



Forord

Denne oppgaven er en avslutning på mitt masterstudie i Entreprenørskap og Innovasjon ved Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet.

Oppgaven omhandler Face2Face konsernet og deres utfordringer tilknyttet suksessen de opplever. Jeg har vært så heldig å få ta del i utviklingen av nye rutiner, en nødvendighet som direkte følge av sterk vekst og organisatoriske utfordringer. Dette har foregått samtidig med mitt arbeid med denne oppgaven.

Jeg vil forsøke å belyse forhold i Face2Face som har bydd på utfordringer som har påvirket selskapets lønnsomhet. Face2Face leverer markedsføringstjenester som gjenspeiler navnet, nemlig markedsføring i form av ”gatesalg” eller oppmerksomhet om produkter/tjenester i det offentlige rom der ”promotører” tar kontakt med personer ansikt til ansikt. Det har vært få eller ingen andre aktører i Norge som leverer identiske markedsføringstjenester, dermed har Face2Face rukket å skaffe seg en særstilling i Norge som det vil være vanskelig for andre å utfordre på kort sikt. Den kunnskapen og erfaringen som er opparbeidet i selskapet fra oppstart til i dag vil være uvurderlig i møte med fremtidige konkurrenter.

Siden jeg tar for meg et spesifikt selskap i form av en studie av et case, har jeg vært avhengig av velvilje og tid fra dette selskapets ledere og ansatte. Jeg vil derfor rette en stor takk til Face2Face AS sin daglig leder Ruben Elvegård Riise, som har vært utelukkende entusiastisk og positiv til mitt arbeid med denne oppgaven. Selskapets CFO Wenche Evertsens har også bidratt i meget stor grad med sin sterke kompetanse og erfaring innenfor endringsledelse og organisasjonsutvikling. Ved flere anledninger har hun ubevisst nærmest sitert fra Peter M. Senge, noe som har fått meg til å føle at både min oppgave og Face2Face AS er på vei i riktig retning. Selvfølgelig vil jeg også rette en stor takk til øvrige respondenter blant de ansatte og ledere i selskapet, uten deres åpenhet, tillitt til meg og mot til ærlighet ville denne oppgaven ikke vært mulig å gjennomføre.

Jeg vil også takke Elin Kubberød hos Handelshøyskolen på NMBU, for et godt råd angående teori på et tidspunkt jeg virkelig trengte det. Nils Sanne for gode samtaler og råd angående oppstart av oppgaven. Og til sist en kjempestor takk til min veileder Anders Lunnan. Uten

rådene og veiledningene fra Anders Lunnan ville jeg aldri vært i stand til å fullføre denne oppgaven.

Min samboer Pernille Pedersen har mer eller mindre forsørget meg økonomisk gjennom hele studietiden, og hjulpet meg med rettleasing av masteroppgaven. Det er liten tvil om at studietiden ville vært betydelig mye vanskeligere uten hennes hjelp.

Tusen takk til dere alle sammen!

Sammendrag

Gjennom denne oppgaven ønsker jeg å belyse muligheter for selskaper å forberede seg på utfordringer tilknyttet nødvendige organisatoriske endringer som en følge av vekst. Når et selskap vokser vil også de administrative behovene vokse. I tjenesteytende selskaper er antall ansatte ofte tett knyttet sammen med selskapets omsetning. Det er selskapets ansatte som står for tjenestene som leveres, dermed er det også disse ansatte som står for generering av inntekter i selskapet. Et tjenesteytende selskap som vokser vil ofte være et selskap som opplever en økt mengde ansatte, samtidig som de opplever en økning i omsetningen. Profittgraden i selskapet er derimot helt avhengig av hvor effektivt selskapet klarer å håndtere denne veksten. Flere ansatte og høyere omsetning betyr ikke automatisk et resultat som viser høyere lønnsomhet.

Funnene jeg har gjort i denne oppgaven viser en situasjon i et selskap som ser ut til å ha større fokus på nettopp økt omsetning sammenlignet med lønnsomheten. Kanskje det er feil å si at fokuset ikke er på lønnsomheten, men det virker å være tydelig at selskapets fokus på omsetning og øvrige forhold er i ubalanse. Forhold som ansattes tillitt til ledelse, forståelse for sammenhenger mellom avdelinger, ledelsens syn på behov for kompetanseutvikling internt og mer, kan antyde forhold med rom for vesentlig forbedring. Dette viser flere teorier til at er forhold som kan påvirke effektiviteten i en organisasjon negativt. Spesielt ettersom en organisasjon vokser seg større, der behovet for en mer strukturert og profesjonell linje også vokser seg større.

Jeg ønsker å bruke aktuell teori opp mot eksempler fra Face2Face konsernets utvikling, for å få innblikk i utfordringer skapt av vekst og hvordan disse utfordringene kan håndteres eller om mulig unngås.

Mine funn i denne avhandlingen indikerer at mange av disse utfordringene kan håndteres ved å endre mentaliteten hos selskapets ansatte og ledere. Det er personene et selskap består av, som utgjør selskapet som en organisasjon og ikke omvendt. Jeg vil forsøke å vise hvordan et selskap kan organisere seg slik at de kan møte enhver utfordring forberedt ved å praktisere Peter M. Senges ”fem disipliner”.

Summary

With this paper, I wish to highlight possibilities for companies to prepare for the challenges associated with the necessary organizational changes as a result of growth. When a company grows, then the administrative needs also grows. In service-companies the number of employees are often closely linked with the company's revenue. The company's employees are responsible for deliverance of the services the company offers, thus it is also those employees that are creating the revenue in the company. A service company that is growing will often be a company that is experiencing an increasing amount of employees, while also experiencing an increase in turnover with employees. The profit-ratio of the company however, is entirely dependent on how effectively the company is able to handle growth. More staff and higher revenue does not automatically mean higher profitability.

My findings in this study shows a situation with a company that seems to have a greater focus on increased sales compared to profitability. Perhaps it is wrong to say that the focus on profitability is absent, but it seems to be clear that the company's focus on sales and other factors are out of balance. Factors like employee-confidence in management, understanding between departments, the management's perception of the need for developing skills internally and more, shows signs of circumstances where there is room for substantial improvement. Several theories refer to factors that may affect the effectiveness of an organization negatively. Especially as an organization grows larger, where the need for a more structured and professional line also grows larger.

I want to use current theory in the examples from Face2Face Group's development, to gain insight into the challenges created by growth and how these challenges can be managed or avoided if possible.

My findings in this thesis indicate that many of these challenges can be met by changing the mentality of the company's employees and managers. It is the people in a company that makes the company an organization, not vice versa. I will attempt to show how a company can organize themselves to a degree were they are prepared to meet any challenge, this by practicing Peter M. Senges' "five disciplines".

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG	III
SUMMARY	IV
INNHALDSFORTEGNELSE	V
FIGURLISTE	VIII
1 INTRODUKSJON	1
1.1 AVGRENSNING.....	1
1.2 STRUKTUR FOR OPPGAVEN.....	2
1.3 OPPGAVENS FORMÅL.....	4
1.4 BAKGRUNN FOR PROBLEMSTILLINGEN.....	4
1.5 FORMULERING AV FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	6
2 TEORI	7
2.1 LIVSSYKLUS.....	9
2.2 ORGANISASJONSSTRUKTUR.....	13
2.3 LÆRENDE ORGANISASJONER.....	16
2.4 FIFTH DISCIPLINE.....	17
2.4.1 <i>System tenkning</i>	17
2.4.2 <i>Personlig mestring</i>	17
2.4.3 <i>Mentale modeller</i>	18
2.4.4 <i>Bygge en delt visjon</i>	18
2.4.5 <i>Læring i team</i>	19
2.5 FORHOLD TIL HINDER FOR LÆRING I ORGANISASJONER.....	19
2.5.1 <i>"Jeg gjør bare jobben min" (Senge 2006)</i>	19
2.5.2 <i>"Det er ikke min skyld" (Senge 2006)</i>	20
2.5.3 <i>Proaktivitet av reaktivitet (Senge 2006)</i>	21
2.6 SYSTEM TENKNING.....	21
2.6.1 <i>Feedback</i>	22
2.6.2 <i>Forsterkende feedback</i>	23
2.6.3 <i>Balanserende feedback</i>	23

2.6.4	<i>Grenser for vekst - arketype</i>	25
2.6.5	<i>Flytte problemet – arketype (Senge 2006)</i>	26
2.7	PERSONLIG MESTRING	27
2.7.1	<i>Personlig visjon</i>	29
2.7.2	<i>Kreativ spenning</i>	29
2.8	MENTALE MODELLER.....	31
2.8.1	<i>Tenkt teori og utført teori (Senge 2006)</i>	33
2.8.2	<i>Hopp til egne konklusjoner (Senge 2006)</i>	33
2.8.3	<i>Åpenhet om egne antagelser (Senge 2006)</i>	34
2.8.4	<i>Balanse mellom observasjon og handling (Senge 2006)</i>	34
2.9	DELTE VISJONER	35
2.9.1	<i>Graden av engasjement (Senge 2006)</i>	36
2.9.2	<i>Skapelse av engasjerte medarbeidere (Senge 2006)</i>	37
2.9.3	<i>Unngå at visjonen dør ut (Senge 2006)</i>	37
2.10	LÆRING I TEAM	40
2.10.1	<i>Dialog (Senge 2006)</i>	40
2.11	DE FEM DISIPLINER OPPSUMMERT	42
2.12	ØVRIGE FORSKNINGSSPØRSMÅL BASERT PÅ TEORIEN	42
3	CASEBESKRIVELSE	45
3.1	OM FACE2FACE	45
3.2	ORGANISATORISKE FORHOLD.....	45
3.3	UTFORDRINGER BLANT ANSATTE.....	46
3.4	UTFORDRINGER I MARKEDET	46
4	METODE	47
4.1	INNSAMLING AV DATA.....	48
4.2	ANALYSE AV DATA	48
4.3	VURDERING AV VALIDITET OG RELIABILITET	49
4.4	ETISKE AVVEININGER.....	50
5	RESULTATER OG FUNN	51
5.1	SYSTEMFORSTÅELSE	51
5.2	PERSONLIG UTVIKLING OG TRYGGHETSFØLELSE	52
5.3	MENTALE MODELLER OG HOLDNINGER.....	53
5.4	LOJALITET OG RETNINGSORIENTERING	54
5.5	LAGFØLELSE OG LÆRING I TEAM.....	56
5.6	HVA GIKK GALT?	57

5.7	HVA ER LØST?.....	57
6	DRØFTELSE.....	59
6.1	SYSTEM TENKNING.....	59
6.2	UTVIKLINGSMULIGHETER.....	62
6.3	HOLDNINGER.....	65
6.4	FORANKRING AV VISJON.....	66
6.5	LAGFØLELSEN.....	68
6.6	ROTEN TIL PROBLEMENE.....	69
7	OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.....	71
7.1	OPPSUMMERING.....	71
7.1.1	<i>Hvordan påvirkes samarbeidet mellom kolleger i Face2Face AS av forståelsen av hverandres arbeid?.....</i>	<i>71</i>
7.1.2	<i>Hva gjør utviklingsmulighetene for ansatte i Face2Face AS med deres lojalitet og trygghetsfølelse?.....</i>	<i>71</i>
7.1.3	<i>Hvordan påvirker fordommer og holdninger i Face2Face AS utviklingen og driften av selskapet?.....</i>	<i>72</i>
7.1.4	<i>Hvordan påvirker Face2Face AS sin visjon selskapets ansatte?.....</i>	<i>72</i>
7.1.5	<i>I hvor stor grad føler ansatte i Face2Face AS at de utvikler seg i samspill med sine kolleger?.....</i>	<i>73</i>
7.1.6	<i>Hva var hovedårsaken til at Face2Face AS havnet i den vanskelige situasjonen de havnet?.....</i>	<i>73</i>
7.1.7	<i>Hvordan skal Face2Face AS unngå å havne i en lignende situasjon igjen?.....</i>	<i>73</i>
7.2	KONKLUSJON.....	74
7.3	VIDERE FORSKNING.....	75
8	LITTERATURLISTE.....	77
9	APPENDIKS.....	78
9.1	INTERVJUGUIDE.....	78

Figurliste

Figur 1: Type endringer i en organisasjon (Nadler & Tushman 1989).....	8
Figur 2: Hvordan selskaper vokser (Greiner 1998)	10
Figur 3 illustrerer fem vekstfaser (Greiner 1998).....	11
Figur 4: Churchill og Lewis sin illustrasjon over gründerens rolle underveis i organisasjonens livssyklus (Lewis & Churchill 1983).....	13
Figur 5: Henry Mintzbergs illustrasjon av en organisasjons fem deler (Mintzberg 1983).....	14
Figur 6: Enkel struktur (Mintzberg 1983).....	14
Figur 7: Maskinbyråkrati (Mintzberg 1983).....	15
Figur 8: Profesjonelt byråkrati (Mintzberg 1983).....	15
Figur 9: Divisjonsorganisasjon (Mintzberg 1983).....	16
Figur 10: Ad hoc-kraft (Mintzberg 1983)	16
Figur 11: Feedback - fyll et glass med vann (Senge 2006:s.75)	22
Figur 12: Forsterkende feedback (Senge 2006:s.81)	23
Figur 13: Balanserende feedback (Senge 2006:s.85).....	24
Figur 14: Forsinkelse ved balanserende feedback (Senge 2006:s.90)	24
Figur 15: Grenser for vekst (Senge 2006:s.97).....	25
Figur 16: Flytte problemet (Senge 2006:s.106)	27
Figur 17 Kreativ Spenning (Senge 2006:s.141).....	30
Figur 18 Forsterkende Feedback - Visjonens utvikling (Senge 2006:s.211).....	38
Figur 19 Forsterkende Feedback Visjon ute av kontroll (Senge 2006:s.212).....	38
Figur 20 Forsterkende feedback Visjon - Kreativ spenning (Senge 2006:s.213).....	39
Figur 21 Flere balanserende prosesser samtidig for å forsterke visjonen. (Senge 2006: Med modifikasjoner)	39
Figur 22 For sterkt fokus på salg	60
Figur 23 For sterkt fokus på støtteapparat	60
Figur 24 System forståelse.....	61
Figur 25 System tenkning (Senge 2006).....	62
Figur 26 Forsterkende feedback (Senge 2006) ved outsourcing	64
Figur 27 Forankring av visjon (Senge 2006)	67

1 Introduksjon

I media og undervisning vies det mye oppmerksomhet til hvordan man skal oppnå vekst og inntekter i virksomhet. Det å drive eller være del av et selskap som oppnår utmerkelse som ”Gasellebedrift” av Dagens Næringsliv, er forbundet med stor prestisje og respekt i norsk næringsliv. Men hva betyr det egentlig å være en gasellebedrift, hva sier utmerkelsen om hvordan bedriften vil takle årene etter utmerkelsen er mottatt?

I følge Greiners (Greiner 1998) teorier om vekstfaser må selskaper gjennom flere krisestadier som medfører at revolusjonerende endringer i organisasjonen er nødvendig for å opprettholde vekst eller fortsatt drift. Churchill og Lewis (Lewis & Churchill 1983) fokuserer også på stegvis vekst i en organisasjons utvikling, men mer på utviklingen av entreprenørens rolle gjennom veksten, der de hevder at alle selskap må gjennom visse stadier for å vokse. Det er ikke utelukkende enighet om at disse stegvise teoriene er korrekte (Carter & Jones-Evans 2006). Det at et selskap ofte går gjennom steg som kan tilsvare de som beskrevet av Greiner, Lewis og Churchill kan så være. Men en organisasjons vekst vil ikke nødvendigvis følge en lineær linje gjennom forutsatte steg (Merz et al. 1994). Dette vil mange mene at er et forsøk på å forenkle virkeligheten slik at den blir mer forståelig, denne diskusjonen har foregått over lang tid og ble sett på som en forenkling som kan virke mot sin hensikt allerede på 1950-tallet (Penrose 2009).

Om det er riktig å si at en organisasjons livssyklus følger en forutsigbar lineær linje eller om den vil hoppe frem og tilbake mellom forskjellige typer utfordringer eller kriser, vil jeg ikke drøfte altfor inngående i denne oppgaven. Det som alle ser ut til å være enige om er at en profittmaksimerende organisasjon vil møte en rekke utfordringer etter hvert som organisasjonen vokser. Da synes jeg det vil være veldig interessant å finne ut om det kan være mulig for en organisasjon å være forberedt på det meste av utfordringer som kan møte dem underveis i veksten? Er det mulig å organisere et selskap slik at de ikke vil oppleve eventuelle kriser som blant annet Greiner (Greiner 1998) beskriver som nettopp kriser, men heller som mindre utfordringer de uten større problemer kan takle?

1.1 Avgrensning

Denne oppgaven er utarbeidet innenfor vårsemesteret 2015 ved NMBU. Som med de fleste oppgaver skrevet på denne måten innebærer dette begrensninger for oppgaven på grunn av det

korte tidsaspektet man har til rådighet. Av nettopp denne grunn er det nødvendig å forenkle og begrense undersøkelsene som gjøres i noen grad.

Optimalt sett ville jeg ha undersøkt forhold hos en rekke selskaper som har vært gjennom eller er i en vekstfase, der jeg kunne ha sammenlignet resultatene jeg finner hos forskjellige organisasjoner. Jeg har kun muligheter til å utføre undersøkelser i perioden januar – medio mai 2015. Siden jeg har vært deltidsansatt i Face2Face ved siden av studiene har jeg fått med meg noe av hva som har hendt med selskapet også før denne perioden. Jeg vil derfor kunne oppnå noe større grad av innsikt ved intervjuer under av personer i selskapet som var sterkt delaktig i prosessene som har foregått de siste årene. Siden dette er en pågående prosess ønsker jeg å avvente så lenge som mulig med å gjennomføre intervjuene. For at jeg skal kunne rekke å fullføre oppgaven er det nødvendig å gjennomføre intervjuer, transkribering og drøfting de to siste ukene av april måned.

Det vil kun være mulig å teoretisk drøfte mulighetene for at aktuell teori kunne løst tidligere utfordringer i Face2Face AS og om samme teori kan forhindre utfordringer i fremtiden. Det vil også være mulig å drøfte sammenhenger mellom de virkemidler som ble satt i kraft i Face2Face AS med hva aktuell teori anbefaler. Med det knappe tidsperspektivet vil det være umulig å teste teorien i et pilotprosjekt, der man får se effektene som en realitet. Det å ta for seg alle avdelinger i hele Face2Face konsernet vil jeg også anse som for tidkrevende. Jeg velger derfor å fokusere i størst grad på den økonomiske strukturen i Face2Face AS. Det vil si rutineprosesser fra promotørene ”ute i felt” – opp til økonomisk rapportering til ledelse. Dette vil utgjøre en veldig stor andel av selskapets struktur, selv om ikke hele bildet blir helt 100% tatt med, så vil jeg anta det bildet vi får se vil være godt representativt for virkeligheten.

Det er også en jungel av teori tilknyttet temaene lærende organisasjoner, organisasjonsutvikling, vekstfaktorer i organisasjoner og lignende. Det vil være umulig å sammenligne alle teorier opp mot hverandre og vedkjenne alle bidragsytere til temaene. Jeg vil derfor fokusere på noen teoretikere og tema som viser som mest anvendelige for dette caset.

1.2 Struktur for oppgaven

Gjennom oppgaven ønsker jeg å ta utgangspunkt i grunnleggende teorier om vekstfaser og livssykluser i bedrifter fra Greiner (Greiner 1998), Churchill og Lewis (Lewis & Churchill

1983), sammen med teorier angående organisasjonsdesign fra Mintzberg (Mintzberg 1983). Jeg vil bruke deres modeller som et utgangspunkt for å lettere kunne navngi situasjoner fra virkeligheten, slik at jeg enklere kan se situasjonen i lys av hvor relevant det vil være i forhold til mitt forskningsspørsmål. Disse teoriene vil vektlegges i mindre grad og vil kun være til bruk som virkemiddel for å enklere forklare relevansen opp mot Senges fem disipliner (Senge 2006). Jeg vil angi Face2Face AS sin utvikling de siste årene gjennom teorier om vekstfaser, livssykluser og organisasjonsdesign. Deretter vil jeg peke på situasjoner og eksempler fra Face2Face AS der teorier om lærende organisasjoner kunne vært en løsning i fortiden, og til slutt hvordan slik teori kan hjelpe selskap som Face2Face AS å unngå eller minimere utfordringer i fremtiden.

Jeg vil starte med å forklare teorien jeg ønsker å benytte meg av i kapittel 2. Der jeg går raskt gjennom teorier om vekstfaser og livssykluser i organisasjoner, for så å gå inn på teorier om lærende organisasjoner i noe større grad, i form av Peter M. Senges fem disipliner.

Etter å ha forklart litt om teorien jeg bruker som et grunnlag, vil jeg i kapittel 3 beskrive situasjonen i Face2Face AS konsernet og hvordan denne er relevant for utvalgt teori. Her vil jeg beskrive de funn som gjøres under intervjurundene hos Face2Face AS, herunder avklaringer angående markedet, konkurrenter, selskapets utvikling, organisatoriske forhold, personalet og finanser.

Deretter vil jeg bruke kapittel 4 på å forklare hvordan jeg skal gå frem metodisk for å knytte teorien opp mot caset jeg tar for meg i denne oppgaven. Her vil jeg begrunne mitt valg av fremgangsmåte for å kunne besvare forskningsspørsmålet, forklare hvordan jeg har tenkt ved utforming av intervjuguide og hvordan intervjuene ble gjennomført. Jeg vil også vurdere oppgavens reliabilitet og validitet, der jeg vurderer om mine metoder og analyser vil gi et rettviseende bilde av virkeligheten. Samtidig som jeg vil forsøke å gi en vurdering av hvor generaliserbare mine funn vil være. Kapittelet vil avsluttes med en etisk vurdering av situasjoner som oppstår samt hvordan jeg skal kunne opprettholde full anonymitet for respondentene.

De funnene jeg presenterer i kapittel 4 vil så drøftes og analyseres i kapittel 5. Jeg ønsker å vite mer om det var en klar strategi for å takle utfordringer før 2014, om disse endret seg i

løpet av 2014 og til slutt hva som er status nå i dag. Er det forskjellige avdelinger og nivåer av selskapet er som enige om hvor selskapet har vært, hvor de står i dag og hvordan fremtiden blir?

Helt til slutt vil jeg oppsummere de funnene jeg har gjort til en avsluttende konklusjon. Jeg vil også komme med forslag til videre forskning som kan hjelpe med å belyse forhold denne oppgaven avdekker ytterligere.

1.3 Oppgavens formål

Oppgavens formål er å belyse muligheter selskaper har til å kunne forberede seg på utfordringer tilknyttet nødvendige organisatoriske endringer oppstått som en følge av vekst. Teorier fra blant annet Greiner, Churchill og Lewis (Greiner 1998; Lewis & Churchill 1983) hevder å vite hvilke utfordringer ethvert selskap vil møte underveis i sin livssyklus. Som tidligere nevnt er det noe splittelser blant forskere på om de har rett eller ikke. Det som virker å være bredere enighet om er at et selskap vil møte på utfordringer i løpet av sitt liv. Uten å gå nærmere inn på hvilke eller hva slags utfordringer dette vil være, kan det være mulig å organisere en organisasjon på en slik måte at man er forberedt på så godt som alle mulige tenkelig utenkelige utfordringer? Det er dette jeg ønsker å se nærmere på.

