringsperspektivet ser på kulturelle manifestasjoner som har inkonsistente tolkninger, og hvor ulikeheter i kulturen blir sett på som uunngåelige og ønskelige. I dette perspektivet eksisterer det ”øyer” av konsensus, representert av subkulturer. Subkulturene kan eksistere side ved side i harmoni, i motsetning til hverandre eller helt uavhengig av hverandre.

Fragmenteringsperspektivet ser på forholdet mellom kulturelle manifestasjoner som tvetydig, verken helt konsistent eller inkonsistent. Her handler det om å akseptere at det eksisterer tvetydighet og paradokser i organisasjoner, at dette er helt normalt og en uunngåelig del av en organisasjon som skal operere i dagens sammensatte samfunn. Martin taler for at en skal prøve å ta hensyn til alle disse perspektivene når undersøker kulturen i organisasjoner eller leser litteratur om temaet. Det kan være fristende å tenke at ett enkelt av disse perspektivene passer beste for et bestemt studie eller case. Dette avviser Martin

langt på vei, hun mener at en må benytte alle disse perspektivene når en studerer organisasjoner. Hun nevner likevel at ett av perspektivene kan være mer fremtredende enn de andre på et gitt tidspunkt i en organisasjons liv, hvor det skjer en kulturendring i organisasjonen underveis, men at alle alltid er tilstedeværende.

2.5.3 Nivåer av organisasjonskultur

Schein deler kulturen i tre ulike ”nivåer” som han mener må holdes adskilt for å unngå begrepsforvirring, se fig. 3 (Schein 1987). I disse nivåene skiller det mellom de grunnleggende antakelser som er vanskelig å se, verdier og normer som er på et høyere bevissthetsnivå, og artefakter og antakelser som er synlig.

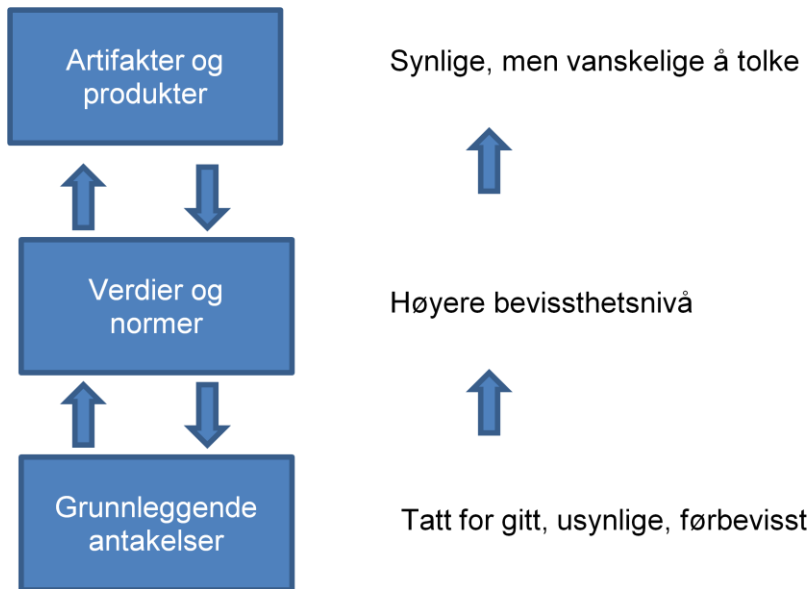


Fig. 3 Kulturens nivåer og samspillet mellom dem (Schein 1987).

De grunnleggende antagelsene danner selve kjernen i en organisasjonskultur, og disse vil vise seg som verdier og normer til organisasjonens medlemmer som igjen benytter disse til å ta valg og utføre handlinger (Hatch 2001). De grunnleggende antakelser representerer det organisasjonens medlemmer opplever som sannheten, eller det som medlemmene oppfatter som virkeligheten. Disse antagelsene blir tatt for gitt av organisasjonens medlemmer, og vil derfor ikke være gjenstand for refleksjon og diskusjon. Selv om antakelsene på sett og vis er ubevisste, vil de gjennomsyre kulturen og påvirke det organisasjonens medlemmer tenker, føler og oppfatter.

På nivået over de grunnleggende antakelsene, på et høyere bevissthetsnivå, finner vi verdier og normer. Verdier er de sosiale prinsippene, mål og standarder som organisasjonens medlemmer mener er verdifulle. De forteller om hva organisasjonsmedlemmene bryr seg mest om og prioriterer. Verdiene styrer normene til organisasjonens medlemmer, normer kan beskrives hva som er riktig eller galt å gjøre i kulturen som studeres. Normer uttrykker verdiene, og er uskrevene regler, som forteller om hva er den korrekte adferden og hva som forventes fra dem. Normer er eksponent for verdiene som kulturen innehar. For eksempel kan en uskreven regel (norm) om at en ikke skal jobbe overtid, spores tilbake til en verdi om at familieliv er viktig.

Selv om verdier og normer er på et høyere bevissthetsnivå i Scheins modell, er det ikke nødvendigvis noe organisasjonens medlemmer går rundt og tenker på til daglig. Det er først når verdiene blir utfordret, eller at noen bryter disse, at organisasjonens medlemmer kan bli bevisste på disse. I en kultur hvor verdiene sjelden blir utfordret, vil en dermed kunne oppleve at medlemmene ikke er spesielt bevisst på hvilke verdier som ligger grunn for kulturen.

Ifølge Scheins teori, støtter de grunnleggende antakelsene opp om organisasjonens verdier og normer. Disse verdiene og normene vil igjen oppmuntre til aktiviteter som vises som kulturelle artefakter. Artefakter kan være visuelle uttrykk som arkitektur, møblement, dresskode, logo osv. Artefakter kan også være verbale uttrykk som sjargong, humor, taler, historier, slagord, historier og myter. Artefakter kan også vise seg som aktiviteter som seremonier, møter, kommunikasjonsmønstre, tradisjoner, spill og belønning (Hatch 2001). Schein mente at det var nødvendig å se på grunnleggende antakelser sammen med verdier og normer i en helhet, for å forstå hvilken betydning disse har for oppfattelser, handlinger og følelser.

2.6 Organisasjonskultur- et ledelsesverktøy?

2.6.1 Innledning

De tre siste tiårene har det kommet mye litteratur som handler om viktigheten av å ha en ”sterk” kultur for å lykkes. Denne litteraturen gir løfte, gjerne til lederne, om hvordan en kan forbedre organisasjoners konkurransekraft og effektivitet gjennom påvirkning og styring av kulturen i organisasjonen. Det gjøres to grunnleggende forutsetninger i denne

litteraturen. Den første er at en bestemt kultur gir bedre resultat for organisasjonen, at det eksisterer en sterk korrelasjon mellom kultur og resultat. Den andre forutsetningen er at det faktisk er mulig for ledere å styre kulturen i en organisasjon. Jeg vil belyse disse to forutsetningene i det følgende.

2.6.2 Sammenhengen mellom organisasjonskultur og resultat

Litteraturen som hevder at det er en klar sammenheng mellom organisasjonskultur og organisasjonens resultat, hevder at en gjennom å utvikle en ”sterk” kultur vil kunne oppnå økt ytelse og bedre resultater for organisasjonen. Men hva er så en sterk kultur? En sterk kultur kan defineres som en kultur hvor det er sterkt samsvar med det som er verdsatt av organisasjonens ledelse, og den intensitet disse verdiene holdes (Chatman og Cha 2003). ”Sterke” kulturer kan altså karakteriseres ved høy grad av enighet og høy intensitet. ”Sterke” eller ”gode” kulturer blir som regel sett på som kulturer som er fordelaktige for organisasjonen, for kundene og generelt for menneskeheten, og er også forbundet med høy ytelse (Alvesson 2002). Forfattere som benytter begrepet ”sterk” kultur har gjerne et instrumentelt syn på kultur, og ofte en svart/hvitt-syn på hva som er riktig eller feil kultur; kultur blir enten sett på som funksjonell eller dysfunksjonell for organisasjonen. En slik sterk kultur hevdes også å være enhetlig og utvetydig.

På 80-tallet kom det flere studier som viste sammenhengen mellom organisasjonskultur og bedriftens ytelse, hvor den mest kjente er Peter og Watermans studie om ”*excellent companies*” (Peters og Waterman 1982). Peters og Waterman ønsket å finne ut hva som skilte de suksessfulle bedriftene fra andre mindre suksessfulle bedrifter, og mente å finne en sammenheng mellom en ”sterk” kultur og suksess. Med utgangspunkt i dette resultatet, gav Peters og Waterman en oppskrift på hvordan å lykkes: Toppledelsens jobb er å vise et lederskap gjennom kulturbygging, ved å klargjøre verdiene, spre dem i organisasjonen og forsterke dem og støtte dem i praksis. Effektive kulturer skulle være enhetlig, utvetydig, harmonisk og integrert med ledelsen. Pluralistiske kulturer med konflikter og dissens ble sett på som uønsket, og skulle bekjempes av et sterkt lederskap.

Deal og Kennedy (1982) viser i sin studie fra 1982, ”*Corporate Culture*”, at sterk kultur fører til økt produktivitet. Kotter og Herkett (1992) gjennomførte også en studie av 207 bedrifter i USA som viste sammenheng mellom sterke og svake organisasjonskulturer og bedriftenes økonomiske prestasjoner over tid. Et annet interessant resultat her var at

forholdet mellom en sterk kultur og økonomisk prestasjon var størst når de kulturelle verdiene understøttet organisasjonens tilpasning til omgivelsene.

De ovennevnte studier som viser disse klare sammenhengene mellom kultur og økonomisk resultat, er blitt kritisert fra flere hold. Senere undersøkelser har vist at Peter og Watermans såkalte ”excellente” organisasjoner ikke var så suksessfulle likevel etter en tid. Dette indikerer at forutsetningene for suksess er mer sammensatt og komplisert, og dessuten at disse forfatteres syn på kultur er for snevert. Alvesson (2002) påpeker at det finnes få systematiske empiriske studier som kan få oss til å konkludere med at det er en klar sammenheng mellom kultur og økonomisk resultat. Av de undersøkelsene som likevel fins, hefter det dessuten en rekke metodologiske mangler (Siehl og Martin 1990). Men selv om det ikke er funnet en slik klar sammenheng, påpeker Alvesson at dette ikke innebærer at en slik sammenheng ikke fins. Han mener at det er vanskelig å fange opp denne sammenhengene i empiriske undersøkelser, siden flere sider ved kultur og økonomisk suksess er vanskelig å observere. En bestemt kulturell egenskap kan påvirke organisasjonens resultat i begge veier; for eksempel kan en ”sterk” kultur redusere behovet for styring, men vil kunne redusere innovasjon og endringsevne. Kultur og resultat kan også påvirke hverandre gjensidig: Gir en bestemt kultur et bedre resultat, eller fostrer et godt resultat en bestemt kultur? Organisasjonskulturen kan både være en årsak og en virkning. Til tross for at det er vanskelig å isolere virkningen av organisasjonskultur på en organisasjons økonomiske resultat og suksess, mener Alvesson at organisasjonskultur er viktig for å forstå hvordan de ansatte identifiserer og tilknytning til sin arbeidsplass. Kultur kan bl.a. fungere som et ”lim” som holder organisasjonen sammen, og kan være med på å gi liten turnover. Dette kan være spesielt viktig i en oppbygningsfase, spesielt i en situasjon med mangel på arbeidskraft (Alvesson 2002).

2.6.3 Er det mulig å styre kultur?

Den andre forutsetningen som gjøres i litteraturen, er at det faktisk er mulig å styre organisasjonskulturen etter bedriftsledelsens ønske. Men er dette mulig? At en bruker organisasjonskultur som styringsredskap innebærer at en gir en ”oppskrift” på hvordan ansatte bør handle i gitte situasjoner. Formålet med dette kan være at en gjennom utvikling av den tidligere omtalte ”sterke” kulturen kan øke økonomisk effektivitet, som drøftet i det foregående kapittelet. Et annet formål kan være et ønske om å redusere behovet for

byråkrati og hierarki, slik at rigid organisasjonsstruktur, formelle rutiner og regler ikke er så nødvendige. Ideen er at hvis de ansatte blir sosialisert inn i den ”riktige” kulturen vil de automatisk handle i organisasjonens interesse (Jacobsen og Thorsvik 2003). Det kan også ligge et økonomisk motiv bak dette; en organisasjon med mindre hierarki og formelle regler og rutiner, vil kunne redusere kostnader knyttet til administrasjon, ledelse og dokumenthåndtering.

Det er mange synspunkter rundt temaet styring av organisasjonskultur. Enkelte mener at organisasjonskulturen lett kan endres, mens andre mener at kulturen lever sitt eget liv og at lederen må tilpasse seg denne. Edgar Schein (1987) peker på at kultur utvikler seg rundt de eksterne og interne problemene som en gruppe står overfor, og kulturen er løsningen på disse problemene. Schein er relativt klar på at kulturen kan styres, og at dette er lederens viktigste oppgave. Spesielt peker han på at når en ung organisasjon vokser, vil ledelsen eksternalisere sine egne antakelser, og disse vil bli innarbeidet i gruppens misjon, mål, strukturer og arbeidsprosedyrer. Organisasjonskultur skapes av personer (som starter organisasjonen), og den endelige formen på kulturen vil gjenspeile samhandling mellom grunnleggeren, reaksjoner fra medlemmene og deres felles opplevelser av gruppens historie (Schein 1987). Schein og andre forfattere innenfor fagfeltet er imidlertid blitt kritisert for å ha en for instrumentelt syn på organisasjonskultur og i hvilken grad den kan styres (Alvesson 2002). Alvesson mener videre at klassifiseringen av ”gode” og ”dårlige” trekk ved organisasjonskultur er problematiske, og at det ikke er mulig å betrakte kulturen som et redskap som er *”like lett å vurdere som om det var en hammer”* (Alvesson 2002, 67). Han fremholder at kulturen er noe mye mer enn rene adferdsmønstre, og har en langt mer komplisert innflytelse på hvordan vi tenker, føler og oppfatter virkeligheten. Han mener at det her er viktig å skille mellom felles kultur som kilde til delt forståelse i organisasjonen, og kultur som direkte påvirker handlinger gjennom normer. Normer formes imidlertid av mange andre dimensjoner enn kultur, og kan derfor vanskelig styres. Bruk av normer som styringsredskap vil dessuten måtte forutsette at alle medlemmene av en organisasjon responderte likt på en planlagt påvirkning av disse normene. Spørsmålet er om dette vil skje i en organisasjon hvor mennesker har ulik bakgrunn, utdanning, alder og rolle i organisasjonen. I den grad det er mulig, mener Alvesson det er mer å hente gjennom påvirkning av den delen av kultur som omhandler følelser i forhold til identifisering og samhold i organisasjonen. Men påvirkningen på organisasjonens effektivitet vil skje på en indirekte måte. Alvesson mener også at det kan være fornuftig å fokusere på den

kulturelle naturen til ytelse ned på gruppe- og individnivå, for å forstå hvordan organisasjonskultur henger sammen med organisasjonens ytelse. I denne sammenheng er et interessant spørsmål hvordan ytelse måles og hvordan belønning og sanksjoner skjer i en kulturell kontekst.

Hofstede, Neuijen, Ohayv og Sanders (1990) viser i en studie omfattende tjue case, at basert på alder, kjønn, utdanningsnivå og posisjon i hierarkiet, kan en predikere verdiene til de ansatte i organisasjonen. Dette innebærer at en gjennom rekrutteringsprosessen kan ansette mennesker med bestemte verdier. Den påfølgende sosialisering er et spørsmål om å lære organisasjonens praksiser; symboler, helter og ritualer. Rekrutterer en mennesker med lik utdanning, alder og kjønn, vil en ut i fra dette perspektivet lettere kunne skape en felles kultur i organisasjonen. Rekruttering er derfor et mulig styringsredskap for å kunne forme kulturen i en organisasjon. Alvesson (2002) bekrefter disse funnene i et casestudie av et ti år gammelt datakonsulentselskap. Selskapet opplevde raskt vekst, gode resultater, lav turnover, gode tilbakemeldinger fra markedet og betydelig positiv offentlig oppmerksomhet. Selskapet mente selv at kulturen var en viktig årsak til deres suksess, og viktige trekk ved denne kultur var normer og verdier som åpenhet, vennskap, å ha det morsomt, være kommuniserende, sosiale evner og orientering, nedtont følelse av hierarki, personlig hjelp, hardt arbeid for selskapet og bruk av fritid til aktiviteter sammen med kollegaer osv. Alvesson fant at rekruttering av mennesker som delte disse verdiene og normene, var en viktig forutsetning for vedlikehold av disse verdiene.

2.6.4 Farer ved en sterk kultur

En ”sterk” kultur hvor det er stor grad av konsensus og likhet kan fortone seg som forlokkende for mange ledere. Dette er imidlertid en rekke farer forbundet med å utvikle slike kulturer, og som en bør være oppmerksomme på. Når ledere rekrutterer og forfremmer mennesker i organisasjoner som har de samme verdier med en selv, vil dette skape en ”homososial reproduksjon” (Martin 2002). Dette innebærer at det kan utvikle seg en såkalt monokultur hvor alle tenker ”likt”. Flere organisasjoners fall har vist seg å være forårsaket av for stor grad av konsensus og homogenitet som har ført til såkalte ”blind spots”, som igjen har ført til fatale beslutninger. Spesielt hvis et selskap har suksess, vil ledere og ansatte i slike selskap ha tendens til å avvise avvikende syn og heller forsterke hverandres virkelighetsoppfatning. Det oppstår en suksessfelle (Strand 2007).

Ensrettede kulturer kan også være til hinder for innovasjon. Flere forfattere peker på at en viktig forutsetning for at innovasjon skal skje, er at mennesker med ulike perspektiv og erfaringsbakgrunn møtes og kommuniserer. Ifølge Fonseca (2002) vil det i slike møter oppstå situasjoner med misforståelse mellom menneskene, som fører til at en initierer en aktiv søkeprosess for å finne ny mening, og det er dette som danner grunnlaget for innovasjon. I organisasjoner hvor alle hoder er "like" vil en ut i fra dette perspektivet ikke ha gode forhold for innovasjon.

2.7 Bare én dominerende form for koordinering?

Mintzberg (1979) hevder at flere kontrollmekanismer kan eksistere side om side i en organisasjon, men at en av dem vil være dominerende. I følge Alvesson og Kärreman (2004) er det en tendens til at en i litteraturen ønsker å undersøke kun en form for koordinering, og å kategorisere organisasjoner i balanserte eller rene konfigurasjoner. De hevder at denne enten-eller-orienteringen i litteraturen ikke er tilfredsstillende for å forstå kontroll og koordinering i organisasjoner, siden de ulike former for koordinering kan være koplet til og understøtter hverandre. Det er videre en tendens til å skille mellom strukturelle og kulturelle former for koordinering, men strukturelle former for koordinering kan hevdes å være et kulturelt fenomen i seg selv. Med strukturelle former for koordinering menes det her prosedyrer, regler, måling osv.

I studien til Alvesson og Kärreman undersøkes flere former for koordinering i et større konsultantselskap. Selskapet har en "sterk" kultur; det er stor grad av samsvar mellom selskapets mål og de ansattes oppfattelse av disse. I tillegg har selskapet flere kontrollsystemer som fokuserte på økonomiske tall og HR, og undersøkelsen viser at de sistnevnte ikke fungerte helt etter intensjonen. Undersøkelsen viser videre at nesten alle former for koordinering i dette firmaet var mer eller mindre dreid mot organisasjonsmedlemmenes selvoppfattelse, og forfatterne konkluderer med at sosioideologisk koordinering er tett knyttet til byråkrati og kontroll av output. Dette viser at koordinering gjennom kultur ikke er et alternativ til de strukturelle former for koordinering som hierarki og kontroll av det som produseres. I denne studien konkluderes det også med at koordinering gjennom kultur ("socio-ideological"), som er den viktigste årsaken til at bedriften har gode resultater. Men denne kulturen påvirkes av de strukturelle former for koordinering som gir normer for hva som er riktig adferd. Hvor mottakelig

organisasjonsmedlemmene er for denne påvirkningen fra de strukturelle formene for koordinering, er imidlertid avhengig av den klan-lignende kulturen. Alvesson og Kärreman snakker her om en ”teknokratisk omrammet klan”. Klan-kulturen er igjen skapt gjennom selektiv rekruttering, sosialisering, ritualer og seremonier. De trekker spesielt frem selektiv rekruttering og en svært homogen arbeidsstyrke som viktig for å utvikle denne kulturen. Dette er i samsvar med funnene til Hofstede et al (1990), som er omtalt i kap. 2.6.3. Hovedbudskapet til Alvesson og Kärreman er at en må se på helheten av koordinering da de ulike formene for koordinering innvirker på hverandre.

2.8 Måling og belønningssystem som koordineringsform

Målingssystemer og belønningssystemer har fått økt utbredelse i de siste årene. Bruk av målesystemer hviler på et syn på at organisasjoner fungerer etter en kybernetisk modell hvor en kan måle resultatet av det som produseres, og foreta korrigeringer hvis resultatet tilsier det. I vår kultur synes det å ha utviklet seg et behov for å kunne kontrollere og styre virksomheter i samfunnet, og at dette kan skje på en tilsynelatende objektiv måte. I et slikt perspektiv, skal beslutninger tas med utgangspunkt i målinger som tidligere er gjennomført, ikke gjennom diskusjon og politiske forhandlinger mellom interessegrupper i organisasjonen. ”*What can't be measured, can't be managed*” (Townley, Cooper og Oakes 2003, 1060), er et ofte brukt uttrykk i denne sammenheng. Dette innebærer at fokuset flyttes til det som kan synes målbart i organisasjonen, og det som ikke er mulig eller vanskelig å måle, tillegges mindre betydning. Utbredelsen av målesystemer henger også sammen med endringer av de institusjonelle rammer i vesten med fremveksten av nyliberalistisk økonomisk teori i de siste tiårene og profesjonalisering av ledelse. Målekriterier er en måte å oppnå en ”management”-basert rasjonalitet, hvor målet er å oppnå økt effektivitet, reduserte kostnader, markedsorientering og dermed økt avkastning til eierne (”shareholder value”).