Ved å ta for meg fortiden i Face2Face AS kan det vurderes om den teori jeg vil benytte kunne forhindret eller forenklet utfordringene fra fortiden. Samtidig kan den teorien sammenlignes med de virkemidlene som faktisk ble innført gjennom våren 2014 og vinter/vår 2015. Til slutt vil jeg også kunne drøfte mulighetene for hvor passende teorien vil være for å utvikle strategier for fremtiden i Face2Face.

1.4 Bakgrunn for problemstillingen

Gjennom tidligere arbeidserfaringer har jeg sett eksempler på mange selskaper som opplever problemer knyttet til samarbeid på tvers av avdelinger og struktur under vekst. Når jeg startet å studere igjen, begynte jeg å jobbe deltid hos Face2Face AS ved siden av studiene. Her jobbet jeg som ansatt i økonomiavdelingen til Face2Face konsernet som opererer i mediebransjen. Dette selskapet er et selskap som opplever vekst, men har noe organisatoriske problemer. Personlig anser jeg muligheten til optimalisere driften for å øke lønnsomheten som stor. Jeg kjenner igjen mange av utfordringene fra det jeg har sett hos andre selskaper;

markedsavdelingen er i "konkurrans" med økonomiavdelingen. Ansatte i administrasjonen anses ikke som en del av selskapet i like stor grad som andre. Det er liten eller ingen evne blant de forskjellige avdelingene til å se at de faktisk er avhengige av hverandre. Selskapets ledelse ser også ut til å mangle denne evnen i noen grad, når det oppstår rot skylder ofte avdelingene på hverandre, noe som resulterer i mer rot, nedsatt effektivitet og dårlig moral.

Det har vært uenigheter mellom økonomisk leder og daglig leder, det har vært uenighet vedrørende effektiviteten til økonomiavdelingen, men roten til uenighetene ligger i hva som skal gjøres. Det besluttes at det skal anskaffes et nytt regnskapssystem, som erstatter to systemer som benyttes for forskjellige avdelinger og lønssystemet. Her er tanken at alle skal arbeide i samme systemet for å få til et enklere samarbeid. Tanken var god og sannsynligvis riktig. Men når det kommer til utførelsen av selve overgangen derimot oppsto det mye problemer, som sannsynligvis kan skyldes dårlig eller manglende planlegging av selve overgangen. Overgangen skulle skje raskt og med en gang det nye systemet var tilgjengelig skulle man stanse all bruk av de gamle systemene. Overføring av data til det nye systemet gikk ikke som forventet, da det oppsto mange problemer i forbindelse med dette. På toppen av det hele skiftet selskapet lokaler på samme tid som de skiftet systemer. Det oppsto et kaos som fulgte selskapet godt over ett år etter disse hendelsene. Sannsynligvis som et resultat av kaoset velger den økonomiske lederen å si opp, noen måneder senere velger også den etterfølgende økonomiske lederen å si opp. Det er naturlig å anta at dette er på grunn av vanskelige arbeidsforhold og liten samarbeidsvilje internt blant de forskjellige avdelingene. Jeg personlig ble mer og fascinert av scenarioet jeg var vitne til, jeg følte jeg klarte å identifisere utfordringene som hindret operasjonene i Face2Face. Samtidig innså jeg at jeg ikke hadde tilstrekkelig med kompetanse eller kunnskap til å forstå hvordan man best skulle håndtere utfordringene i selskapet.

Selskapet startet en prosess med å innhente en ny økonomisk leder. De hadde innsett at de trengte en person som kan øke kompetansenivået, en som kan bidra med løsninger som forbedrer selskapets effektivitet og lønnsomhet. De finner forholdsvis raskt en ny økonomisk leder som innehar mye erfaring og kompetanse med nettopp slike utfordringer Face2Face AS står ovenfor. Den nye økonomiske lederen kommer fra SatsElixia, hun var prosjektleder for sammenslåingen mellom Sats og Elixia. Med dette tilskuddet til Face2Face AS øker min fascinasjon for dette scenarioet i enda større grad, den nye lederens erfaringer og kompetanse er som skapt for å kunne hjelpe meg med en bedre forståelse av det jeg ønsker å finne med

denne oppgaven. Hun setter i gang med planleggingen av arbeidet som hun ser nødvendig fremover. Dette er nøyaktig slikt arbeid jeg ønsker å belyse med denne oppgaven.

1.5 Formulering av forskningsspørsmål

Som nevnt tidligere har jeg en fascinasjon for utfordringer som oppstår i et selskap under vekst, og håndteringen av organisatoriske utfordringer. Det er mange forskjellige aspekter man kan ta utgangspunkt i her, men et konkret eksempel har nå presentert seg. Dette er en mulighet til å se nærmere på man skal klare å håndtere utfordringene i Face2Face AS.

Behovet når det kommer til det å opprettholde en god administrativ struktur og kontroll, vil sannsynligvis være en faktor som er sammenlignbar mellom de fleste selskaper som opplever vekst.

Det er veldig mange spennende utfordringer som presenterer seg, men dersom jeg skal klare å samle teorier og erfaringer for å vise en tydelig tendens, så trenger jeg å holde meg til en spesifikk utfordring. Med dette som utgangspunkt har jeg kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan kan man forberede et selskap på å takle organisatoriske utfordringer som følge av selskapets vekst?

For å besvare denne problemstillingen vil jeg drøfte følgende spørsmål:

- Hva var hovedårsaken til at Face2Face havnet i den vanskelige situasjonen de havnet i?

- Hvordan skal Face2Face unngå å havne i en lignende situasjon igjen?

I løpet av høsten 2014, vinter og vår 2015, har jeg vært vitne til og delaktig i arbeidet med å få Face2Face AS ajour med regnskapet og startet arbeid med å utvikle nye rutineprosesser. Dette har etter min mening vært et stort behov i Face2Face AS i lang tid, men på grunn av uenigheter, tidspress og mangel på arbeidskraft har det vært vanskelig å gjennomføre. Ved å benytte teori tilknyttet lærende organisasjoner vil jeg forsøke å belyse hvorfor utfordringene har oppstått, hvordan utfordringene kan håndteres og hvordan utfordringene mulig kan unngås eller i det minste minimeres i fremtiden.

2 Teori

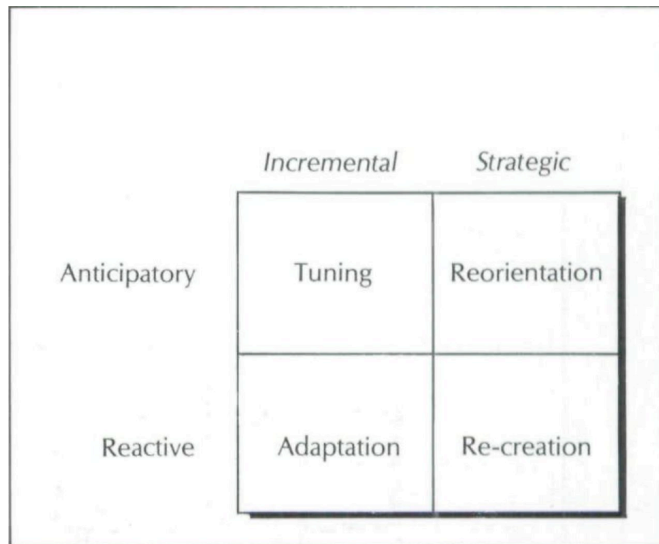
Dersom en organisasjon blant annet klarer å løse sine administrative utfordringer på en god måte, vil dette forbedre deres kostnadseffektivitet. Det å være kostnadseffektiv handler i følge Hoff (Hoff & Bjørnenak 2010) om å ”gjøre de riktige tingene riktig”. Med dette mener jeg at Face2Face AS har hatt de riktige tankene og egentlig gjort de riktige tingene, men når det kommer til utførelsen av disse tingene har de kommet til kort.

Så hvordan skal man klare å gjøre de *riktige* tingene *riktig*?

Sarasvathy (Sarasvathy 2001) forteller at dersom man klarer å forutse hvordan fremtiden vil være for en bedrift, så kan man tjuvstarte arbeidet med å tilpasse seg denne fremtiden ved å innhente de ressursene man tenker at vil være nødvendig for å takle fremtiden effektivt. På denne måten tilegner man seg en konkurransefordel i markedet (causation). På den andre siden dersom man klarer å utnytte de ressursene man allerede har nå i dag optimalt, så vil man ikke behøve å forutse fremtiden. En optimal ressursutnyttelse vil i seg selv være en konkurransefordel i markedet (effectuation). Det kan se ut som at Face2Face ikke har klart å utnytte sine ressurser optimalt hittil, kan derfor en flere eller mer kompetente ansatte være løsningen? Eller trenger Face2Face egentlig å endre arbeidsrutinene slik at de blir mer effektive? Fokuserte kanskje Face2Face i for stor grad på å utnytte situasjonen de var i, mens de burde ha fokusert mer på utfordringer de sannsynligvis ville møte i fremtiden?

I følge Myers et al. (Myers et al. 2012) innebærer en endring alltid organisatorisk læring, og organisatorisk læring innebærer alltid endring. Når Face2Face innhentet ny kompetanse i form av en ny økonomisk leder, vil dette da si at Face2Face utvikles som organisasjon? Myers henviser i dette tilfelle til Crossan et.al (Crossan et al. 1999) og Vera og Crossan (Vera & Crossan 2004), som sier at det først og fremst er personer i en organisasjon som lærer og utvikler sin kompetanse. Men dersom personer med denne kompetansen endrer på strukturen, kulturen eller rutiner i en organisasjon så kan det sies at også organisasjonen har lært.

I 1989 ble endringer i en organisasjon beskrevet som enten inkrementelle eller strategiske endringer (Nadler & Tushman 1989). Disse endringene kan enten være proaktive i forhold til hva en organisasjon ønsker å forberede seg på at kan hende i fremtiden, eller de kan være reaktive i forhold til interne eller eksterne utfordringer som allerede har oppstått.



Figur 1: Type endringer i en organisasjon (Nadler & Tushman 1989)

Av figuren over ser vi hvordan Nadler og Tushman deler inn endringer i fire deler. Endringer vil være en justering eller en reorientering mot noe man forventer, eller det kan være en tilpasning eller omskaping i forhold til noe som har skjedd. De hevder altså at et selskap enten trenger å gjøre små justeringer eller tilpasninger for å takle endringer (inkrementell endring), eller større reorienteringer eller omskapinger (strategisk endring).

Anderson og Tushman (Anderson & Tushman 1990) tar denne teorien videre og viser til at organisasjoner som oftest befinner seg i balanse der de sjeldent opplever annet enn inkrementelle endringer. Balansen vil avbrytes på helt tilfeldige tidspunkt gjennom en organisasjons livsløp av strategiske endringer for så å balanseres igjen.

Senere har forskning vist at endringer ikke nødvendigvis er noe som skjer plutselig (Meyer & Stensaker 2011), da dette ofte er prosesser som ikke har et enkelt avgrensbart tidsperspektiv for start og slutt. Unntaket herfra må eventuelt være når en endring starter ved for eksempel en sammenslåing mellom forskjellige selskaper, her vil starten være enkel å tidfeste, men slutten for denne endringen vil ofte også i slike tilfeller være vanskelig eller umulig å fastslå. Endringer vil foregå over lang tid og hver enkelt endring vil gradvis påvirke hverdagen i organisasjon mindre og mindre. Nadler og Tushman (Nadler & Tushman 1989) tar også opp dette med at man ofte kan møtes med flere utfordringer til samme tid. En endring kan føre til en domino-effekt av utfordringer for en organisasjon, en endring vil kunne påvirke selskapet på måter man ikke kunne forutse på forhånd. Det kan oppstå motstand internt mot om endringen er den rette, motstandere av strategivalget for å gjennomføre endringen kan velge å

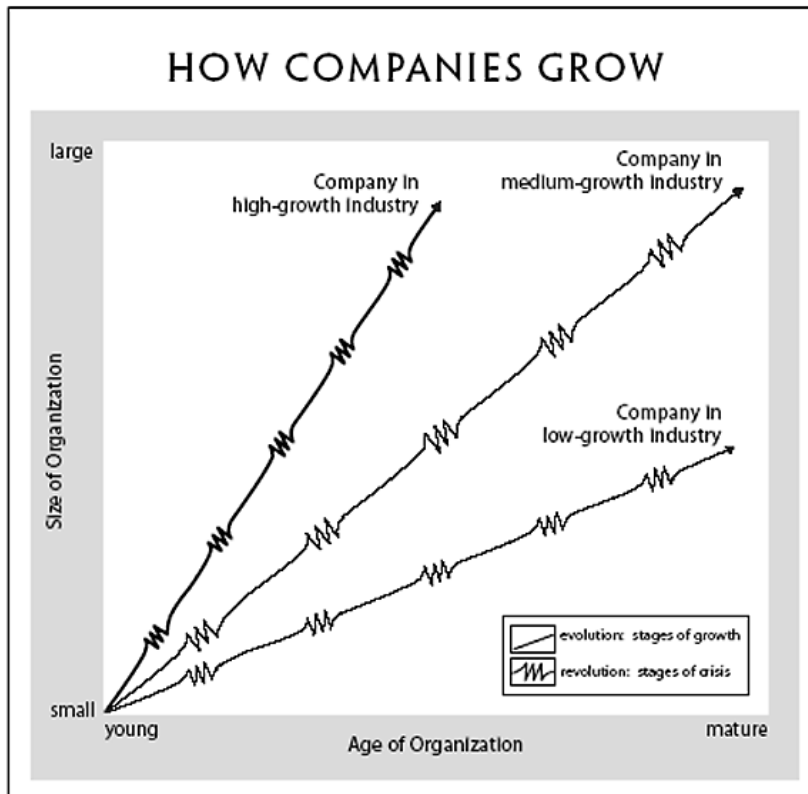
forlate organisasjonen, endringen kan vise seg å påvirke andre av aspekter av organisasjonen enn det som først var tenkt og lignende.

Med nevnte teorier som utgangspunkt er det for meg nærliggende å tenke at en organisasjon vil være tjent med å kontinuerlig jobbe med endringer. Peter M. Senge mener at *"en lærende organisasjon er et sted der folk kontinuerlig oppdager hvordan de skaper sin egen virkelighet. Og hvordan de kan endre den."* (Senge 2006:s.12) *"de organisasjoner som virkelig vil utmerke seg i fremtiden vil være organisasjonene som oppdager hvordan de kan utnytte folks engasjement og kapasitet til å lære på alle nivå i en organisasjon"* (Senge 2006:s.4).

2.1 Livssyklus

Ofte legges det mye vekt på eksterne faktorer som påvirker en organisasjons endringer. Men Greiner (Greiner 1998) påpeker at det også er viktig å innse at interne faktorer kan ha like stor påvirkning på endringer. Greiner hevder at alle organisasjoner går gjennom forskjellige stadier i sitt livsløp. Som jeg har nevnt tidligere er det bredere enighet om at ikke er riktig så enkelt som dette, men teoriene er etter min mening et godt utgangspunkt for å forstå reelle forhold fra virkeligheten bedre.

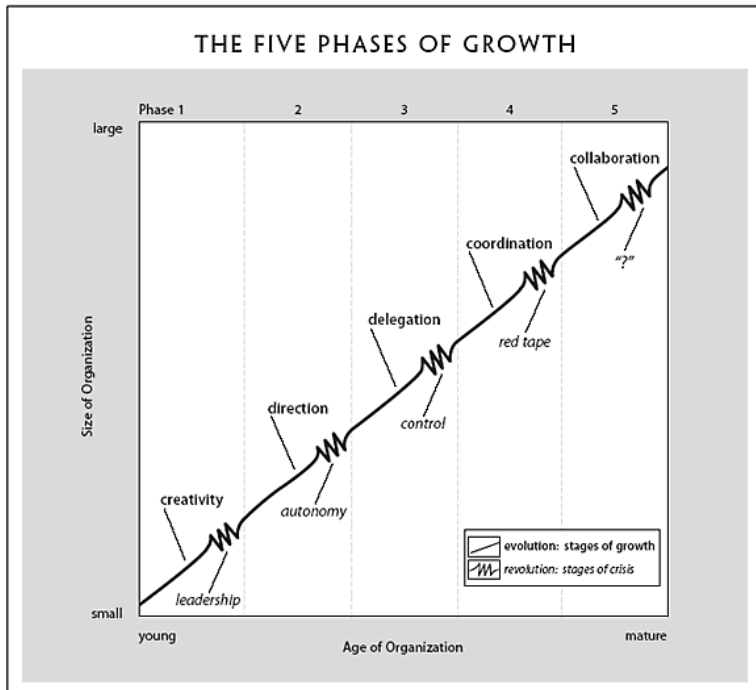
Greiner trekker videre frem organisasjonens alder, størrelse, evolusjoner, revolusjoner og bransjens vekst generelt som faktorer for utviklingen. Dersom et eldre selskap har mange ansatte med lang fartstid i selskapet, der dette selskapet plutselig opplever store omveltninger som vil endre betraktelig på de ansattes hverdag, vil det mest sannsynlig forekomme reaksjoner fra disse erfarne ansatte. Jo eldre og mer satt et selskap er, jo mer sannsynlig er det at selskapet har dypt innarbeidede faste rutiner. Dette vil gjøre det vanskeligere og vanskeligere å gjennomføre endringer etter hvert som tiden går. Det kreves mer administrativt arbeid og koordinering for å gjennomføre endringer i et selskap med 1 000 ansatte sammenlignet med et selskap som har 100 ansatte. Evolusjon vil si en stabil vekst av inkrementelle endringer, mens revolusjon vil si større strategiske endringer. Greiner mener at revolusjoner er uunngåelig, en organisasjon må finne en måte å takle utfordringene som slike revolusjoner byr på, hvis de skal klare å overleve.



Figur 2: Hvordan selskaper vokser (Greiner 1998)

Figur 2 antyder at alle organisasjoner vil oppleve samme antall revolusjoner eller kriser.

Forskjellen vil bare være tiden mellom disse. En organisasjon som opplever sterk vekst vil også relativt hyppig oppleve kriser, mens en organisasjon som vokser sakte vil oppleve at det går lenger tid mellom hver krise. Felles er at de vil oppleve kriser og alle vil på et tidspunkt måtte håndtere en krise. En krise som kommer brått på et selskap vil raskt kunne påvirke organisasjonens lønnsomhet i negativ grad og den negative effekten vil fortsette frem til de har håndtert krisen og kommet seg tilbake i balanse. Det vil derfor være ønskelig for enhver profittmaksimerende virksomhet å være i stand til å håndtere kriser som oppstår så effektivt og raskt som overhodet mulig.



Figur 3 illustrerer fem vekstfaser (Greiner 1998)

Greiner hevder at alle organisasjoner må gjennom fem faser i sitt livsløp dersom de skal kunne oppnå en betegnelse som en moden organisasjon. Først har vi en *kreativitetsfase* (Greiner 1998). Dette er når selskapet er i etableringsfasen, hvor fokuset vil være mest rettet mot det å skape inntekter eller å hente inn finansiering. Det handler her mest om å overleve og legge grunnlaget for videre utvikling. I denne fasen er gründeren den som står for det meste av aktivitet i selskapet. Personalmessige utfordringer og koordinering vil være så å si fraværende i denne fasen. Etter hvert som organisasjonen vokser vil det etter hvert bli et behov for en klarere og tydeligere form for ledelse i selskapet.

Behovet for flere personer og kanskje mer kompetanse hos de ansatte vil vokse, flere ansatte krever mer administrativt- og koordineringsarbeid. Når en organisasjon kommer til dette punktet vil de altså oppleve en revolusjon som Greiner kaller for *ledelseskrisen* (Greiner 1998). Nå er det ikke like lenger like enkelt for gründeren å kontrollere alle aktiviteter i organisasjonen på egenhånd, og blir derfor nødt til å delegere noen oppgaver og ansvarsområder.

Sett at organisasjonen overlever ledelseskrisen, vil den deretter komme inn *retningsfasen* (Greiner 1998). Organisasjonen har nå etablert noen faste inntektskilder, fokuset vil nå skifte gradvis mer og mer over mot effektivitet og profittmaksimering. Kompleksiteten av

organisasjonen vil øke, miljøet blant personale vil bli mer og mer formelt og hverdagen vil standardisere seg mer i form av fastere rutiner. Man vil starte å se tegn til behovet for egen HR-avdeling, økonomiavdeling, IT-avdeling og andre støttefunksjoner. Ledelsen vil fortsatt bestå av gründeren og nå er det mer nødvendig å fastslå hvor organisasjonen ønsker å ende opp. Det er ikke lenger nok inspirasjon for alle parter i organisasjonen å jobbe for overlevelsen, men det trengs en felles kurs alle kan jobbe mot. En kurs som motiverer alle parter til å fortsette.

Etter hvert som denne kursen vil utvikle seg til å bli tydeligere og tydeligere, vil også organisasjonen vokse. Man vil etter hvert ikke bare se tegn til behovet for støttefunksjoner, men behovet vil være helt essensielt og gründeren må gi fra seg mye ansvar til andre og skape en ledelse med forskjellige ansvarsområder. Greiner kaller dette for en *autonomikrise* (Greiner 1998), hvor man må skaffe kompetanse som er skikket til å styre sitt ansvarsområde på en forsvarlig måte.

Når organisasjonen klarer å skaffe den nødvendige kompetansen og satt organisasjonen i fungerende struktur, har den overlevd nok en krise og havner i *delegeringsfasen* (Greiner 1998). Utfordringer i denne fasen vil være det å kunne forholde seg hele bildet av organisasjonen, når man fordeler oppgaver og ansvarsområder er det lett å lukke øynene for alt annet enn sitt eget ansvarsområde. Ledere for de forskjellige ansvarsområdene vil kjempe for seg selv og dette vil ikke alltid være til det beste for organisasjonen som en helhet.

Når helheten ikke lenger er like klar for alle parter vil det oppstå en *kontrollkrise* (Greiner 1998). vil være nødvendig å samle alle ledere og mellomledere for å få de til å forstå og se helheten i organisasjonen, slik at de ikke jobber mot hverandre.

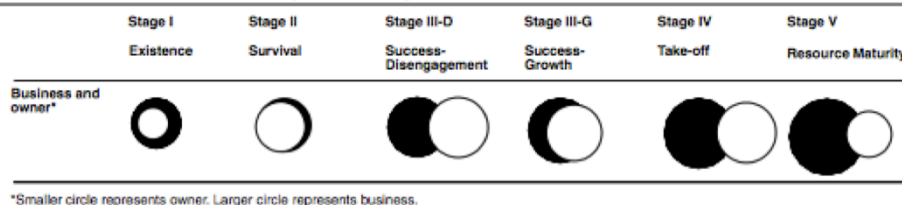
For å takle denne krisen må altså arbeidet som gjøres av de forskjellige avdelingene internt koordineres slik at man unngår motarbeidelse eller dobbeltarbeid. Det arbeidet som gjøres i en avdeling påvirker ofte en annen avdeling, derfor er det viktig her å få til et samarbeid som kan skape strømlinjeformede rutiner og øke effektiviteten. Dette kaller Greiner for *koordineringsfasen* (Greiner 1998).

For å få strømlinjeformet rutinene kreves det mye arbeid med prosesser og systematisering av arbeidsoppgaver. Dette kan utvikle seg til å virke mot sin egentlige hensikt etter hvert som prosesser og rutiner blir mer og mer kompliserte. Organisasjonen vil da havne i det Greiner kaller *rød linje krise*. Kompliserte prosesser og rutiner kan raskt medføre et byråkrati som bremser effektiviteten i organisasjonen. Det vil kunne oppstå konkurranse mellom avdelinger, som gir avdelingsledere motiv for å trikse med tall i rapporter som setter deres avdeling i best lys.

Dette byråkratiet må avskaffes, for å få tilbake de fungerende strømlinjeformede prosessene. Det må fokuseres mer på samarbeid og medmenneskelighet for å unngå at forholdene som oppstår av den røde linje krisen skal knekke organisasjonen. Fokuset vil her være på organisasjonen som en helhet, prosesser og rutiner endres for å gjøre arbeidet enklere og enklere for hvert ledd i organisasjonen. Personalet vil oppfordres til å støtte andre fra andre avdelinger, og forsøke å sette seg inn andres arbeidshverdag og oppgaver.

EXHIBIT 3

Characteristics of Small Business at Each Stage of Development



Figur 4: Churchill og Lewis sin illustrasjon over gründerens rolle underveis i organisasjonens livssyklus (Lewis & Churchill 1983)

Figur 4 viser på en veldig god måte hvordan gründerens rolle sannsynligvis vil utvikle seg i takt med organisasjonens vekst. Churchill og Lewis bruker andre uttrykk for å beskrive de forskjellige stegene sammenlignet med Greiners faser, men utviklingen for gründeren anser jeg for å være forholdsvis lik dersom man ser bort ifra uttrykkene som benyttes for stegene/fasene og heller ser på utviklingen alene.

2.2 Organisasjonsstruktur

Henry Mintzberg hevder at en organisasjon har en tendens til å fremstå i fem deler (Mintzberg 1983). Han hevder en organisasjon ofte består av en *operativ kjerne*, *strategisk toppledelse*, *mellomledere*, *teknostuktur* og *støttefunksjon*.

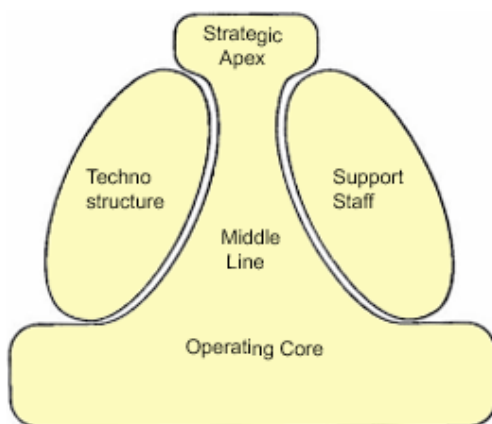
Den *operative kjernen* består av den delen av organisasjonen som står for den grunnleggende produksjonen av de varer eller tjenester organisasjonen leverer. Denne gruppen er ofte den vi kaller folkelig som ”gutta på gulvet”.

Den *strategiske toppledelsen* består av de som eier og driver organisasjonen. Dette er de som har ansvaret for at selskapet drives forsvarlig.

Mellomlederne er de som fungerer som knutepunktet mellom toppledelsen og den operative kjernen. Den strategiske ledelsen vil delegere ansvar til mellomledelsen.

Med *teknostruktur* menes den delen av organisasjonen som vil analysere hvordan strukturen i organisasjonen fungerer og tar grep for å holde den ved like eller tilpasse strukturen. Med dette menes da typisk økonomi avdeling og IT-avdeling.

Støttefunksjonen er de som indirekte tilbyr støtte til resten av organisasjonen. Dette vil typisk være kafeteria, HR-avdeling, PR-avdeling og lignende.



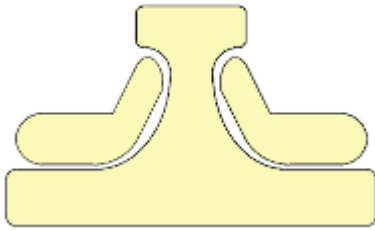
Figur 5: Henry Mintzbergs illustrasjon av en organisasjons fem deler (Mintzberg 1983)

Det er selvfølgelig ikke slik enhver organisasjon er strukturert. Dette vil variere etter behov og størrelse. Men Mintzberg (Mintzberg 1983) deler igjen opp i fem forskjellige strukturer.



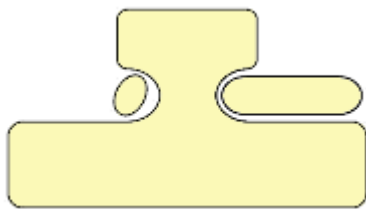
Figur 6: Enkel struktur (Mintzberg 1983)

Enkel struktur er gjerne selskaper uten noen form for offisiell teknostruktur eller støttefunksjoner. Her er det ikke mellomleder mellom toppledelse og operasjonell kjerne. Toppleidelse og operasjonell kjerne kan også bestå av de samme personene. Dette er ofte slik organisasjoner som er i Greiners kreativitetsfase (Greiner 1998) vil være strukturert.



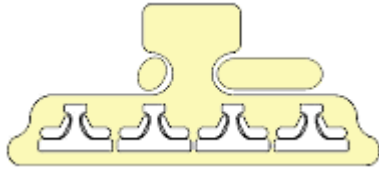
Figur 7: Maskinbyråkrati (Mintzberg 1983)

Maskinbyråkrati er typiske produksjonsbedrifter der driften er veldig standardisert. Dette kan for eksempel være organisasjoner som produserer biler. Her vil selve produksjonen av bilene bære sterkt preg av repetitive og standardiserte oppgaver. Det vil være maskiner som står for den aller største delen av produksjonen, mens personer kun vil kontrollere maskinene eller mindre deler av produksjonen, som for eksempel monteringer av deler. Toppleidelsen vil være eksterne parter som tar liten eller ingen del i den operative driften, mens teknostrukturen og støttefunksjoner i form av designere, økonomiavdeling, markedsavdeling og lignende vil ha stort fokus i organisasjonen.



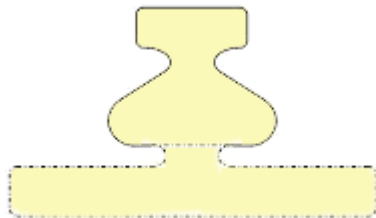
Figur 8: Profesjonelt byråkrati (Mintzberg 1983)

Profesjonelt byråkrati skiller seg fra maskinbyråkrati ved at det i denne strukturen er den operasjonelle kjernen som er av størst betydning. Her består den operasjonelle kjernen av høyt utdannede spesialister. Dette vil typisk være organisasjoner som driver i tjenesteytende sektor som for eksempel advokater, revisorer, regnskapsførere, arkitekter, reklamebyrå og lignende. Her vil ofte teknostrukturen være av mindre betydning. Da den operasjonelle kjernen som står for den store delen av verdiskapningen, vil det være naturlig å sørge for gode støttefunksjoner for dem. Det vil være få eller ingen ledd mellom toppledelsen og den operasjonelle kjernen. Slike organisasjoner er ofte preget av mange partnere som er aktive i den operasjonelle driften, der muligheten for å kunne oppnå partnerskap er en gulrot for personer i den operasjonelle kjernen til å gjøre en god jobb.



Figur 9: Divisjonsorganisasjon (Mintzberg 1983)

Dette er som oftest strukturen i større konsern der avdelinger eller distrikter er delvis selvstendige. Det vil være en overordnet struktur som er til for å yte tjenester for underordnede strukturer. Denne overordnede strukturen vil altså på et vis levere tjenester til de underordnede strukturene, og har derfor samme egenskaper som et profesjonelt byråkrati. De underordnede strukturene kan være maskinbyråkrati eller profesjonelle byråkratier som er naturlig å skille ut i egen delvis selvstendig drift på grunn av produkter/tjenester av forskjellig art eller geografi. De underordnede strukturene kan også bestå av andre typer strukturer, men det vil da være naturlig at støttefunksjoner eller teknostrukturen deles med den overordnede strukturen.



Figur 10: Ad hoc-kraati (Mintzberg 1983)

Ad hoc-kraatiet skiller seg vesentlig fra de andre strukturene. Dette er en struktur for organisasjoner som har høyt fokus på innovasjon og vil være preget av prosjektbasert arbeid. Det vil være et høyere fokus på samarbeid på tvers av fagområder og en mer uformell struktur mellom toppledelse og resten av organisasjonen.

2.3 Lærende organisasjoner

Det å få implementert rutineendringer i en organisasjon på en slik måte at det faller seg naturlig for alle ansatte å jobbe i henhold til disse rutinene er en tidkrevende prosess. Hvordan en organisasjon skal klare dette er teoretisk beskrevet av P.M. Senge i boken *"The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization"* (Senge 2006). Han deler utviklingsutvikling inn i fem disipliner, der alle disiplinene optimalt sett skal praktiseres parallelt til samme tid. En lærende organisasjon er som Senge sier; *"en organisasjon med personer som kontinuerlig utvider deres kapasitet til å skape de resultatene som virkelig ønskes, hvor det oppfordres til å finne nye og omfattende tenkemåter, hvor et kollektivt håp er*

satt i live, og hvor personer kontinuerlig lærer hvordan de kan lære sammen." (Senge 2006:s.3).

2.4 Fifth Discipline

Denne boken er ikke selve opphavet til terminologien "lærende organisasjoner", men er sett på som en av de mest betydningsfulle bøkene for endringsledelse gjennom tidene. Senge satt opp fem disipliner som skal implementeres og utvikles i organisasjonen samlet og samtidig. Det å praktisere disse disiplinene betyr at man vier seg til et fokus med livslang læring. Man er aldri ferdig utlært, fokuset må hele tiden være på utvikling og kompetanseheving. Det å forholde seg til fem disipliner samtidig er krevende og vanskelig å implementere i en organisasjon, derfor er *System tenkning* den femte disiplinen.

2.4.1 *System tenkning*

Det kan være fristende å konkludere med at det å henvise til *system tenkning* er tilsvarende det å kunne se helheten eller "hele bildet" i en organisasjon. Dette vil bare være delvis korrekt. Det er riktig at det betyr å se helheten i en organisasjon, men med system tenkning menes også at man skal kunne se konsekvensene av en handling ovenfor resten av organisasjonen, samtidig som man ser hvordan den påvirker enheten der handlingen utføres. Det handler om å innse at alle personer og avdelinger er en del av en symbiose, der alle er avhengige av hverandre og man må jobbe sammen for å fungere optimalt. En avdeling eller enkeltansatte kan ikke konsentrere seg om sitt ansvarsområde, utføre sine arbeidsoppgaver og se seg fornøyd med det. Det må i tillegg være et fokus på å tilpasse sitt arbeid slik at resultatene av dette vil kunne gjøre andre deler av arbeid som utføres i organisasjonen enklere. System tenkning er disiplinen som samler de øvrige disiplinene, uten system tenkning blir de andre disiplinene bare teorier som kan gå av moten med tiden fordi de ikke fungerer optimalt. System tenkning vil hjelpe med å se hvordan de forskjellige disiplinene påvirker og er avhengige av hverandre, på samme måte som personer i en organisasjon. Som Senge så fint sier det; "helheten kan overgå summen av dets deler" (Senge 2006:s.12).

2.4.2 *Personlig mestring*

En organisasjon kan ikke lære dersom personene som utgjør organisasjonen ikke lærer. Derfor er det viktig at det er utbredte holdninger blant personene i organisasjonen at de ønsker å jobbe kontinuerlig med å vurdere realiteten av sine personlige visjoner, hva man motiveres

av, oppnå tålmodighet og se virkeligheten med objektive øyne. Det handler altså om å være villig til å innse at det man har sett på som riktig eller fortsatt ser på som riktig, faktisk kan være feil. Det man virkelig ønsker å finne ut av er hva som faktisk blir riktig, eller ikke nødvendigvis bare om hva som er riktig eller feil, men kan ting gjøres på en bedre måte? Det handler om et ønske å hele tiden ville utvikle seg og tilegne seg mer kompetanse. For at en organisasjon skal kunne utvikle seg, må først personene i organisasjonen utvikle seg.

2.4.3 *Mentale modeller*

Mentale modeller er bevisste eller ubevisste (ofte ubevisste) antagelser eller generaliseringer av hvordan vi selv mener verden er eller fungerer. Disse modellene påvirker oss som personer og avgjør i stor grad hvordan vi oppfører oss i hverdagen. Dette kan for eksempel være en leders antagelse om at hans underordnede vil se på han som inkompetent dersom han ikke løser utfordringer på egenhånd, uten å be om hjelp eller meninger fra dem. Vi kan også se for oss en underordnet ansatt, der denne ikke tør å innrømme at en ikke forstår hvordan en skal løse en oppgave, i frykt for også å bli sett på som inkompetent. Disse utfordringene kan utvikle seg til å bli større og større på grunn av enkeltpersoners antagelser, noe som kunne vært unngått dersom det hadde vært klart for dem at det er rom for å be om hjelp, uten at det skal bety noe negativt for deres egen del. Dette er vanskelig å gjøre for mange uansett hvor mye de får høre at det er kultur for åpenhet i organisasjonen de tilhører. Derfor handler denne disiplinen om å gå i seg selv for å få frem hvordan sine egne holdninger eller antagelser kan være ødeleggende for en selv og andre. Man jobber med å være åpen og ærlig i samtaler med andre og fortelle om sine egne tanker, der man er i stand til å ta til seg andres tanker og meninger.

2.4.4 *Bygge en delt visjon*

De aller fleste profittmaksimerende organisasjoner har en visjon. Men hvor mange organisasjoner har en visjon som er godt implementert og som deles gjennom alle partene internt? Visjonen skal knytte individene i organisasjonen sammen rundt en felles følt identitet med kurs mot et felles mål. Når en oppriktig følt og delt visjon oppnås i en organisasjon, vil dets individer utmerke seg og lære. De vil gjøre dette fordi de selv ønsker å være til det beste for organisasjonen, ikke fordi en overordnet krever det av dem. Disiplinen som går ut på å *bygge en delt visjon* vil finne en visjon som deles av alle i organisasjonen. Det å diktere en visjon kan faktisk virke direkte mot sin hensikt. Uansett hvor dyp denne føles for

toppledelsen, vil den være direkte ødeleggende for organisasjonen dersom de følelsene ikke reflekteres av resterende personer i organisasjonen.

2.4.5 *Læring i team*

Kan et fotball-lag vinne Champions League dersom laget kun har en spiller i verdensklasse? Hva om de har et fullt lag av individer i verdensklasse som ikke klarer å samarbeide? Møtes de individene som vant forrige Champions League bare når de skal spille kamper? Svaret på alle disse spørsmålene er et klart og tydelig NEI! Så hvorfor skal ikke dette også gjelde for profittmaksimerende organisasjoner? Et lag som spiller godt sammen, som kjemper for hverandre, som vet hvor de har hverandre til enhver tid vil fungere bedre enn et lag. Dette krever trening kombinert med kompetanse. Når man trener sammen, vil man også lære hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Når lag virkelig lærer sammen vil de sannsynligvis komme med revolusjonerende resultater for organisasjonen, samtidig som individene vil vokse raskere enn de ville gjort på egenhånd. Det hele handler om dialoger. Man må være i stand til å identifisere mønstre som fremtrer under interaksjoner i team som motvirker læring. På samme måte som beskrevet for mentale modeller. Det må være rom for å være ærlig, individene må føle en trygghet stor nok til å klare å være helt ærlige ovenfor andre. Som Senge sier det; *"Læring i team er avgjørende fordi team, ikke individer, er fundamentet for læring i moderne organisasjoner... dersom team ikke kan lære, kan ikke organisasjonen lære."* (Senge 2006:s.10)

2.5 *Forhold til hinder for læring i organisasjoner*

Det finnes en rekke stereotypiske forhold i selskaper som vil medføre at organisasjoner ikke kan fungere optimalt. Dette er forhold som dessverre vil være lett gjenkjennelig for enhver person som har noen år i arbeidslivet. (Senge 2006)

2.5.1 *"Jeg gjør bare jobben min" (Senge 2006)*

Det er vanlig at man får klare tildelte arbeidsoppgaver på sin arbeidsplass. Mange steder er det forventet at man utfører disse arbeidsoppgavene og bedømmes ut ifra hvor godt dette gjøres. Dersom en organisasjon får problemer på grunn av forhold som har oppstått i en avdeling, sees dette da ikke i sammenheng med forhold i andre avdelinger. Det er ikke sagt her at det skal være en holdning blant ansatte i en organisasjon at de skal utføre så mange arbeidsoppgaver som mulig utover det som er tiltenkt deres stilling, men dersom det ikke er forståelse for hvordan resultatene av deres arbeid skal benyttes av andre, så vil det kunne

medføre senket effektivitet i organisasjonen totalt. Senge (Senge 2006:s.19) bruker et eksempel fra en amerikansk bilprodusent for å forklare dette nærmere: Ledere hos den amerikanske bilprodusenten tok fra hverandre en japansk importert bil. Dette var for å se om de kunne forstå hvordan de kunne oppnå bedre presisjon og pålitelighet, til en lavere kostnad på en bestemt monteringsprosess. Det de fant ut var at den japanske produsenten brukte kun en type standard bolter ved montering av forskjellige deler til motoren. Amerikanerne brukte forskjellige bolter for hver del de monterte, som igjen krevde forskjellige verktøy, noe som gjorde monteringsprosessen mer tidkrevende og kostbar enn nødvendig. Amerikanerne brukte adskilte grupper av ingeniører til å utvikle hver enkelt del til motoren isolert sett. Mens japanerne hadde en designer som var ansvarlig for hele prosessen og alle delene i monteringen. Hver gruppe av ingeniører for den amerikanske prosessen så på sitt bidrag som vellykket, deres bidrag fungerte jo utmerket isolert sett, men det var ikke mulig for hvert enkelt ingeniør-team å se hvordan deres resultater gjorde monteringsarbeidet mer komplisert enn nødvendig.

2.5.2 *”Det er ikke min skyld”(Senge 2006)*

Vi lærer tidlig at det er enklere å skyldes på andre enn å ta skylden selv for noe man har gjort. Barn kan til og med ty til å skyldes på fantasivenner for å unngå skyld. Dessverre fortsetter denne trenden mens vi vokser, men løgnene eller unnskyldningene blir mer utspekulerte. Dersom en organisasjon opplever et fall i omsetningen vil det ikke være utenkelig at markedsavdelingen vil forklare dette med at selgernes innsats ikke er god nok lenger, slik at det er salgsavdelingens feil. Salgsavdelingen vil på sin side hevde at de ikke får den lønnen de har krav på, dermed er det vanskelig for dem å ikke la denne misnøyen synes når de er i kontakt med kunder. Feilen havner nå plutselig hos økonomiavdelingen som utbetaler feil lønn i følge salgsavdelingen. Økonomiavdelingen hevder at de ikke får gode nok oversikter over avtaler som er gjort for bonusordninger for selgere ved salg av forskjellige produkter, og at selgerne ikke leverer god nok informasjon tidsnok til å rekke å utbetale dem riktig lønn. Sirkelen er komplett og alle skylder på alle uten at de trenger innrømme at deres eget arbeid kanskje ikke er utført helt som det skal. Alle fokuserer på sin egen situasjon, mye likt som ”jeg gjør bare jobben min”, og ingen ser hvordan deres handlinger påvirker den nestes. Til slutt når ens egen feil har gått runden i organisasjonen og vokst på veien, så ser det ut til at det faktisk er andre sin feil. Dette er fordi man ikke klarer å se helheten og hvordan alle påvirker hverandre.

2.5.3 *Proaktivitet av reaktivitet (Senge 2006)*

Det å være proaktiv er et ord man hører mer og mer av etter hvert som utfordringer presenterer seg i organisasjoner. Fokuset blir større og større etter hvert som man møter utfordringer organisasjonen gjerne skulle sett at man var i bedre stand til å håndtere før utfordringen oppsto. Det er nemlig ofte for sent til å kunne takle en utfordring uten at denne går utover lønnsomheten, dersom man ikke klarer å unngå utfordringen før den oppstår. Det å være proaktiv vil si nettopp dette, løse en utfordring før den utvikler seg til å bli et problem. Proaktiv er motsetning til det å være reaktiv. Dersom man ikke utfører handlinger som kan håndtere en utfordring før det er blitt et problem, vil disse handlingene være reaktive på problemene som har oppstått. Vil det da si at man er proaktiv dersom man håndterer en utfordring som har presentert seg før den har utviklet seg til å bli et problem? Dette er jo faktisk en reaksjon på en utfordring som har presentert seg, dermed kan man jo ikke si at de handlingene som utføres er proaktive. Ofte er dette tilfelle, man uttaler slike handlinger som proaktive handlinger i en organisasjon, mens de i virkeligheten er reaktive.

”Virkelig proaktivitet oppnås ved å se hvordan vi selv bidrar til at problemer oppstår”
(Senge 2006:s.21)

Vil man ikke være i stand til å opptre proaktivt før man er i stand til å se hvordan ens egne handlinger vil påvirke andre, slik at man kan tilpasse sine handlinger på en slik måte at man unngår å skape unødvendige utfordringer for andre.

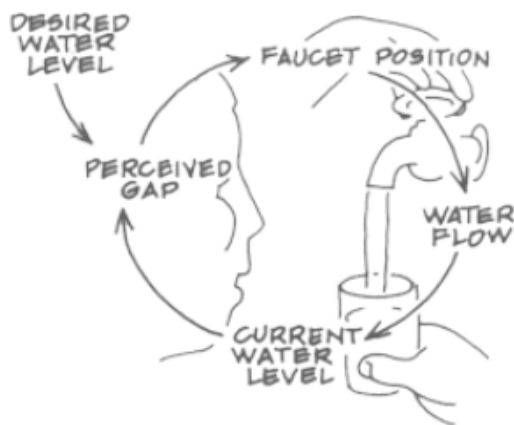
2.6 *System tenkning*

En visjon uten system tenkning er kun en tiltrekkende idé av hvor man ønsker å være i fremtiden, uten system tenkning vil man ikke kunne finne en god forståelse for hvordan denne visjonen skal kunne realiseres. **System tenkning** vil gjennom en visjon som er delt av alle parter i organisasjonen, bidra til et økt engasjement for å jobbe mot de langsiktige målene. **Mentale modeller** vil hjelpe med å klargjøre nødvendig åpenhet for å kunne identifisere feil i forhold til hvordan ting oppfattes. **Læring i team** vil utvikle individers egenskaper til å kunne se helheten og ikke hvordan individer påvirker helheten. **Personlig mestring** vil gi motivasjon til individers ønske om å kontinuerlig lære hvordan individers handlinger påvirker helheten. Uten personlig mestring kan system tenkning medføre at individer vil føle seg truet av tankesettet som er resultatet av system tenkning alene.