Townley et al (2003) fokuserer i sin artikkel på hvilke effekter innføring av prestasjonsmåling kan ha i organisasjoner. Spesielt ser de på hvordan innføring av målesystemer kan føre til at ”instrumentell rasjonalisering” av adferd skjer på bekostning av den sosialt begrunnede og koordinerte handlinger i organisasjonen. De argumenterer for at prestasjonsmålinger representerer to dimensjoner av rasjonalisering: Prosessen med å synliggjøre og rettferdiggjøre de handlinger og den politikken som følges i organisasjonen,

og rasjonaliseringen av mål-middel instrumentell rasjonalitet. Den første dimensjonen benevnes av forfatterne som en ”begrunnet rettferdiggjøring”, og den andre en praktisk ”instrumentell rasjonalisering” av handlinger. ”Begrunnet rettferdiggjøring” omfatter en åpen og bevisst refleksjon rundt kriterier og begrunnelser for handling, mens ”instrumentell rasjonalisering” handler om selve gjennomføringen og institusjonaliseringen av den instrumentelle begrunnelsen. Ifølge Townley et al må det være et samspill mellom disse to dimensjonene for at innføring av et målesystem skal kunne føre til handlinger som er koordinert og oppnå enighet om. Hvis den instrumentelle dimensjonen dominerer, vil handlinger som er ureflekterte og uvitende dominere livet i organisasjonen. Omvendt vil en dominans av den begrunnede rettferdiggjøringen kunne føre til manglende praktisk engasjement. Townley et al gjennomførte en undersøkelse i en offentlig organisasjon, og fant da at lederne innledningsvis hadde en positiv holdning til innføring av prestasjonsmålesystemet, som refereres til som en ”begrunnet rettferdiggjøring”: Lederne så mange fordeler ved innføring av et slikt system, og mente at dette vil føre til at en hadde bedre informasjon om virksomheten enn før, og dermed kunne styre denne på en bedre måte. I løpet av prosessen med innføring av prestasjonsmåling, endret imidlertid de ansattes syn seg. Målekriteriene fikk redusert legitimitet etter hvert som de ansatte så at de ikke målte det som de oppfattet som viktig i forhold til jobbutførelsen. Målekriteriene ble en regneøvelse, uten omtanke for den ”underliggende realiteten”, som en av respondentene sa i undersøkelsen (Townley, Cooper og Oakes 2003, 1061). De ansatte opplevde at deres kompetanse ble undervurdert, og at viktige debatter ble avskjært siden målekriteriene skulle representere ”fasiten” for handling. På denne måten ble den instrumentelle rasjonaliseringen dominerende, og undertrykket den begrunnede rettferdiggjøringen i organisasjonen. Ifølge Townley et al, vil den ”begrunnede rettferdiggjøringen” som oppstår gjennom kommunikasjon og diskusjon mellom organisasjonens medlemmer, bidra til å stabilisere medlemmenes oppfatning av endringer som finner sted, mens den instrumentelle rasjonaliseringen assosiert med den teknologiske implementeringen, vil kunne gjøre dette ustabil. De peker på at dette kan ha alvorlige konsekvenser: Når koordineringen av handlinger i organisasjonen blir frikoplest fra den etablerte konsensusen som er skapt gjennom kommunikasjon, kreves det ikke at medlemmene er ansvarlig for sine handlinger. Kontrollen over handlingene flyttes fra det enkelte organisasjonsmedlemmene til planleggingsautoriteten i organisasjonen; den moralske ansvarligheten erstattes av en teknisk ansvarlighet:

”The control of behaviour passes from the authority of the conscience of the associated individuals to the planning authority of societal organizations...The substitution of technical for moral responsibility in the name of morality.”
(Townley, Cooper og Oakes 2003, 1067)

Bruk av belønningssystem baserer seg på en forutsetning at menneskers adferd påvirkes gjennom bruk av belønning, gjerne økonomiske belønninger. Dette synet har sitt grunnlag i agentteori, som ønsker å løse problemet med hvordan en skal sørge for at ledere (agenter) handler i interessene til eierne (prinsipalene) (Douma 2002). Denne rollefordelingen kan skyves ett hakk lengre ned i organisasjonen, slik at de ansatte er agenter, og ledene er prinsipaler. Et viktig grunnsyn i denne teorien er at agentene vil ”sluntre unna” og unnlate å handle i henhold til organisasjonens mål, hvis de ikke blir målt og tilbudt belønning for å nå disse målene. Utfordringen i henhold til denne teorien er muligheten og kostnaden ved å samle inn tilstrekkelig og relevant informasjon om agentenes handlinger. Som regel benytter en seg av målesystemer som beskrevet ovenfor, for å måle agentenes adferd. Denne måten å styre adferd i organisasjonen er preget av et rasjonelt planleggingsperspektiv. Internt i bedrifter kan lederne betraktes som prinsipaler, som ønsker å kontrollere de ansattes, agentenes, adferd gjennom belønningssystemer. Pfeffer og Sutton (2006) trekker frem flere problemer ved utstrakt bruk av finansielle insentiver i organisasjoner, og de peker på at en rekke av forutsetningene for bruk av slike systemer ikke holder vann. En av disse, er at insentivsystemer forutsetter at resultatet som måles og som det gis insentiver for, faktisk kan påvirkes av det individet som får insentiver. Tanken er at dette skal ha en motiverende effekt og dermed styre adferden i ønsket retning. Problemet er at det kan være andre faktorer som påvirker måleresultatene, og som er utenfor kontrollen til det individet som måles og som gis (eller ikke gis) insentiver. I slike tilfeller vil finansielle insentiver underminere motivasjon til ansatte, og føre til frustrasjon over ikke å kunne påvirke det som de måles etter. Insentivsystemer kan også føre til at de motiver handlinger som ikke tjener organisasjonen på lengre sikt. Målesystemer måler oftest kortsiktige variable, som gjør at en kan tilpasse seg systemet for å oppnå kortsiktig gevinst. Dette kan gå utover de aktiviteter som er viktig for organisasjonens langsiktige mål. Eksempler på dette er ”råsalg” av ivrige selgere som blir målt og belønnet i forhold til antall kunder de klarer å få inn. I slike prosesser kan selgerne love mer enn det bedriften faktisk klarer å levere, og derigjennom skade bedriftens rykte.

Pfeffer og Sutton trekker frem en annen viktig faktor som ifølge dem fører til negative effekter ved måle- og insentivsystemer: Undersøkelser har vist at et generelt trekk ved mennesker er at vi alle definerer oss som ”over gjennomsnittet”, det vil si at vi ønsker å tro at vi er bedre enn de fleste andre mennesker. Denne effekten kalles ”self-enhancement effekt”, og viser seg på de fleste områder fra kjøreegenskaper til lederes syn på sin egen verdi. I et insentivsystem vil mange få tilbakemeldinger som rokker ved dette positive synet de fleste har om seg selv, og fører til at mange opplever systemet som urettferdig og demotiverende:

”People who receive smaller reward than they expect routinely resent the organization and the manager who, in their judgment, has made a biased and flawed assessment that denigrates their excellent work.” (Pfeffer og Sutton 2006, 18)

Disse medarbeiderne vil da føle en større avstand til organisasjonen og lederne for å beskytte sin egen selvoppfattelse. I denne sammenhengen er det ikke beløpene i seg selv som er viktige, men den symbolske meningen dette har. Systemet forteller deg hvor verdsatt du er i organisasjonen. Slike medarbeidere vil kunne bli demotiverte og yte mindre for at organisasjonen skal nå sine mål.

Pfeffer og Sutton (2006) beskriver en rekke negative effekter ved det å belønne ansatte i organisasjoner i henhold til gitte målekriterier. Townley et al (2003) går ikke spesifikt inn på prestasjonsavlønning, men viser at målesystemer i seg selv kan være problematisk ved at den tekniske dimensjonen i gjennomføringen dominerer over prosessen med begrunnet rettferdiggjøring, hvor det er de ansatte selv som reflekterer og kommuniserer om kriterier for handling. Begge peker på at dette kan påvirke sosiale relasjoner, ved at den tekniske rasjonelle kontrollen som målesystemet representerer, undertrykker og upersonliggjør sosiale forhold i organisasjonen. Dette innebærer at individuelle måle- og insentivsystemer kan ha en særlig negativ effekt i organisasjoner hvor de sosiale relasjonene er viktige for de ansatte, som i den sosiale klanen, hvor de ansatte oppnår en viktig tilfredsstillelse gjennom sosiale forhold på arbeidsplassen. Måle- og insentivsystemer med differensiert lønn og bonuser kan skape skiller mellom mennesker, ved at slike systemer sorterer mennesker i ulike kategorier avhengig av hvor godt de har ”levert” i henhold til målekriteriene. Dette kan ødelegge sosiale bånd og føre til redusert tillit mellom medarbeidere. Der hvor koordinering av arbeidet skjer i det vesentlige gjennom felles

kultur og gjensidig tilpasning, vil dette derfor kunne påvirke selve koordineringen av arbeidet i en negativ retning.

2.9 Fra teori til empiri

I dette kapitlet har jeg tatt for meg en rekke teoretiske bidrag, som belyser ulike former for koordinering av de ansattes handlinger i organisasjoner. Jeg har beskrevet Mintzbergs seks hovedtyper av organisasjoner, som har seks tilhørende dominerende former for koordinering; direkte styring, standardisering av arbeidsprosesser, standardisering av kunnskap, standardisering av output, gjensidig tilpasning og standardisering av normer. I dette teorikapitlet har jeg fokusert spesielt på den formen for koordinering som er knyttet opp i mot organisasjonskultur, og har i tillegg til Mintzbergs misjonsorganisasjon trukket inn Ouchis bidrag om klaner, som begge har felles normer som den mest sentrale formen for koordinering. Etter å ha gitt en nærmere beskrivelse av organisasjonskultur, har jeg gjennom bidrag fra blant annet Alvesson, drøftet om i hvilken grad kultur kan benyttes som et styringsredskap for å minske behovet for andre og mer strukturelle former for koordinering. Jeg har også sett på hvordan ulike former for koordinering kan dominere i ulike faser i en organisasjons liv, og også hvordan strukturelle og kulturelle former for koordinering kan eksistere side ved side og påvirker hverandre gjensidig. Til slutt har jeg gått inn på bruk av måle- og insentivsystemer som strukturelle former for koordinering.

I denne oppgaven ønsker jeg å undersøke hvilke former for koordinering som er dominerende i bedriften Axess, hvordan disse samvirker, og eventuelt om det er noe motsetningsforhold mellom disse. Undersøkelsen vil jeg gjøre med utgangspunkt i teorien beskrevet i dette i kapitlet, hovedsakelig Mintzbergs kontrollmekanismer og Ouchis former for kontroll. Målet er ikke å "kategorisere" bedriften til å passe inn i de organisasjonstypene som Mintzberg og Ouchi presenterer, men å benytte disse forfatternes bidrag som et hjelpemiddel for å forstå hvordan koordineringen av de menneskelige aktivitetene i bedriften foregår. For å gjøre dette, ønsker jeg først å se etter hvilke strukturelle eller "byråkratiske" former for koordinering som finnes i bedriften, og i hvilken grad disse er i praktisk bruk og faktisk påvirker koordineringen av de ansattes handlinger i bedriften. Med strukturelle former for koordinering menes det her hierarki, arbeidsdeling, bruk av formelle regler, rutiner og prosedyrer, samt systemer for planlegging, kompetanseutvikling, måle- og belønningssystemer. For å kartlegge bruken

av slike systemer, omfatter intervjuguiden (Vedlegg) spørsmål om det eksisterer noen form for hierarki i bedriften, hvordan den enkelte organiserer sitt arbeide, i hvor stor grad de ansatte bruker nedskrevne rutiner og regler, hvordan informasjonsdeling og kompetanseutvikling skjer, og hvordan arbeidet evalueres, måles og belønnes.

Dernest ønsker jeg å kartlegge det Alvesson benevner som kulturelle former for koordinering. Dette innebærer å se etter hvilke grunnleggende antakelser, verdier, normer og synlige uttrykk for kultur som eksisterer i organisasjonen. Å kartlegge kultur er en utfordrende øvelse som ideelt krever at en observerer forskningsobjektet over lengre tid, for å fange opp de ulike kulturelle manifestasjoner i organisasjonen. Omfanget til denne oppgaven gir ikke mulighet til det. For å kartlegge kultur som koordineringsform søker jeg derfor å finne ut om hva som karakteriserer bedriften, både sett utenifra fra med meg som utenforstående, men primært innenfra, fra ståstedet til de som arbeider i bedriften. Eksisterer det et sterkt samhold og fellesskapsfølelse i bedriften? Hvilke verdier og normer er fremtredende for de ansatte i bedriften? Er stor grad av felles oppfattelse om mål, visjoner og mål i bedriften? Hvordan er lederstilen i bedriften? Hersker det enighet rundt sentrale tema i bedriften, eller er det moderat eller høyt konfliktnivå internt? Er det stor grad av ytringsfrihet, og hvordan er beslutningsprosessene? Gjennom å stille slike spørsmål ønsker jeg finne ut om det er trekk ved bedriften som samsvarer med det Mintzberg, Ouchi og Alvesson beskriver om kulturstyrte organisasjoner, hvor standardisering av normer og verdier er primære former for koordinering. I denne delen av undersøkelsen ønsker jeg ikke bare å se på de rent faglige og tekniske sidene ved arbeidet, men også hvordan organisasjonsmedlemmene omgås sosialt, både på jobb og i fritiden, siden dette også forteller noe om kulturen i bedriften. Siden verdier og normer ligger under de synlige uttrykkene for kultur, jf. Scheins lagdeling i fig. 3, kan dette være vanskelig å få tak på i løpet av en times intervju. Verdier og normer kan være noe som mange tar for gitt og ikke har bevisst forhold til. Jeg ønsker derfor å fange opp disse kulturuttrykkene og tolke det som ligger ”mellom linjene” i samtalene.

Mintzberg beskriver også noen former for koordinering som ligger mellom de strukturelle og kulturelle former for koordinering. Gjensidig tilpasning og standardisering av kunnskap er eksempler på de av Mintzbergs koordineringsformer som verken er rent strukturelle eller kulturelle. For å kartlegge disse formene for koordinering, ønsker jeg å se etter hvordan de ansatte i bedriften til daglig organiserer arbeidet sitt. Hvordan skjer selve problemløsningen og overføring av kompetanse mellom de ansatte? Hvordan deles

informasjon internt? Det også viktig å få kartlagt utdanning og tidligere arbeidserfaring til de ansatte, for å belyse i hvilken grad kunnskapene til de ansatte er standardisert

Som nevnt i dette kapitlet, er rekruttering en viktig måte å forme kulturen i en organisasjon på, se 2.6.3. Jeg ønsker å belyse dette temaet i intervjuene gjennom spørsmål om hvordan den enkelte er blitt rekruttert inn i bedriften, men også ved å belyse hvilke personlige egenskaper som er viktige i bedriften.

Underproblemstillingen i denne oppgaven tar opp spørsmålet om det eksisterer motsetning mellom de ulike formene for koordinering i organisasjonen. Dette temaet er behandlet i kapittel 2.7, hvor samvirket mellom strukturelle og kulturelle former for koordinering ble belyst. For å undersøke dette i dette caset, vil jeg under kartlegging av de ulike elementene nevnt ovenfor, søke å få frem respondentenes syn på hvordan de strukturelle formene for koordinering fungerer. Dette vil jeg gjøre gjennom spørsmål som ”hva synes du om målekriteriene i bedriften”, ”i hvor stor grad styres arbeidet ditt av nedskrevne rutiner”, ”hvordan fungerer system for belønning”, og ved å fange opp synspunkt underveis i samtalene når de ulike formene for koordinering behandles.

3 METODE

3.1 Innledning

Samfunnsvitenskap bygger på systematisk forskning om ulike forhold i samfunnet (Grønmo 2004). For å utføre denne forskningen, er det utviklet ulike metoder som vil bli presentert i dette kapittelet. Hvilke metoder en velger, vil avhenge av hva det er en ønsker mer kunnskap om, og hvilke teorier vi ønsker å belyse. I denne oppgaven ønsker jeg å kartlegge hvilke former for koordinering som virker i bedriften Axess AS. I dette kapittelet drøfter jeg hvilke metoder som er mest egnet til å samle informasjon om, og som kan belyse de ulike former for koordinering som jeg har beskrevet i teorikapittelet. Denne delen av kapittelet beskriver altså hvilke vurderinger som ble gjort før selve gjennomføringen av undersøkelsen.

I dette kapittelet gir jeg også en beskrivelse av hvordan selve undersøkelsen ble gjennomført, valg av respondenter og hvordan dataanalysen ble utført. Jeg drøfter videre undersøkelsens validitet og reliabilitet. Denne delen av kapittelet beskriver hva som ble gjort under og i etterkant av undersøkelsen. Avslutningsvis gjør jeg meg noen refleksjoner hvordan jeg med min bakgrunn og mine holdninger eventuelt har kunnet påvirket denne undersøkelsen.

3.2 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode innebærer å samle inn måledata som kan kvantifiseres. Kvantitative undersøkelser innebærer ofte en deduktiv tilnærming til forholdet mellom teori og undersøkelsen, hvor en ønsker å teste teoriene. Basert på eksisterende teorier utarbeides hypoteser som danner grunnlaget for design av undersøkelsen. En må definere variable som representerer det en ønsker å undersøke, og bestemmer hvilken teknikk som skal benyttes for å samle inn data; spørreskjema, strukturert observasjon og /eller dokumentanalyse. Etter å ha bestemt hvor undersøkelsen skal gjennomføres og hvem undersøkelsen skal omfatte, foregår det en innsamling av data. Data analyseres og en trekker konklusjoner ut i fra analysen som knyttes opp i mot den teorien en har tatt utgangspunkt i.

Fordelen med den kvantitative metoden er at en har muligheten til å undersøke store utvalg, som gjør at en kan generalisere de funnene en har gjort. Svakheten ved den kvantitative metoden, er at metoden kan gi et inntrykk av å være svært nøyaktig og presist, mens det i mange tilfeller kan være usikkert om en egentlig har målt det en er ute etter. Eksempelvis kan en respondent som svarer på et spørreskjema, oppfatte spørsmålet annerledes enn det som var intensjonen fra forskerens side. Spørsmålene i disse undersøkelsene er gjerne lukkede, slik at de vanskelig fanger opp nyanser i synspunkter hos respondentene. Analysen som består av en sammenheng mellom variabler, skaper dessuten et statisk syn på det som undersøkes. I realiteten består det menneskelige sosiale livet av dynamiske og irrasjonelle prosesser som kvantitative metoder vanskelig vil fange opp.

Den kvantitative metoden er ikke en god metode hvor en skal undersøke et tema hvor en på forhånd ikke helt vet hva en skal undersøke. I slike tilfeller er det behov for å samle mer detaljert informasjon gjennom samtaler med personer i en organisasjon. Da er kvalitativ metode mer passende (Bryman 2001).

3.3 Kvalitativ metode

Mange omtaler kvalitativ forskning som alt som ikke er kvalitativ forskning, men dette er et forenklet syn. Ifølge Denzin og Lincoln (2000) vil forskere som benytter kvalitativ metode, studere ting i deres naturlige setting, der de prøver å forstå eller tolke fenomener ut fra den mening folk gir dem. Kvalitativ metode innebærer at man undersøker mindre utvalg, og jobber med ord i stedet for tall som i kvantitative undersøkelser. Denne metoden innebærer bruk av mange metoder; intervju, observasjon og analyse av tekst, dokumenter og visuelle medier. Dybdeintervju er en vanlig forskningsmetode innenfor kvalitativ metode. Dette er en metode hvor den som intervjues er aktiv involvert og det er dessuten mulig å fange opp ikke-verbal kommunikasjon som kroppsspråk, tonefall, engasjement, sjargong osv. Denne undersøkelsesformen er svært tidkrevende, og det er derfor begrenset hvor mange som kan delta i en slik undersøkelse. Intervjuene kan være ustrukturerte, semistrukturerte, eller noe midt mellom disse ytterpunktene. I et ustrukturert intervju vet en på forhånd hvilke tema en ønsker å samtale om, og en snakker rundt disse som i en vanlig samtale. I et semistrukturert intervju har en på forhånd utarbeidet en intervjuguide som omfatter de tema en ønsker å gå gjennom i løpet av intervjuet. Underveis i intervjuet

kan imidlertid intervjueren justere kursen for å tilpasse seg respondenten, og det som intervjueren finner interessant og viktig for undersøkelsen. Enkelte spørsmål kan derfor fjernes eller legges til etter hvert som intervjuet skrider frem, men en følger i hovedsak intervjuguiden.

Fokuset i kvalitative undersøkelser er å skape en forståelse av den sosiale verden på det stedet som undersøkes, og dette gjøres gjennom å danne seg et bilde av menneskenes virkelighetsoppfattelse. Spørsmålene er i denne typen undersøkelser er åpne, og tema og resultat av samtaleformene formes gjerne underveis i intervjuene av de som intervjues. En vil derfor få mer og varierende type informasjon gjennom kvalitative undersøkelser, enn kvantitative undersøkelser hvor en på forhånd har definert hva en ønsker å få informasjon om. Kartlegging av en organisasjons kultur er et eksempel på en undersøkelse som best lar seg gjøre ved hjelp av kvalitativ metode. Som Alvesson og Sveningsson (2008) formulerer det:

”Organizational culture can be difficult to get a grip on; it doesn’t lend itself to measurement.” (Alvesson og Sveningsson 2008, 35)

Styrken i kvalitative undersøkelser, er at en har mulighet til å gå i dybden og finne mer om den organisasjonen en skal studere. Denne dybden vil kunne gå på bekostning av bredden. En annen styrke ved kvalitative undersøkelser, er at den er veldig fleksibel. En kan justere kursen underveis og tilpasse fokuset på undersøkelsen etter en har fått mer informasjon fra de første samtaleformene.