For å forstå konseptet av system tenkning trenger man å forstå et enkelt konsept som Senge kaller "feedback" (Senge 2006:s.73). Dette konseptet viser hvordan handlinger kan forsterke eller motvirke hverandre. Det hele er en balansegang, der konseptet vil gjøre en i stand til å identifisere strukturer som gjentar seg i organisasjoner. Vi mennesker tenker ofte at ting har en start og en slutt, vi ser det meste lineært på denne måten, men gjennom system tenkning vil vi enklere kunne gjenkjenne endringsprosesser i stedet for tilstanden der og da.

2.6.1 Feedback

La oss tenke oss prosessen med å fylle et glass vann fra en kran (Senge 2006:s.74). Dersom man skal beskrive selve prosessen vil man ofte si noe slikt som; jeg skrur på kranen – holder glasset under vannstrålen til glasset er fullt – så skrur jeg av kranen. Hvis vi nå legger til konseptet "feedback" til denne handlingen, vil vi se at det ikke er riktig så enkelt forklart som først antatt: Først skrur jeg på kranen - som påvirker styrken på vanntrykket - så setter jeg glasset under vannstrålen - som påvirker mengden vann i glasset - så vurderer jeg vannmengden i glasset i forhold til styrken på vannstrålen - som påvirker hvor stor åpning jeg vil ha på kranen - som igjen påvirker vanntrykket – og så videre. Jeg tilpasser løpende åpningen på kranen i forhold til vann-nivået i glasset, mens jeg gjentar vurderingen av vannmengde og åpning på kranen kontinuerlig helt frem til glasset er fullt, hvor jeg mot slutten gradvis senker åpningen på kranen frem til den stenges, så glasset blir så fullt som jeg ønsker.



Figur 11: Feedback - fylle et glass med vann (Senge 2006:s.75)

Hvis jeg ville gjort det så bokstavelig som først tenkt, så ville det vært vanskelig å oppnå den vannmengden jeg ønsket uten søl.

2.6.2 Forsterkende feedback

Det er to typer feedback prosesser, forsterkende og balanserende (Senge 2006). En forsterkende feedback prosess (Senge 2006) er som en rullende og voksende snøball. Den vil altså vokse seg større og sterkere etter hver runde den går rundt. Dette er altså prosesser som skaper vekst i organisasjoner, men kan like godt brukes til å forklare hvordan utfordringer kan vokse og vokse til å bli store problemer eller kriser.

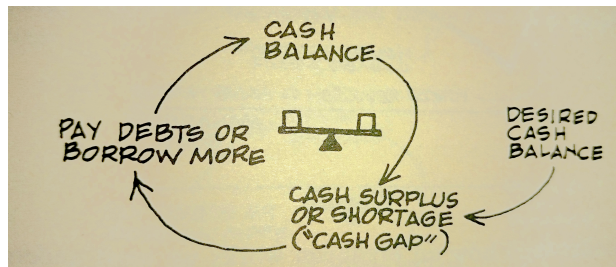


Figur 12: Forsterkende feedback (Senge 2006:s.81)

Figur 12 viser hvordan fornøyde kunder vil kunne påvirke salget av tjenester eller produkter. Dersom kunder er fornøyde vil disse fortelle om dette til andre, noen av de som får høre dette vil da også handle hos denne organisasjonen, dersom de også blir fornøyde vil de igjen fortelle dette videre, og slik vil ballen rulle og vokse seg større så lenge organisasjonen klarer å gjøre sine kunder fornøyd. Dersom organisasjonen av en eller annen grunn mister muligheten til å gjøre sine kunder fornøyde, vil effekten gå motsatt vei. Da vil det være misfornøyde kunder som forteller dette videre, som igjen vil føre til færre kunder.

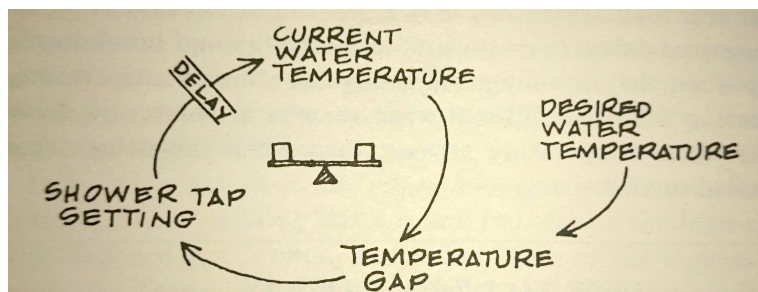
2.6.3 Balanserende feedback

Balanserende feedback (Senge 2006) gjelder når det er et gitt mål med i bildet. Dersom en vareprodusent har et kostnadsoptimum ved 500 produserte enheter pr måned, bør organisasjonen forsøke å selge like mange enheter pr måned. Det vil da bli en balansekunst å ikke selge for få eller for mange enheter pr måned. Her vil det være en forsinkelse i form av tiden det tar mellom når selskapet får vite hvor mange varer de har solgt, frem til de kan påvirke produksjonen. En vareprodusent kan ikke blindt forholde seg til et kostnadsoptimum hvis de ikke klarer selge så mange enheter. Da trenger de å redusere produksjonen slik at det ikke vil bygge seg opp et stort kostbart restlager.



Figur 13: Balanserende feedback (Senge 2006:s.85)

Figur 13 viser balansegangen i form av kontantstrømmen i en organisasjon. For å være i stand til å betale lønninger, løpende skatter, avgifter og andre utgifter, trenger en organisasjon et visst beløp med midler innestående på sin bankkonto. Samtidig som eiere ønsker å ta ut så mye som mulig av utbytte eller lønn fra organisasjonen, er det heller ikke hensiktsmessig å ta ut så mye at organisasjonen må ty til kreditorgjeld for å kunne betale for sine forpliktelser. Kanskje organisasjonen allerede har kreditorgjeld som man ønsker å betale ned så fort som mulig, her vil da balansegangen være det å betale det organisasjonen har mulighet til, så det fortsatt vil være mulig å betale de løpende utgiftene.

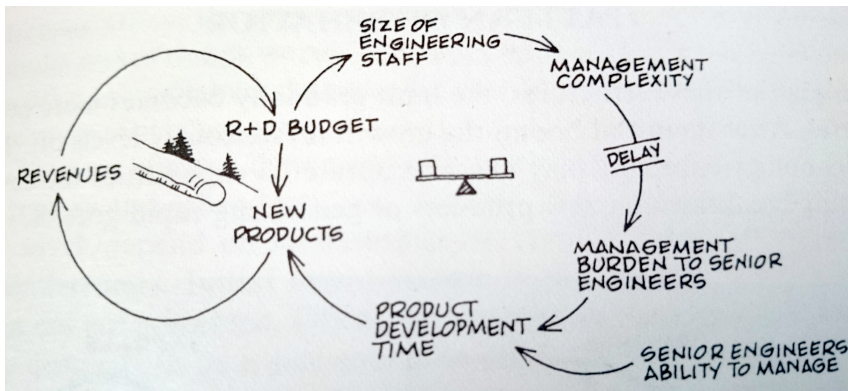


Figur 14: Forsinkelse ved balanserende feedback (Senge 2006:s.90)

Figur 14 illustrerer hvordan en forsinkelse i en balanserende feedback prosess fungerer. Tenk at man tar en dusj der koblingen mellom varmtvannsbereder og dusjhode ikke er helt optimal, slik at det vil ta noen sekunder fra du justerer på blandebatteriet til vanntemperaturen endrer seg. Dersom man får veldig kaldt vann når en starter dusjen vil mange ofte vri raskt på blandebatteriet for å få varmere vann, når det ikke skjer noe umiddelbart vil man ofte da vri ytterligere mer mot varmt. Når vanntemperaturen først endrer seg, vil vannet som kommer være altfor varmt. Dermed må man vri temperaturen på blandebatteriet ned igjen. Her begynner man kanskje å forstå at det er en forsinkelse med i bildet, slik at man gjør små endringer før man venter for å se hva resultatet blir på grunn av forsinkelsen. Mindre observante eller paniske personer vil fortsette å skru mye opp og ned på temperaturen før de etter hvert forstår.

2.6.4 Grenser for vekst - arketype

Forsterkende-, balanserende- og forsinket feedback utgjør til sammen effekter i systemtenkning. Disse effektene er fungerende sammen, for å virkelig være i stand til å forstå hvordan ledere i organisasjoner skaper sin egen virkelighet, trenger de å tenke i form av det Senge kaller for arketypiske systemer (Senge 2006:s.94). Et av disse systemene er systemer der strukturen setter grenser for mye en organisasjon kan vokse uten å endres vesentlig.



Figur 15: Grenser for vekst (Senge 2006:s.97)

Senge bruker et eksempel fra en høy-teknologisk organisasjon. Her ser vi samspillet mellom forsterkende-, balanserende- og forsinket feedback. Hvis vi antar at antall nye produkter som presenteres fører til mer salg, vil den forsterkende feedback se ut noe lignende det som er illustrert i figur 15. Bruker man midler til forskning og utvikling medfører dette nye produkter, som medfører økte inntekter, som igjen medfører muligheter for å øke bruken av midler til forskning og utvikling. Slik vil den forsterkende feedback fortsette rundt og rundt. I utgangspunktet er dette en positiv utvikling som ønskelig kan fortsette å vokse i det uendelige, men virkeligheten vil sjeldent eller aldri være slik dessverre.

En organisasjon må også være i stand til å kunne håndtere den økte produksjonsmengden og etterspørselen. Når produksjonsmengden øker, vil dette også etter hvert øke behovet for antall ansatte. Økt antall ansatte vil medføre et behov for en mer komplisert ledelsesstruktur, som igjen etter tid vil gjøre det vanskeligere for de erfarne ansatte med ledelsesansvar å håndtere, noe som vil påvirke tiden det tar å utvikle nye produkter, som igjen påvirker hyppigheten av nye produkter organisasjonen klarer å presentere til markedet. Her er det en balanserende feedback mellom hva de erfarne ansatte klarer å håndtere og hyppigheten av nye produkter. Denne effekten vil også være påvirket av en forsinket feedback, da effekten av den økte kompleksiteten ikke vil vise seg øyeblikkelig, men heller etter hvert når økt arbeidsmengde skaper et etterslep. Dermed vil den forsterkende feedbacken, som i utgangspunktet sees på

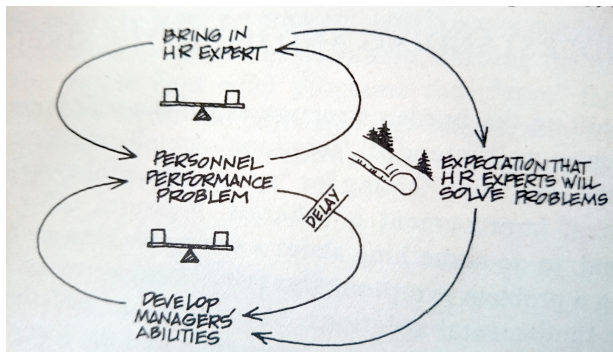
som noe positivt, påvirke organisasjonen i negativ grad fordi organisasjonen etter hvert vil være ut av stand til å håndtere den.

For å kunne oppnå kontinuerlig vekst i en organisasjon er det ikke nødvendigvis det å øke salget og inntektene som burde være i størst fokus, men heller det å fokusere på forhold som kan bremse eller stoppe veksten. Disse forholdene befinner seg ikke i den forsterkende feedback loopen, men i den balanserende feedback loopen. For å kunne hindre faktorer som hindrer vekst i ”grenser for vekst” arketyper, må organisasjonen være i stand til å identifisere disse faktorene i den balanserende feedback loopen, slik at disse kan endres og forberedes etter behov. Dette vil være en loop som hele tiden er i bevegelse og en leder må alltid være oppmerksom på begrensninger som kan være i ferd med å oppstå dersom de skal kunne unngås.

2.6.5 Flytte problemet – arketype (Senge 2006)

Når det er mye som skjer og det er mange branner som må slukkes, er det veldig fristende å benytte seg av enkle og raske løsninger. Det er ofte slik at de enkle og raske løsningene bare løser symptomene på et mer fundamentalt problem. Problemet vil fortsette å vokse seg større og større dersom det ikke foretas mer omfattende handlinger. Når det er benyttet enkle løsninger kan det være vanskelig å i det hele tatt identifisere det underliggende problemet i etterkant. Dette problemet vil da være vanskeligere eller umulig å oppdage før det har utviklet seg til å bli en krise.

Senge bruker et eksempel på en leder med personalansvar som innser at ens evner til å håndtere personalet ikke er helt på det nivået som trengs for å løse en konflikt. Denne lederen har en veldig travel hverdag, så han tilkaller en ekstern HR-ekspert for å løse problemet. Denne HR-eksperten løser problemet helt utmerket og lederen er kjempefornøyd. Problemet er bare at det oppstår nye konflikter senere, da kontakter denne lederen igjen HR-eksperten, med samme resultat. Dette skjer gjentatte ganger og for hver gang blir det enklere og enklere for lederen å tilkalle den eksterne HR-eksperten. HR-eksperten begynner nå å kjenne organisasjonen så godt at de blir mer og mer effektive, og flere i organisasjonen begynner å bruke eksperten. Dette medfører selvfølgelig økte kostnader til det eksterne HR-selskapet, mens personalet får mindre og mindre respekt for organisasjonens ledere, samtidig som ledernes kompetanse og egenskaper angående HR faller drastisk.



Figur 16: Flytte problemet (Senge 2006:s.106)

Av figur 16 ser vi hvordan det å innhente en HR-ekspert håndterer selve symptomet på problemene, men det løser ikke det underliggende problemet. Det underliggende problemet ligger i lederens evner til å håndtere utfordringer tilknyttet HR. Desto mer lederne benytter seg av eksterne HR-eksperter, desto mindre vil lederens HR-egenskaper utvikle seg, dermed vil de oppleve en forsterkende feedback i negativ grad.

Det er ikke slik at det alltid vil være feil å benytte seg av enkle løsninger. Men det er viktig at man da er klar over det underliggende problemet, slik at man har anledning til å foreta handlinger for å rette på de underliggende problemene i ettertid. Dersom man lar slike underliggende problemer ligge uten handling, vil de utvikle seg til å bli større og større.

2.7 Personlig mestrings

Det er ingen garantier for at en organisasjon lærer dersom dets individer lærer. Men dersom individer i organisasjonen ikke lærer, så kan ikke organisasjonen lære heller. Organisasjoner lærer gjennom individene organisasjonen består av (Senge 2006:s.129).

Senge henviser til en uttalelse gjort av Kazuo Inamori, grunnleggeren av Kyocera; *"Dersom de ansatte selv ikke er tilstrekkelig motivert til å utfordre målsettingene for vekst og teknologisk utvikling... vil det rett og slett være ingen vekst, ingen økt produktivitet, og ingen teknologisk utvikling"* (Senge 2006:s.129-130)

En organisasjon består av dets individer, derfor vil det som Senge og Inamori hevder være viktig å kunne motivere disse slik at de ønsker å gi sitt beste for organisasjonen. Det å tvinge gjennom en holdning blant ansatte fra ledere vil være vanskelig om ikke umulig. Ledere som fokuserer mer på hvordan man kan sørge for at deres ansatte føler de gjør en jobb som gir de noe tilbake, en følelse av å bety noe, vil ha en enklere oppgave i å motivere ansatte.

Personlig mestring handler om personlig vekst og læring. Personer med et høyt nivå av personlig mestring er personer som kontinuerlig utvider sine egne muligheter for å oppnå de resultatene en ønsker. Disse personene vil føle en sterk forpliktelse ovenfor organisasjonen, ta mer initiativ, ha stor ansvarsfølelse for sitt eget arbeid, ser verdien av kollegers arbeid og vil lære raskere enn andre. Disse personene vil mest sannsynlig trives mye bedre på jobb enn andre, de vil føle at de oppnår noe i deres hverdag, jobb vil ikke lenger bare være et nødvendig onde for å kunne betale for de tingene som gjør at man trives. Jobben i seg selv vil kunne være en vesentlig faktor som gjør at man er lykkelig. Man tilbringer tross alt største delen av sin hverdag på jobb. Ansatte og ledere i en organisasjon trenger å åpne seg for å være villige til å konstant utvikle seg personlig og ønske å lære mer, en organisasjon vil aldri kunne bli en *lærende organisasjon* med mindre de oppnår en godt innarbeidet holdning som dette blant dets individer.

Med dette friskt i minnet så kan det være lett å konkludere med at dette er noe alle selskaper ønsker å oppnå og samtidig burde starte arbeid for å realisere. Dersom en organisasjon har klart å realisere slike forhold, vil forholdene være vanskelig å måle. Det vil være nærmest umulig å si hvor stor innsparing og økt produktivitet en organisasjon har oppnådd, som en følge av en høyere grad av personlig mestring blant deres ansatte. Kostnadene i form av kurskostnader og lignende vil derimot være enklere å identifisere. Dermed kan organisasjoner som har en tendens til å tenke mer kvantitativt bli avskrekket av et slik scenario.

Det kan også være at ledere i en organisasjon tenker at dette vil medføre en mer uoversiktlig og mindre effektiv organisasjon. Dersom ledere i organisasjon har samme visjon, men forskjellige mentale modeller av hverdagen i organisasjonen, kan dette føre til at ledere fra forskjellige steder drar organisasjonen i helt ulike retninger.

Dersom vi oppsummerer de positive og negative konsekvensene disiplin personlig mestring kan medføre og ser dette i sammenheng med de øvrige disiplinene, ser vi at det er helt nødvendig å praktisere de andre disiplinene samtidig som personlig mestring hvis personlig mestring skal fungere.

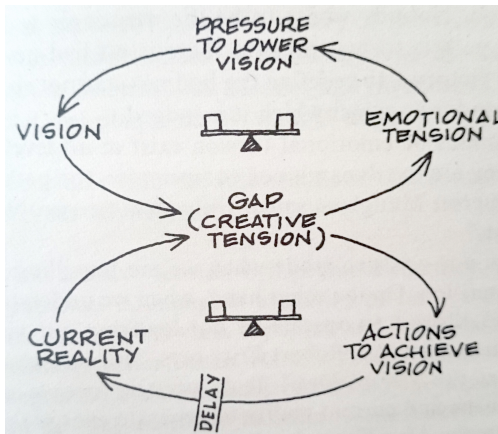
2.7.1 *Personlig visjon*

Det er viktig å skille en visjon fra mål og målsettinger. En visjon handler om å oppnå sin store drøm, at det største ønske man har dersom man er helt ærlig med seg selv. Mange har nok lett for å tenke de ønsker seg en fin bil, stort hus, bli profesjonell fotballspiller og lignende. Det er mest sannsynlig ikke dette de egentlig ønsker seg, kanskje det er følelsen av frihet og symbolet på å være vellykket som en fin bil gir er det man virkelig ønsker seg. Dette kan igjen kan tolkes videre til at det kanskje er ønsket om å føle seg godtatt eller sett opp til av omverdenen, som er det grunnleggende ønsket. Det er viktig å kunne være ærlig nok med selv til å kunne innse dette. En organisasjon vil aldri kunne finne en visjon som er nøyaktig den samme som dets individers personlige visjoner. Men det vil være i organisasjonens beste interesse å hjelpe deres individer til å finne sin egen personlige visjon slik at de selv kan være i stand til å sette denne opp mot organisasjonens egen visjon. En ansatt som klarer å se en sammenheng mellom sin egen visjon og organisasjonens visjon vil oppleve en større følelse av å være betydningsfull i sitt arbeid. Det vil gi pågangsmot og en følelse av jobbe mot noe man virkelig ønsker seg.

2.7.2 *Kreativ spenning*

Det å få klarhet i ens egen visjon er i utgangspunktet ikke en veldig utfordrende jobb. Man klarer som regel å være ærlig med seg selv hvis man prøver. Det å si dette høyt og stå for det ovenfor andre derimot kan by på utfordringer for mange. Det har ingenting med hvor klar eller uklar ens egen visjon er, men handler mer om gapet mellom visjonen og virkeligheten. Dersom dette gapet er stort, er det viktig å sette seg oppnåelige delmål for ikke å miste motet helt. For hvert delmål som oppnås kommer man ett steg nærmere en oppnåelse av sin egen visjon. Hvis vi tenker oss at et gap mellom visjon og virkelighet er som en sterk strikk, der strikken er festet til et fjell som et symbol på din visjon, mens du selv holder i den andre enden som symbolet på hvor du er i virkeligheten. Dersom gapet mellom visjonen og virkeligheten er stort, vil du bli trukket mot visjonen med sterk kraft siden det er såpass sterk spenning i strikken. Dersom du er veldig nære å realisere din visjon, vil spenningen i strikken være liten og kraften i strikken som trekker deg mot visjonen vil også være liten. Herav kommer vi til uttrykket *kreativ spenning* (Senge 2006:s.140). Jo lenger unna visjonen man er jo sterkere vil man føle seg trukket mot visjonen, med mindre man havner så langt unna visjonen at strikken ryker. Jo nærmere man kommer visjonen, jo svakere vil man føle seg

trukket mot den. Dersom man føler seg mindre tiltrukket av visjonen kan dette gå utover motivasjonen for å ville oppnå denne, det er derfor viktig at den *kreative spenningen* opprettholdes. Nærmer man seg en oppnåelse av visjonen så trenger man å lage seg nye visjoner. Det samme gjelder delmålene man setter seg. Det er viktig å ha nye delmål klare før man oppfyller nåværende mål. Dersom man føler at den kreative spenningen er i ferd med å ryke, kan man enten senke visjonen til mer oppnåelige mål, eller så må man ta grep for nærme seg visjonen. Dette er en balansegang som tilsvarer det å *flytte problemet* og setter vi dette i en systemtenkningsprosess vil det ligne noe som Senge illustrerer slik:



Figur 17 Kreativ Spenning (Senge 2006:s.141)

Den enkle løsningen vil være å senke nivået på visjonen, men dette løser ikke problemet med at man ikke klarer å komme seg fremover. Dermed vil dette være en løsning av arketypen ”flytte problemet”. Det er ikke sikkert det å senke visjonen gjør noe med veksten man ønsker men ikke klarer å oppnå, det å senke forventningene kan til og med virke mot sin hensikt, da det ofte oppleves som om man har mislykkes. Dersom man føler man har mislykkes kan dette medføre at motivasjonen for å jobbe videre senkes ytterligere. Det å jobbe hardere for å klare å ta steg mot visjonen vil ta mer tid og det vil sannsynligvis være en forsinkelse mellom implementering av nye grep frem til resultatet av disse viser seg i virkeligheten.

Det å først senke visjonen til noe som vil være enklere å oppnå, vil også gjøre det enklere å ty til denne løsningen neste gang man møter på en utfordring som bremser veksten frem mot visjonen. For hver gang man senker visjonen vil dette bli enklere, og ”flytte problemet” arketypen er et faktum. Hvis man til stadighet senker forventningene, så vil hele poenget med å ha en visjon etter hvert forsvinne sammen med motivasjonen og engasjementet.

Senge viser til en god uttalelse av Sommerset Maugham *"Bare middelmådige mennesker er alltid på deres beste."* (Senge 2006:s.142). Dersom vi lar alle mål man ønsker å oppnå forbli uendret etter hvert som vi oppnår dem, vil vi miste motivasjonen vår til å ville forbedre oss. Dersom vi ser at våre mål krever mer arbeid enn det vi er klare for å utføre, er det lett å senke målene. En person som forstår uttrykket kreativ spenning som lar sin høytsvevende visjon stå og fortsette arbeide mot dette målet, vil bli en arbeidskraft som konstant utvikler seg til det bedre. Senge henviser til et passende utsagn av Robert Fritz *"Det handler ikke om hva visjonen er, men om hva visjonen gjør."* (Senge 2006:s.142). Dersom en visjon ikke motiverer frem endring som medfører vekst mot målene som settes, er det ingen vits i å ha en visjon. Fritz setter dette i et godt perspektiv; *"Den virkelige kreative personen vet at all skapelse oppnås gjennom arbeid med begrensninger. Uten begrensninger vil det ikke være skapelse."* (Senge 2006:s.144). Hvis man hele tiden får det slik man ønsker seg og man aldri møter på utfordringer, hvorfor skal man da ville skape noe nytt? En person som er kjempefornøyd sin egen tilstand og ikke engang drømmer om noe annerledes, vil ikke ha et initiativ til å skape noe.

For at en organisasjon skal kunne finne og utnytte mest mulig av sine ansatte, må det skapes en kultur hvor det er trygt å skape sine egne visjoner, der det er rom for å være åpen og ærlig om sine personlige styrker og svakheter, og et fokus på personlig utvikling. Dette vil medføre at ansatte kan utvikle og forbedre sine svake sider ved å spille på hverandre, en person med svak side kan lære av en kollega som har dette som sin sterke side. Der alle oppfordres til å spille sine kolleger bedre, dette fungerer best dersom man utvikler alle fem disiplinene som en helhet i organisasjonen. (Senge 2006)

2.8 Mentale modeller

Vi har alle et bilde av hvordan verden fungerer, dette bildet er basert på egne opplevelser og vi gjør oss videre antagelser basert på disse opplevelsene. Det er ikke nødvendigvis slik at disse antagelsene er korrekte bilder av hvordan verden virkelig fungerer, man må ta det for det de bildene faktisk er; ens egen oppfattelse av virkeligheten. Dette er noe man bør være åpen for at kan endres, men dessverre er det mange som ikke er så åpne for å endre sine syn på hvordan verden fungerer.

For eksempel er det lett å anta at man vet hvordan andre ser på en selv. Forskjellige personer vil se på en selv på forskjellige måter, basert på hvordan du har vist deg for de forskjellige

personene og hvor god kontakt du føler du får med forskjellige personer. Her er det lett å gå seg inn i villspor angående hvordan man selv tenker at andre ser på en selv. Slike antagelser kan ofte være selve hovedgrunnen til at man ikke kommer overens med visse andre personer. Dersom to personer ikke klarer å samarbeide godt trenger ikke dette nødvendigvis være begge sin feil. Dersom man for eksempel har sagt noe som har avslørt ovenfor sin leder at man ikke har taklet en viss situasjon, kan man selv føle at denne lederen vil se en selv som mindre dyktig enn det man selv ser seg som. Dette er et bilde man ikke ønsker at sin leder skal ha og det vil være naturlig å forsøke rette på dette. Lederen på sin side tok ikke denne avsløringen som et tegn på at den ansatte var mindre dyktig, men tenker at den ansattes økte innsats og forsøk på fremheve seg selv er en reaksjon på at den ansatte ikke følte seg godt nok ivaretatt når situasjonen oppsto. Lederen føler at det var sitt eget ansvar å ta tak i den situasjonen for å støtte den ansatte slik at man sammen kunne taklet situasjonen. Jo mer den ansatte jobber for å forbedre seg i lederens øyne, jo mer vil lederen tenke at den ansatte ikke har respekt for lederens lederegenskaper. Dette er mentale modeller som er et resultat av manglende åpenhet som nevnt tidligere under *kreativ spenning*. Slike mentale modeller kan være faktorer som får den kreative spenningen til å ryke, gjennom en slik forsterkende feedback prosess.

Det er derfor viktig å innse at alle oppfatninger vi har, alle sannheter vi føler om hvordan verden rundt oss er og hvordan verden ser på oss selv, faktisk kun er antagelser. Det er ingenting av dette som nødvendigvis er riktig, derfor må man klare å være åpne og ærlige slik at dette ikke medfører unødvendige utfordringer.

Dette er enklere sagt enn gjort, Senge henviser til verktøy og egenskaper organisasjoner kan fokusere på for å kunne implementere disiplinene mentale modeller (Senge 2006:s.176):

- Man må innse forskjellene mellom tenkte teorier (hva man selv tror og sier om seg selv) og utførte teorier (hvordan man faktisk handler i virkeligheten)
- Gjenkjenne hopp fra observasjoner til konklusjon
- Avsløre antagelser som antagelser og ikke virkelighet (være åpen og ærlig ovenfor andre)
- Balansere observasjon og handling (egenskaper for å effektivisere læring gjennom samarbeid).

2.8.1 *Tenkt teori og utført teori (Senge 2006)*

Det å utvikle seg handler ofte om å være ærlig med seg selv og oppfatte hvordan en selv tenker og stille spørsmål ved om dette faktisk er rett eller ikke. En typisk ting man ofte gjør er at man tenker selv at man har en holdning, men når man havner i situasjoner i virkeligheten så handler man ofte annerledes enn det denne tenkte holdningen tilsier. Dette er forskjellen på tenkt og utført teori. For eksempel kan man si at man ikke forventer noe i gjengjeld når man hjelper en venn med å flytte, dette er sånn du alltid gjør for venner og familie og ville aldri bedt om noe tilbake. Men når du en dag flytter selv så finner du ut at det er vanskelig å få hjelp. Dersom du da bruker det faktum at du tidligere hjalp andre med å flytte, som et pressmiddel for å hjelp nå, da krever du faktisk en tjeneste i gjengjeld. Dette strider mot dine egne tanker om at du ikke krever noe til gjengjeld når du hjelper venner og familie. Du tenker altså at du selv er generøs og hjelpsom, men i virkeligheten krever du faktisk en tjeneste i gjengjeld. Det er altså en forskjell mellom din *tenkte teori* og din *utførte teori*.

Dette vil også være relevant i organisasjoner, det kan være at organisasjonen jobber hardt med å innarbeide de fem disiplinene. Tilsynelatende er alle personer i organisasjonen med på dette og viser forståelse for hva som trengs under samtaler med deres ledere. Men når det kommer til deres oppførsel viser det seg at mange kvier seg for å være ærlige og åpne i team, mange deltar på kurs men følger ikke med på kurset og lignende. Dette er vanskelig eller umulig å fange opp for ledere, men det kan altså hjelpe å rette oppmerksomheten mot denne problemstillingen for å minimere mulighetene for at det skjer. Det hjelper ikke å tenke eller forklare at man har forstått, man må vise at man forstått ved sine handlinger.

2.8.2 *Hopp til egne konklusjoner (Senge 2006)*

Hverdagen i dag består for mange av mye stress, det er ikke nok timer i døgnet til å rekke alt man skulle ønske. Dette påvirker også hvordan vi tenker, vi hører eller leser starten på et utsagn og trekker selv slutninger på hvor dette bærer videre, før vi da hører poenget med det vi leser eller hører har vi allerede gjort oss opp en mening. Dette kan da være en mening som omhandler noe helt annet enn det som egentlig var budskapet i utsagnet eller teksten. Det samme gjelder holdninger eller meninger man har gjort seg på tidligere erfaringer. Dersom man ikke har en veldig lang og inngående erfaring med et tema, stopper ikke dette mange fra å lage sine egne sterke meninger om dette temaet.

Det er viktig å gjøre organisasjonens personer oppmerksomme på at dette er antagelser og ikke fakta. Hvis man behandler antagelser som fakta, vil dette bremse mulighetene for personlig utvikling.

2.8.3 *Åpenhet om egne antagelser (Senge 2006)*

Det er selvfølgelig helt naturlig å trekke egne slutninger fra hendelser i hverdagen. Hverdagen består av inntrykk fra personer man omgir seg med og man kan ikke konstant gå rundt å påpeke hvordan en selv oppfatter andre. Dersom det er oppfatninger om for eksempel kolleger som påvirker hvordan du utfører ditt arbeid eller lignende, kan det være hensiktsmessig å avklare om dine antagelser er korrekte eller ikke. Hvis man tar viktige avgjørelser basert på antagelser som kan vise seg å være feil, kan man raskt ende opp med å gjøre katastrofale feil. Det er vanskelig å finne balansegangen mellom å fortelle helt ærlig hva man tenker om forskjellige personer og hva man bør holde for seg selv inntil videre. Er man for ærlig og åpen kan dette gjøre andre usikre og gi dem en følelse av å mislykkes, mens dersom man ikke forteller noe til noen kan dette medføre at personer fortsetter å jobbe i feil retning.

2.8.4 *Balanse mellom observasjon og handling (Senge 2006)*

Den nevnte balansegangen vil være mellom det å fortsette å observere og forsøke finne roten til problemer ved hjelp av dette alene. Man vil sjeldent klare dette kun ved å observere, man trenger også å fortelle om inntrykkene man får for å gjøre de det gjelder oppmerksomme på dette. Dette kan dermed bekreftes eller avkreftes, videre kan man spille på lag for å finne hvordan man takler utfordringer best mulig. Det er ikke nødvendigvis lederens oppgave å finne løsninger på utfordringer for så å fortelle hvordan det skal gjøres. Det er ofte mye bedre om lederen oppfordrer involverte parter til å finne en løsning som et lag. Dette kan by på nye utfordringer i seg selv dersom det er en sterk konkurransekultur internt i organisasjonen, enkeltpersoner kan kjempe hardnakket om å få gjennom sine forslag på bekostning av andre sine forslag for å ”vinne” en diskusjon. Derfor er det viktig at man samtidig klarer å opprettholde en åpen og ærlig samtale der det er godtatt om ikke nærmest høyt respektert egenskap dersom man er i stand til å se at sine egne tanker faktisk var mindre gode enn andres etter en diskusjon. Stikkord i slike settinger er ”hvordan?”. Hvordan kom du frem til ditt synspunkt? Hvordan skal vi sette dette ut i praksis? Hvordan løser dette problemer det andre forslaget ikke løser?

Diskusjoner er bra, man skal ikke forsøke å unngå diskusjoner. Men det må være en kultur for at diskusjoner skal ende med den beste løsningen for organisasjonen. Det er ingen enkeltpersoner som er vinnere i en diskusjon, det er heller ikke slik at det er den ene eller den andres meninger som skal følges. Ofte vil det være en kombinasjon av flere personers løsninger som vil være det beste for organisasjonen. Når alle parter klarer å høre på det andre har å si og balansere dette med å få frem sine egne meninger slik at disse påvirker argumentet til det beste for organisasjonen og ikke sine egne personlige meninger, da har man klart å oppnå en god balanse mellom observasjon og handling.

2.9 Delte visjoner

En typisk lite gjennomtenkt visjon for en organisasjon kan være noe slikt som ”vi skal være markedsledende”. Er dette noe som egentlig motiverer ansatte i organisasjonen? De i organisasjonen med omsetningsbaserte bonuser og eierinteresser vil kanskje motiveres veldig av en slik visjon, for dem betyr dette mye penger som kan hjelpe dem i å realisere materielle visjoner de måtte ha. En ansatt ”på gulvet” vil mest sannsynlig ikke motiveres nevneverdig av noe sånt, snarer tvert imot, siden man kan trekke koblingen mot ledelsens eller eiernes store inntjening på sine ansattes innsats. En slik visjon vil sjeldent eller aldri deles gjennom hele organisasjonen. En *delt visjon* (Senge 2006) er en visjon som virkelig engasjerer folk, det er en visjon som de føler er passende som sin egen, enten direkte eller noe tilpasset.

”Ingen organisasjon kan bli en lærende organisasjon uten en delt visjon” (Senge 2006:s.195).

Dette handler om lojalitetsfølelsen i organisasjonen. Senge forteller om en hendelse der et selskap arbeidet i årevis på et stort prosjekt, på oppdrag for NASA i forbindelse med månelandingen på 1960-tallet (Senge 2006:s.194). Selskapet oppdaget at designet som var utgangspunktet for alt arbeid de allerede hadde lagt ned var feil. Det var allerede lagt ned flere millioner dollar i prosjektet, noe som gjorde denne feilen ekstremt fatal. Det kunne vært mulig for dette selskapet å forsøke rette opp i denne feilen for å unngå å tape ansikt, men selskapet valgte å være ærlige ovenfor NASA. De forklarte at det å starte på nytt ville være eneste reelle alternativ om amerikanerne skulle klare å bringe en mann til månen før 60-tallet var over. Dette selskapet var altså villige til å stå for denne enorme flausen fordi de ønsket å kunne realisere visjonen om å bringe en mann til månen, uansett hva det ville koste dem som selskap.

For å kunne oppnå at en visjon deles i en organisasjon, holder det ikke med en karismatisk leder som er flink til å henvende seg til forsamlinger. Det trengs ledere som er åpne og gir av seg selv, som viser at en bryr seg om felleskapet. Det trengs ledere som hele tiden deler sine egne drømmer med andre og samtidig tør å be ansatte om å følge lederen mot denne visjonen (Senge 2006:s.200). Dette kan ikke påtvinges, hvis lederen ikke får frivillige følgere mot denne visjonen vil man heller ikke oppnå en delt visjon.

2.9.1 *Graden av engasjement (Senge 2006)*

Det om en visjon er delt av ansatte og organisasjonen eller ikke er ikke et begrep som er helt svart/hvitt. Det er ofte umulig å skille grader av holdning mot visjonen. Senge deler holdningene inn som vist her (Senge 2006:s.203-204):

- **Engasjement:** Ønsker å realisere visjonen, er fast bestemt på å realisere den og gjør hva som helst for å oppnå dette.
- **Dedikasjon:** Ønsker å realisere visjonen. Gjør hva som helst for å realisere visjonen, innenfor rimelighetens grenser ved bruk av lovlige og etisk riktige midler.
- **Ektefølt etterlevelse:** Ser bare fordeler med visjonen, gjør alt som er forventet av en og litt til. Etterlever de normer og regler som er satt, bryter ingen av disse. Flink pike/gutt syndrom.
- **Formell etterlevelse:** Ser for det meste fordeler med visjonen. Gjør hva som er forventet men ikke mer. Litt flink pike/gutt syndrom når det passer seg.
- **Motvillig etterlevelse:** Ser ikke fordelene med visjonen. Ønsker samtidig ikke å miste sin posisjon i organisasjonen. Gjør det han må gjøre, men lar det samtidig være klart at han ikke er overbevist.
- **Manglende etterlevelse:** Ser ingen fordeler med visjonen og nekter å etterleve det som er forventet i henhold til visjonen.
- **Apati:** Verken for eller imot visjonen, viser ingen engasjement for jobben overhodet. Ser kun på sin oppgave i organisasjonen som et nødvendig onde for å gjøre opp for sine økonomiske forpliktelser.

Personer som er nærmest toppen av denne listen vil være mest fordelaktige for en organisasjons fremgang, men det kan også være nyttig dersom ikke alle er helt på linje med hverandre. Dersom man hele tiden blindt oppmuntrer hverandres forslag og holdninger vil det

være mindre kritiske blikk på hva som foregår. Diskusjoner og samtaler angående hva som vil være riktig for organisasjonen, der man i felleskap finner den beste løsningen, vil sannsynliggjøre bedre muligheter for organisasjonen.

2.9.2 *Skapelse av engasjerte medarbeidere (Senge 2006)*

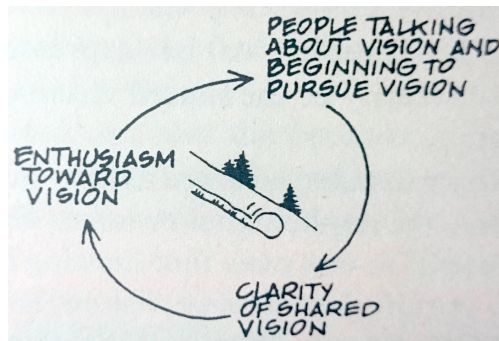
For at man skal klare å skape engasjement og dedikasjon hos organisasjonens individer, har Senge satt opp noen enkle retningslinjer (Senge 2006:s.207).

- Vær dedikert som leder selv
- Vær ærlig om fordeler og ulemper
- La personer bestemme selv

Det er egentlig ikke noe man kan gjøre for å få en annen person til å virkelig bli engasjert og dedikert. Dersom tingenes tilstand i organisasjonen ikke stemmer med enkeltpersoners holdninger og leveregler, så vil sannsynligvis denne personen aldri kunne bli ordentlig med på laget. Man kan ikke tvinge gjennom holdninger hos andre, dette avhenger av at personene er gitt mulighet til å gjøre dette til sin kampsak helt frivillig. Dermed vil eneste mulighet til å få engasjementet opp være å legge det frem for de andre i organisasjonen, vise sitt eget engasjement, være ærlig og la resterende personer bestemme selv om dette er noe de virkelig vil. Dette er ikke noe som kan selges inn eller overbevises ovenfor alle, man kan mulig oppnå individer som føler en ”ektefølt etterlevelse”, men for å oppnå dedikasjon og engasjement må de komme frem til dette punktet på egenhånd.

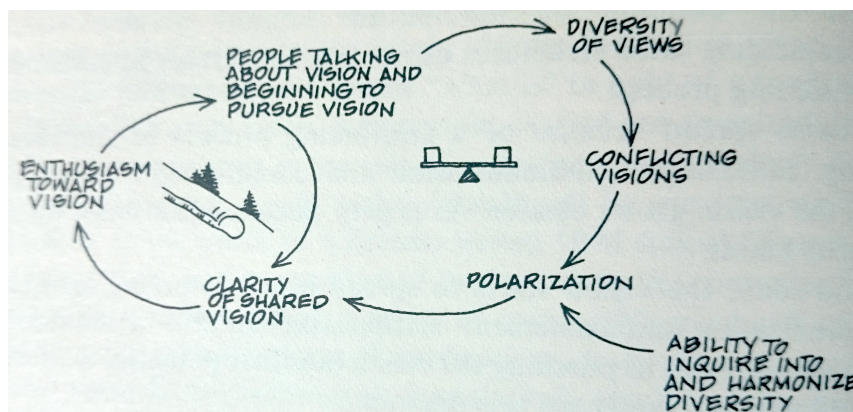
2.9.3 *Unngå at visjonen dør ut (Senge 2006)*

Det har ofte skjedd at organisasjoner har lagt ned masse arbeid i utarbeidelsen av en visjon, der lederne som står for visjonen følte et stort engasjement for denne. Men med tiden har det vist seg at de ikke har vært i stand til å forankre denne visjonen ute i organisasjonen for øvrig. Dermed mister visjonen betydning både for organisasjonen og lederne. Det er flere ”grenser for vekst” strukturer som påvirker forankringen av en visjon. En visjon vil forankres i en organisasjon gjennom en ”forsterkende feedback” – prosess (Senge 2006). Ettersom engasjerte personer snakker om visjonen vil dette medføre at disse arbeider mot å realisere visjonen, de som hører og observerer de engasjerte personene vil bli smittet mer og mer av engasjementet samtidig som visjonen vil bli tydeligere og tydeligere for dem.



Figur 18 Forsterkende Feedback - Visjonens utvikling (Senge 2006:s.211)

Denne forsterkende feedback prosessen trenger ikke nødvendigvis bare være positiv dersom ledelsen ikke passer på å påvirke retningen av visjonen. Dersom ledelsen lar entusiasmen stige og vokse uten å selv informere om sitt eget engasjement og hvilken retning man ønsker at organisasjonen skal ta, kan engasjementet hos de ansatte spre seg til forskjellige retninger og vinkler. Visjonens utgangspunkt kan vaskes ut og etter hvert utvikle seg til helt forskjellige meninger enn det som var opprinnelig ment, også forskjellig fra det andre i organisasjonen mener. Jo lenger tid en visjon får arbeide uten påvirkning fra ledelsen, jo større sannsynlighet er det for at engasjementet styres i forskjellige retninger, samtidig som det vil bli vanskeligere og vanskeligere å få engasjementet på rett spor igjen.

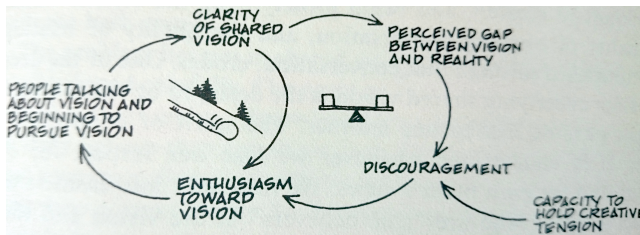


Figur 19 Forsterkende Feedback Visjon ute av kontroll (Senge 2006:s.212)

I tilfellet illustrert i figur 19 vil ledelsens evne til å kunne påvirke egenutviklede syn på visjonene minske dersom de ikke påvirker utviklingen jevnlig. Her må man finne balansegangen mellom å påvirke slik at man ikke får deler av organisasjonen som beveger seg i andre retninger enn andre og ikke påvirke i så stor grad at individer føler dette er noe som blir påtvunget dem fra ledelsen.

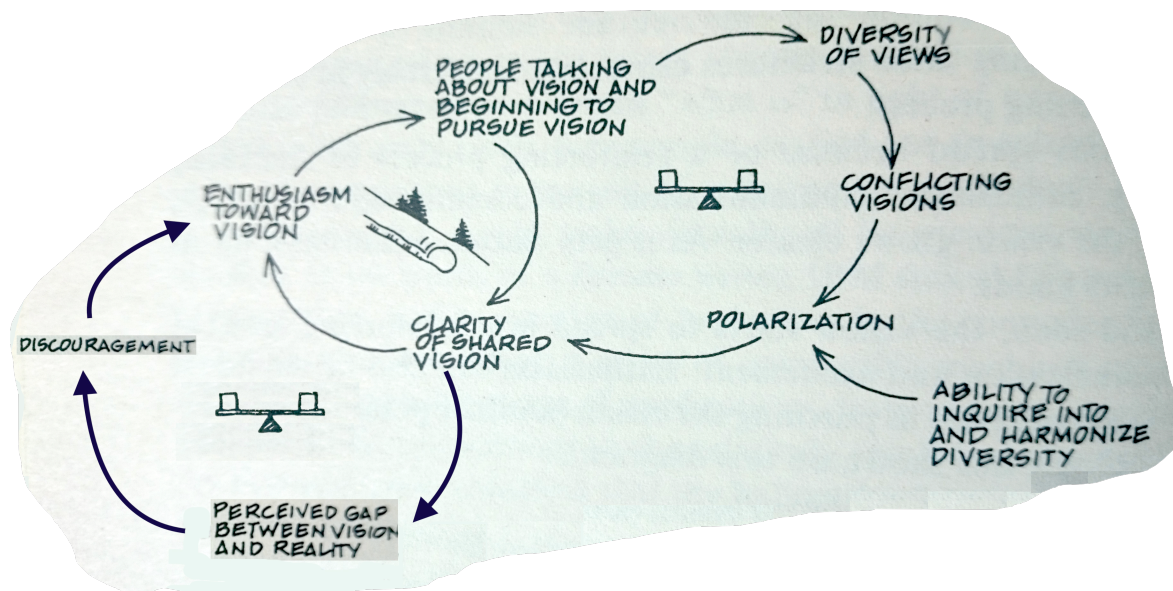
Dersom visjonen er for langt fra det som virkelig er mulig å oppnå vil dette også ødelegge muligheten til å kunne forankre visjonen. Her er det nødvendig å holde balansegangen slik som forklart ved "kreativ spenning" som forklart under disiplinen personlig mestring, kapittel

2.7. Organisasjoner som ikke oppfordrer og hjelper sine ansatte mot personlig mestring vil ha større utfordringer tilknyttet forankringen av visjonen sammenlignet med andre organisasjoner.