Fig. 4 viser de viktigste trinnene i et kvalitativt forskningsopplegg:

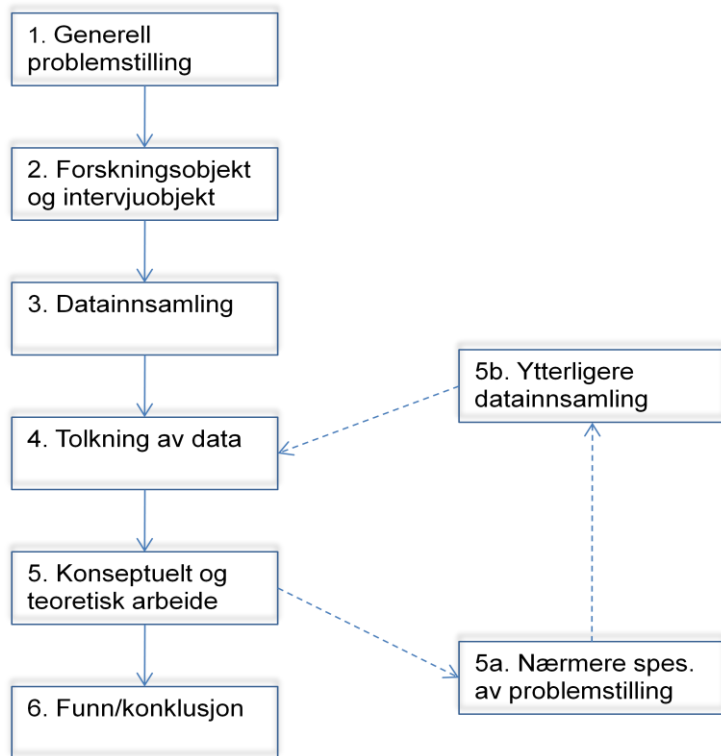


Fig. 4 Forskningsopplegg, kvalitativ metode (Bryman 2001).

Den kvalitative metode er blitt kritisert for å være subjektiv, siden forskeren i så stor grad påvirker hva han eller hun ønsker å legge vekt på i analysen av undersøkelsen. I en intervjuopplegg vil intervjuerens bakgrunn, holdninger og synspunkter også (ubevisst) kunne påvirke de svar som respondenten gir. Men en kan imidlertid spørre seg om ikke alle undersøkelser til en viss grad er subjektive, enten de er kvalitative eller kvantitative. Hva som av mange ansees å være objektive fakta, som erfaringer og data, vil bli subjektivt oppfattet av mennesker og prosessert av menneskelig fornuft (Martin 2002). Drar en dette perspektivet til ytterste konsekvens, vil det være umulig å gjøre noen undersøkelser siden alle mennesker oppfatter realiteten subjektivt og forskjellig. Et annet og mer nyansert perspektiv på dette, er at menneskers observasjoner skjer i en kollektiv, sosial kontekst, og hvor den sosiale konstruksjonen av virkeligheten begrenser og påvirker vurderinger (Martin 2002). Dette innebærer at oppfattelse, minne og tolkning ikke bare er et individuelt fenomen, men noe som er påvirket og er begrenset av våre omgivelser og det sosiale livet som vi er en del av. Med utgangspunkt i dette perspektivet, er det derfor mulig å gjøre undersøkelser i en sosial gruppe, og gjøre funn som gjør at en kan trekke noen konklusjoner som gjelder for denne gruppen.

Kvalitativ metode er også blitt kritisert for at det ikke er mulig å gjenskape undersøkelsen, da fremgangsmåten gjerne er ustrukturert, og det er opp til forskeren hva som vektlegges og fanges opp i samtalene med respondentene. Det er derfor viktig at datainnsamlingen dokumenteres på en god måte. Gjennomfører en dybdeintervjuer bør det foreligge detaljert dokumentasjon på slik samtalen foregikk.

På grunn av det ofte svært begrensede utvalget er det vanskelig å generalisere funnene fra en kvalitativ undersøkelse. Strengt tatt er funnene kun relevante for det eller de objekter, eller organisasjoner, en har studert. Til tross for denne svakheten, vil en ofte kunne finne mange likheter mellom organisasjoner som for eksempel er i samme bransje eller som er i samme fase i utviklingen, eksempelvis entreprenørbedrifter som i denne undersøkelsen. Dette forteller noe om at organisasjoner og dens medlemmer er en del av sine omgivelser og påvirkes av disse. Resultater fra et enkelt case vil derfor ha relevans for andre bedrifter, og også bidra til å gjøre kunnskapen om en bestemt type bedrifter rikere.

På grunn av vanskelighetene med å gjenskape undersøkelsen, transparenthet, og det begrensede utvalget, må en benytte andre mål for kvalitet og validitet for kvalitative undersøkelser enn for kvantitative undersøkelser. Dette vil jeg komme tilbake til i kapittel 3.9

3.4 Casestudier

Casestudier karakteriseres blant annet av at undersøkelsen bare begrenser seg til en analyseenhet. Formålet med slike studier er ofte å utvikle en helhetlig forståelse av den ene enheten som studeres, og denne enheten betraktes som unik og vitenskapelig interessant i seg selv (Grønmo 2004). Et annet formål kan være å utvikle begreper, hypoteser eller teorier. I slike tilfeller gjøres en generalisering basert på dette ene caset, som da betraktes som svært typisk for det aktuelle universet, for eksempel en bestemt type organisasjon.

Casestudier gjennomføres ofte med bruk av kvalitative metoder, men en kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder er også vanlig. Mange mener at casestudier egner seg best til å svare på spørsmål om hvordan noe skjer eller oppleves, heller enn hvorfor det skjer (Andersen 1997). Dette passer med en datainnsamlingsprosess med nær kontakt med aktører og begivenheter, som gir informasjon om detaljer og innlevelse, og det gir den

kvalitative metode god mulighet for. Casestudier er intensive studier hvor en samler mye informasjon om den enheten som studeres.

3.5 Metodevalg

Undersøkelsen i denne oppgaven er basert på et casestudie av bedriften Axess med bruk av kvalitativ metode, nærmere bestemt semistrukturert dybdeintervju. Årsaken til at jeg har valgt et casestudie, er et ønske om å få tilstrekkelig dybde og kvalitet i undersøkelsen, slik at jeg på basis av resultatet av undersøkelsen kan trekke noen konklusjoner som er representativ for denne bedriften, og muligens andre bedrifter i samme kategori. Valget av bedriften Axess ble gjort på bakgrunn av den informasjon og det inntrykket jeg hadde av bedriften på forhånd: Jeg ønsket å studere en yngre entreprenørbedrift som fremsto med en ”sterk” kultur utad.

Begrunnelsen for valg av det kvalitative dybdeintervju som metode, er at denne metoden gir en mer helhetlig og dyp forståelse for hvordan arbeidet koordineres i bedriften som jeg studerer i denne oppgaven. I dybdeintervju vil jeg lettere få tilgang til informasjon om hvordan respondentene opplever seg og sin arbeidssituasjon i relasjon til omgivelsene.

I en organisasjon vil det være en blanding av mange ulike former for koordinering. Av de formene for koordinering som er beskrevet i teorikapittelet, er de strukturelle formene som hierarki, prosedyrer og rutiner, relativt synlige. Koordineringsformer som verdier, normer og gjensidig tilpasning, vil derimot være mer skjult i organisasjonen. De strukturelle formene for koordinering kunne vært mulig å kartlegge gjennom en kvantitativ undersøkelse, mens de mer ”skjulte” formene for koordinering vil være vanskeligere å få kartlagt i en slik undersøkelse. I en slik undersøkelse vil også kunne være vanskelig å få inntrykk av hvor dominerende de ulike formene for koordinering er i forhold til hverandre, og hvordan disse samvirker. Spesielt i forhold til det å undersøke organisasjonskultur som koordineringsform, er den kvalitative metode en god metode. Scheins definisjon av kultur legger vekt på menneskers grunnleggende antakelser, normer og verdier, som ansatte i en organisasjon ofte tar for gitt. Gjennom en kvalitativ undersøkelse vil en kunne få frem det som ligger mellom linjene; det uutalte som utgjør en vesentlig del av en organisasjon sin kultur. Den kvalitative metode er også fleksibel, som gir mulighet til å gjøre endringer underveis i undersøkelsen. Dette er en fordel når det vi skal undersøke er ustrukturert av

natur som i dette tilfellet, hvor vi på forhånd ikke vet hvilke former for koordinering som vil utpeke seg og vil være interessant å se nærmere på.

3.6 Valg av respondenter

I denne undersøkelsen hadde jeg samtaler med ca 20 % av det totale antall ansatte i bedriften. Før jeg kunne starte de ”formelle” intervjuene hadde jeg innledende samtaler med daglig leder og avdelingslederen for Engineeringavdelingen. Daglig leder ønsket at jeg skulle gjennomføre selve undersøkelsen med ansatte fra den største avdelingen i bedriften, Engineeringavdelingen, Avdelingslederen for denne avdelingen plukket ut syv respondenter hovedsakelig basert på hvem som var tilgjengelig på kontoret da intervjuene skulle gjennomføres. Av dette opprinnelige utvalget ble det gjort enkelte utskiftninger underveis, da noen av de opprinnelige kandidatene viste seg ikke å være tilgjengelige likevel. Valg av de første sju respondentene ble derfor i stor grad tilfeldig innenfor Engineeringavdelingen. Etter hvert som intervjuene skred frem oppdaget jeg at jeg likevel hadde fått en god blanding av respondenter med ulik fartstid i bedriften. Etter denne første intervjurunden, fant jeg at jeg manglet kvinner og mellomledere i utvalget. Det ble derfor gjennomført ytterligere to intervjuer med en kvinne og en av mellomlederne fra Engineeringavdelingen. Da bedriftens inntekter stammer fra fakturerte timer, var bedriften bevisst i forholdt til tidsbruk i undersøkelsen. Jeg avtalte tidsbruk på maksimalt en time per respondent.

3.7 Praktisk gjennomføring av undersøkelsen

Før selve undersøkelsen startet, hadde jeg tre lengre samtaler med daglig leder. I de to første møtene, hvorav ett med veileder tilstede, diskuterte vi tema for oppgaven, og daglig leder beskrev bedriften og hva han opplevde som utfordringer. Basert på disse samtalen, skisserte jeg flere ulike forslag til oppgavetema, og ett av disse ble valgt i det tredje møtet med daglig leder. Like før undersøkelsen startet, hadde jeg også en times lang samtale med avdelingslederen for Engineeringavdelingen. Her fortalte jeg om temaet for oppgaven og hva jeg ønsket å kartlegge. I samtalen med disse to lederne informerte de om hvilke systemer de hadde for organisering av arbeidet; kvalitetssikring, HMS, og målekriteriene; KPI, ”*Key Performance Indicators*”. Disse samtalen med lederne foregikk ustrukturert,

og ble ikke tatt opp på lydbånd. Hovedpunktene fra disse samtalerne notert underveis og rett i etterkant av møtene. Informasjonen som jeg fikk fra disse møtene har også påvirket utformingen av intervjuguiden og gjennomføring av dybdeintervjuene.

Det ble gjennomført semistrukturerte dybdeintervju av ni ansatte på Engineeringavdelingen. Før intervjuene hadde jeg utarbeidet en intervjuguide (vedlegg), hvor mål med guiden var å lage en ramme rundt intervjuet, slik at temaet ble penslet inn på de temaer som jeg ønsket å kartlegge. Jeg ønsket imidlertid ikke å følge intervjuguiden slavisk, men la heller vekt på at samtalen skulle flyte fritt og uanstrengt med respondentene. I de tilfeller hvor respondenten var pratsom og hadde mye å si om de temaer som jeg opplevde som interessante, lot jeg respondenten snakke fritt uten å stresse for å rekke igjennom alle spørsmålene. I andre tilfeller var den som ble intervjuet mer tilbakeholden, og da var det nødvendig å gå systematisk gjennom spørsmålene for å holde samtalen ”flytende”.

Sju av disse intervjuene ble gjennomført i dagene 12-13. mars 2009, og de to siste 11. og 15. mai 2009. Alle ni intervjuene ble tatt på tape. De sju første intervjuene var ferdig nedskrevet, før de to siste intervjuene ble gjennomført. Jeg opplevde at jeg underveis opparbeidet meg erfaringer som ble nyttige ved de senere intervju. Etter hvert klarte jeg å få til bedre samtaler og å få frem mer informasjon innenfor den tiden som var tid rådighet med hver respondent. Dette førte til at jeg i de siste intervjuene brukte mindre tid på enkelte spørsmål for å fokusere på det som jeg mente var sentralt for oppgavens tema.

Innledningsvis i intervjuet gav jeg en kort informasjon om bakgrunnen for intervjuet og hvilke tema jeg ønsket å fokusere på i min oppgave. Videre forsikret jeg respondentene om at intervjuene ble gjennomført med full anonymitet, og at det som ble sagt skulle ikke skulle kunne spores tilbake den enkelte. Respondentene ble spurt om det var greit at jeg tok opp intervjuene på bånd, og det syntes alle var uproblematisk. Respondentene hadde ikke på forhånd fått informasjon om tema for undersøkelsen eller hvilke spørsmål jeg kom til å stille. Dette var bevisst da jeg hadde et ønske om at respondentene skulle svare impulsivt på spørsmålene mine. Intervjuene hadde en varighet på i overkant av én time, bortsett fra ett av intervjuene hvor respondenten måtte forlate intervjuet grunnet en hastesak med en kunde.

3.8 Dataanalyse

Etter intervjuene gikk jeg gjennom opptakene og skrev ordrett ned alle samtaler. Underveis skrev jeg ned hvilke refleksjoner jeg gjorde meg underveis. Refleksjonene var primært basert på det som ble sagt, men også måten ting ble sagt på; eksempelvis stemmeleie, nøling, humør osv. Rett i etterkant etter intervjuene skrev jeg også ned hvilke tanker jeg refleksjoner jeg hadde gjort meg i løpet av dagens intervjuer. Etter en relativt tidkrevende gjennomgang av alle intervjuene, strukturerte jeg alle intervjuene ved å kategorisere svarene fra respondentene under ulike hovedtemaer. For lettere å kunne sammenligne svarene fra de ulike respondenter, ble svarene fra de ulike respondenter innenfor hver kategori plassert ved siden av hverandre i et dokument. I tillegg til svarene fra respondentene, tok jeg med kommentarer og svar fra de uformelle samtaler fra daglig leder og avdelingsleder i Engineeringavdelingen, som ble notert fra samtaler innledningsvis i undersøkelsen. På denne måten fikk jeg identifisert eventuelle forskjeller i perspektiv mellom lederne og de øvrige organisasjonsmedlemmene.

3.9 Undersøkelsens kvalitet

3.9.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg se på kvaliteten på den undersøkelsen jeg har gjennomført, og vil spesielt fokusere på kvaliteten på de data som er samlet inn. En systematisk måte å vurdere en datamaterialets kvalitet, er å vurdere reliabilitet og validitet. Dette vil bli gjennomgått i det følgende.

3.9.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om datamaterialets pålitelighet. En antar at påliteligheten er høy hvis resultatet av en undersøkelse er repeterbart, det vil si at en får de samme resultatene ved å gjennomføre undersøkelsen på nytt med det samme undersøkelsesopplegget. I kvalitative studier er det vanskelig, for ikke å si umulig, å teste reliabiliteten ved hjelp av standardiserte metoder. Dette på grunn av den relativt ustrukturerte måten å gjennomføre undersøkelsen på, og at datainnsamling og analyse er en prosess som ofte går inn i hverandre. Det er videre umulig å "fryse" en sosial setting, slik at en får de samme resultatene ved å repetere undersøkelsen. Forskerens sentrale rolle i undersøkelsen gjør det

også vanskelig å gjenskape undersøkelsen slik den ble gjennomført. Undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen vil være avhengig av når studien gjennomføres, og hvem som gjennomfører studien (Grønmo 2004). Likevel kan en gjøre noen vurderinger av kvalitative undersøkelser for å finne dens reliabilitet og troverdighet. Grønmo bruker følgende metoder for å vurdere en undersøkelses reliabilitet: Stabilitet, ekvivalens, intern og ekstern konsistens.

Stabilitet

For å finne en kvalitativ undersøkelses stabilitet, kan en samle inn data flere ganger om forhold som antas å være relative stabile. I uformelle intervjuer, kan forskeren ha flere samtaler med intervjuobjektet om de samme temaer. En annen måte å sikre stabilitet i forskerens beskrivelse av forholdene som studeres, er at forskeren gjennomgår datamaterialet kritisk flere ganger på ulike tidspunkt. Stabiliteten vurderes ut i fra samsvar i forskerens beskrivelser av de samme forholdene basert på datainnsamling eller datagjennomgang på ulike tidspunkt.

I denne undersøkelsen ble intervjuene tatt opp på lydbånd. Umiddelbart etter intervjuene, mens de enda var ”ferskt” i minne, noterte jeg ned de umiddelbare inntrykk som jeg hadde av intervjuene. Gjennomgang og nedskrivning av lydopptakene av alle intervjuene, ble utført over et tidsspenn på to måneder. De refleksjonene som jeg gjorde meg da stemte i stor grad overens med de refleksjonene jeg hadde gjort meg like i etterkant av intervjuene. To måneder etter at gjennomgangen av de fleste intervjuene var ferdig, gikk jeg nok en gang gjennom utskriften av intervjuene for å systematisere disse og gjøre meg refleksjoner. Datamaterialet er således gjennomgått flere ganger underveis med et tidsspenn på fire måneder, for å sikre god stabilitet av min tolkning av datamaterialet.

Ekvivalens

Ekvivalens kan vurderes ved å sammenligne ulike forskeres beskrivelse av de samme forholdene (Grønmo 2004). Dette kan gjøres ved at ulike forskere samler inn data om de samme forholdene, eller at ulike forskere gransker det samme datamaterialet. I denne oppgaven kunne en annen forsker i tillegg til meg ha foretatt semistrukturerte intervjuer av de samme respondentene, og deretter sammenlignet resultatene for å oppnå god ekvivalens. Alternativt kunne en annen forsker ha gjennomgått mitt innsamlede

datamateriale, og i etterkant sammenlignet sin beskrivelse med min. Denne oppgavens omfang har ikke tillatt at reliabilitet i form av ekvivalens er blitt vurdert.

Intern konsistens

Intern konsistens dreier seg om det er konsistens mellom ulike deler av de innsamlede data. Den interne konsistensen er god dersom de forskjellige dataelementene er rimelige sett i forhold til hverandre, eller i forhold til datamaterialet som helhet (Grønmo 2004). I denne undersøkelsen har det vært svært god samsvar mellom det respondentene har svart uavhengig av hverandre på de ulike spørsmålene. Svarene fra respondentene på de ulike spørsmålene har også hengt bra sammen, og har gitt en helhet som synes fornuftig, også i forhold til teori på området. Dette tyder på at den interne konsistensen er god i denne undersøkelsen

Ekstern konsistens

Ekstern konsistens dreier seg om forholdet mellom de innsamlede data og andre relevante opplysninger om fenomenene som studeres. Dette innebærer at de innsamlede data passer godt sammen med annen informasjon om det som studeres.

I tillegg til de semistrukturerte dybdeintervjuene som ble gjennomført, har jeg også gått gjennom noe skriftlig materiale om bedriften Axess studert, som årsrapport, web-side og organisasjonskart. I forbindelse med intervjuene, har jeg dessuten deltatt i uformell prat med andre ansatte i to lunchpauser, og ellers tilfeldig ved kaffemaskinen mellom intervjuene. Jeg har også hatt uformelle samtaler med daglig leder og leder for Engineeringavdelingen. Mine inntrykk fra disse sekundære datakildene har samsvart godt med det inntrykket jeg har fått gjennom intervjuene med de ansatte, spesielt når det gjelder trekk ved organisasjonskulturen. Jeg registrerte imidlertid en forskjell mellom respondentenes svar og respondentenes svar når det gjelder belønningssystem. Dette tilskriver jeg ulike perspektiv og tilgang på informasjon for disse to grupperingene. Dette vil jeg kommentere nærmere i kapitlene 5.7 og 6.4.

3.9.3 Validitet

Validitet handler om datamaterialet gyldighet for de problemstillingene som skal belyses (Grønmo 2004). Dette handler i stor grad om hvordan undersøkelsesopplaget er utformet, om det treffer godt i forhold til problemstillingen i undersøkelsen. Det hjelper ikke å ha

høy reliabilitet på datamaterialet hvis validiteten er lav. Grønmo peker på tre validitetstyper som er vanlige ved vurdering av kvalitative data: Kompetansevaliditet, kommunikativ validitet og pragmatisk validitet.

Kompetansevaliditet

Kompetansevaliditet handler om kompetansen til forskeren som samler inn de kvalitative data. Relevant kompetanse her er forskerens erfaringer, forutsetninger og kvalifikasjoner til å samle inn denne typen data på det aktuelle fagfeltet. Det antas at en kompetent forsker vil samle inn data med god kvalitet og som er belyser problemstillingen på en god måte. I kvalitative undersøkelser er dette spesielt viktig, siden forskerens rolle er så sentral i selve innsamlingen av data. Kompetansen til forskeren handler ikke bare om den metodiske gjennomføring av datainnsamlingen, men også om forskerens evne til å utvikle relasjoner til respondentene, og hans eller hennes teoretiske forståelse av det feltet som studeres.

Denne undersøkelsen er den første kvalitative undersøkelsen som jeg har gjennomført. Jeg hadde derfor ingen erfaring med denne metoden da jeg startet undersøkelsen. Men en gang må jo være den første, så jeg søkte å kompensere min manglende erfaring med å opparbeide meg god teoretisk kunnskap om denne metoden på forhånd. Samtaler med min veileder har også vært nyttige i denne sammenheng. Mine personlige egenskaper tror jeg har vært fordelaktige under selve gjennomføringen av undersøkelsen. Jeg opplever at jeg har lett for å etablere en god og uformell tone i samtaler med enkeltpersoner. Som jeg kommer nærmere inn på i kapittel 3.10, har jeg en bakgrunn og interesser som er i stor grad sammenfallende med respondentenes. Dette mener jeg har vært med å styrke mulighetene til å få en god dialog med mindre fare for misforståelser. Både min uformelle og formelle kompetanse på feltet mener jeg har sikret at jeg i stor grad har vært i stand til å tolke de svarene jeg har fått fra respondentene i lys av ulike teoretiske perspektiv på dette området.

Kommunikativ validitet

Denne validitetstypen bygger på dialog og diskusjon mellom forskeren og andre hvorvidt materialet er godt og treffende i forhold til problemstillingen i studien (Grønmo 2004). Diskusjonspartneren kan være kilden selv (aktørvalidering), eller andre forskere. I denne undersøkelsen er det ikke gjort målrettet vurdering av datamaterialets validitet gjennom samtaler med andre. Underveis i arbeidet, både før og etter intervjuene, har jeg imidlertid

samtalen med veileder om gjennomføring av undersøkelsen og de resultater som er fremkommet.