Figur 20 Forsterkende feedback Visjon - Kreativ spenning (Senge 2006:s.213)

Som vi ser er det flere balanserende feedback prosesser det er viktig å følge med på samtidig som den forsterkende feedback prosessen forløper. I figur 19 og 20 er det samme forsterkende feedback prosesser men med to forskjellige balanserende feedback prosesser. Det er ikke slik at man kun må følge med på en av disse balanserende prosessene, man må gjerne følge med på alt som foregår samtidig. Vi kan altså slå sammen de balanserende prosessene som illustrert under.



Figur 21 Flere balanserende prosesser samtidig for å forsterke visjonen. (Senge 2006: Med modifikasjoner)

Man må altså passe på å opprettholde den kreative spenningen samtidig som man sørger for at visjonen forankres slik som ønsket. Enda en balanserende prosess som helt klart ville vært aktuell å legge til her vil være tidsbruk tilknyttet utvikling og fokus på visjonen. Man ønsker selvfølgelig ikke at for mye tid går med på å innarbeide selve visjonen, slik at det blir for liten tid til andre prosesser som påvirker mer direkte den daglige lønnsomheten i organisasjonen.

Hele hensikten med dette arbeidet er å få selve visjonen til å bli en kraft som får organisasjonens individer til å tro på at de selv er i stand til å skape sin egen fremtid i og for organisasjonen. I samspill med de øvrige disiplinene vil dette medføre et engasjement og holdninger som gir større sannsynlighet for et bedre og mer effektivt samspill i organisasjonen. Rutiner og prosesser skal ikke være mer enn forslag til hvordan man skal forholde seg for å komme dit organisasjonen ønsker, de skal oppfattes på en slik måte at det vil være mulig for enkeltpersoner å endre disse dersom man finner bedre og enklere løsninger. (Senge 2006: Min personlige tolkning)

2.10 Læring i team

Som det har vært fokusert på tidligere er det vanskelig eller umulig å få til en effektiv drift dersom man ikke klarer å oppnå et godt samarbeid mellom parter og avdelinger i en organisasjon. Av denne grunnen oppsummeres alle disiplinene i den femte disiplinen som læring i team. Slik jeg forstår det er *system tenkning* skallet som holder det hele sammen, mens *læring i team* er kjernen i Senges fem disipliner (Senge 2006).

Et mye brukt og velkjent ordtak er ”to hoder tenker bedre enn ett”, det er dette som er tankegangen i disiplinen *læring i team* (Senge 2006). Det kollektive har større mulighet til å være mer innsiktsfullt og mer intelligent enn det er mulig å være alene. Det bør være et fokus på å spille hverandre gode i en organisasjon. Konkurranser kan være positivt for effektiviteten, men det kan gi enda større gevinster for effektiviteten dersom fokuset i konkurranser er gjennom lagarbeid og da kanskje forskjellige lag fra konkurranse til konkurranse. Læring i team vil hjelpe forskjellige grupper i organisasjonen til å se hverandres utfordringer, noe som kan hjelpe med å finne bedre løsninger på utfordringene man står ovenfor. Hvis man blir tvunget til å samarbeide med personer, der man på forhånd har gjort seg opp meninger om hvordan disse tenker eller oppfører seg. Da kan dette bildet man har gjort seg opp angående enkeltpersoner kanskje snus helt på hodet, gjennom samarbeid som er litt utenom det som foregår i det daglige får man se personer fra en annen side. (Senge 2006)

2.10.1 Dialog (Senge 2006)

For å kunne oppnå læring i team må det være mulig for deltagere å holde en dialo, det vil si at man snakker sammen for å forstå hverandres posisjon. En samtale der hver av partene forsøker å argumentere for og tvinge gjennom løsninger som er til sitt eget beste er ikke en

dialog men heller monologer fra hver side. Senge henviser til fysikeren David Bohm sitt oppsett av tre vilkår for å kunne oppnå en dialog (Senge 2006:s.226):

1. Vær tydelig på egne antagelser og forberedt på å forkaste dem
2. Alle du snakker med er likeverdige deg selv, det formelle hierarkiet forkastes under dialogen
3. Det trengs en ordstyrer for å sørge for at eventuelle diskusjoner forblir saklige og kan dra diskusjonen tilbake til en dialog igjen

Som beskrevet under ”hopp til egne konklusjoner” i disiplinen mentale modeller kapittel 2.8.2, er det ikke nødvendigvis slik at man klarer å skille mellom fakta og egne antagelser. Det er derfor viktig å bevisstgjøre organisasjonens individer på dette, dersom det virker som om noen har gjort seg opp en mening om andre og låst seg angående denne meningen. Er det dermed viktig å påpeke indisiene om dette og utfordre dem. Kanskje er indisiene representative for virkeligheten eller kanskje ikke, poenget er at man må være villig til å innrømme at det kan være feil og dermed kan man endre antagelser basert på indisier dersom det viser seg å være feil. Forskjellen fra ”hoppe til egne konklusjoner” vil i dette tilfelle være at man må få frem de kollektive antagelsene grupper har gjort seg opp en enighet om. Dette er ofte mye mer utfordrende å finne frem til, for ikke å snakke om endre, sammenlignet med enkeltpersoners antagelser. (Senge 2006)

Dersom en leder og ansatt som vanligvis er preget av en slags ”bestyrer” og ”utfører” fordeling når det kommer til kommunikasjon, vil de naturligvis ikke kunne oppnå en dialog uten å legge deres titler til side. Den ansatte må kunne være kritisk til lederens meninger, samtidig som lederen må kunne vurdere den ansattes argumenter og vice versa. Det er ingen som er bedre enn noen andre i en dialog, hensikten her er å finne en kollektiv løsning som er til felleskapets beste. (Senge 2006)

Det vil være noe naivt å tenke at det ikke vil oppstå diskusjoner dersom man setter i gang scenarioer som beskrevet med de første punktene. Dette er ikke kun negativt, en diskusjon vil oppstå på grunn av sterke meninger. Sterke meninger oppstår ikke uten et sterkt engasjement, dermed er dette også et positivt tegn for organisasjonen. Det er viktig å kunne sørge for å tone ned diskusjoner slik at ingen trækker over streken. Her vil en god fredsmekler i form av en ordstyrer være mye verdt for organisasjonen. Ordstyrerens oppgave vil ikke være å stoppe diskusjoner, men å unngå at de utvikler seg til usaklige og ubehagelige krangler. Ordstyreren

vil ha en meget viktig oppgave, denne skal ikke delta i dialogen, men den skal påvirke dialogen i den retningen som er til det beste for organisasjonen, altså en retning som kan resultere i en løsning. Den må også være i stand til å styre en diskusjon tilbake til dialog. I diskusjoner kan motparter ofte argumentere for det samme, uten at de selv er klar over dette. Dette må da ordstyreren klare å påpeke slik at det er forståelig for alle parter. (Senge 2006)

2.11 De fem disipliner oppsummert

I dag virker det meste å handle om effektivisering, enten det være i tjenesteytende- eller produksjonsbedrifter. En organisasjon som ikke er effektiv vil ikke ha livets rett i noe marked og vil derfor før eller siden utkonkurreres. Etter min mening betyr ikke dette dermed at folk må jobbe tolv-tretten kanskje fjorten timers arbeidsdager for å oppnå høy effektivitet. Det handler om å gjøre arbeidet meningsfullt for de ansatte, det må være tydelig hva slags verdi den enkelte skaper for sin arbeidsgiver, samtidig som den ansatte føler at den belønnes tilstrekkelig for skapelsen av denne verdien. Det handler om å jobbe smartere og enklere fremfor hardere og lengre. Det handler om å oppnå en følelse av lykke for ansatte på jobb. Dette vil jeg anta at vil føre til ansatte som ønsker det beste for sin arbeidsgiver, noe som forenkler prosesser og tankeganger som settes i gang for å øke effektiviteten og lønnsomheten av driften.

2.12 Øvrige forskningsspørsmål basert på teorien

Etter å ha satt meg dypere inn i teorien har jeg underveis bygget meg opp ytterligere noen forskningsspørsmål, noe jeg mener kan gjøre det enklere å besvare min problemstilling.

En organisasjons prestasjoner avhenger i stor grad av ledernes og de ansattes kompetanse, engasjement, samspill og forståelse av helheten. Spesielt når det gjelder selskaper i tjenesteytende sektor er dette viktige faktorer. Senge sine teorier om de fem disiplinene virker etter min mening å være perfekte midler for hvordan jeg kan besvare min problemstilling. Derfor mener jeg at det er nødvendig å drøfte følgende spørsmål i tillegg til tidligere nevnte spørsmål:

1: Hvordan påvirkes samarbeidet mellom kolleger i Face2Face AS av forståelsen av hverandres arbeid?

Gjennom dette forskningsspørsmålet ønsker jeg å belyse systemforståelsen og fokuset på læring i team i Face2Face AS. Dette omhandler med andre ord Senges disipliner ”System Tenkning” og ”Læring i Team”.

2: Hva gjør utviklingsmulighetene for ansatte i Face2Face AS med deres lojalitet og trygghetsfølelse?

Med dette forskningsspørsmålet ønsker jeg å se hvor godt ivaretatt de ansatte føler seg. Dersom ansatte føler de får hjelp og oppfølging til å utvikle seg personlig, vil jeg si at det er en rimelig antagelse at dette vil medføre en sterke følelse av at de blir godt ivaretatt av sin arbeidsgiver. En ansatt som føler seg godt ivaretatt vil jeg også anta er en ansatt som har en sterk lojalitetsfølelse ovenfor sin arbeidsgiver. Dette omhandler Senges disiplin ”Personlig Mestring”.

3: Hvordan påvirker fordommer og holdninger i Face2Face AS utviklingen og driften av selskapet?

Her ønsker jeg å se om det foreligger holdninger og fordommer i selskapet som kan være til hinder for en effektiv drift i selskapet. Holdninger blant ansatte kan påvirke samarbeidet mellom ansatte i negativ grad. Holdninger fra ledelsen kan gå ut over trivselen til ansatte. Mens ansattes tro eller tillitt til ledelsen kan påvirke deres motivasjon og innsatsvilje. Dette omhandler etter min mening i stor grad Senges disiplin ”Mentale Modeller”.

4: Hvordan påvirker Face2Face AS sin visjon selskapets ansatte?

Jeg ønsker å finne ut om de ansatte i Face2Face AS vet hva selskapets visjon er, og om dette er noe de relaterer seg til. Samtidig vil jeg også se om de ansatte føler dette er noe de enten føler seg motivert, demotivert eller verken eller av. Dette knytter seg opp mot Senges disiplin ”Bygge en Delt Visjon”.

5: I hvor stor grad føler ansatte i Face2Face AS at de utvikler seg i samspill med sine kolleger?

Her ønsker jeg å undersøke nærmere hvor stor grad utveksling av kompetanse forekommer mellom ansatte i selskapet, samt om dette på noen måte er satt i system og organisert fra ledelsens side. Dette knytter seg naturlig opp mot Senges disiplin ”Læring i Team”.

På samme måte som Senges fem disipliner flyter til en viss grad over i hverandre, der det er forhold som kan påvirke flere disipliner samtidig, vil jeg anta at også funn fra forskningsspørsmålene vil kunne påvirke hverandre. Mye av funnene vil jeg anta at vil kunne knyttes opp mot en kombinasjon av det første forskningsspørsmålet angående system tenkning og et av de øvrige forskningsspørsmålene. Til en viss grad tror jeg dette er en forståelse som vil gjøre det enklere for folk flest å kunne identifisere problemer, spesielt slike som oppstår som en følge av forhold som beskrevet i de øvrige forskningsspørsmålene.

3 Casebeskrivelse

3.1 *Om Face2Face*

Face2Face AS ble stiftet i slutten av 1999, registrert i brønnøysundregistrene i starten av år 2000. Selskapet hadde avdekket et behov i markedet der det ikke fantes tilbydere. De har nå frem til dags dato fortsatt ikke direkte konkurrenter av vesentlig størrelse. Face2Face AS tilbyr såkalte "field-marketing" tjenester, der Face2Face AS setter promotører av sine kunders produkter på gaten, kjøpesentre, flyplasser og lignende. Selskapets promotører selger og promoterer produkter og tjenester fra alt mellom kredittkort fra American Express til støttemedlemskap hos SOS-barnebyer.

Selskapet har på 15 år vokst fra å være en typisk gründerbedrift med få ansatte, til dagens situasjon som et multinasjonalt konsern med ca 60 faste ansatte, i tillegg til mellom 200 og 250 sesongansatte promotører.

3.2 *Organisatoriske forhold*

Selskapet begynner nå å se behov for en mer profesjonell struktur og kompetanse blant ledelsen.

Rent organisatorisk vil jeg si at selskapet i dag er organisert som en mellomting mellom Mintzbergs "enkle struktur" og "profesjonelt byråkrati". Den operasjonelle kjernen er av størst betydning, men det er mellomledere og ledere som har stor deltagelse i det operasjonelle.

Den operative kunnskapen blir mindre nødvendig for de organisatoriske forholdene og tilknytter seg nå mer eller mindre kun den operasjonelle driften. Selskapets vekst har nå ført selskapet inn en situasjon der skillet mellom det operative og organisatoriske i selskapet blir tydeligere. Forholdene er blitt såpass store at det ikke lenger er mulig for alle i ledelsen å ha kontroll på alt. Økonomi og administrasjon, markedsavdeling, HR-avdeling og lignende trenger egne og mer tydelige ledere enn tidligere. Dette er en situasjon jeg vil beskrive som lignende Greiners "autonomikrise". Hvor selskapet er på vei over i fasen Greiner beskriver som delegeringsfasen.

Selskapet har gått til ansettelse av en ny leder for økonomiavdelingen som besitter høy kompetanse innenfor endringsledelse og organisasjonsutvikling. Dette er noe som etter min mening er en type kompetanse det er stort behov for i Face2Face. Spørsmålet videre fremover er om de øvrige lederne er i stand til å innse dette behovet og slippe den nye økonomilederen til i tilstrekkelig grad, og utnytte dennes kompetanse til det fulle.

Sent på våren 2015 ble det besluttet at økonomitjenestene som tidligere ble utført internt i selskapet skulle settes ut til eksterne parter (outsourcing).

3.3 Utfordringer blant ansatte

Selskapet har ikke fått på plass ledere for hver avdeling, som det vil være behov for i en autonomikrise. Det er antydninger til et fravær av forståelse mellom avdelinger. Fokuset fra ledelsen virker i stor grad å være på salg, mens håndteringen av det arbeidet som et økt salg medfører er sterkt nedprioritert. Dette medfører naturligvis et sterkt fokus på de ansatte i salgslinjen, mens øvrige ansatte blir nedprioritert. De ansatte virker å smittes med disse holdningene fra ledelsen. Dermed har det oppstått nærmest fiendtlige holdninger mellom avdelinger hos visse ansatte, men også hos noen ledere.

3.4 Utfordringer i markedet

Som nevnt har selskapet levd godt av å operere i et marked med få eller ingen reelt store konkurrenter. Det å anta at dette er en situasjon som vil vedvare mener jeg er meget naivt. Det at det faktisk har gått så lang tid uten at en større konkurrent har kommet på banen er i seg selv et lite under. En dag vil det komme en konkurrent på banen, og dersom dette skjer før Face2Face AS rekker å gjøre grep for å oppnå en mer profesjonell og strukturert drift, tror jeg det er stor sannsynlighet for at en eventuell ny og mer profesjonell konkurrent raskt vil kunne kaste Face2Face AS ut av markedet.

4 Metode

Hva som vil være den riktige fremgangsmåten for å finne et mest mulig nøyaktig svar på et utgangspunkt, er avhengig av utgangspunktets natur. Dersom man ønsker å finne svar på hvor mange timer nordmenn sover i gjennomsnitt pr natt, vil det være nødvendig å hente inn veldig mange svar fra et utvalg som blir både stort nok, geografisk utbredt, fra forskjellige aldersklasser osv. Dette er for at man skal kunne oppnå en representativ andel respondenter. En kvantitativ tilnærming vil sannsynligvis være metoden som har best evne til gi et bilde av virkeligheten i dette tilfellet.

Vi kan tenke oss at man ønsker å forske videre på søvnvanene til nordmenn etter å gjennomført denne kvantitative undersøkelsen. Dersom man nå ser fra undersøkelsen at det er noen som får alt for lite søvn i gjennomsnitt, vil et spørsmål som kan reises ut fra dette være ”hvordan kan disse personene kvitte seg med sine søvnproblemer?”. For å finne svar på dette trenger man å finne svar på dypere og mer inngående spørsmål, kanskje også spørsmål man selv ikke vet at man skal stille på forhånd. Dette kan man gjøre ved å utføre dybdeintervjuer med personer med søvnvansker. I dette tilfellet vil en kvantitativ tilnærming sannsynligvis være den best egnede metode i dette tilfellet.

Som Silverman (Silverman 2011) så godt oppsummerer; *”Quantitative methods are usually the most appropriate if you want to find out the social facts or the causes of some phenomenon. Qualitative methods are best suited if you want to ask ”what” and ”how” questions.”*

I mitt tilfelle ønsker jeg som nevnt å se på hvordan et selskap kan løse et spesifikt problem de opplever. Det er ikke nødvendigvis et enkelt og kort svar på dette spørsmålet, og det er helt klart ikke en trend eller noen enkelt måte å generalisere dette problemet på som vil gi et brukbart svar på spørsmålet. Dermed ser jeg det som nødvendig å benytte meg av kvalitative metoder for å finne svar på min problemstilling.

Det er den nye økonomilederen i Face2Face AS som sitter på kompetansen og erfaringer som skal benyttes for å håndtere selskapets utfordringer. Daglig leder sitter med kunnskapen om hva som er forsøkt tidligere. Det er viktig å finne en måte jeg kan få dem til å fortelle meg mest mulig om faktorer som har fått dem i dagens situasjon. Hva som faktisk er de største

utfordringene i dag? Og hvordan skal de håndtere dette fremover? Dette er sannsynligvis ikke spørsmål som vil ha korte konkrete svar, samtidig vil det trolig være mange flere spørsmål som dukker opp underveis. Dermed vil jeg anta at jeg vil finne de mest fornuftige resultatene gjennom semi-strukturerte dybdeintervjuer.

4.1 Innsamling av data

Jeg ønsker å bruke mest tid på intervjuene med økonomisk leder og daglig leder, men samtidig ønsker jeg også å høre med øvrige ledere, ansatte i salgs-, og økonomiavdelingene. Hvordan opplever de situasjonen? Opplever de at selskapet gjennomgår utfordringer i det hele tatt? Peker de på de samme utfordringene som andre? Har de tro på at dette kan løse seg? Det kan også tenkes at det kan komme mye nyttig informasjon som jeg ikke nødvendigvis var forberedt på at kunne komme. Dermed er det viktig at jeg er forberedt på at intervjuene kan skifte fra semi-strukturert til åpne. Dette kan også noen ganger få respondentene til å bli mer pratsomme.

Siden jeg personlig også har vært deltidsansatt i økonomiavdelingen ved siden av studiene, har jeg også gjort observasjoner av forholdene i Face2Face AS. Jeg har blitt fascinert av de organisatoriske forholdene og holdningene som finner sted i selskapet helt fra starten av min tid hos selskapet. Jeg fikk tidlig et håp om å kunne benytte det jeg selv observerte som et eksempel på hvordan teori om endringsledelse og organisasjonsutvikling kan settes i praksis. Derfor vil jeg også benytte meg til en viss grad av mine egne observasjoner i samspill med de funn som avdekkes under intervjuene, til å bekrefte eller avkrefte mine egne antagelser.

4.2 Analyse av data

Jeg har valgt å anonymisere samtlige respondenter. Funn fra respondenter blir brukt som en bekreftelse eller avkreftelse på egne antagelser gjort med utgangspunkt fra mine observasjoner. Grunnet selskapets organisering vil det være vanskelig å henvise til en respondent som noe annet enn ansatt i sin avdeling, eller som leder generelt uten å nevne avdeling. Spesifisert nærmere enn dette vil dette medføre at personer i selskapet enkelt vil kunne identifisere respondenten. Alle intervjuer er tatt opp med lydopptaker med tillatelse fra respondentene, og transkribert ordrett i etterkant. Det er benyttet en intervjuguide, med en funksjon som ledetråd gjennom hvert intervju. Spørsmålene er ofte omformulert, stilt i en litt

annen rekkefølge eller omgått for å komme til bunns i hva respondenten virkelig mener. Dette med teoriene om *"tenkt teori vs utført teori"* friskt i minnet. Mange av spørsmålene er vanskelig å besvare fordi de er personlige, krever god selvinnsikt, samtidig som at respondenten er modig nok til å innrømme dette ansikt til ansikt med meg som intervjuer. Det å holde en "flyt" i praten vil være viktig, noe som lydopptaker vil hjelpe med slik at jeg kan bruke noe mindre tid på notatene. Dette vil være en vesentlig del av vurderingen under analysen, i hvor stor grad kan man stole på at det som respondenten forteller er det denne virkelig mener?

4.3 Vurdering av validitet og reliabilitet

"We are not faced, then, with a stark choice between words and numbers, or even between precise and imprecise data; but rather with a range from more to less precise data..."

Hammersley (1992a:163) (Silverman 2011).

Er svarene jeg får til å stole på? Danner de et riktig bilde av virkeligheten? Klarer jeg personlig å unngå å vinkle svarene jeg får i en retning jeg selv ønsker?

Som Hammersley (1992a:67) forklarer refererer reliabilitet til graden av konsistens med tilfeller som hører til samme kategorier av forskjellige observatører eller av samme observatør i forskjellige tilfeller (Silverman 2011). Er funnene jeg finner noe som også kan gjelde for andre selskaper? Jeg vil forsøke å bekrefte eller avkrefte mine egne observasjoner med svarene jeg mottar fra respondenter, på denne måten vil jeg øke reliabiliteten av mine funn.

Hammersley (1990, 57) forklarer også at med validitet menes om et forhold som kommer frem faktisk representerer fenomenet man ønsker å belyse (Silverman 2011). Er de forholdene jeg får høre fra ledelsen slik som de forsøker å fremstille dem? Spesielt lederen som har forsøkt å håndtere utfordringene tidligere uten å lykkes har et insentiv til å pynte på virkeligheten til sin fordel. Det er ikke alltid enkelt å innse sine begrensninger, for ikke å snakke om å faktisk innrømme dette ovenfor andre. Jeg vil forsøke å styrke validiteten av intervjuene med å intervjuer ansatte fra forskjellige avdelinger i selskapet. På denne måten vil jeg få et overordnet bilde av hvordan de ansatte ser på utfordringene, samt om det er tro på fremtidig håndtering av disse eller ikke.

4.4 Ethiske avveininger

Silverman (2011) siterer Anne Ryen (2011:420) som sier at man som forsker kan komme over situasjoner som involverer skjult eller problematisk informasjon som kan være direkte skadelig for andre. Når vi intervjuer en person går vi inn et tillitsforhold med intervjuobjektet. Det er viktig at man som forsker ikke bryter dette tillitsforholdet. Dersom respondenten ikke føler seg trygg på at han eller hun ufrivillig kan komme til å avsløre skadelig informasjon i et ubetenkt øyeblikk, vil dette være med på å senke validiteten av informasjonen som kommer frem under intervjuet.

Det bør også avklares hvorvidt man ønsker å anonymiseres eller ikke. Det kan være at man ønsker både selskap og ansatte anonymisert, ofte vil dette også være en faktor som får respondentene til å snakke mer åpent og ærlig, som igjen øker validiteten. Jeg vil anonymisere alle personer i min endelige oppgave, men selskapet er som kjent nevnt med fullt navn.

5 Resultater og funn

Gjennom mine observasjoner som deltidsansatt har jeg sett indikasjoner på mange forhold som i stor grad relaterer seg mot teorier om lærende organisasjoner. Det er eksempler på mentale modeller som er til hinder for effektiviteten i selskapet, jeg har personlig ikke sett noen form for delt visjon, slik jeg opplevde det var det lite rom for personlig utvikling i selskapet og liten systemforståelse.

Med et utgangspunkt i mine egne observasjoner søkte jeg etter bekreftelser eller avkreftelser blant andre parter i selskapet gjennom semi-strukturerte dybdeintervjuer. Her forsøkte jeg å utfordre respondentenes syn på sine kolleger, andre avdelinger, ledelsen og sine egne tankemåter. Jeg har hatt et inntrykk av at mange personer i Face2Face AS lever i sin egen lille boble, der verden utenfor Face2Face AS ikke følger helt de samme handlereglene som finnes internt og rundt selskapet. Selskapet har ingen direkte konkurrenter som leverer nøyaktig samme tilbud, i det minste ingen aktører som per i dag kan måle seg. Jeg har gjort meg noen antagelser med tanke på konkurransesituasjonen, mange av disse kan knyttes mot at Face2Face AS slipper billig unna kritikkverdige forhold når de ikke har store konkurrenter.

Disse kritikkverdige forholdene har jeg forsøkt å finne ut av om faktisk er forhold som er kritikkverdige, eller om det kun er egne antagelser som ikke har rot i virkeligheten.

5.1 Systemforståelse

Gjennom mine observasjoner har jeg inntrykk av at det er liten eller ingen forståelse blant selskapets ansatte når det kommer til hva andre ansattes arbeidsoppgavers består av. Dette knytter seg spesielt opp mot forskningsspørsmål 1 i kapittel 2.12, *”Hvordan påvirkes samarbeidet mellom kolleger i Face2Face AS av forståelsen av hverandres arbeid?”*. Det virker å være særlig dårlig forståelse for ansatte som er i en annen avdeling enn sin egen. Det er etter min oppfatning en utbredt holdning om å sørge for at en selv sikrer seg selv slik at man ikke selv kan få skylden dersom noe går galt. Dette er også noe jeg gjentatte ganger har fått bekreftet gjennom intervjuene. Det virket nærmest som om mange hadde snakket sammen om dette før intervjuene, for hele fire personer brukte nesten samme uttrykk; *”alle sitter på hver sin tue og konsentrerer seg om sitt”*. Disse fire er personer fra ledelse, salgsavdeling og økonomiavdeling. Alle brukte ordene *”hver sin tue”*, som en økonomimedarbeider utdyper

videre; ”*jeg vet at de trenger rapporter fra meg, men ikke hva de trenger det til. Jeg tror det ville gjort jobben min enklere hvis jeg hadde hatt en bedre forståelse av dette*”. Dette virker å være et utbredt fenomen i Face2Face AS, de fleste vet at de skal levere fra seg arbeid som skal tilfredsstille visse krav. Men hvorfor disse kravene er som de er og hva dette skal brukes til er ikke i fokus. Det sees heller ikke på som viktig i visse avdelinger, som en salgsmedarbeider sier det: ”*det får bare vente (les det å rapportere), vi må ut i felt*”.

Det har også vært faktorer som har antydnet at det er visse holdninger ovenfor hele avdelinger som kan hindre kvaliteten av samarbeidet og effektiviteten i selskapet. Det kan virke litt som om den eneste avdelingen som virkelig er verdt noe i Face2Face AS er salgsavdelingen. Alle andre avdelinger er som en leder sa det ”*kun et support apparat*”. Videre presiserte vedkommende ”*hvis dette apparatet kan reduseres og det er fornuftig å gjøre det, og samtidig opprettholde samme kvalitet og support. Så burde vi jo gjøre det...*”. Mitt inntrykk er at denne holdningen er veldig klar og tydelig blant alle i Face2Face AS, dette er ikke noe som er forsøkt dysset ned slik at deler av selskapet ikke skal føle seg mindreverdige eller nedprioritert. Dette får jeg bekreftet fra en økonomimedarbeider som sier det slik når jeg stiller spørsmål angående dette: ”*Ja, (min avdeling) føler jeg blir sett ned på... Det er få som vet hva vi egentlig gjør.*”. Ytterligere bekreftelse på dette får jeg fra en salgsmedarbeider: ”*Jeg tror man blir litt cocky når man jobber i salgsavdelingen... Hvis ikke vi går ut og jobber, så har ikke du (les andre avdelinger enn salgsavdelingen) noe å gjøre heller*”. Denne holdningen fra salgsavdelingen blir kommunisert slik at man er bevisst på at dette ikke er en ideell holdning, men synes likevel å være til stede i aller høyeste grad.

5.2 Personlig utvikling og trygghetsfølelse

Følgende funn er avdekket med utgangspunkt i Senges disiplin ”personlig mestring og forskningsspørsmål 2 i kapittel 2.12, ”*Hva gjør utviklingsmulighetene for ansatte i Face2Face AS med deres lojalitet og trygghetsfølelse?*”. Det oppfattede fokuset på salgsavdelingen kan tenkes at bunner ut i at det er den avdelingen som generer en direkte inntekt for selskapet. En videreutvikling i tankemønsteret kan få en til å tenke at dette også medfører at selskapet ikke er interessert i å bruke for mye ressurser på forhold som ikke generer inntekter direkte på kort sikt, noe som også har vært min oppfatning. Tilbud som kurs, medarbeidersamtaler og kompetanseutvikling for ansatte har virket på meg som mer eller mindre totalt fraværende. Face2Face AS er kun en inntektskilde for de ansatte i selskapet, med unntak av for de som er

ansatt i salgsavdelingen. Her er det et veldig klart skille mellom salgsavdelingen og øvrige avdelinger i selskapet. Det eneste som virker å være noe bedre i økonomiavdelingen sammenlignet med salgsavdelingen er om de ansatte føler at sin nærmeste leder vet hvor de ønsker seg i karrieren. Når det kommer til om de ansatte føler seg ivaretatt eller ikke og om de synes det er givende å jobbe for Face2Face AS, svarer alle fra salgsavdelingen at de føler seg godt ivaretatt og at det er givende. Hos de ansatte i økonomiavdelingen er det kun en ansatt som føler seg godt ivaretatt og synes det er givende. Som en økonomimedarbeider sier: *”Dette er en jobb som alle andre jobber... det er litt usikkert her... jeg har jo hørt at min avdeling er under vurdering og at de ønsker å kvitte seg med den, så verdsatt...? Nei, nei jeg vil ikke si det. Slik var det før også (les før beslutningen om outsourcing av økonomiavdeling ble vedtatt)”*.

Økonomiavdelingen har ikke fått noen tilbud om kurs eller medarbeidersamtaler, og føler seg veldig oversett fra ledelsen. De gir inntrykk av at de ikke får høre noe fra toppledelsen med mindre det er noe de har gjort feil. I salgsavdelingen er det i det minste noe større fokus på kursing av ferske selgere, og opplæringen av disse er til en viss grad satt i system ved å plassere de i team med teamledere som følger dem tett. Også her gis det uttrykk for at det kunne vært nyttig med mer utvikling og opplæring satt i system, også for selgere som er kommet noe videre.

Det er tydelig å se indikasjoner på følger av holdningen om at alle avdelinger skal være et *”support apparat”* for salgsavdelingen medfører. Jeg finner en klar tendens på at økonomimedarbeidere føler seg sett ned på og nedprioritert, mens salgsmedarbeidere er mer eller mindre fornøyde med sin arbeidssituasjon. Funn blant økonomimedarbeiderne vil naturligvis forsterkes av det faktum at de er kjent med at de mister jobben, men sammenlignet med mine egne observasjoner fra tiden før dette ble kjent, vil jeg si at dette er en faktor som også gjør at disse har svart mer ærlig åpent om sine tanker og opplevelser.

5.3 Mentale modeller og holdninger

Denne holdningen fra ledelsen om at alle avdelinger er et *”support apparat”* for salgslinjen, kan også tenkes å skape visse holdninger blant ansatte i selskapet. Hva gjør dette med salgsmedarbeideres innstilling ovenfor det å kunne gi økonomimedarbeidere de dataene som trengs for at økonomiavdelingen skal fungere effektivt? Dette har vi allerede sett tendenser på

når vi har diskutert systemforståelsen. Det er veldig klare tegn som viser at samarbeidet på tvers av avdelinger bærer preg av utfordringer, dette som en følge av mentale antagelser om hvordan ting fungerer og negative holdninger ovenfor andre avdelinger. Dette er forhold som er avdekket som et søk for å besvare forskningsspørsmål 3 i kapittel 2.12, ”*Hvordan påvirker fordommer og holdninger i Face2Face AS utviklingen og driften av selskapet?*”. Dette kan også knyttes opp mot Senges disiplin ”Mentale Modeller”.

Et vesentlig flertall av respondentene har personlig vært i en konflikt eller vært vitne til en konflikt i Face2Face AS. Et enda større flertall har en kollega de misliker eller mener ikke gjør en god nok jobb. Dette vitner om en ukultur i selskapet. De aller fleste respondentene går med på at deres negative tanker eller holdninger ovenfor nevnte kollega/kollegaer, ikke trenger være forenlig med realiteten. Nærmest utelukkende innrømmer respondentene at de kan ha gjort seg egne antagelser om de aktuelle kollegaene som ikke nødvendigvis trenger å være riktig. Flere respondenter forteller at jeg stiller vanskelige spørsmål og at dette er noe de burde tenkt på selv tidligere. De forteller at dette med fordel kunne vært innført som en øvelse alle i Face2Face AS gjorde jevnlig for å utfordre deres egne holdninger ovenfor ansatte og avdelinger i selskapet. Som en salgsmedarbeider sier det: ”*I blant tenker jeg nok at det er sånn (les at en person faktisk har de negative sidene jeg antar den har). Men så, sånn som nå når vi sitter og prater om det, så vet jeg jo at det ikke finns mye som jeg er helt sikker på... så man er nok litt rask*”. På direkte spørsmål om de kan tenke seg at man har negative holdninger ovenfor en annen avdeling svarer alle respondentene med to unntak ”ja” til dette.

Det virker også å være en tendens i selskapet at man ikke skal stille for mye spørsmål vedrørende rutiner og hvordan ting gjøres. Jeg har selv opplevd å påpeke feil eller forhold som kan være lite effektivt, der jeg har fått beskjed om å fortsette å gjøre det på samme måte fordi det er sånn det skal gjøres i Face2Face AS. Når dette nevnes for respondentene er det kun to personer som ikke kjenner lignende utsagn fra egne opplevelser i selskapet.

5.4 Lojalitet og retningsorientering

Som et resultat av forskningsspørsmål 4 i kapittel 2.12, ”*Hvordan påvirker Face2Face AS sin visjon selskapets ansatte?*”, har jeg fått et inntrykk av at selskapet Face2Face AS drives delvis uten mening. Mitt inntrykk har vært at det er veldig få i selskapet som tenker lenger frem i tid enn neste lønning. Heller ikke fra ledelseshold har jeg sett indikasjoner på at det

brukes tid på annet enn forsøk på å sikre seg så mange kunder som mulig. Hvor er det man ønsker at Face2Face AS skal være om 10 år? Jeg tror egentlig ikke det er planlagt så mye utover det første året fremover. Hvordan skal man da kunne forvente at deres ansatte ser på Face2Face AS som en langsiktig og trygg arbeidsgiver? Dette vil jeg si at er til hinder for å kunne praktisere Senges disiplin "Bygge en Delt Visjon".

Face2Face AS sin visjon er "*Face2Face skal levere den beste field marketing tjenesten i verden*". Dette er altså det alle i Face2Face AS skal jobbe mot, dette er det ypperste målet ledelsen i selskapet har satt for alle tilknyttede til Face2Face AS. Dette er på ingen måte en umulig oppgave, naturligvis vil selskapet sette seg delmål på veien mot oppnåelse av visjonen, hvor godt er denne visjonen forankret gjennom alle ansatte i forskjellige avdelinger? Når jeg spør respondentene om de vet hva selskapets visjon er, så svarer faktisk ingen med unntak av en leder riktig. Noen innrømmer at de ikke vet, andre har en helt annen oppfatning av hvor selskapet ønsker seg, mens noen har et svar som kan minne om noe som går i samme retning som den virkelige visjonen. Det skal sies at jeg da legger litt godvilje til for å si at det ligner. Jeg velger å ikke fokusere så mye på om respondentene treffer nøyaktig med sine forklaringer for hva selskapets visjon er, men jeg vil fokusere mer på tonefallet og kroppsspråket deres når de svarer på dette spørsmålet. Etter min oppfatning er det urovekkende mange som viser tydelig oppgitthet eller likegyldighet når de uttaler seg angående dette. For meg er det veldig tydelig at det er liten entusiasme, kanskje mest motstand mot denne visjonen. Det virker ikke som om respondentene tror på visjonen. Flere respondenter fra forskjellige avdelinger bruker ordet "*verdensherredømme*" etterfulgt av latter og himling med øynene. Jeg vil si at Face2Face AS ikke har klart å nå gjennom til sine ansatte med denne visjonen, det virker ikke som om de ansatte forstår hva eller hvordan Face2Face AS skal kunne oppnå visjonen.

Med noen få unntak hevder alle at de har ofret og er villige til ofre av seg selv for Face2Face AS sitt beste. Slik jeg oppfatter det har alle en veldig sterk og god arbeidsmoral, men samtidig tærer ofte situasjoner som oppstår i selskapet på deres motivasjon til å fortsette. Her opplever jeg det å være forholdsvis likt mellom de forskjellige avdelingene. Det som skiller seg mest ut er det at motivasjon privat og karrieremessig ikke passer sammen med økonomimedarbeidernes stilling hos Face2Face AS. Ser vi dette i sammenheng med at det var absolutt ingen respondenter som mente det betydde noe for dem å jobbe hos nettopp

Face2Face AS, kan dette indikere et stort problem for selskapet dersom det skulle dukke opp en mer profesjonell konkurrent. Etter min oppfatning vil en konkurrent enkelt kunne lokke Face2Face AS sine beste ansatte over til seg.

Forholdene som er avdekket vitner etter min mening om liten tillitt til ledelsen fra de ansatte. Blant annet er det få som mener det er helt uproblematisk å innrømme at man har gjort en feil i Face2Face AS. En leder sier det slik angående dette: *”det kan få folk til å si; nå gidder jeg ikke mer. Man mister fullstendig tillitt til ledelsen”*.

5.5 Lagfølelse og læring i team

Funn og resultater beskrevet tidligere antyder liten grad av lagfølelse i Face2Face AS. Mine observasjoner har antydnet at samarbeid er nærmest fraværende, det handler mer om å finne en syndebykk ved hver eneste lille ting som blir feil. Funn som er en følge av forskningsspørsmål 5 i kapittel 2.12, *”I hvor stor grad føler ansatte i Face2Face AS at de utvikler seg i samspill med sine kolleger?”*, antyder at man sitter på sin egen *”tue”* og konsentrerer seg om sitt. Spørsmålet er da om respondentene føler det på samme måte? Her blir mine egne observasjoner bekreftet uten unntak, det er ingen av respondentene som hevder noe annet enn at det er nødvendig med forbedringer når det kommer til samarbeid mellom avdelingene. For å sitere en leder som frustrert forteller om samspillet mellom avdelinger; *”nei, det er jo helt elendig. Herregud. Altså alle jobber jo i hver sin silo, og er opptatt av seg og sitt. Og det jobbes parallelt, det er ingen som har overblikket, hvis (en navngitt leder) er der har (denne) overblikket i sitt hodet, men deler det ikke med noen. Det er kjempefrustrerende, folk blir jo passive. Du får jo ikke ut potensialet i en organisasjon, når du ikke får til dette samspillet. Vi har så mye å hente på dette her, det er et elendig samarbeid”*. Det er en kultur for å lære arbeidsoppgaver av hverandre som ansatt i Face2Face AS, slik som det er i de aller fleste selskaper. Dette er på ingen måte satt i system, det er få eller ingen fellesmøter hvor problemstillinger diskuteres hvor man kan lære av hverandre. Dersom det er noe du som ansatt ønsker å bli bedre på, må du selv ta initiativet til dette ved å kontakte andre i selskapet som er bedre enn deg selv. Alle med unntak av tre respondenter mener det ikke finnes et system for opplæring av ansatte der man kan lære av hverandre og utvikle seg sammen.

5.6 Hva gikk galt?

Som en oppsummering av forskningsspørsmål fra kapittel 2.12, føler jeg at jeg nå er i stand til å vise til funn tilknyttet forskningsspørsmålene fra kapittel 1.5. I dette kapittel, 5.6, er funnene tilknyttet forskningsspørsmål ”*Hva var hovedårsaken til at Face2Face havnet i den vanskelige situasjonen de havnet i?*”. Face2Face AS flyttet inn i nye lokaler på nyåret i 2014, på samme tid skiftet de også regnskapssystemer. De ansatte klarte ikke holde regnskapet ajour og falt lenger og lenger etter. Det virker å være bred enighet blant lederne jeg har snakket med, om at dette i aller størst grad skyldes svak ledelse gjennom perioden. Noen vil nok forsøke å peke på det nye systemet, en leder er ikke enig i dette; ”*Du kan ikke skylde på et nytt system, du kan ikke skylde på at det ikke har vært en leder på plass. Da må du gjøre noe med det da. Det er ledelsens ansvar. Hvis jeg skal si hva hovedårsaken er så vil jeg si at ledelsen ikke har tatt det ansvaret*”. Men hvorfor tok ikke ledelsen dette ansvaret da? Min oppfatning angående dette er at ledelsen faktisk ikke har vært i stand til å se omfanget av arbeidsmengden økonomiavdelingen satt på, samtidig som det virket som om ledelsen har sett på økonomi/regnskap som et nødvendig onde som ikke skaper merverdi for dem. Denne oppfatningen deler jeg med flere økonomimedarbeidere og ledere hvorav en leder sier det slik; ”*Det er aldri systemet som er feil. Det er det med å gå til rot årsaken til problemet. Eierne må innse at de ikke strekker til. De må se at vi har et problem, at vi har en utfordring*”.

5.7 Hva er løst?

Etter hvert som tiden gikk vokste problemet seg større og større. Det ble ikke tatt tak i problemene, det virker som om det var viktigere å påpeke at det var enkeltpersoner som ikke gjorde jobben sin enn å forsøke finne en vei ut av utfordringene som hadde oppstått. Etter hvert ble det ansatt en ny leder og det ble leid inn flere ansatte for å hjelpe til på økonomiavdelingen. Etter min mening var det en klarere og tydeligere leder, en kollektiv kjempeinnsats blant alle parter på økonomiavdelingen, i tillegg til ekstra hjelp via innleide som førte selskapet på fote regnskapsmessig igjen.

Flere av lederne påpeker de samme faktorene; ”*Det å få rett person på rett plass. Å få inn nødvendig kompetanse*”.

Spørsmålet nå er om det at selskapet i dag er ajour med regnskapet betyr at vi kan friskmelde selskapet for de symptomene som er vist. Er egentlig problemet løst? Dette knytter seg opp mot det siste forskningsspørsmålet jeg har stilt for å kunne besvare problemstillingen min, *”Hvordan skal Face2Face unngå å havne i en lignende situasjon igjen?”*. Jeg vil oppsummere og drøfte flere av de øvrige forskningsspørsmålene i etterfølgende kapittel 6 og 7.1.7.

6 Drøftelse

Siden jeg selv har vært deltidsansatt som økonomimedarbeider i selskapet, har jeg selv fått kjenne på inntrykk og tanker jeg selv har gjort meg opp om andre avdelinger og hvordan ledere og andre ansatte i andre avdelinger har behandlet meg. Min stilling hos Face2Face AS har vært en deltidsstilling ved siden av studiene på NMBU der jeg ofte har blitt fascinert av scenarioer jeg gjenkjenner fra teorier i studiene tilknyttet min mastergrad. Dette tror jeg at har ført til at jeg ikke har latt meg påvirke i like stor grad som andre i organisasjonen av forholdene som utspilte seg, men heller følt meg som en utenforstående person som observerer det hele med fascinasjon.

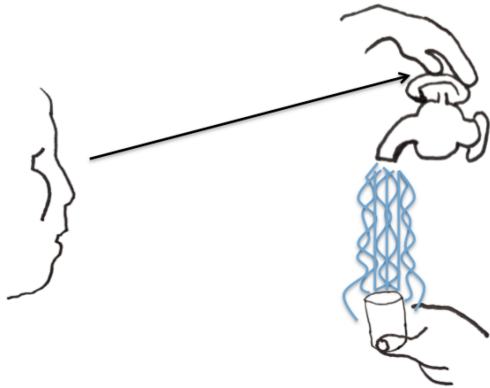
Jeg har ofte benyttet meg av opplevelser fra Face2Face AS for å forklare eller forstå situasjoner beskrevet i teorien bedre. Jeg har forsøkt å fokusere på om jeg forstått teorien eller situasjonen riktig, slik at jeg vil være i stand til å identifisere situasjoner der jeg har lett etter bekreftelser, og tilpasset det jeg har observert til å passe bedre med teorien. Dette vil jeg si at jeg med stor sikkerhet har klart å unngå, når jeg i tillegg har intervjuet personer fra forskjellige avdelinger og nivåer i selskapet. På denne måten har jeg fått et mer nyansert bilde av virkeligheten som har gitt meg mange bekreftelser men også noen få overraskelser. Med bakgrunn i holdninger jeg antok at var til stede når det kommer til det å ikke endre for mye på ting som kanskje ikke fungerer helt optimalt, var jeg redd for at jeg ville møte sterk motstand i selskapet angående mine planer om å skrive min avhandling med selskapet som fokus. Dette viste seg å være helt ubegrunnet, da jeg faktisk har mottatt gjennomgående stor støtte og hjelp fra alle parter i selskapet.