Pragmatisk validitet

Denne validitetstypen viser i hvilken grad datamaterialet og resultatene i en studie danner grunnlaget for bestemte handlinger (Grønmo 2004). I en slik sammenheng tenker en at resultatet av undersøkelsen kan benyttes for å gjøre eventuelle forbedringer i organisasjonen. Slike studier vil kunne ha et normativt trekk ved seg, som i seg selv kan være problematisk.

I denne studien har fra mitt perspektiv ikke hatt som hovedhensikt å gjøre forbedringer i bedriften som jeg har studert. Målet har vært å *forstå* hvordan koordineringen av arbeidet skjer i en slik type organisasjon. Motivet for ledelsen i denne bedriften for å slippe meg innom sine dører, har trolig vært å få resultater fra undersøkelsen som kan gjøre dem bedre i sin måloppnåelse. Resultatet av denne undersøkelsen har avdekket forhold som kan være relevant for bedriften i sin videre utvikling fremover. Både gjennom forståelse for hvilke former for koordinering som virker internt, og hvilke farer økt fokus på strukturelle former for koordinering vil kunne medføre. Sett i lys av dette, kan resultatene fra denne undersøkelsen danne grunnlag for endringer i bedriftens fremtidige handlinger.

3.10 Selvrefleksjon

I kapittel 3.3 ble temaet subjektivitet og objektivitet drøftet. Som nevnt her, kan det at det være vanskelig å påberope seg objektivitet og nøytralitet når en foretar både kvalitative og kvantitative undersøkelser (Martin 2002). Spesielt kvalitative undersøkelser kan kritiseres for å være subjektive siden forskeren deltar aktivt i datainnsamlingsprosessen, både gjennom sin kommunikasjon med respondentene og gjennom tolkning av de data som fremkommer. Joanne Martin (2002) hevder at forskere bør være selvreflekterende vedrørende deres egne interesser og hvordan dette kan påvirke deres eget forskningsarbeid. I dette arbeidet har jeg hele tiden prøvd, i den grad det er mulig, å være bevisst at mine egne holdninger og bakgrunn kan påvirke både valg forskningsprosjekt, samt fokus underveis i gjennomføringen av selve undersøkelsen. Jeg har også lagt vekt på en hermeneutisk tilnærming, hvor jeg har søkt et dypere meningsinnhold enn det som ligger synlig på "overflaten", og at fenomener kan tolkes på flere nivåer (Thagaard 2009).

Axess har vært og er en relativt synlig bedrift, og har gjennom oppslag i media, sine hjemmesider, annonsering etter ansatte, samt presentasjoner på konferanser og møter, skapt et image som en ekspansiv, suksessrik og ung bedrift med særlig vekt på friluftsliv og det å prestere på et høyt nivå. Dette imaget har også hatt innvirkning på meg som forsker, og hadde betydning for at jeg valgte å studere akkurat denne bedriften. Mitt forhåndsinntrykk av bedriften har nok også påvirket utforming av intervjuguiden og samtalene med de ansatte.

Av bakgrunn er jeg opprinnelig utdannet som sivilingeniør fra NTH, som også var bakgrunnen til mange i den bedriften som jeg undersøkte. Dette tror jeg har vært en fordel, da jeg lettere har kunnet forstå og sette meg inn i det som respondentene har fortalt rundt de praktiske sidene i deres arbeidshverdag. Jeg følte meg også familiær med de fritidsinteressene mange i denne bedriften hadde, som også kanskje bidro til at samtalen gikk lettere underveis, og at jeg lettere kunne identifisere meg med organisasjonens medlemmer. På grunn av at jeg har relativt lik bakgrunn som respondentene, deler jeg sannsynligvis flere av deres verdier og normer. Til tross for dette, var jeg bevisst på at jeg skulle se på organisasjonen også med et kritisk blick. Gjennom lang erfaring fra arbeidslivet og min senere utdanning innen organisasjonsteori, mener jeg å ha fått noen flere perspektiver når jeg ser på både det indre liv til organisasjoner, og hvordan organisasjoner fungerer i forhold til sine omgivelser. Jeg er blant annet skeptisk til organisasjoner som ønsker verdihomogenitet, med stor grad av likhet og konsensus blant de ansatte, og hvor konflikter gjerne blir kostet under teppet. Jeg er av den mening at mangfold og meningsutvekslinger bidrar til å skape dynamikk og nytenkning i organisasjoner.

Siden daglig leder i Axess har vært så vennlig å la meg undersøke bedriften, følte jeg også et ansvar til å ha et ledelsesperspektiv i oppgaven. Det vil si at mine funn i dette arbeidet kunne bidra til at bedriften økonomiske måloppnåelse. I mitt perspektiv mener jeg at disse to interessene ikke er motsetninger, snarere det motsatte: Et kritisk blick på organisasjonen er etter min mening nødvendig for at den skal kunne levere god økonomiske resultat på lang sikt. Med denne bakgrunn og disse holdninger gikk jeg inn i forskningsarbeidet.

4 BESKRIVELSE AV CASET AXESS AS

4.1 Innledning

Jeg vil i dette kapittelet beskrive caset i denne oppgaven; bedriften Axess AS. Beskrivelsen er basert på tilgjengelig informasjon fra bedriftens hjemmeside (www.axess.no), bedriftspresentasjon som bedriften har hatt i Molde Næringsforum (Kosberg 2008), årsberetning (Axess AS 2009), innledende samtaler med daglig leder Børge Gjeldvik samt innledende observasjoner på arbeidstedet.

4.2 Axess AS

Axess AS er en bedrift som utvikler og leverer produkter og tjenester innen engineering, inspeksjon og sertifisering av prosessutstyr, kraner, løfteutstyr og boreutstyr på offshoreinstallasjoner. Bedriftens kunder er internasjonale boreselskaper, FPSO¹ –, olje- og gasselskaper.

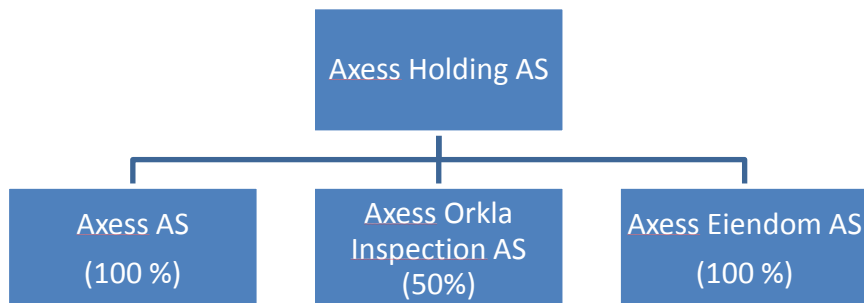


Fig. 5 Eierstruktur Axess Holding AS

Bedriften består av rundt 50 ansatte, hvorav de fleste har høyere teknisk utdanning. Axess AS er heleid datterskap av Axess Holding AS. Vel 80 % av aksjene i Axess Holding AS eies av de ansatte, hvor de største eierne er daglig leder og markeds- og utviklingsdirektør som til sammen sitter på over 50 % av aksjene. Eierstrukturen til Axess Holding AS er vist i fig. 5. Axess AS ble etablert i 1998 av Anders Mørland og Børge Gjeldvik, kollegaer fra Linjebygg AS i Molde. En av gründerne, Børge Gjeldvik, er fortsatt daglig leder i bedriften. Søskenbarnet Gunnar Gjeldvik kom tidlig inn i bedriften, og har hatt en sentral

¹ Floating Production, Storage and Offloading vessel

rolle i bedriftens utvikling. Axess AS har hatt rask vekst de senere årene, både i omsetning, overskudd og antall ansatte. I 2005 hadde Axess AS en stab på 15 ansatte, mens antall ansatte medio august 2009 var på rundt 50 ansatte. Omsetningen hadde i samme periode økt fra 46 mill i 2005 til 120 mill i 2008, og målsettingen er fortsatt vekst på 25 % i omsetning de kommende årene. Bedriften befinner seg i et relativt lite lokale i Molde. På grunn av den raske økningen i antall ansatte er det relativt trangt i det åpne kontorlandskapet, og mange deler også kontor. Ellers er lokalene preget av å være enkle og moderne, med designsofa i fellesareal og godt utvalg av varm drikke (espresso mm) på kjøkkenet. Klesstilen til de ansatte er avslappet og sporty, typisk jeans og T-skjorte/genser. Denne klesstilen beholdes selv om en inngår viktige kontrakter.

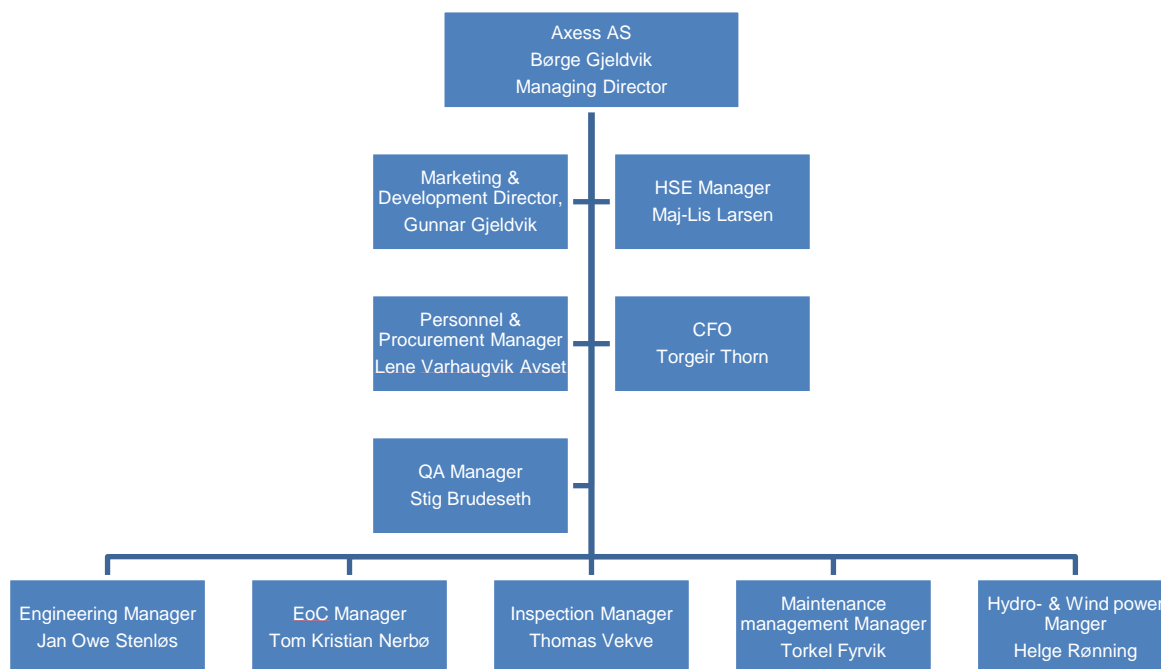


Fig. 6 Organisasjonskart Axess AS (www.axess.no, 11.08.09)

Det er ingen aktive fagorganisasjoner i bedriften, men det sitter en ansattrepresentant i bedriftens styre.

Fig. 6 viser organisasjonskartet for bedriften (pr 11.08.09). Organisasjonskartet har endret seg underveis i oppgaven. Antall avdelinger og personer i stab har økt i løpet av

gjennomføringen av undersøkelsen. Da intervjuene ble gjennomført besto Axess av i hovedsak av tre avdelinger; "Engineering", "Inspection" og "Entreprise of Competence". Etter den tid er det opprettet to nye avdelinger, "Maintenance management" og "Hydro and wind power" som er Axess sin satsing innen fornybar energi.

"Enterprise of Competence" utfører sertifisering av kraner og løfteutstyr. Ved å benytte standardiserte metoder for planlegging, inspeksjon og rapportering, sikrer denne avdelingen at kundene får et utprøvd produkt. Axess har blant annet utviklet et styringssystem for sertifikater, som sikrer en mer effektiv inspeksjon med lettere tilgang til viktig dokumentasjon. Axess har rammekontrakter med de største boreselskapene på norsk sokkel for årlig kartlegging og resertifisering av offshorekraner, løfteutstyr og boreutstyr. Axess har flere "sakkyndige" ("Competent Persons") for offshorekraner og utstyr godkjent av Oljedirektoratet (NPD). Selskapet er godkjent av Arbeidstilsynet og Oljedirektoratet som "sakkyndig virksomhet" relatert til kartlegging og inspeksjon og av løfteutstyr. 40 % av aktiviteten i selskapet kommer fra sakkyndig virksomhet.

Inspeksjonsavdelingen ("Inspection") utvikler inspeksjonsprogrammer for og gjennomfører inspeksjon av prosessutstyr og strukturer for å forbedre sikkerhet for personell, miljø og utstyr. Inspeksjonsprogrammene bidrar også til å gi forutsigbare inspeksjons- og vedlikeholdskostnader. Inspeksjonsavdelingen implementerer inspeksjonsprogrammene og evaluerer resultatene av gjennomførte inspeksjoner. Ulike typer utstyr undersøkes for kunden, for eksempel løfteutstyr, boreutstyr og annet utstyr brukt på borerigger og andre offshore-relaterte installasjoner. For å utføre inspeksjon og testing benyttes blant annet ikke-destruktiv testing (NDT), videoinspeksjon, testing av hardhet og materialidentifikasjon. En planlegger og utfører inspeksjonsaktiviteter på områder som er vanskelig tilgjengelig, og på utstyr som kan stoppes kun i begrensede tidsrom. Inspeksjon utgjør 25 % av aktiviteten til selskapet.

Engineeringavdelingen er ansvarlig for utvikling og tilgang av teknologi, verktøy og ressurser for effektiv utførelse av Axess' multidisiplinære prosjekter. Avdelingen spesialiserte seg i å utføre prosjekter relatert til offshorekraner og løfteutstyr, avanserte løfteoperasjoner og tilkomstteknikk med bruk av tau. 25 % av aktivitetene i selskapet kommer fra engineering.

”Hydro and wind power” er en relativt nystartet avdeling, som skal jobbe med kunder innen vind- og vannkraftssektoren. ”Maintenance management” er også en nyetablert avdeling som skal jobbe med vedlikeholdsstyring. 10 % av aktivitetene i selskapet skal komme fra vann/vind og vedlikeholdsstyring.

Etter ønske fra daglig leder skulle undersøkelsen fokusere på Engineeringavdelingen.

4.3 Engineeringavdelingen

I denne oppgaven har jeg spesielt studert Engineeringavdelingen. Denne avdelingen leverer prosjekter som innebærer modifikasjon av kraner og andre prosjekt relatert til kraner, løfteutstyr og boreutstyr. Videre utføres installasjonsprosjekter hvor løfteoperasjoner og adkomst ved hjelp av tau er kritiske faktorer. Engineeringavdelingen tilbyr også tjenester hvor de representerer kunden som prosjektledere eller installasjonsledere. Kundene til Engineeringavdelingen er riggeiere og energiselskaper hovedsakelig plassert i Nordsjøen (Axess AS 2009).

Engineeringavdelingen gjennomfører beregninger for nye løftearrangementer og – løsninger, men også design og strukturanalyse av eksisterende offshorekraner og løfteutstyr. Avdelingen kan tilby totale EPCI²-pakker som omfatter design, konstruksjon og installasjon av løfteanordninger, og service på eksisterende kraner og løfteutstyr.

Organisasjonsstrukturen til Engineeringavdelingen er vist i fig. 7. En tid før intervjuene var Engineeringavdelingen delt opp i mindre enheter og nye mellomledere tilsatt. Ifølge daglig leder gikk det en grense ved ti ansatte i en avdeling, ble avdelingen større måtte den deles opp.

Som en kan se av organisasjonskartet i fig. 7, består Engineeringavdelingen av tre avdelinger med ulike fagområder tilknyttet hver avdeling:

- Design, struktur og analyse
- Kranmodifikasjoner og -vedlikehold
- Installasjon, løfte og riggeoperasjoner

² Engineering Procurement, Construction & Installation

Innenfor hver avdeling er det utnevnt fagansvarlige for fire ulike fagområder; analyse, RCM³ analyse, løfte og riggeoperasjoner, og tilkomstteknikk.

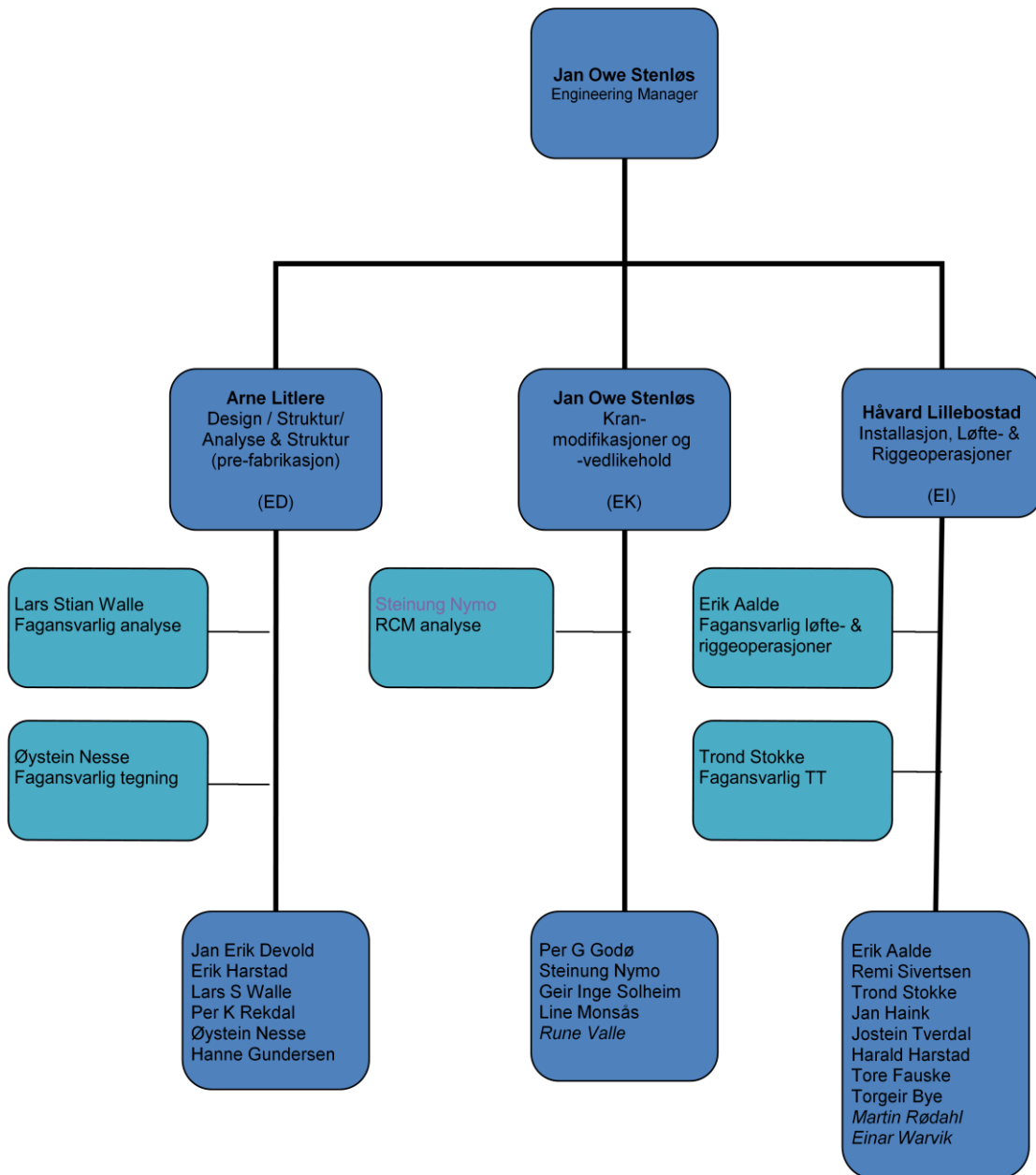


Fig. 7 Organisasjonsstruktur til Engineeringavdelingen i Axess AS (11.03.09)

Ansatte som er prosjektledere, har hånd om prosjekter fra begynnelse til slutt. Dette innebærer for mange at en må reise offshore på kortere eller lengre oppdrag. De som jobber med beregning reiser i mindre grad offshore, men jobber med strukturelle beregninger for kunde på kontoret i Molde. I tillegg til planlagte turer offshore, hender det at kunden vil ha folk ut offshore med kort tidsfrister. Årsaken til dette kan være at det er

³ Reliability centered maintenance

skjedd en uforutsett hendelse, som gjør at en må stille med folk på kort tid for å minimere tid med driftsstans. Som prosjektleder kan det være nødvendig å dra inn andre personer internt for å gjennomføre prosjektet. Prosjektledere i Axess kan også ha ansvar for ansatte fra andre selskaper (underleverandører), i forbindelse med selve utførelsen av arbeidet ute hos kunden.

Når en ansatt er ute på jobb offshore for Engineeringavdelingen, kan han også få oppdrag fra andre avdelinger som også skal gjennomføres hos kunden. Et eksempel på dette er at en jobber for sakkyndig, og skal kontrollere og godkjenne løfteutstyr for kunden. I slike tilfeller har den ansatte en annen rolle enn når han jobber for Engineeringavdelingen.

Avdelingsleder og lederne for de ulike underavdelingene jobber på lik linje med de øvrige ansatte med prosjekt rettet mot kunder, og er fakturerbare i tilnærmet samme grad.

4.4 VI-verdier

Axess AS sine ”VI-verdier” er plassert i ramme på veggene i bedriftens lokaler, og ble også tidlig trukket frem i samtale i de innledende samtaler med daglig leder. VI-verdiene ble etablert relativt tidlig i selskapets liv. VI-verdiene er vist nedenfor:

”Vi er et høyt presterende team:

- *Vi tar ansvar*
- *Vi kommuniserer godt*
- *Vi holder tidsfrister*
- *Vi ønsker kontinuerlig forbedring*
- *Vi er kremmere”*

Basert på VI-verdiene er det utarbeidet HMS-verdier:

”Alle ulykker kan forebygges ved:

- *Vi er omtensomme*
 - *Vi bidrar til et godt arbeidsmiljø og bærekraftig utvikling*
 - *Vi tenker konsekvenser før vi utfører*
- *Vi tar ansvar sammen*
 - *Vi engasjerer oss i hverandres sikkerhet*
 - *Vi tør å si fra*
- *Vi kommuniserer godt*

- *Vi kommuniserer forventninger og faremomenter*
- *Vi unngår misforståelser fordi vi er åpne, presise og lytter aktivt*
- *Vi er kremmere*
 - *Vi vet at våre kolleger er en uerstattelig ressurs*
 - *Vi investerer i HMS fordi det lønner seg*
- *Vi ønsker kontinuerlig forbedring*
 - *Vi observerer og lærer av hvert oppdrag*
 - *Vi søker de riktige løsningene og deler erfaringer*
- *Vi holder tidsfrister*
 - *Vi planlegger godt*
 - *Vi setter av tid til å arbeide sikkert”*

I 2004 ble det innført et system for måling av bedriftens og de ansattes ytelse, ”Key Performance Indicators” (KPIs). Grunnlaget for disse KPI’ene er de ovenfor nevnte VI-verdier. Ifølge daglig leder skal disse målekriteriene benyttes i økt grad fremover, også på individnivå. Innføring av KPI’er er også omtalt i selskapets årsrapport for 2008 som et viktig tiltak for å forbedre effektiviteten og kundetilfredsheten (Axess AS 2009). Det som måles via KPI’er er:

- Faktureringsgrad
- Fallende objekter
- Overdue – om prosjekter er gått over tidsfristene
- Forbedringsrapporter
- Kundetilfredshet
- Sykefravær
- Miljøbelastning

KPI’ene presenteres på bedriftens intranettsider (Sharepoint) hvor disse er illustrert ved hjelp av ”trafikklys” som viser statusen for de ulike målekriteriene for øyeblikket.

4.5 Image

Axess AS har bevisst bygd opp et image hvor de spiller på friluftsliv, dyktighet og evne til å gjennomføre. Slogordet på hjemmeside, årsrapport og i stillingsannonser, ”skills to perform”, illustrerer høy kompetanse og yteevne samt konkurranseholdning. I en

bedriftspresentasjon (Kosberg 2008) opplyses det om at 90 % driver med ”utegym”, det vil si en eller annen form for friluftsliv har element av trening i seg. Profileringsmaterialet (websiteside, annonser, presentasjoner) inneholder mange bilder hvor ansatte bedriver ulike ekstremsportsaktiviteter; terrengsykling, fosseklattring, klippeklattring, toppbestigning og frikjøring på ski. Flere av de ansatte har dessuten utmerket seg med å vinne ulike sportsarrangementer. Fokuset på ”utegym” begrunnes rasjonelt med at fysisk aktivitet fører til trivsel og lavt sykefravær, og at mennesker som har disse interesse besitter bestemte egenskaper som er fordelaktige for bedriften. Disse egenskapene mener bedriften er positive i forhold til HMS, prestasjon, fleksibilitet, evne til å tenke praktisk-teoretisk, kvalitet, stayerevne, soliditet, langsiktighet og engasjement (Kosberg 2008). Det er for eksempel en oppfatning om at evnen til å vurdere risiko i sportssammenheng kan overføres til arbeidssituasjonen, slik at prestasjon og sikkerhet økes. Et annet viktig argument for å fokusere på friluftsliv og natur i markedsføring, er at en tiltrekker seg den nevnte type mennesker til bedriften og regionen, og at disse gjerne vil bli her. I den sammenheng ønsker også bedriften å fremstå som samfunnsansvarlig; en bidrar til å tiltrekke mennesker til regionen og dermed øke folketallet.

Ungdommelighet er også en viktig del av imaget. I bedriftspresentasjon og i samtale med daglig leder ble lav gjennomsnittssalder på 34 år, trukket frem som noe positivt ved bedriften. Dette er også forenelig med de aktivitetene som det legges vekt på i presentasjon av bedriften utad.

4.6 Rekruttering

Daglig leder uttaler at han er opptatt av å forme organisasjonskulturen, spesielt gjennom målbevisst rekruttering. I årsmeldingen berettes det om at ”*we shall continuously improve our culture*”. Et begrep som benyttes i mange sammenhenger er at vi ”*ansetter bare folk som løfter oss*”, og i stillingsannonser søkes det etter ”*høyt presterende*” medarbeidere. Ved rekrutteringen stilles det krav til formell kompetanse og sosial kompetanse. Definisjonen av sosial kompetanse vil være subjektiv, og for daglig leder innebærer dette at de ansatte skal være aktiv i forhold til å benytte seg av de tilbud som vår region gir i form av uteaktiviteter (”utegym”) og at personen viser samfunnsansvar gjennom aktiviteter utenom arbeidstiden. Et ekstra moment er at det er et uttalt ønske om å rekruttere flere kvinner inn i bedriften.

Til tross for et svært godt arbeidsmarked i ingeniørbransjen de siste årene, har bedriften hatt en svært lav turnover, og har lyktes med å tiltrekke seg høyt kvalifisert arbeidskraft.

4.7 Kompetanseutvikling

Axess signaliserer at de er opptatt at hver enkelt ansatt skal ha et høyt kompetansenivå og stadig utvikle seg og ha fremgang. Dette sees på som et virkemiddel for å oppnå god gjennomføring av prosjekter og høy kundetilfredshet. I 2008 ble det derfor etablert et kompetansesenter AxComp (The Axess Development Centre), som skal systematisere kompetanse og tilføre bedriften den kompetanse som Axess' kunder trenger i fremtiden. AxComp skal arrangere interne kurs for ansatte, men også kurs for kunder.

5 RESPONDENTENES SVAR

5.1 Innledning

I denne oppgaven har jeg ønsket å finne ut hvordan de ansatte i Axess samhandler og koordinerer arbeidet sitt, for å bidra til at bedriften løser sine oppgaver og når sine mål. For å gjøre dette, har jeg tatt utgangspunkt i den teoretiske bakgrunnen som er presentert i kapittel 2, og benyttet meg av kvalitative semistrukturerte dybdeintervju som beskrevet i metodekapittelet, kapittel 3. I dybdeintervjuene har jeg benyttet en intervjuguide (vedlegg) hvor spørsmålene har lagt vekt på å fange opp hvordan de ansatte i organisasjonen organiserer sitt daglige arbeid, og hvilke verdier og normer som er fremtredende i bedriften. Intervjuguiden har vært retningsgivende for samtalene, og er ikke blitt fulgt slavisk ved alle intervjuene. Gjennom samtalene med de ansatte har jeg søkt å avdekke de formene for koordinering som er nevnt i teorikapittelet. Jeg har også søkt å avdekke eventuelle ulikheter i de ansattes opplevelse av livet i organisasjonen, jf. Joanne Martins tre perspektiver (Martin 2002). Dette kapittelet presenterer en oppsummering av de svarene jeg fikk i dybdeintervjuene kategorisert i henhold til de hovedtemaene samtalene dreide seg om, og som også er knyttet opp til de ulike former for koordinering som er beskrevet i teorikapittelet.

5.2 Respondentene

Totalt ble det gjennomført intervjuer med ni ansatte i bedriften, i tillegg til de uformelle samtalene med daglig leder og leder for Engineeringavdelingen. Respondentene hadde varierende fartstid i bedriften; fra fem måneder til syv år. Fire av respondentene hadde jobbet i bedriften under ett år på tidspunktet intervjuene ble gjennomført. Siden antall ansatte har økt så kraftig de siste årene, var dette utvalget ganske representativt for sammensetning av hele bedriften på tidspunktet for undersøkelsen. Fem av respondentene hadde teknisk utdannelse på masternivå, hvorav fire fra NTNU, de øvrige hadde teknisk utdannelse på bachelornivå. Kun én av respondentene kom rett fra skolebenken til bedriften. Én av respondentene var mellomleder i avdelingen, og én var kvinne. Det ble gjennomført intervju med ansatte fra alle de tre underavdelingene i Engineeringavdelingen,

se fig. 7. Fire av respondentene var fagansvarlig på sine respektive områder. Fire av respondentene drev friluftsliv på et relativt avansert og aktivt nivå.

5.3 Opplevelse av hierarki

Samtlige av de som ble intervjuet mente at det var liten opplevelse av hierarki i bedriften. En av respondentene trakk dette spesielt frem som det første som slo ham da han begynte i Axess:

”Det er en helt flat organisasjon som jeg opplever det i Axess.”

En annen relativt ny ansatt, opplevde følelse av hierarki på følgende måte:

”Her er det litt mer sånn flytende, folk har bare en rolle, de er ikke i posisjon til hverandre.”

Det synes å være en utbredt oppfatning om at alle er like i bedriften, og at ingen har en mer betydningsfull eller prestisjefull posisjon enn andre. Dette synet ble også understreket av en annen respondent, som mente at det var *”veldig lite statusjag og veldig lite snobberi”* i bedriften. Disse svarene kan også tolkes dit hen at karrierevei her ikke handler om å klatre i et hierarki, men om at en fungerer best mulig i den rollen en har, og at en oppnår suksess gjennom god jobbutførelse.

Organisasjonskartet har likevel en funksjon for de ansatte. Dette ble av respondentene oppfattet som et verktøy for å vise hvor en hører hjemme i organisasjonen, og for å kunne ”henge” ansvaret på den enkelte. Men det fremkom at organisasjonsstrukturen ikke fungerer som en rigid struktur for arbeidsdeling. Flere nevnte at de ansatte ofte jobber på kryss og tvers i organisasjonen etter behov, og at grensene mellom nivå og avdelinger oppleves som flytende. Det at det er stor fleksibilitet i forhold til å jobbe på tvers av avdelingen, ble trukket frem som et konkurransefortrinn i forhold til andre bedrifter i bransjen. Samtidig var det flere som nevnte konkurranseaspektet mellom avdelingene. Denne konkurransen ble av de som nevnte dette, opplevd som noe som var med på å skape skille mellom de ulike avdelingene, men at det også bidro til å skape samhold internt i Engineeringavdelingen, ved at det skapte en følelse av ”oss” (i Engineering) og ”dem” (de andre avdelingene). Foreløpig blir denne konkurransen opplevd å være på et ”humor”-nivå, siden den ikke har direkte konsekvenser for de ansatte i de ulike avdelingene. Den

beste avdelingen får ”premie” som kan være å bruke penger på et velledig formål eller noe sosialt på avdelingen. Det var imidlertid enkelte av respondentene som mente at hvis denne konkurransen ble gjort mer formell og med økonomiske konsekvenser, så ville det dannes barrierer og mindre fleksibilitet mellom avdelingene. Dette vil jeg komme nærmere inn på i kapittel 5.7. I samtalene om dette temaet, fikk jeg et inntrykk at avdelingene også er viktige i forhold til det å skape en følelse av tilhørighet, og at dette ble forsterket ved at avdelingene og underavdelingene er bygd opp rundt fagdisipliner, se fig. 7. Eksempelvis er de som jobber med beregninger samlet i en underavdeling.

Flere av respondentene nevnte også lederrollen i bedriften som en medvirkende faktor til at en ikke opplever hierarki i bedriften. Lederrollen oppfattes som faglig, likeverdig, støttende og sosial. Som en av respondentene sa; ”*det er ingen som går rundt og sjefer*”. Børge (daglig leder) blir betraktet som sjef, men samtidig nevnte mange at hans væremåte gjør at en ikke føler stor avstand til ham:

”Børge er sjef, men en av bajasene i lunchen, blant dem som er mest inkluderende.”

I intervjuene fremkom det at noen av de ansatte har et nærmere forhold til daglig leder enn andre. Ansatte som ofte er med på tur sammen med ham, føler en større grad av nærhet, mens andre opplever avstanden som noe større. Likevel var opplevelsen av at lederne er ”en av oss” unisont blant respondentene.

Synet som alle delte om at det er lite hierarki i bedriften, samsvarer også med synspunktene respondentene hadde rundt temaene byråkrati og beslutningsprosesser. Bedriften blir oppfattet som lettdrevet med lite byråkrati og raske beslutningsprosesser. Dette omtales nærmere i kapittel 5.11.

5.4 Verdier

Da respondentene ble spurt om kjerneverdiene til bedriften, refererte alle respondentene til VI-verdiene. Ikke alle kunne sitere alle VI-verdiene spontant, men de fikk litt hjelp siden verdiene hang på veggen i møterommet hvor intervjuet foregikk. VI-verdiene ble dessuten nevnt gjentatte ganger på ulike steder i intervjuene, som tyder på at disse har en relativt viktig posisjon i bevisstheten til de ansatte. Noen VI-verdier fremkom som mer sentrale

enn andre i samtalene med respondentene. Spesielt ble ”kremmerånd” ofte nevnt som en viktig og sentral VI-verdi for de ansatte i bedriften:

”At ”vi er kremmere” synes jeg er godt forankret i bedriften, det merker en i alle sammenhenger.”

Faktureringsgrad er et målekriterie (KPI) som knyttes opp til denne VI-verdien, og ble relativt ofte referert til i samtalene. Faktureringsgrad er det uttrykket for ”kremmerånd” som blir kvantifisert gjennom målesystemet. Mange mente også at ”kremmerånden” kom til uttrykk i mange andre sammenhenger som ikke direkte blir målt gjennom målekriteriene (KPI’ene). Respondentene trakk frem det å være på hogget og å selge inn nye prosjekt, når en ser at kunden har behov, som et viktig uttrykk for kremmerånd. ”Å dra alle fordelene over til Axess”, ble også nevnt som et trekk ved kulturen i Axess som kan knyttes opp til kremmerånden. Flere nevnte nødvendigheten av å ringe kunden for å prøve å ”lirke mer penger ut av ham”, hvis prosjektet viser seg å kreve flere timer enn det som opprinnelig var avtalt.

VI-verdien ”vi er kremmere” kan også gjenfinnes i HMS-verdiene, jf. kap. 4.4. Dette ble av en av respondentene forklart med at kremmerånden er viktig for å skape trygge arbeidsplasser gjennom gode økonomiske resultat.

”Vi kommuniserer godt” er en annen VI-verdi som ofte ble trukket frem av respondentene, som kan illustreres i et av svarene:

”Kommunikasjon og det å være kundenær, det er det viktigste vi har. Vi må kommunisere godt for å ha et godt forhold til våre kunder. Vi vil ha de samme kundene om igjen, ha et langt forhold til dem, og det å kommunisere godt sånn at kunden vet statusen underveis, det gjør at de får en trygghet.”

Også denne VI-verdien har et målekriterie knyttet opp i mot seg, hvor det settes krav til at de ansatte skal ha minst to kundemøter i måneden. Disse målekriteriene vil jeg si mer om i kapittel 5.7.

VI-verdiene syntes å være godt forankret i bedriften, uansett fartstid til de ansatte, og alle respondentene var svært positivt innstilt til disse verdiene:

”VI-verdiene fungerer veldig bra, jeg ser på dem som en kjempesuksessfaktor for Axess. Hvis alle tenker slik, så vil vi få det til å gå bra.”

Flere av respondentene var også inne på at VI-verdiene er tett knyttet opp til hvordan de ansatte opplevde seg selv som Axess ansatt:

”VI-verdiene er et produkt av hvordan vi er, så jeg synes ikke de er unaturlig. Jeg synes de passer bra for hvordan jeg tenker og jobber og hvordan jeg vil at andre skal jobbe også her.”

Dette sitatet illustrerer at VI-verdiene derfor kan ha en funksjon som identitetsdannende for de ansatte. De forteller ikke bare den ansatte hvordan en skal opptre i ulike situasjoner, men også hvordan den enkelte skal betrakter seg selv. En av respondentene trakk dette tydelig frem gjennom sitatet; *”du føler at du blir veldig sånn engasjert i at du er en sånn Axess-person”*.

VI-verdiene signaliserer også hvilke forventninger omgivelsene skal ha til de som jobber i Axess. En av respondentene benevnte dette som det å ha en riktig ”rygggrad”, gjennom at en leverer til avtalt tid og at en hele tiden har tett kontakt med kunde. VI-verdiene kan derfor ha en funksjon ved at de danner en bro mellom det imaget bedriften ønsker å ha overfor omgivelsene, og den identiteten de ansatte har internt i bedriften.

Bare én av respondentene trakk frem friluftsliv uoppfordret som en kjerneverdi for bedriften:

”Ellers er det et kolossalt fokus på friluftslivsverdier... Hvis en kun får tak i folk som er interessert i å dra på tur, vil det kunne bli viktigere enn å få tak i kompetente folk. Hvis en får tak i kompetente folk vil de kanskje ikke trives så godt her, for i lunchen sitter vi og prater om skiturer. Hvis en havner på bord på mandag med 6 stykker som har vært på felles skitur på søndag, så er det ikke så interessant for de som ikke er interessert i ski.”

Denne respondenten var for øvrig også den eneste som så noen klare farer ved at det er et såpass stort fokus på friluftsliv i bedriften, og at dette kan gå på bekostning av bedriftens kompetansebehov, ved at en ansetter mennesker ut i fra deres fritidsinteresser i stedet for faglig bakgrunn. Denne respondenten var også inne på at kulturen kan oppfattes som ensrettet og ekskluderende, ved at sportslige aktiviteter er det sentrale samtaleemnet i

bedriften. Blant de som ble intervjuet var det en blanding av ansatte som drev friluftsliv på ”avansert nivå”, og de som hadde et mer avslappet forhold til det. Selv om friluftsliv og sportsutstyr kan være et vanlig tema i forbindelse med uformelle samtaler, og at det er mange som benyttet fritiden sammen på tur, så syntes det ikke å prege selve jobbutførelsen i særlig grad. Når det kom til selve jobben, er det å ha faglige utfordringer og det å gjøre en god jobb, som ble referert til som de viktigste verdiene for de fleste respondentene. Dette kan også tyde på at mange av de ansatte selv definerer et klart skille mellom aktiviteter på jobb og i fritid. Svarene som respondentene gav i forbindelse med spørsmål om balanse mellom jobb og fritid, kan også tyde på det. Alle respondentene mente at de har en god balanse mellom jobb og fritid, og at det er uproblematisk å jobbe vanlige arbeidsdager så lenge en skjøt prosjektene sine på en god måte og planlegger godt på forhånd. Men det fremgikk også av intervjuene at de ansatte må være villig til å stå på ekstra når det kreves.

5.5 Normer

Respondentene ble ikke spurt konkret om hvilke normer som var rådende i bedriften, da disse kan være vanskelig å sette ord på. Det ble likevel gjort en kartlegging av normer gjennom spørsmål om hvilke menneskelige egenskaper som ble verdsatt i bedriften, og også gjennom den frie samtalen som oppstod i intervjusituasjonen. Av svarene fremgikk det at det ble forventet at de ansatte i Axess skal være selvstendig, ha stå-på-vilje, ha evne til å kjøre prosjekt, ha gode kommunikasjonsevner, være frittalende eller ”storkjefet” som en av respondentene brukte som begrep i den sammenheng. Flere trakk også her frem at det er viktig å være faglig dyktig på det en holder på med, gjerne i kombinasjon med sosiale egenskaper. Det å være kremmer og å drive på med friluftsliv ble også trukket frem som viktige egenskaper.

I enkelte av intervjuene kom samtalen inn på hvilke normer som er gjeldende i forhold til registrering av ulike målekriterier (KPI’er). Et målekriterie som ble trukket frem i denne sammenheng, var faktureringsgrad. For å oppnå høy faktureringsgrad, må så mange timer som mulig føres på kunder. Enkelte mente at den rådende praksis når det gjelder å føre timer, kan være problematisk. Høy faktureringsgrad er et målekriterie som ble oppfattet som viktig av de ansatte. For å oppnå de høye krav som er satt til dette kriteriet, opplevde flere at det ikke var ønskelig å føre timer på noe annet en det som kan faktureres kundene:

”Jeg ser det i mange sammenhenger at det er den tankegangen (kremmerånden). Det kan ofte dra ut en halvtime på hvert prosjekt, det er ikke bra. Jeg tror alle har dårlig samvittighet når de fører på ting på utvikling i stedet for prosjekt.”

Det ble også nevnt at timer som blir brukt på fellesmøter og andre møter som ikke direkte kunne knyttes til kundene, også blir ført på prosjekt rettet mot kunde, selv om det ikke blir gjort noe konkret på prosjektet. Dette oppleves som problematisk av enkelte. De av respondentene som ikke syntes dette var vanskelig, forsvarte praksisen med at en (ledelsen) ser på slike møter som medvirkende til at bedriften blir bedre og leverer et bedre produkt til kunden, og at en derfor er moralsk berettiget til å fakturere dette. Funnene her kan tyde på at det har utviklet seg en norm i bedriften i forhold til kundefakturering, som enkelte opplever som vanskelig i forhold til ens egen personlige etiske standard. De som hadde jobbet lengst i bedriften opplever dette som uproblematisk og positivt, som kan tyde på at disse er blitt sosialisert inn i kulturen, og har lært seg til å akseptere denne normen. Enkelte av de andre målekriteriene ble også trukket frem som vanskelige i forhold til registrering, dette vil bli behandlet i kap. 5.7.

Tre av respondentene trakk frem at det kan eksistere en kultur i bedriften som innebærer å gi seg i kast med utfordringer som en kanskje ikke behersker helt: *”Gjøre ting du ikke kan”*, som en av respondentene beskrev det. Dette gjelder spesielt for nyansatte, hvor det i enkelte tilfeller blir forventet at disse skal *”kaste seg ut”* i oppdrag offshore som er på kanten av det de opplever å ha kompetanse for. Daglig leder mente for øvrig at dette var en bra måte å bygge opp kompetanse på, siden han selv hadde vokst veldig på dette da han var nyutdannet. De av respondentene som var inne på dette temaet, var imidlertid kritiske til denne måten å behandle nyansatte på.

”Det er folk som har sluttet her fordi de har blitt hevet på dypet, og føler at dette fungerer ikke... Komme rett ut på en jobb på natt hvor du aldri har vært offshore før, og du vet ikke hva som skal skje.”

Det ble av respondenten også opplevd som negativt fra et kundeperspektiv, siden det er viktig at kundene oppfatter representanter fra Axess som kompetent. Det ble hevdet at dette er en kultur som hadde endret seg til det bedre, siden det nå er mange ansatte offshore med bred faglig kunnskap i forhold til tidligere, da det var få ansatte og stor variasjon i jobber. Dette innebærer at en ikke lengre er nødt til å sende ut ansatte uten

nødvendig kompetanse. Inntrykket fra intervjuene var likevel at dette er en norm som til en viss grad fremdeles eksisterer i bedriften, og at ikke alle ansatte føler at de helt klarer å leve opp til denne. Bedriften har hatt lav turn-over de senere år, som kan indikere at dette ikke er en fremtredende norm ved bedriften i dag. Men det kan også bety at de menneskene som rekrutteres, passer til denne normen, eller at ansatte blir sosialisert til å akseptere normen.

At bedriftens normer heller mot å ta risiko, ble også understøttet av svarene respondentene gav om hvorvidt arbeidsformen gav rom for å ta sjanser versus det å være risikoavers: De fleste mente at arbeidsformen til Axess hellet over til å være mer risikopreget, som også illustres godt gjennom et av svarene:

”I prosjektsammenheng tror jeg nok vi gutser litte granne ja, mye på enkelte ting faktisk.”

Til tross for dette, var det viktig for flere av respondenter, spesielt de mer erfarne respondentene, å understreke at en hadde god kvalitet, kontroll og gode rutiner på det arbeidet som ble gjennomført.

5.6 Visjon, misjon og mål

Respondentene ble spurt om hvilken visjon, misjon og mål Axess hadde. Dette var et av spørsmålene som flere hadde problemer med å svare på. I flere av intervjuene måtte jeg utdype hva som lå i begrepene visjon og misjon, dette var begreper som ikke var familiære for mange. Når det gjaldt mål, var de fleste klar på at målet for Axess var vekst og det å tjene penger:

”Pri er å tjene penger, samme hva de sier og sånne VI-verdier.”

Dette samsvarer også med det som respondentene svarte med hensyn på verdier og KPI'er, hvor ”kremmerånd” og faktureringsgrad var sentrale elementer. De fleste respondentene nevnte også vekst som et viktig mål for bedriften:

”Vekst er en viktig greie. Vi skal vokse så og så mange prosent i året økonomisk, skal begynne å etablere oss andre steder, skal følge kundene, og skal være den foretrukne leverandør for kundene.”

Enkelte nevnte også satsingen på nye områder, som miljøteknologi, som et viktig mål for bedriften i tillegg til vekst på de eksisterende områdene. Det å bli ”god på ting” og å levere kvalitet ble også nevnt av flere som et sentralt element i vekststrategien.

Når det gjelder visjon, og misjon var respondentene som nevnt mer usikre på hva de skulle svare, og de svarene som kom var relativt ulike. Vi skal ”være med å øke folketallet i Molderegionen”, ”redde verdien gjennom bærekraftig energi”, ”bli den beste plassen å jobbe i”, ”være foretrukken leverandør”, ”hjelp til å få olja opp”, og ”være god på det vi gjør”, var noen av svarene jeg fikk på dette spørsmålet. Det generelle inntrykket var at de fleste respondentene ikke var så opptatt av begrepene visjon og misjon, og lette etter det ”riktige” svaret da de ble spurt. Ingen av respondentene kunne fortelle at bedriften manglet en uttalt visjon og misjon. De fleste refererte til vekst som overordnet mål, og knyttet dette også til visjon og misjon. De virket som om de fleste hadde et relativt nøytralt forhold til dette temaet, de registrerte at dette var målet for bedriften (satt av andre?), som illustreres av et av svarene: ”For meg er det ikke spesielt viktig med de langsiktige målene.” Enkelte mente også at de som hadde lang fartstid i organisasjonen hadde litt klarere for seg hva bedriften jobbet mot, og oppfattet ulike signaler fra ledelsen på dette området.

To av respondentene hadde også et kritisk blikk i forhold til vekstfokuset, men med to ulike innfallsvinkler. Den ene var bekymret for et ensidig fokus på penger, på bekostning av utvikling og forbedring. Den andre respondenten var redd for at bedriften skulle få ”voksesmerter” og ”miste noe på veien”, uten at han klarte å definere dette nærmere.

5.7 Målesystemer og belønningssystem

Før jeg gjennomførte de første intervjuene, hadde jeg samtale med daglig leder og lederen for Engineeringavdelingen som fortalte litt om målesystemet for Axess, som var relativt nytt på dette tidspunktet. Begge lederne gav et klart inntrykk av at målekriteriene skulle benyttes helt ned på individnivå og skulle ha konsekvenser for den enkelte i forhold til lønn, bonus og mulighet til kjøp av aksjer i bedriften. Alle respondentene hadde hørt om KPI'ene, og kunne si noe om hva som måles gjennom disse. I den sammenheng var faktureringsgrad, forbedringsforslag og fallende objekter som oftest ble nevnt. Noen av respondentene mente at KPI'ene ble målt både på individ og avdelingsnivå:

”Jeg blir jo målt på KPI’er, jeg har min samtale med min leder, så sitter vi og går gjennom KPI’ene.... KPI’ene går jo på avdeling også, noen går på person og noen går på avdeling da. Så det er greit å forholde seg til.”

De denne respondenten ble spurt om hva KPI’ene ble brukt til, var han mest opptatt av at de ble brukt for å holde kontroll på de ulike målekriteriene.

De fleste av respondentene mente imidlertid at KPI’ene var knyttet opp til måling på avdelingsnivå, og ikke på individnivå, spesielt når det kom til bruk av KPI’er i forbindelse med belønning:

”KPI’er går på avdeling. Den avdeling som klarer best å oppnå de målene vi har satt oss, får en belønning, men da er det snakk om å gi x antall kroner til et godt formål, det er ikke noen enkelt som blir belønnet... Hvis vi klarer å oppnå omsetningsmålet og mål om fortjeneste, så får vi en bonus. Den er jo likt, det går kun på resultatet til firmaet, i alle fall sånn som i dag. Så alle får akkurat det samme, det er ikke gradert på lønn eller noe sånt eller hvilken jobb vi har gjort, alle får likt.”

Undersøkelsen viser derfor at det er et sprik mellom det som ble kommunisert av daglig leder og leder for Engineeringavdelingen, og det som de fleste respondentene fortalte i samtalene når det gjelder KPI’er og hvilket nivå disse skulle benyttes. Årsaken til dette, kan være at spesielt belønningssystemet fremdeles er i en startfase, og at en ikke har informert klart nok til de ansatte hvordan KPI’ene er tenkt brukt fremover. Alle respondentene kjente godt til KPI’ene og hva disse målte. De fleste mente også at det var greit verktøy for å ha kontroll på ulike deler av virksomheten, og i den sammenheng var de fleste positive til systemet slik det ble opplevd på det tidspunktet. Av noen ble forbedringsrapporter trukket frem som særlig positivt, siden det stimulerer til forbedring, og også var et talerør hvis en har noen synspunkter en ønsker å formidle. Andre mente igjen at dette systemet med forbedringsforslag var problematisk og ”slitsomt”, siden det stadig er et press på å levere inn to forslag i måneden, og at det derfor leveres inn forslag som mange opplever som selvfølgeligheter. KPI’ene som referer til HMS, som fallende objekter og sykefravær, viste seg å ha generell aksept blant respondentene.

I samtalene rundt KPI’er kom det også frem at flere syntes at måling av enkelte målekriterier kunne være problematiske, siden organisasjonens medlemmer utfører ulike

typer jobber. Ikke alle kriteriene passer like godt til alle, i alle fall ikke hvis de samme målene skal gjelde for alle:

”Jeg har en jobb som gjør at jeg sitter en del på kontoret, jeg er ikke så mye ute hos kunde. Mens en annen har en jobb som gjør at han er ute hos kunde en gang i uka, og har kundemøter hele tiden. Men kravet er jo at alle skal ha to, så da må man liksom diskutere om dette er reelt for meg å ha det kravet på meg. Ledelsen har sagt at alle avdelingene skal ha et snitt da.”

Dette innspillet kom fra flere, og disse mente også at ulike arbeidsforhold ville bli tatt hensyn til ved vurdering av den enkeltes eller avdelingens prestasjon i forhold til denne KPI'en. Når det gjaldt KPI'en kundemøter, ble det fra flere respondenter pekt på at det mangler en felles standard å forholde seg til når en skulle registrere. Det fremkom for eksempel at det finnes ulike ”standarder” i bedriften for hva som skulle telle som kundemøte. Dette kunne skape intern irritasjon, siden det eksisterer konkurranse internt mellom avdelingene om å oppnå gode tall på dette.

Kravet til faktureringsgrad ble oppgitt til å være 80 %. Flere opplevde dette kravet som høyt og vanskelig å oppnå. Spesielt for de som jobber ”inne” på kontoret, kan dette kravet være hard å nå. Men samtidig var det en utbredt forståelse for at kravet til faktureringsgrad er viktig for bedriftens lønnsomhet, siden hver time en jobber som ikke faktureres, innebærer kostnader uten inntekt for bedriften. Det var en oppfattelse og forventning om at denne KPI'en også måtte tilpasses den arbeidssituasjon den enkelte hadde.

Som nevnt tidligere, trakk noen av respondentene også frem økt konkurranse mellom avdelingene som et utviklingstrekk i bedriften, og at bruken av KPI'ene kan ha forsterket dette. På møter og ved sosiale arrangementet trekkes det frem hvilken avdeling som har gjort det ”best” med hensyn på ulike målekriterier:

”Det er mye konkurranse mellom avdelingene på KPI og omsetning og sånn. Det er ting du får bevist på julebordet da.”

Blant respondentene som var kritiske til den økte bruk av KPI'er, var det enkelte som gav uttrykk for en holdning som kunne tyde på at en valgte å distansere seg fra denne utviklingen:

”Jeg er mest opptatt av å gjøre en god jobb. Så lenge jeg føler at jeg gjør en god jobb, så får de KPI'ene være KPI'ene. Da håper jeg at de er laget slik at de reflekterer den jobben jeg gjør. ”

Som nevnt var likevel de fleste positive til KPI'ene, og så behovet for å kunne følge opp noen nøkkeltall i bedriften, selv om de også mente at enkelte av målingene var mindre viktige for enkelte personer og i enkelte sammenhenger. Siden undersøkelsen min kunne tyde på at et insentivsystem knyttet opp mot KPI'er ikke er helt implementert og kommunisert i organisasjonen, ble dette et vanskelig og sensitivt tema å snakke om i intervjuene. Det totale inntrykket var at respondentene hadde fått ulik informasjon om dette, og at engasjement og holdninger i forhold til dette temaet også var varierende. For de fleste var fokuset på det å gjøre en god jobb det aller viktigste.

5.8 Fellesskapsfølelse

Alle respondentene mente at det var en sterk følelse av samhold i bedriften:

”Vi har jo veldig samhold, jeg føler veldig sånn moralsk tilhørighet, og at det stilles forventninger til det å være ansatt i Axess”

Andre refererte til ”lagfølelse”, ”familiefølelse”, ”VI-følelsen”, og at en er ”opplært til å si ”VI” og ikke jeg”. Det ble også nevnt at alle er ”kompiser” og at dette er med på å utvikle fellesskapet. ”VI-følelsen” handlet i følge en av respondentene om at alle i bedriften prøver å få bedriften opp, at en jobber sammen som et team for å bli den største og beste leverandøren, og at dette er en stor motivasjon for de ansatte. Det at de ansatte jobber sammen for å gjøre ting best mulig og få til et godt resultat, ble også nevnt av flere andre respondenter som et viktig trekk ved bedriften. Denne motivasjonen ble ikke knyttet opp til egen økonomisk gevinst hos noen av respondentene. Respondentene var opptatte av at bedriften skulle gå bra, at en skulle lykkes i fellesskap. Dette er knyttet til en moralsk tilhørighet og at det skulle stilles forventninger til det å være en Axess-ansatt.

Mange knyttet fellesskapsfølelsen opp i mot felles interesse om friluftsliv og sport. Det kan synes som om at disse opplever en sterkere fellesskapsfølelse enn de som ikke er med på slike aktiviteter i fritiden.

”Når det gjelder motivasjon og sånt, kan det faktisk være lettere å være friluftinteressert, for å komme inn i selve miljøet og, være en del av det, være VI,

bedriften. VI, Axess, vil dit, ikke at bedriften vil dit liksom, og at du står utenfor og bare en ansatt.”

Denne respondenten knyttet det å være en del av friluftsmiljøet som en inngangsport til å komme inn i miljøet i bedriften, til å være en del av VI-kulturen. Dette svaret illustrerer også godt det som jeg kommenterte under normer (kap 5.5), hvor det å jobbe i bedriften betyr en del for hvordan den ansatte opplever seg selv. Den ansatte føler seg her som ett med bedriften, ikke ”bare” som en ansatt som utfører jobben og går hjem. Denne respondentens svar tyder på at det eksisterer en relativt sterk psykologisk binding mellom de ansatte og bedriften.

Friluftsjentressen synes å prege det sosiale livet i bedriften, både på jobb og i fritiden. Flere av de ansatte fortalte om felles fjellturer, og at de konkurrerer sammen i for eksempel Birkebeinerrittet. Høydemeter og sportsutstyr diskuteres gjerne i pausene:

”Folk tar en liten skiprat på kontoret eller diskuterer seg frem til noen nye ski som skal kjøpes, og så stimer det sammen folk som skal bestille ny sykkel gjennom en... Folk blir dratt litt sammen, konkurrerer i lag. At fritida og jobben ikke skiller så mye da, tenker jeg.”

En respondent som var relativt sportslig aktiv, var litt bekymret for at denne kulturen kunne skape skiller internt i bedriften:

”Men så er det liksom de som ikke er interessert i skitur da. Det blir til at det er de som drar på skitur også sender melding om å gå ut og ta en pils. Det kan bli et skille. Alle er jo friluftsfolk, men det er liksom ekstremt og slitsomt det som mange gjør, da kan en ikke ta med alle.”

Da jeg tok opp dette temaet med de respondentene som ikke var så aktive og ekstreme på turfronten, hadde de ikke denne følelsen av å være utenfor. De oppfattet ikke dette som noe problem, og mente at det er opp til den enkelte hvor mye tid en bruker på slike aktiviteter. Flere av respondentene uttalte at de prioriterer turer med familien i stedet for å dra på krevende turer. Svarene fra disse respondentene tyder på at fellesskapsfølelsen strekker seg lengre enn til den gruppen av ansatte som driver med ”avansert” friluftsliv. Fokuset på friluftsverdier har ellers den effekten at de mindre aktive respondentene blir mer aktive innenfor de aktivitetene som er populære i bedriften, som for eksempel sykling og tindebestigning. Friluftsliv og sport syntes derfor å representere en felles plattform, ved

at de fleste driver en eller annen form for fysisk utendørs aktivitet. Dette medfører også at de som ikke er så aktive i utgangspunktet, forsøker å orientere seg i retning av den sportskulturen som eksisterer i bedriften.

5.9 Organisering av arbeidet

Etter hvert som de første intervjuene skred frem, ble jeg fort klar over at de fleste jobber vanligvis alene i relativt korte prosjekt. I 2008 var det ca 250 prosjekt fordelt på rundt 40 ansatte. De fleste jobber med flere prosjekt samtidig, gjerne to til tre. Prosjektene kan variere mye, fra én dag til flere år. Prosjektene blir gjennomført ved at den som sitter med prosjektansvar, gjennomfører hele prosjektet fra A til Å. Mange opplever dette som en styrke og som en stor fordel, ved at det gir en naturlig variasjon i arbeidsoppgaver, eierskap, og en følelse av helhet i jobben:

”Det er det som er utrolig bra med Axess, vi har hele verdikjeden, veldig mange prosjektledere her har hele verdikjeden, vi sitter og har kundekontakt og sender tilbud, vi har faktureringen, og vi har alt i mellom der. Selv om vi får på plass en personalkoordinator, og vi har regnskapskontor liksom, men fortsatt så gjør vi hele jobben som gjør at vi får stor forståelse.”

Det ble også nevnt at dette fører til at den enkelte medarbeider selv direkte påvirker i hvilken grad prosjektet er vellykket. Dette gjelder både i positiv og negativ retning; går prosjektet bra er det ens egen skyld, og går prosjektet dårlig, er det ikke mulig å fordele skyld på andre. Mange av respondentene opplevde denne formen å jobbe som helt spesielt for Axess, og at det utgjør et konkurransefortrinn i forhold til konkurrenter i bransjen.

Respondentenes svar tyder på at det er en høy grad av selvstendig frihet i jobben. En må selv passe på at en får gjort det en skal i prosjektet og styre timene sine i forhold til det, og en kan i stor utstrekning selv bestemme når arbeidet skal utføres.

”En passer på en måte på seg selv, styrer sine egne timer og passer på at en får gjort det en skal. At du får ansvar for dine egne jobber gjør at du yter mer, fordi du passer på selv og ingen står over og passer på at du jobber.”

De av respondentene som var spesielt opptatt av friluftsliv, opplevde denne friheten som en stor fordel. Hvis det er fint vær, kan de dra på topptur, og heller gjøre jobben på et annet

tidspunkt. En fare ved dette kan være at arbeid og fritid flyter inn i hverandre. Samtlige respondenter opplevde likevel at de hadde en god balanse mellom fritid og jobb. Det at de ansatte ofte jobber selvstendig i prosjekt gjør trolig at denne fleksibiliteten er mulig, siden det da er mindre krav til koordinering mellom de ansatte. Likevel ble det nevnt at det i tider med stort arbeidspress kan være vanskelig å få til den fleksibiliteten som mange ønsker. Ansatte som har fått opptjent avspasering gjennom offshore-jobbing, ønsker gjerne å ta dette ut som fritid, spesielt aktive turfolk. Når det er trykk på jobben, er det ikke alltid mulig å ta dette ut som fri, og dette kan skape frustrasjon. Dette ble ikke nevnt som et stort problem av respondentene, de fleste var svært fornøyd med fleksibiliteten i jobben.

Den koordinering som skjer mellom ansatte, skjer ved at en spør eller diskuterer med hverandre hvis det oppstår et problem en trenger å få hjelp til:

”Nå styrer vi jo egentlig ganske fritt, mens vi hele tiden konsulterer senioringeniører og andre som har mye kompetanse.”

Kontakten mellom de ansatte skjer uformelt, og en spør den som en antar har god kompetanse på fagfeltet. Valg av person som en spør, synes å være basert på erfaring, og de som har jobbet en stund opplever dette som uproblematisk. Nyansatte må finne ut hvem som er den riktige personen å spørre, og dette kunne nyansatte oppleve som vanskelig, siden en ikke i utgangspunktet vet hvem som har den kompetansen en er ute etter. Dette lærer en etter hvert ved å spørre folk.

I forbindelse med offshore-jobbing, tar en direkte kontakt med ansatte som sitter inne på kontoret for å løse eventuelle problemer som oppstår.

Når en er ute hos kunden offshore, må en som ansatt i Engineeringavdelingen, av og til utføre oppdrag for andre avdelinger, for eksempel som sakkyndig. Dette samspillet mellom avdelingene ble av en respondent opplevd som noe som var positivt og fungerte bra, til tross for at de ulike avdelingene har egne budsjett og ulike mål.

Arbeidet blir koordinert på overordnet nivå ved at en har ukentlige gruppemøter hvor ressursplaner blir diskutert, og hvor den enkelte på forhånd har satt opp sine prosjekt og gjøremål for den kommende uken. Denne planen er ikke rigid, men kan endres hvis det oppstår endringer i forutsetningene. De ansatte fyller inn for hverandre i prosjekt etter behov. Om det er noen med ledig kapasitet, kan han eller hun bidra på en annens prosjekt.

Denne ressursallokeringen skjer gjerne via avdelingsleder, siden det er denne som har oversikt over de ansattes tidsplaner. I tillegg til denne, relativt planlagte måten å koordinere arbeidet på, oppstår det også situasjoner hvor en trenger ressurser raskt. Det kan dukke opp et hasteoppdrag som gjør at en må ha folk til å dra offshore på kort varsel. Dette kan skje ved at en går gjennom gangen og spør om det er noen som kan dra på oppdrag:

”Kunden sender en epost hit om at de trenger 6 personer på en plattform, på grunn av en hendelse. Vi åpner eposten om morgenen, ringte rundt og skaffet seks folk til kl 5. Det er ikke så mange som klarer.”

Denne evnen til å snu seg fort og stille opp på kort varsel mente flere var et klart konkurransefortrinn som bedriften har sammenlignet med andre bedriften i bransjen. Dette illustrerer også at arbeidet i bedriften i stor grad er kundestyrte. Det er kunden som gjennom sine behov får bedriften til å endre sine ressursplaner på svært kort varsel. Selve gjennomføringen av prosjektet er også kundestyrte. Bedriften fokuserer på viktigheten av å kommunisere med kunden, og det stilles også krav til direkte kontakt, ansikt-til-ansikt, med kunden på ulike stadier av prosjektet. Dette blir reflektert i KPI'ene, hvor det stilles krav til to kundemøter i måneden per ansatt. Kunden skal også svare på kundetilfredsundersøkelser, som skjer muntlig, hvor han kan komme med tilbakemeldinger på gjennomføring av prosjektet. Den tette kundekontakten skaper også grunnlaget for å generere nye prosjekter. Gjennom kundekontakt i eksisterende prosjekt kan det identifiseres nye kundebehov som de ansatte kan sende inn tilbud på. Nær kundekontakt er derfor avgjørende for å få inn nye prosjekter.

Evnen til å snu seg fort når det kreves, illustrerer også at bedriften er handlingsorientert. Respondentene mente da også at måten å jobbe på i bedriften var karakterisert av å være mer handlingsorientert i forhold til det å være planleggingsorientert.

5.10 Bruk av formelle rutiner og prosedyrer

I Axess eksisterer det et kvalitetssystem med formelle prosedyrer for gjennomføring av prosjekt. Bruk av formelle rutiner og spesifikasjoner syntes likevel å variere blant respondentene. De fleste mente det var et nyttig verktøy for å få enhetlig gjennomføring av

prosjektene, men i det praktiske liv ble de brukt i varierende grad. Begrunnelsen kunne være at prosjektet var for lite til at det kunne ”forsvares” å bruke tid på dette.

”At vi har mange enmannsprosjekt er kanskje grunnen til at vi er lite formelle i bruken av sjekklister, og så er ofte prosjektene små da. Hvis du skal regne på en liten ting trenger du ikke mange sjekklister. Det går jo ikke an at halvparten av tiden går med på å fylle ut sjekklister.”

Enkelte mente at for små prosjekter og hasteprojekter, så var disse prosedyrene så godt innarbeidet at jobben ble gjennomført ”automatisk” ved gjennomføring av prosjektet.

I den senere tid har en fått samlet hovedpunktene i en sjekklister som gjorde det lettere å sjekke om en har utført de hovedpunktene som en må igjennom i løpet av et prosjekt. Flere av respondentene mente at dette var en viktig forbedring i forhold til tidligere, da prosedyrene var noe uoversiktlig og vanskelig å følge. En av respondentene mente det kunne være vanskelig å vite hvilke maler og standarder en skulle benytte i forbindelse med beregninger, da dette ikke fremgikk klart av prosedyrene. Dette kan indikere at de eksisterende prosedyrene ikke dekker alle behov.

Det er et mål om at utført arbeid skal kontrolleres gjennom et system for sidemannskontroll: Alt som går ut av bedriften skal kontrolleres av en kollega:

”Alt som leveres fra skal kontrolleres av sidemannen. Det som jeg driver med, konstruksjon, kan jo ha store økonomiske konsekvenser hvis det ikke er helt bra. Sånne ting går vi gjennom før vi setter i produksjon.”

Det utføres også internrevisjoner ved at det plukkes ut tilfeldige prosjekt hvor det sjekkes at prosjektet er gjennomført i henhold til kvalitetssystemet. I tillegg utarbeides det erfaringsrapporter i etterkant av prosjekter som er store og/eller viktige for bedriften.

Undersøkelsen viser at det eksisterer et relativt omfattende sett av formelle rutiner og prosedyrer, men at disse blir brukt i varierende grad i praksis. Årsaken til dette synes å være tosidig: På den ene siden medvirker de små prosjektene til at det oppleves lite hensiktsmessig å følge prosedyrer. På den andre siden er det mange enmannsprosjekt, som gjør at de ansatte kanskje ikke ser behovet for enhetlig arbeidsmetodikk på tvers av de ansatte. Ledelsen er imidlertid tydelig på at det er et krav om at alle prosjekt skal

gjennomføres etter samme mal, for å sikre en enhetlig prosess og at prosjekter kan overtas av andre ansatte.

5.11 Beslutningsprosesser

Den enkelte tar i stor grad beslutninger i sine egne prosjekt, bortsett fra at det eksisterer en myndighetsmatrise med grenseverdier for hvor store verdier hver enkelt ansatt kan forplikte seg til. Når det gjelder strategiske beslutninger, og beslutninger rundt organisering og belønningssystemer, var det litt mer uklart hvordan slike prosesser skjer i bedriften. Det generelle inntrykket fra respondentene var at det er ledergruppa som tar slike beslutninger, men at det på grunn av den store takhøyden er fullt mulig for den enkelte å hevde sitt eget syn. Samtlige respondenter mente at det er stor grad av ytringsfrihet i bedriften, og at folks mening ville blitt hørt og tatt med i vurderingen av saker. Det ble også vist til relativt hyppige allmøter hvor det legges frem økonomiske tall og tanker om den fremtidige utviklingen. Det ble nevnt at disse møtene bærer preg av en presentasjon, og ikke var et forum for diskusjon. Flere av respondentene mente at det var lite hensiktsmessig at mange skulle delta i beslutningsprosesser, og hadde tillit til at ledelsen gjorde en god jobb.

Systemet med forbedringsforslag ble også av flere nevnt som en mulig påvirkningskanal for meninger.

Flere av respondentene trakk beskrev beslutningsprosessene som raske og lite omstendelige:

”Det er lite og lettdrevet, veldig lite byråkrati, veldig lite omstendelig, at her går beslutningene veldig kjapt.”

De respondentene som hadde dette synet, trakk dette frem som en ubetinget fordel ved bedriften. Ingen av respondentene følte at de ikke nådde frem med sine synspunkter, til tross for det ikke syntes å eksistere en formell struktur for deltakelse av de ansatte i beslutningsprosesser.

5.12 Kompetanseutvikling

Som nevnt i kapittel 4.7 har bedriften fokus på formell kompetanseutvikling gjennom utvikling av et nytt kompetansesenter. I tillegg sender en ansatte på kurs utenfor bedriften, og de som har vært på kurs oppfordres til å dele sin kompetanse med sine kollegaer. Bortsett fra nyansatte som blir sendt på kurs, er det opp til de ansatte selv å identifisere behov og skaffe seg nødvendig kompetanse. På organisasjonsnivå har en oversikt over hvilken kompetanse som eksisterer i bedriften, og en legger planer for kompetanseutvikling. Mye av kompetanseutviklingen i bedriften synes likevel å foregå på et uformelt nivå ved at de ansatte spør hverandre og diskuterer ulike problemstillinger, som illustreres ved en av respondentenes svar:

”Jeg går ofte rundt omkring og snakker med folk. Det er utrolig hva en fanger opp av ting der da. Men du må jo spørre da. Det er viktig og gå og snakke med folk.”

Som nevnt består kompetanseoppbygging hos nytilsatt til en viss grad ved at en blir kastet ut i nye oppgaver. Flere av respondentene nevnte at nyansatte hadde en bratt læringskurve:

”En bruker å si at læringskurven i Axess er vertikal, og fleipet litt med det, men vi må ikke vokse så fort at den blir uoverkommelig: Vi må ikke skremme de nye, men ta vare på folk slik at de føler at de kommer inn i det før de blir kastet ut i det.”

Denne respondenten var også inne på den tidligere omtalte problemstillingen, om at nyansatte ”kastes” ut i oppgaver som de kanskje ikke helt behersker. Han knyttet også denne problemstillingen til utfordringer i forhold til vekst, hvor det å betjene stadig nye oppgaver kan gjøre det enda mer krevende for nytilsatte å tilegne seg nødvendig kompetanse.

Selv om ansatte jobber på sine konkrete arbeidsområder, så er det en del jobbing på tvers, slik at flere av de ansatte etter hvert har utviklet en ganske flerfaglig kompetanse. På grunn av at oppdragene varierer så mye, kan folk gjerne kom borti ting som en ikke har kompetanse innenfor på forhånd. Denne tverrfagligheten gir også økt fleksibilitet ved at det er flere som kan påta seg ulike oppgaver.

5.13 Rekruttering

De fleste av respondentene kom i kontakt med Axess gjennom bekjenskaper i bedriften. Flere av respondentene nevnte at det var friluftsliv som trakk dem hit, spesielt de som ikke hadde røtter i regionen fra før. Friluftsliv blir også benyttet aktivt i forhold til rekruttering, for eksempel ved bruk av presentasjoner hvor en viser ansatte i ulike sportsaktiviteter. En er veldig bevisst i forhold til hvilke kvaliteter de menneskene en ansetter skal ha, og det blir sagt at en kun ansetter kun mennesker som ”løfter” bedriften.

6 ANALYSE

6.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg knytte de funn jeg har gjort gjennom de gjennomførte dybdeintervjuene, med det teoretiske utgangspunktet som er presentert i kapittel 2. Teorien gir et forenklet bilde av en mer kompleks virkelighet, men er et nyttig verktøy for å bedre forståelsen og å gjøre en analyse av de observerte fenomener mulig. Målet med denne analysen har ikke vært å plassere den undersøkte organisasjonen i en bestemt kategori, men å analysere den fra flere vinkler ved hjelp av de ulike teoretiske bidragene. Som blant annet Mintzberg fremholder, vil det være flere former for koordinering som eksisterer side ved side i en organisasjon (Mintzberg 1979). I kapittel 6.2 vil jeg derfor gå gjennom de ulike formene for koordinering som er beskrevet i teorikapitlet, og se på om de funnene som er gjort i undersøkelsen samsvarer med disse. Analysen vil gi oss et inntrykk av hvilke former for koordinering som er spesielt viktige i denne bedriften. I kapittel 6.3 vil videre jeg se på hvordan koordineringsformene i Axess kan betraktes ut i fra et livssyklusperspektiv, og hva dette kan bety for den fremtidige utviklingen av bedriften. Hvordan målekriterier og belønningssystem benyttes som koordineringsform i Axess, utdyper jeg nærmere i kapittel 6.4. Her drøfter jeg noen utfordringer ved å benytte denne former for koordinering, i en type organisasjon som Axess representerer. Kapitlet avrundes med en oppsummering og konklusjon i kapittel 6.5.

6.2 Dominerende former for koordinering

Det som var slående da jeg gjennomførte og gjennomgikk dybdeintervjuene, var at det var en stor grad av samsvar mellom de synspunkter og kommentarer som respondentene gav. Rundt de fleste av temaene hersket det stor grad av enighet, og svært få av respondentenes svar kunne tolkes slik at det eksisterte noen form for misnøye eller konflikter internt. Mange av respondentene rapporterte også om at det var en stor grad av fellesskapsfølelse i bedriften. Dette indikerer at det eksisterer en sterk og positiv felleskultur i Axess, som peker i retning av Mintzbergs misjonsorganisasjon og Ouchis klan, som omtalt i kapittel 2.2.7 og 2.3.

Verdien som var mest fremtredende og som var felles for respondentene, var fokuset på å gjøre en faglig god jobb, og at jobben er faglig interessant. Dette er en verdi som mange trolig har med seg når de kom inn i bedriften, og som de kan ha fått gjennom utdanning og tidligere jobberfaring. Alle respondentene har en teknisk utdanning, som kan tyde på at deres utdanning spiller en viktig rolle for å utvikle denne verdien og for å styre hvordan arbeidet utføres. Dette er en form for koordinering som Mintzberg beskriver i ekspertbyråkratiet, hvor standardisering av kunnskap er den fremtredende koordineringsmekanismen. I ekspertbyråkratiet jobber også de ansatte selvstendig, uten stor grad av samarbeid mellom de ansatte, og dette passer langt på vei med de ansatte i Axess. Respondentene har imidlertid sin utdanning innenfor ulike fagdisipliner og tildels fra ulike utdanningsinstitusjoner. De fleste respondentene har også tidligere jobberfaring fra ulike arbeidsplasser. Den formelle kunnskapen er derfor nødvendigvis ikke standardisert i Axess. Det som respondentene har felles fra sin utdanning, kan være deres faglige stolthet og ønsket om å gjøre en god jobb. Dette er trolig ikke tilstrekkelig for å forklare den store grad av enighet, fellesverdier og samhold som respondentene fortalte om.

I Axess koordineres ansattes adferd til en viss grad gjennom bruk av formelle regler og prosedyrer som i maskinbyråkratiet, hvor standardisering av arbeidsprosesser er den primære koordineringsmekanismen. I bedriften eksisterer et relativt omfattende system med prosedyrer, regler og internrevisjoner. Det er et uttrykt ønske og krav om at prosedyrer og regler skal følges, men likevel er det til en viss grad overlatt til den enkelte fagperson å vurdere nødvendigheten av å benytte prosedyrene, og svarene fra respondentene tyder på at disse benyttes i varierende grad. Standardisering av arbeidsprosesser synes derfor ikke å være en dominerende form for koordinering i bedriften. Organisasjonskartet i fig. 6 viser at en har bygd en omfattende organisasjonsstruktur i bedriften. Likevel oppfatter ikke respondentene at dette er en rigid oppdeling og hierarkisk struktur, og det samarbeides gjerne på tvers av avdelingene. Dette viser at det heller ikke er en streng arbeidsdeling som i et maskinbyråkrati.

I Axess skjer en svært viktig del av koordineringen av arbeidet gjennom direkte og tett kundekontakt ved gjennomføring av prosjektene. Den ansatte jobber ofte alene i prosjekt, og måten han eller hun gjennomfører prosjektet er ofte bestemt av kundens behov. Gjennom samtale med kunder etter gjennomført prosjekt, evaluerer kunden også prosjektet i etterkant. Bedriftens evne til å snu seg rakst etter kundens behov, illustrerer også kundens

innflytelse på arbeidsprosessene i bedriften. Denne kundeorientering er et trekk som kan gjenfinnes i Mintzbergs operative adhokrati, hvor problemløsning direkte mot kunde er et sentralt trekk. Som i det operative adhokratiet, er det et spesielt trekk ved bedriften at planlegging, design og gjennomføring av arbeidet utføres av det samme nivået. Samtlige respondentene mente at det ikke eksisterte hierarki i Axess. Dette er også et viktig trekk som er sammenfallende med Mintzbergs adhokrati.

I Axess er en relativt stor grad av selvstendighet i arbeidet. Til tross for dette, benytter en seg i stor grad av uformell kontakt mellom organisasjonens medlemmer for å løse problemer og for å bygge opp kompetanse. Selv om ansvaret for ressursallokering ligger på avdelingsnivå, er dette en koordinering som skjer gjennom uformell kontakt mellom de ansatte hvor en finner løsning der og da. Trenger en hjelp til å løse en oppgave, går en direkte til den personen en tror besitter den riktige kompetansen. Denne måten å koordinere arbeidet på, samsvarer med gjensidig tilpasning, som er den dominerende formen for koordinering i Mintzbergs adhokrati. Dette er en viktig form for koordinering i Axess. Men siden den enkelte i så stor grad jobber selvstendig, synes dette likevel ikke å være den mest fremtredende formen for koordinering i bedriften.

Som nevnt innledningsvis i dette kapittelet, har undersøkelsen vist at det eksisterer en sterk felleskultur i Axess, med stor grad av konsensus, felles verdier og en tydelig følelse av samhold i Axess. Dette er også de sentrale trekk ved Mintzbergs misjonsorganisasjon og Ouchis klaner, hvor felles verdier og normer er de dominerende formene for koordinering. I Axess synes daglig leder å ha en sentral rolle og mye makt, og flere av respondentene refererte til ham relativt hyppig under intervjuene, i forskjellige sammenhenger. Flere av respondentene med lengre "fartstid" i bedriften brukte ord og vendinger som jeg kunne gjenkjenne fra samtaler med daglig leder, og som illustrerer hans betydning for de ansatte. VI-verdiene ble også av en respondent knyttet konkret opp til daglig leder som "oppfinner" av disse verdiene. Samtidig ble han av respondentene opplevd som en person som er en av "oss" i gjengen, ikke som en lederskikkelse som er "høyt" oppe og langt unna fysisk og mentalt. Det at daglig leder deltar aktivt i fritidsaktiviteter med de ansatte, er med å forsterke denne følelsen. I misjonsorganisasjonen er lederens ideologi en viktig del av kulturen, hvor de ansatte er nærmest "hjernevasket" til å dele denne ideologien. Dette opplevde jeg ikke å være typisk for kulturen i Axess. Til tross for at det i stor grad var like svar fra respondentene, fremsto de som selvstendig tenkende mennesker som gjorde sine egne betraktninger rundt de fleste tema, noen mer kritiske enn andre. En sterk felleskultur

er likevel en svært fremtredende trekk ved Axess, og en kan derfor anta at dette er en sentral form for koordinering i bedriften. Jeg vil i det følgende belyse kulturtrekk ved Axess som har betydning i denne sammenheng.

I undersøkelsen fant jeg at faglig dyktighet var en viktig felles verdi for de ansatte i Axess. I tillegg til denne verdien, var de ansatte opptatte av de ”offisielle” verdiene, som tidligere er lansert av daglig leder: ”VI-verdiene”, ble trukket frem av de fleste som viktige for bedriften. Gjennom VI-verdiene identifiserer de ansatte seg til bedriften, de blir en ”Axess-person”, som var et begrep en av respondentene brukte. Det å være en ”Axess-person” stiller krav til hvordan en opptrer mot kunder og hverandre internt, og hvordan en tenker i bedriften. Av VI-verdiene var ”kremmerånd” den verdien som oftest ble trukket frem. I samtaler kunne en likevel få en følelse av at respondentene så på denne verdien som noe som de ”andre” (lederne) sto for og bestemte, selv om de aksepterte verdien og forsto at denne rasjonelt sett var fornuftig å ha i bedriften for å oppnå suksess. Spesielt når en kom inn på måling av denne verdien gjennom KPI’en faktureringsgrad, var det flere som markerte mer avstand til denne verdien. Mange oppfattet at det var andre sider ved kremmerånd som var vel så viktige, for eksempel det å selge inn prosjekt når en har mulighet til det. VI-verdiene synes likevel å ha en viktig funksjon ved at de virker samlende for de ansatte i bedriften. Følelsen av at dette er noe som VI, *alle* i bedriften, står for, og at det er disse VI-verdiene som løfter oss sammen. Dette er kanskje vel så viktig som selve innholdet i verdiene, som ikke alle hadde et like nært forhold til.

Sport og friluftsliv er en annen viktig verdi for de ansatte i Axess. Dette har en sammensveisende effekt på de ansatte i bedriften, og forsterker følelsen av at de ansatte er ”like”, uansett hvilken rolle en har i bedriften. Mye av den uformelle praten handler om turer og sportsutstyr, og det blir derfor noe som binder de ansatte sammen. Den åpenbare faren for at noen skal kunne føle seg utenfor et slikt interessefellesskap, var vanskelig å registrere i samtaler. Det var kun en av respondentene som så denne problemstillingen. Dette tyder på at normen om å drive friluftsliv og sport ikke virker ekskluderende, men heller motiverer folk til å begynne med dette. Imaget til Axess bygger også sterkt på verdiene som er knyttet til sport og friluftsliv, og ønsker å kople dette opp mot arbeidsutførelsen til de ansatte: At de ansatte i Axess yter bedre og kan bruke erfaringer fra friluftsliv i det daglige arbeidet, som gjør at de gjør jobben bedre enn sine konkurrenter. Selv om mange av respondentene så at friluftsliv var en viktig fellesnevner for de ansatte, var de ikke så tydelige på at dette betød så mye for arbeidet deres. I arbeidet er det andre

verdier og normer som var viktigere; faglig dyktighet, selvstendighet og evne til å lede og gjennomføre prosjekt. I sitt image spiller også Axess på det å være god og ha høy yteevne; ”skills to perform”. I møtet med respondentene var dette noe mer nedtonet, selv om de fleste så at Axess skilte seg ut i positiv retning i forhold til konkurrenter. Kulturen i Axess preges også av at en har evnen til å finne raske løsninger, har raske beslutningsprosesser og er i stand til å snu seg rundt fort hvis det er nødvendig. Bedriftskulturen gir inntrykk av å være handlingsorientert med en tendens til å ta risiko, men uten at det går bekostning av sikkerheten. Dette er verdier som en kan finne igjen i avanserte former for friluftsliv. Det er derfor godt mulig at verdiene som en har gjennom fritidsinteresser, har betydning for utførelsen og koordineringen av arbeidet i bedriften.

Grunnlaget for verdiene som går på faglig dyktighet og stolthet, samt sports- og friluftsverdiene i Axess, synes å være dannet gjennom rekrutteringsprosessen som omtalt i kapittel 4.6. Ifølge Hofstede et al (1990) og Alvesson (2002) er dette en mulig og kanskje den viktigste måten å styre kulturen i en organisasjon. Disse verdiene dyrkes videre og forsterkes i det sosiale livet på jobben: Gjennom uformell prat i arbeidstiden, felles fjellturer på friturer og friluftsansatte i regi av bedriften. Axess har for øvrig flere likhetstrekk med organisasjonskulturen i konsulentfirmaet som Alvesson (2002) har undersøkt, se side 24.

I Axess tar den enkelte ansvar for hele verdikjeden i sitt arbeid. Dette kan også være et element som virker samlende og stimulerer til en felles kultur. Dette gjør at jobbinnholdet til de ansatte blir mer likt, og det fører igjen til at de lettere danner en forståelse for arbeidssituasjoner til kollegaer. At alle må gjøre innsalg, gjennomføring og papirarbeide knyttet opp mot prosjektet, fører også til at det ikke dannes hierarki i arbeidsoppgaver. Dette kan også være med på å skape en likhetsfølelse i bedriften.

Stor takhøyde var også en verdi som av mange ble trukket frem som viktig i Axess. Det at alle tør å si i fra om saker de er opptatte av og/eller er uenige i, tyder på at de ansatte føler seg trygge i sin arbeidssituasjon. Samtidig var det ingen av intervjuene som kunne tyde på at det var noe særlig uenighet internt i bedriften. I utgangspunktet kan disse to funnene virke motstridende. En tolkning av dette funnet kan være at de ansatte ikke oppfatter uenigheter som problematisk, men heller som normalt. En annen tolkning kan være at de ansatte har så like synspunkter at det sjelden oppstår situasjonen hvor takhøyden virkelig blir satt på prøve.

Undersøkelsen i Axess tyder på at bedriftens overordnede mål, visjoner og misjon, ikke har så stor betydning for de ansatte i det daglige. Det var ulike oppfatninger om hva som var bedriftens visjon og misjon. Etter å ha konferert med daglig leder i etterkant av intervjuene, fikk jeg vite at bedriften ikke hadde en klar uttalt visjon og misjon. Dette forklarer respondentenes svar på dette området, samtidig som det viser at dette ikke er "limet" som holder de ansatte sammen. Samtlige av respondentene hadde god informasjon om de økonomiske målene, men det kunne virke som om det var noe som ikke de ikke var spesielt opptatt av. Dette samsvarer derfor ikke med Ouchis syn på den klanstyrte organisasjonen, hvor felles målforståelse er en sentral forutsetning for at denne formen for kontroll skal være til stede. Alvesson og Lindkvist (1993) mener imidlertid at en felles forståelse av mål ikke er en forutsetning for at en klan skal eksistere. De trekker frem den sosiale klanen hvor det er medlemmenes sosiale behov og ønske om å tilhøre en gruppe som danner grunnlaget for klanen. Klanen gir organisasjonens medlemmer følelse av tilhørighet gjennom gode arbeidsforhold, sosialt samvær og felles aktiviteter i regi av jobben. Her finner vi mange likhetstrekk med Axess: Respondentene fortalte om en sterk følelse av samhold, moralsk tilhørighet, og at det stiller forventninger til det å være ansatt i Axess, være en "Axess-person" med "VI-følelsen". Selv om de fleste mente at det var positivt med økonomisk suksess, kan det tyde på at det er det sosiale samholdet og en felles identitet som er det sterkeste bindemiddelet i bedriften, og som får de ansatte til å handle i tråd med bedriftens interesser og mål.

6.3 Utviklingsfaser

Axess er en relativt ung bedrift som har gjennomgått en oppstartsfase, hvor en av gründerne og som er nå er daglig leder har hatt en sentral rolle. I denne entreprenørfasen, som er analog med Mintzbergs enkle struktur, skjer koordineringen ved at daglig leder har full oversikt og kan direkte kontrollere virksomheten relativt detaljert. Axess har vokst svært raskt de siste årene, og denne koordineringsformen har derfor vært vanskelig å videreføre. Ifølge livssyklus-teoriene presentert i kapittel 2.4, vil denne koordineringsformen måtte avløses av en annen fremtredende form for koordinering etter hvert som organisasjonen vokser og blir eldre. I det foregående kapitlet peker jeg på flere former for koordinering som er synlige i Axess i dag. Den mest fremtredende av dem, er felles verdier og samhold. Ut i fra et livssyklus-perspektiv, kan dette sees på som en fase i bedriftens liv som korrespondere til Quinns integrasjonsfase, som er karakterisert høy grad

av familiefølelse og samarbeid i organisasjonen. Ifølge de teoretiske bidrag angitt i kapittel 2.4, vil det etter dette stadiet komme en formaliseringsfase hvor det er behov for å stabilisere bedriften gjennom bruk av former for koordinering som er knyttet opp mot regler og prosedyrer, og hvor det er fokus på effektivitet. På bakgrunn av den undersøkelsen jeg har gjort i Axess, kan det se ut som at bedriften er på god vei inn i noe som ligner en slik formaliseringsfase. Det er etablert et omfattende system med prosedyrer og kontroll, og det innføres et målesystem med KPI'er hvor avdelingenes og ansattes arbeidsresultater skal måles. Bedriften er også i ferd med å utvide sitt område gjennom etablering i andre geografiske områder, som kan tilsvare Quinns fjerde og siste fase, utbygging av struktur. I Quinns teori er denne utviklingen av organisasjonen uunngåelig. Dette deterministiske synet er som nevnt i teorikapittelet omdiskutert, og Mintzberg mente blant annet at det var mulig for en organisasjon å beholde en struktur over lang tid. Er det da nødvendig for en bedrift som Axess å fjerne seg fra en fase hvor felles kultur er den mest fremtredende formen for koordinering, til en fase hvor de formelle koordineringsmekanismene som regler, prosedyrer og måling, er mer fremtredende? Er disse formene for koordinering motstridende? Dette vil jeg gå inn på i neste avsnitt med spesielt fokus på bruk av målekriterier for å koordinere bedriftens aktiviteter.

6.4 Målekriterier som koordineringsform

I tillegg til at VI-verdiene gir en samlende effekt som omtalt ovenfor, forteller de også noe om hva organisasjonen mener er viktig og hvilke prioriteringer den har; de har en informasjonseffekt. Gjennom VI-verdiene fortelles det om hva som virkelig teller for ledelsen. I Axess er VI-verdiene "oversatt" til KPI'er som er bedriftens målekriterier og som danner grunnlaget for vurdering av arbeidsinnsats avdelingsvis og individuelt. Når VI-verdiene blir gjort målbare gjennom KPI'ene er det fare for at de mister noe av sin samlende effekt. Undersøkelsen viser at synet på KPI'er var mer delt enn på VI-verdiene, og det var varierende kunnskap om bruken og konsekvensen av målekriteriene. Et stort fokus på måling og insentiver kan ha en rekke negative effekter som omtalt i teorikapittelet, og dette ble også berørt av respondentene i intervjuene. En av disse negative effektene er nevnt i forbindelse med føring av timer mot kunde, som noen av respondentene opplevde som problematisk. Fokuset på å oppnå høy faktureringsgrad, fører til at det forventes at ansatte skal føre timer som strengt tatt ikke er direkte knyttet opp til aktiviteter mot kunden. Noen av de ansatte opplevde dette som vanskelig, mens de fleste

så også dette som en nødvendighet for at bedriften skal oppnå sine økonomiske mål. Her synes det å være et spenningsfelt mellom ansattes opplevelse av moral og det målesystemet krever av dem, som også Townley et al (2003) kommenterer i sin artikkel om målesystemer og deres rasjonalisering i organisasjoner. De peker på at når koordineringen av handling (målekriterier), blir frikoplet fra konsensus etablert gjennom kommunikasjon, vil organisasjonens medlemmer kunne fratras ansvar for deres handlinger. I Axess kan det tyde på at hensynet til et godt resultat for bedriften gjennom faktureringsgraden, går foran den enkeltes egen vurdering av hva som er moralsk riktig å gjøre. De ansatte som enten har en høy etisk standard, eller som enda ikke er sosialisert, vil kunne ha problemer med å akseptere dette. Øvrige ansatte vil kunne ”overføre” dette problemet til bedriftens ledelse, som har definert dette målekriteriet, og dermed gå ”fri” fra et moralsk ståsted. Tilsvarende problemstilling ble også avdekket i studiet til Alvesson og Kärreman (2004), hvor det eksisterte en norm med å forfalske timerapporter for å oppnå gode tall for KPI’en prosjektmargin. I dette tilfellet ble denne praksisen understøttet av ledelsens krav til økonomisk resultat og krav til å nå milepæler i prosjekter, som medførte at de ansatte skjøv sine egne etiske vurderinger til side.

Kompetanseutvikling og innovasjon er også et område som kan lide under et strengt måleregime. I Axess skjer en viktig del av kompetanseutviklingen ved at de ansatte spør hverandre og kommuniserer uformelt. Ifølge Fonseca (2002) viser også til at den ustrukturerte samtalen er en forutsetning for at innovasjon skal skje. Med et økt fokus på målekriterier ned på individnivå, vil organisasjonens medlemmer kunne prioritere ”sine ting” fremfor å utveksle erfaringer og bidra til at andre ansatte skal kunne løse sine problemer, siden dette i utgangspunktet ikke blir oppmuntret til dette gjennom målekriteriene og belønningssystem. Dette er særlig viktig for Axess hvor en stor del av kompetanseutviklingen skjer gjennom daglig og uformell kontakt mellom de ansatte. Målekriterier signaliserer veldig tydelig det som oppfattes som viktig i organisasjonen, og dette kan føre til at andre og mindre synlige områder som også er viktige for bedriftens suksess og fremtid, blir nedprioritert.

I Axess er som nevnt felles verdier og normer en sentral form for koordinering. En har lykket med å bygge denne sterke kulturen med stor grad av samhold og familiefølelsene, gjennom bevisst og målrettet rekruttering, og dyrking av felles verdier. Side om side med denne formen for koordinering, har det vokst frem flere former for strukturell koordinering. De mest fremtredende strukturelle formene for koordinering som er

identifisert i denne undersøkelsen, er bruk av formelle regler og rutiner samt måle- og intensivsystem. Ut i fra resultatene som denne undersøkelsen har gitt, har bruk av prosedyrer og regler relativt stor legitimitet i bedriften, og støtter opp under de grunnverdiene som handler om å gjøre en god faglig jobb for kunden. Resultatene fra denne undersøkelsen indikerer at flere av respondentene har en mer kritisk holdning til utstrakt bruk av KPI'er enn hva de hadde til VI-verdiene. Mange av respondentene gav uttrykk for at en forstod at det rasjonelt sett var nødvendig å ha målekriteriene for å nå bedriftens økonomiske mål, selv om en så flere problematiske trekk ved et slikt fokus på måling. Svarene fra disse respondentene illustrerer at det kan eksistere en motsetning mellom de ansattes normer og holdninger på den ene siden, og den rasjonelle tankegangen som målekriteriene representerer, på den andre siden. Undersøkelsen kan derfor tyde på at økt bruk av målekriterier, spesielt når de blir knyttet opp mot insentiver, kan utfordre den eksisterende kulturen i bedriften. Dette kan skje fordi de strukturelle formene for koordinering som nå vokser frem i bedriften, ikke støtter opp under den eksisterende klankulturen i bedriften.

Flere av respondentene pekte på økt konkurranse internt mellom avdelingene som en effekt av KPI'ene. Så lenge dette er på et "humor-nivå" har dette få konsekvenser, men det ble av enkelte respondenter nevnt at dette vil kunne hindre samarbeide på tvers hvis målingene på avdelingsnivå hadde større betydning. Ved å føre målingene ned på individnivå vil en kunne få denne effekten mellom ansatte i organisasjonen, som vil kunne virke hemmende på samarbeide og kompetanseutveksling. Dette vil i tilfelle kunne motvirke de positive og koordinerende effekter som den eksisterende fellesskapskulturen gir i bedriften. Insentivsystemer kan bidra til å drive folk fra hverandre i stedet for å bygge sosiale relasjoner og teamfølelse (Pfeffer og Sutton 2006). I et slikt perspektiv vil det kunne være utfordrende å klare å beholde den sterke fellesskapskulturen og samtidig la måle- og belønningssystemer har en sentral rolle i bedriften. En av respondentene trakk også frem nettopp dette med likhet i belønning som et fordelaktig trekk ved bedriften.

I den sosiale klanen er det individets sosiale og følelsesmessige behov som oppmuntrer og motiverer de ansatte, og økonomisk belønning er av mindre betydning (Alvesson og Lindkvist 1993). Det er derfor høyst usikkert om et slikt system vil fungere etter hensikten i en bedrift som er klanstyrt. Townley et al (2003) peker videre på at utstrakt bruk av målekriterier kan føre til en "instrumentell rasjonalisering" av adferd i organisasjonen, som skjer på bekostning av den sosialt begrunnede og koordinerte handlinger i organisasjonen.

Ifølge perspektivet presentert i denne artikkelen, vil et økt fokus på målesystemet kunne fortrenge og dominere over de eksisterende former koordinering i Axess. Dette vil kunne skje hvis det ikke er et godt samspill mellom selve målesystemet og de refleksjoner og begrunnelser som organisasjonens medlemmer har for de handlinger som gjøres. Et endimensjonalt fokus på målekriteriene vil kunne gå foran den enkeltes egen vurdering, som er basert på faglig skjønn og de felles normer som eksisterer i bedriften. Dette perspektivet deles langt på vei av Alvesson og Kärreman (2004) som i sin artikkel hevder at sosioideologisk kontroll er tett knyttet opp til de strukturelle kontrollformer, ved at de strukturelle kontrollformene påvirker de ansattes selvdefinisjon og er normdannende i organisasjonen. Med utgangspunkt i denne artikkelen, kan et økende fokus på målekriterier ikke bare fortrenge de kulturelle formene for koordinering som Townley et al (2003) hevder, men også føre til at de ansatte endrer sin selvoppfattelse, og de felles normer og holdninger som eksisterer i bedriften. Dette vil i tilfelle innebære at de mest sentrale formene for koordinering i bedriften vil kunne endres. Undersøkelsen tyder på at bruk av måle- og insentivsystem foreløpig ikke har rokket vesentlig ved de grunnleggende verdiene til de ansatte i bedriften. De ansatte fokuserer primært på det faglige innholdet i jobben, og det å levere et godt og sikkert produkt til kunden. Samtidig viser undersøkelsen at det allerede eksisterer et spenningsfelt mellom den eksisterende kulturen og de strukturelle formene for koordinering. Bedriften er nå i en fase hvor en er i ferd med å utvikle måle- og insentivsystemet i bedriften. Det er derfor viktig å være bevisst hvordan dette kan påvirke de eksisterende former for organisering og koordinering av handlinger i bedriften.

I caset beskrevet i artikkelen til Townley et al (2003), ble lederne etter hvert skeptiske til måleregimet, og tok avstand fra dette. Dette reaksjonsmønsteret observerte jeg også i Axess, hvor en av respondentene var opptatt av å gjøre sine ting ”riktig” i forhold til sine egen faglige standard, i stedet for å følge målekriteriene i ett og alt. Organisasjonsmedlemmer med lang erfaring og som har etablert en sterk faglig posisjon i organisasjonen, vil muligens kunne gjøre dette uten at de opplever dette som problematisk. Organisasjonsmedlemmer med kortere fartstid, som utgjør den største delen av de ansatte, vil trolig søke å tilpasse seg målesystemet for føle at de lykkes i organisasjonen. Disse vil kunne få en adferd som ikke primært er styrt av felles normer og gjensidige tilpasningen, men av de målekriteriene som er satt gjennom KPI’ene. En av respondentene mente at dette med KPI’er ville ”gå seg til etterhvert”. Spørsmålet er om det vil gjøre det uten at det

påvirker den eksisterende kulturen som har en viktig funksjon for å koordinere arbeidet i bedriften. Mye vil trolig avhenge på hvilken måte måle- og insentivsystemet videreføres, og hvor viktige de blir for de ansatte i bedriften.

6.5 Oppsummering og konklusjon

Denne case-undersøkelsen har vist at det eksisterer flere former for koordinering side om side i Axess. Koordinering av arbeidet gjennom direkte og tett kontakt med kunde er en viktig måte å koordinere arbeidet i bedriften. Gjensidig tilpasning er også en sentral form for samhandling, men koordineringen synes i større grad å være knyttet til bedriftens kultur, gjennom felles verdier, normer og stor grad av fellesskapsfølelse. Dette kan vi finne igjen i Mintzbergs misjonsorganisasjon og Ouchis klaner. De strukturelle formene for koordinering i Axess er gradvis blitt mer fremtredende, og består av omfattende kvalitetssystem, et målesystem med syv ulike målekriterier og et insentivsystem som er i støpeskjeen. Resultatene i undersøkelsen kan tyde på at det er en kulturell motsetning mellom den eksisterende fellesskapskulturen og den kulturen som utstrakt bruk av målekriterier representerer. KPI'er har eksistert i bedriften en tid, men videreføring av dette til å omfatte måle- og insentivsystemer ned på individnivå, synes fremdeles å være i en startfase. Dette gjorde at det ikke var mulig å observere eventuelle tydelige konsekvenser av dette på det tidspunktet undersøkelsen ble gjennomført. For bedriftens ledelse er det likevel viktig å være bevisst på de utilsiktede konsekvenser utstrakt bruk av måling og insentivsystemer kan ha for organisasjonskulturen. Spesielt når bedriften vokser i antall ansatte, og når en tar på seg større prosjekt som innebærer økt grad av samarbeid internt, vil en få økte utfordringer i forhold til koordinering internt i bedriften. Innføring og økt betydning av strukturelle former for koordinering er i en slik sammenheng forståelig ut i fra et lederperspektiv. Når organisasjonen vokser og det ikke er mulig for enkeltpersoner i ledelsen å ha fullstendig oversikt over virksomheten, er det fristende å ty til standardiserte og instrumentelle former for koordinering, som kan oppleves som lettere for ledere å forholde seg til. Vekst i seg selv er også en utfordring for fellesskapskulturen, ved at det kan føre til at den enkelte føler seg mindre betydningsfull og mer fermmedgjort. Økt bruk av måling og intensivsystemer er ikke nødvendigvis løsningen på de utfordringer som vekst gir. I en slik situasjon kan det være viktigere enn før å vedlikeholde og bygge videre på den eksisterende kulturen i bedriften med samhold og fokus på de verdiene som er sentrale for de ansatte. Dette innebærer ikke at en skal avstå fra å benytte seg av

strukturelle koordineringsmetoder som målesystemer representerer, men at slike systemer må være i balanse med og understøtter de eksisterende former for koordinering i bedriften. Dette kan oppnås ved at de strukturelle systemer for kontroll og koordinering utformes slik at de får legitimitet blant de ansatte, og gi rom for de ansattes refleksjon rundt egne og andres handlinger.

7 LITTERATUR

Axess AS. "Annual Report 2008." Molde, 2009.

Alvesson, Mats. *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt forlag, 2002.

Alvesson, Mats, and Dan Kärreman. "Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm." *Accounting, Organizations and Society*, 29 2004: 423-444.

Alvesson, Mats, and Lars Lindkvist. "Transaction costs, clans and corporate culture." *Journal of Management Studies*, May 30:3, 1993: 427-452.

Alvesson, Mats, and Stefan Sveningsson. *Changing organizational culture: Cultural work in progress*. New York: Routledge, 2008.

Andersen, Svein S. *Case-studier og generalisering : forskningsstrategi og design*. Bergen Fagbokforlaget, 1997.

Bryman, Alan. *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press, 2001.

Burns, Tom, and G. M. Stalker. *The Management of Innovation*. Tavistock Publications, 1971.

Chatman, Jennifer A., and Sandra Eunyoung Cha. "Leading by leveraging culture." *California Management Review*, 45/4 2003: 20-66.

Deal, Terrence E., and Allan A. Kennedy. *Corporate Culture: The rites and rituals of corporate life*. Readin, Mass.: Addison-Wesley, 1982.

Denzin, Norman K., and Yvonna Lincoln. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc., 2000.

Douma, Sytse og Schreuder, Hein. *Economic Approaches to Organizations*. Prentice Hall/Financial Times, 2002.

Fonseca, Jose. *Complexity and innovation in organizations*. New York: Routledge, 2002.

Grønmo, Sigmund. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget, 2004.

Hatch, Mary Jo. *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt Forlag, 2001.

- Hofstede, Geert. *Kulturer og organisasjoner*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag, 1993.
- Hofstede, Geert, Bram Neuijen, Denise Daval Ohayv, and Geert Sanders. "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases." *Administrative Science Quarterly*, 35 1990: 286-316.
- Jacobsen, Dag. I, and Jan Thorsvik. *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget, 2003.
- Kosberg, Solveig. "Rekruttering og natur." *Foredrag, frokostmøte i Molde Næringsforum*. Molde, November 6., 2008.
- Kotter, J. P., and J. L. Herkett. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press, 1992.
- Martin, Joanne. *Organizational culture. Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2002.
- Mintzberg, Henry. *The Structuring of Organizations*. NJ: Prentice Hall, 1979.
- Ouchi, William G. "Markets, Bureaucracies and Clans." *Administrative Science Quarterly*, March Vol 25, 1980: 129-141.
- Peters, T., and R. Waterman. *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies*. Sydney: Harper & Row, 1982.
- Pettigrew, Andrew. "On studying organizational culture." *Administrative Science Quarterly*, 24 1979: 570-581.
- Pfeffer, Jeffrey, and Robert I. Sutton. "Do Financial Incentives Drive Company Performance?" In *Hard Facts, Dangerous Half-Truths And Total Nonsense: Profiting From Evidence-Based Management*, by Jeffrey Pfeffer and Robert I. Sutton. Boston: Havard Business School Publishing Corporation, 2006.
- Quinn, Robert E. *Beyond rational management. Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1988.
- Schein, Edgar H. *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri media forlag, 1987.
- Siehl, C., and J. Martin. "Organizational culture: A key to financial performance?" In *Organizational Culture and Climate*, by B. Schneider. San Francisco, California: Jossey-Bass, 1990.

- Strand, Torodd. *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget, 2007.
- Swiercz, Paul Michael, and Sharon R. Lydon. "Entrepreneurial leadership in high-tech firma: a field study." *Leadership & Organization*, 2002: 380-389.
- Thagaard, Tova. *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget, 2009.
- Townley, Barbara, David J. Cooper, and Leslie Oakes. "Performance Measures and the Realization of Organizations." *Organizations Studies*, 24 (7) 2003: 1045-1071.
- Williamson, O. E. *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press, 1975.
- Williard, G. E., D. A. Krueger, and H. R. Feeser. "In order to grow, must the founder go: a comparison of performance between a founder and non-founder managed high-growth manufacturing firms." *Journal of Business Venturing*, Vol. 7 1992: 181-194.

Vedlegg

Intervjuguide – Axess AS

Generelt – introduksjon

1. Hvilken bakgrunn har du? – Utdanning, tidligere jobber osv.
2. Beskriv jobben din og ditt ansvarsområde.
3. Hvor lenge har du jobbet ved Axess?
4. Hva var det som fikk deg til å søke jobb i Axess?
5. Hva er din sivile status?
6. Hva er dine fritidsinteresser?

Normer

7. Som ny i bedriften, hva var det som slo deg som spesielt ved Axess? Har du eksempel på hendelse som illustrerer dette?
8. Hvilke personlige egenskaper verdsettes i Axess?
9. Hvordan fungerer balansen mellom fritid og jobb for deg?
10. Opplever du at det er stor grad av ytringsfrihet i bedriften?
11. Er det en sterk lagfølelse i bedriften?
12. Hva er det som motiverer deg til ekstra innsats?

Verdier

13. Hvilke verdier er viktige for deg i ditt arbeid?
14. Hva vil du si er kjerneverdiene i organisasjonen?

Misjon – visjon - mål

15. Hva er Axess sin visjon og mål?

16. Hva er Axess sin misjon – Hvorfor er dere til? Hvordan skal Axess gjøre en forskjell?
17. Hva er det som skiller Axess fra andre bedrifter i bransjen?
18. Er det lik oppfattelse av bedriftens mål blant de ansatte?

Organisering av arbeidet

19. Hvordan organiseres og utføres arbeidet ditt?
20. Hva som preger måten å jobbe på i bedriften?
 - Handlingsorientert vs planleggingsorientert
 - Lov til å ta sjanser vs risikoavers
 - Kundestyrte/prosjektstyrte
21. Hvordan skjer informasjonsdelingen i bedriften? Kommer all relevant informasjon frem til deg som ansatt?

Bruk av formelle rutiner og regler

22. Eksisterer det noen form for hierarki i bedriften (uformelt/formelt)?
23. I hvor stor grad styres arbeidet av nedskrevne rutiner/krav/spesifikasjoner?
24. Hvordan evalueres kvaliteten på arbeidet som er gjort?
25. Hvordan måles din innsats i bedriften?
26. Hva synes du om målekriteriene i bedriften?
27. Eksisterer det noe system for belønning? – Beskriv. Hvordan fungerer dette synes du?

Kompetanse

28. Hvordan skjer kompetanseutvikling og –deling i bedriften?

Ledelse

29. Hvilke lederegenskaper mener du er viktige? (Respekt, synlighet, tilgjengelighet, tillit, supporterende, motiverende, lyttende)
30. Beskriv lederstilen i Axess

Beslutningsprosesser

31. Beskriv beslutningsprosessene i Axess.
32. I hvor stor grad opplever du at du påvirker de beslutninger som tas i bedriften (strategi, organisering, måleindikatorer..)?