Etterfølgende vurderinger er basert på funn presentert i kapittel 5 i nummerert rekkefølge, der kapittel 5.6 og 5.7 samles i kapittel 6.6. Drøftelse av funn presenter i kapittel 5.1 finner sted i kapittel 6.2, funn fra kapittel 5.2 drøftes i kapittel 6.2 osv.

6.1 System tenkning

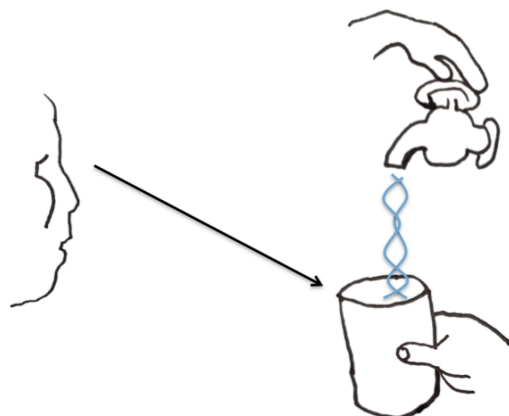
Jeg var av den oppfatning at det ikke var en spesiell god forståelse for hvordan Face2Face som selskap fungerte blant de ansatte. Jeg trodde heller ikke det var spesielt stort fokus på dette blant ledelsen, men her tok jeg nok litt feil. Det er et ønske om å oppnå en bedre forståelse mellom ansatte i selskapet, men arbeidet med å oppnå dette har ikke kommet så

langt foreløpig. Selskapet har fortsatt et ekstremt fokus på field marketing og salg, dette fokuset er så sterkt at det medfører en nedsatt evne til å fungere godt på tvers av avdelinger. Dette kan illustreres godt ved å henvise til Senges feedback prosesser.



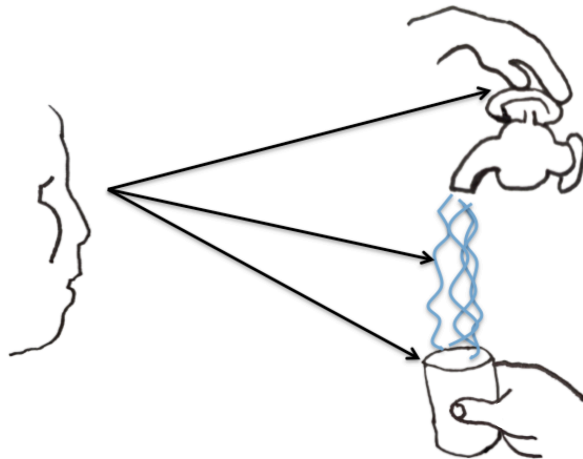
Figur 22 For sterkt fokus på salg

Hvis vi tenker oss at øyet som ser og hodet som tar beslutninger er ledelsen i selskapet, vannstrømmen er inntekter og arbeidsmengde, glasset er det såkalte støtteapparatet i form av økonomiavdeling, administrasjon osv. Figur 22 er en god illustrasjon på hvordan Face2Face AS fungerer nå i dag. Det er et sterkt fokus på salg og inntekter, de har altså skrudd kranen så åpent som mulig. Dermed fosser det vann (inntekter og arbeid) ut av kranen. Glasset eller støtteapparatet derimot er veldig lite og skjørt. Dette glasset er for lite til å effektivt kunne samle vann fra den sterke vannstrømmen som kommer fra kranen, i verste fall kan til og med glasset knuse. Dersom selskapet ikke utøver en god systemforståelse, så vil ikke selskapet være i stand til å se hva som skjer med vannstrømmen. Selskapet vil da kun se inntektene de generer og tenke at selskapet går veldig bra som følge av dette, mens virkeligheten er en helt annen fordi de ikke er i stand til å samle opp disse inntektene på en effektiv måte.



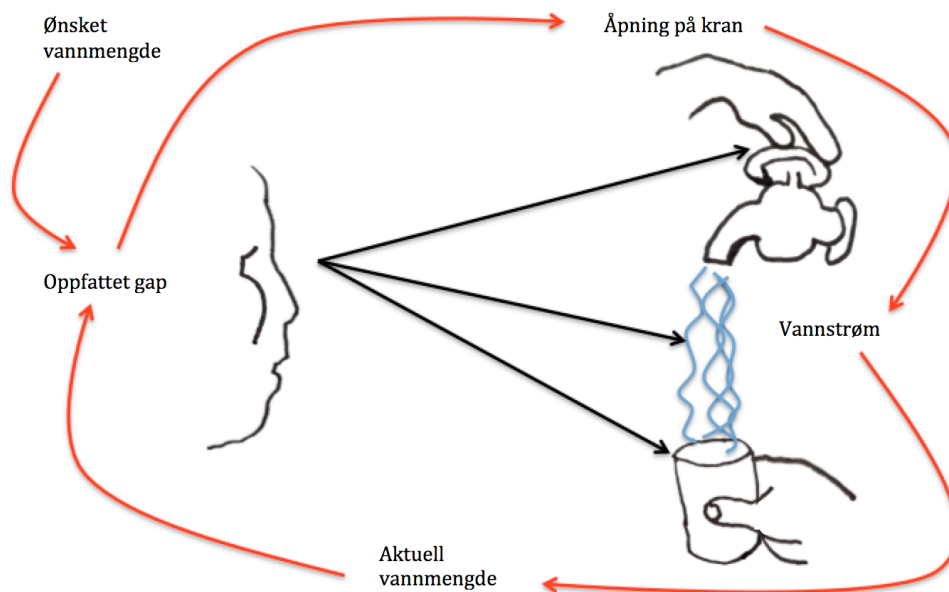
Figur 23 For sterkt fokus på støtteapparat

Det er ikke dermed sagt at det å fokusere på å skape et større støtteapparat vil være det riktige for selskapet. Dersom man skaffer et større og kraftigere glass, vil man kunne samle opp mer vann mye mer effektivt, men dette vil da kunne gå ut over vannstrømmen selskapet klarer å generere. I et slikt selskap vil man se at det ikke finnes ansatte som jobber overtid, alle ansatte er kjempefornøyde med arbeidsmengden og nyter dager uten stress. Det er dette selskapet fokuserer på og tenker derfor at selskapet går veldig bra, men inntektsstrømmen både kunne og burde være mye sterkere enn det den er.



Figur 24 System forståelse

Et selskap der ledelsen ser helheten av systemet og forstår hva slags følger handlingene medfører, vil være et mye mer effektivt drevet selskap. En ledelse som forstår at det å skaffe flere kunder og oppdrag skaper mer arbeid i tillegg til inntekter, mer arbeid krever et større eller sterkere støtteapparat, derfor må ledelsen tilpasse åpningen på kranen, slik at vannstrømmen er passe sterk i forhold til glasset. Dersom ledelsen klarer å tilpasse alle handlinger i forhold til hverandre, vil selskapet være i stand til å samle mye mer vann uten søl.



Figur 25 System tenkning (Senge 2006)

Etter mine egne observasjoner i samspill med intervjuene er det flere tegn som tyder på at Face2Face AS med fordel kan fokusere mer på system tenkning. Det er ikke nødvendigvis feil å kalle alle andre parter i selskapet som et supportt apparat for salgsavdelingen, men graden av fokus på dette virker å være i overkant av det som må til for å kunne oppnå et effektivt samspill mellom avdelingene. På den ene siden har vi økonomimedarbeidere som sier at de føler seg direkte sett ned på, på den andre siden har vi salgsmedarbeidere som mer eller mindre bekrefter dette synet. Dette er forhold jeg vil tro langt på vei skaper situasjoner som *"jeg gjør bare jobben min"* og *"det er ikke min skyld"*.

På toppen av det hele har vi en ledelse som er klar over, kanskje til og med underbygger en slik holdning i selskapet. Det skal nevnes at dette ble satt på spissen fra vedkommende parter, dermed er det mulig at virkeligheten kan være noe mer nyansert. Det gir allikevel en sterk indikasjon på hvordan det er i virkeligheten. Dette er holdninger som oppegående personer mest sannsynlig vil være klar over at kan virke provoserende eller ekstremt. Det vil derfor være naturlig å poengtere at de setter det veldig *"på spissen"* når de uttaler seg i en intervju situasjon, kanskje de til og med føler seg tvunget til å poengtere dette for ikke å virke for aggressiv eller vanskelig.

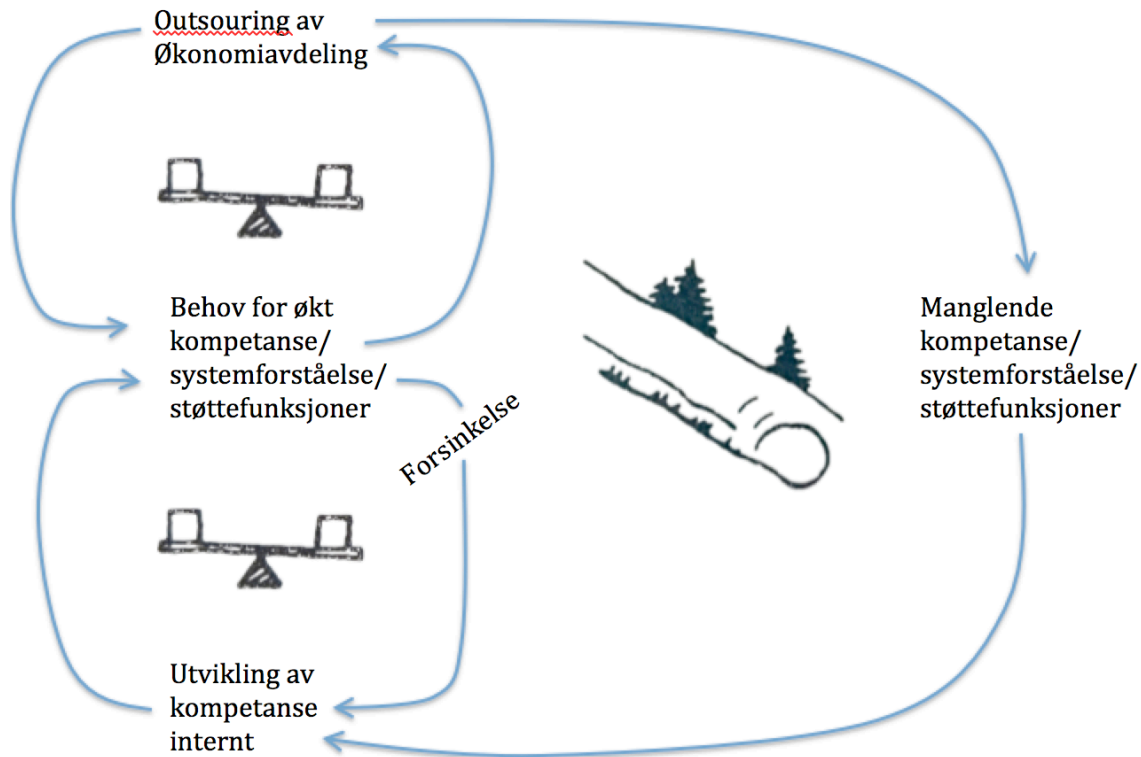
6.2 Utviklingsmuligheter

Dersom det oppfattes blant de ansatte at det kun er salgsavdelingen som betyr noe, samtidig som andre avdelinger kontinuerlig nedprioriteres, vil dette som diskutert tidligere medføre

illojale ansatte som ikke oppnår sitt fulle potensiale eller forsvinner fra selskapet ved mulighet. Det brukes som nevnt lite ressurser på opplæring av ansatte, men likevel tar det tid å lære opp ansatte til å utføre de grunnleggende arbeidsoppgavene de utfører til daglig. Ethvert selskap vil være tjent med å motivere sine ansatte til å utvikle sin kompetanse og hente inn kompetanse der det trengs. Det vil alltid være rimeligere å bygge opp kompetanse internt sammenlignet med å hente inn ekstern kompetanse på lang sikt. Eksterne parter vil alltid legge til en egen fortjeneste for tjeneste de leverer samtidig som det må betales merverdiavgift for tjenestene. Dette vil utgjøre en betydelig kostnadsøkning sammenlignet med scenario der selskap skaper tilsvarende kompetanse internt.

Det er ikke dermed sagt at Face2Face AS burde sende ansatte på kurs eller ansette nye personer med den kompetansen de behøver hver gang et behov presenterer seg. Dersom det er en type kompetanse eller kunnskap de kontinuerlig nyttiggjør seg av vil det være naturlig å anskaffe en slik kompetanse internt. Er det kompetanse som behøves mer sporadisk kan det være mer lønnsomt å holde dette eksternt, ved å innhente konsulenter når det trengs. Dette er ikke nødvendigvis bare økonomisk, dersom behovet ikke er stort nok til å anskaffe kompetansen hos flere ansatte, kan det være at selskapet gjør seg selv sårbare ved å legge mye kompetanse de er avhengige av på få personer. Dersom vi tenker oss at det kun er en person i et selskap som for eksempel vanligvis kjører og betaler ut lønn, vil selskapet være meget sårbart dersom denne personen skulle forsvinne. Denne sårbarheten kan fjernes helt ved å sette ut lønnskjøring eksternt, eller ved å bygge opp kompetansen til flere ansatte internt i selskapet. På kort sikt vil det være mer lønnsomt å sette ut lønnskjøringen eksternt. Det vil kreve tid til opplæring internt og kursing av interne ansatte for å bygge opp den interne kompetansen. Dette vil mest sannsynlig bli kostbart på kort sikt, samtidig som det vil ta noe lenger tid før selskapet har nødvendig kompetanse fordelt på flere personer slik at man ikke lenger er like avhengig av enkeltpersoner. På lang sikt vil dette være økonomisk gunstig for selskapet, samtidig som det viser selskapets ansatte at de verdsettes og satses på. Dette vil igjen medføre mer fornøyde ansatte, tryggere ansatte og mer lojale ansatte.

I Face2Face AS sitt tilfelle kan det diskuteres om avgjørelsen om å outsource økonomiavdelingen kan minne om problemstillingen Senge beskriver som *”flytte problemet”* (Senge 2006).



Figur 26 Forsterkende feedback (Senge 2006) ved outsourcing

Av figur 26 ser vi en illustrering av prosessene som vil etterfølge valget av å outsource økonomiavdelingen. På grunn av veksten øker behovet for kompetanse, systemforståelse og støttefunksjoner. Dette behovet kan dekkes ved å øke kompetansen internt eller innhente den eksternt. Økes kompetansen internt vil det ta litt tid før selskapet klarer å komme til en situasjon der de klarer å forbedre effektiviteten. Ved å innhente kompetansen eksternt vil dette sannsynligvis forbedre effektiviteten mer eller mindre umiddelbart, dette fordi den eksterne parten sannsynligvis innehar tung kompetanse innenfor nødvendige områder. Ved å innhente kompetansen eksternt vil selskapet fortsatt mangle den nødvendige kompetansen, systemforståelsen og støttefunksjonene internt. Desto mer selskapet vokser mens økonomitjenester er outsourcet, desto større blir gapet mellom kompetansen selskapet besitter internt og selskapets behov for kompetanse.

Det å sette økonomiavdelingen eksternt er en etterfølge av problemene selskapet har opplevd de siste årene, samtidig som ledelsen mangler en helhetlig forståelse av system tenkning i selskapet. Man ser ikke verdien av å ha en økonomiavdeling som kan fremlegge nyttig informasjon for ledelsen. Ved å sette dette ut eksternt forsvinner mange utfordringer samtidig, men selve roten til hvordan disse utfordringene oppsto til å begynne med forsvinner ikke. Jo mer selskapet vokser med tiden, jo større blir behovet for et sterkere og større support apparat.

Med store deler av dette support apparatet eksternt vil dette bety betydelig økte kostnader i forhold til hva det hadde vært med dette support apparatet internt. Ofte er fortjenestene til de eksterne konsultentselskapene basert på prosentberegninger lagt til deres egne kostnader til lønn og lignende, mva er også prosentberegnet. Dermed vil forskjellen i kostnad mellom det å beholde/skape kompetanse internt og eksternt øke progressivt etter hvert som selskapet vokser. Desto større behovet og bruken av ekstern kompetanse blir, desto mindre lønnsomt vil det være å belage seg på ekstern kompetanse sammenlignet med intern kompetanse.

6.3 Holdninger

Som beskrevet tidligere er det destruktive holdninger i praksis i Face2Face AS. Det kan virke som om selskapet har et alt for sterkt fokus på salgsavdelingen, noe som reduserer selskapets evne til å drive effektivt. Det betyr ikke nødvendigvis at det er feil å fokusere i størst grad på salgsavdelingen i selskapet. Det er tross alt dette driften av hele selskapet baserer seg på. Men vi kan snu på sitatet til den ene salgsmedarbeideren *"hvis ikke vi går ut og jobber, så har ikke du noe å gjøre heller"*. Slike holdninger kan vitne om manglende forståelse for at nøyaktig det samme kan sies av alle personer i alle avdelinger. Dersom en avdeling plutselig slutter å gjøre jobben sin, så vil dette før eller senere medføre at det ikke er noen andre avdelinger i selskapet som får gjort jobben sin. Disse holdningene virker å komme fra en manglende forståelse av hvordan systemet i selskapet fungerer, en mangel på *"system tenkning"*.

Dette ser ut til å være en smittsom holdning blant selskapets ansatte, med ledelsen som smittkilde. Det virker ikke å være forsøk på å skjule denne holdningen fra ledelsens side, det virker heller ikke som om ledelsen er klar over hva slags ringvirkninger dette medfører nedover i organisasjonen. Mine egne observasjoner og funn fra respondentene vitner om et miljø som er gjennomsyret av holdninger og antagelser som ikke nødvendigvis er forenlig med virkeligheten. Når ting som rapporteres blir feil enten til kunde eller ved lønning av salgsmedarbeidere, er det et fokus på å finne en syndebukk. Et slikt fokus skaper selvfølgelig et *"det er ikke min skyld"* forhold som beskrevet som et hinder til læring i organisasjoner tidligere. Dette skaper holdninger blant salgsmedarbeiderne som tilsier at økonomiavdelingen ikke klarer å gjøre jobben sin korrekt, mens økonomiavdelingen ser på salgsavdelingen som ustrukturert fordi de har mottatt feil grunnlag til deres beregninger. Slike holdninger forhindrer mulighetene selskapet har til å kunne skape et godt samarbeid mellom avdelingene og en mer effektiv drift. Det hjelper verken den ansatte som har begått en feil eller selskapet å

finne syndebukken. Det å fokusere på en feil som er begått vil være det samme som å fokusere på et symptom, og ikke roten til årsaken. Klarer man å bryte ned holdningene som er oppstått mellom avdelinger og personer, så vil man ha større mulighet til å skape et bedre samarbeid mellom avdelingene, som baserer seg mer på forståelse for hverandres situasjon og behov for å kunne utføre sine arbeidsoppgaver.

Det å bryte ned slike holdninger handler mye om å bevisstgjøre hele selskapet om hvordan slike holdninger kan oppstå. Her er det viktig at ledelsen går foran som et godt eksempel, som en leder i Face2Face AS sa det *"skal du endre en kultur må du starte på toppen"*. Jeg snakker da om punktene jeg har beskrevet i kapittel 2.8. Flere av respondentene ga uttrykk for at de startet slike prosesser allerede under intervjurundene jeg hadde med dem. Det var lite trolig nok til at noen endret fundamentalt på egne holdninger, men de innrømmet i det minste at de ikke alltid hadde grunnlag for å tenke som de gjorde. Dersom de oftere gjennomgår slike øvelser som får dem til å konstatere slikt, vil dette sannsynligvis også medføre at de kan imøtekomme personer fra andre avdelinger med et mer åpent sinn. Slik at et samarbeid vil kunne fungere mer optimalt.

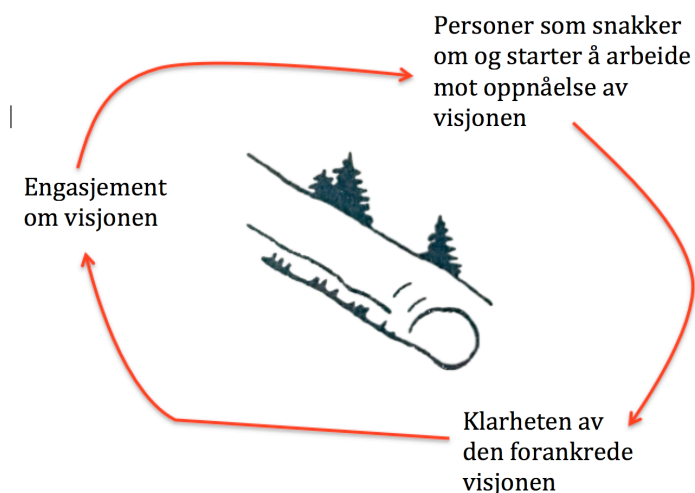
6.4 Forankring av visjon

Jeg gjenkjenner også flere forhold til hinder for læring i organisasjoner, som for eksempel *"jeg gjør bare jobben min"*. Fra sitatene som nevner *"hver sin tue"*, kan vi se tydelige eksempler *"jeg gjør bare jobben min"* forhold. Det at hver person sitter på sin tue og gjør sitt arbeid pliktoppfyllende og feilfritt, betyr ikke at selskapet som helhet fungerer godt og effektivt. Personene på hver sin tue kan utføre like eller lignende arbeidsoppgaver slik at mye gjøres dobbelt, eller de utfører arbeid på en slik måte at det samme kanskje må gjøres om igjen av en annen avdeling. Det mangler et samspill og samarbeid.

Dette handler også om graden av engasjement blant de ansatte. Den mest engasjerte respondenten jeg intervjuet vil jeg si at tilsvare et engasjement tilsvarende *"Formell etterlevelse"* som beskrevet i kapittel 2.9.1. Jeg sitter ikke igjen med et inntrykk av at det er noen som er utelukkende positive til ledelsen, og visjonen er for de fleste uklar. De aller fleste fra salgsavdelingen vil jeg beskrive engasjementet som *"Formell etterlevelse"*. På økonomiavdelingen derimot er det større grad av *"apatisk"* engasjement, *"Motvillig etterlevelse"* kan synes å være beste scenario her. Med bakgrunn av tidligere siterte utsagn

som "Dette er en jobb som alle andre jobber", vil jeg si at dette underbygger et mer "apatisk" engasjement enn noe annet. Det kan være at man er noe rask med å konkludere med bakgrunn i dette, men gjennom ansiktsuttrykk, toneleie og væremåte hos respondenten når vi snakket om dette, vil jeg si at "apatisk" er et veldig passende uttrykk for flere av respondentene fra økonomiavdelingen. Dette er noe motsigende mot det faktum at de fleste hevdet å være villige til å ofre noe for selskapets beste, men her føler jeg at dette blir motbevist av andre forhold som belyses under våre samtaler. Jeg vil også tro at dette også kan skyldes forhold som "tenkt teori vs utført teori". Det virker mer som om flere mener at de ofrer sin tid ved å være på jobb hos Face2Face AS, de mener at dette koster dem mye og de skulle mye heller vært andre steder. Det er ikke dermed sagt at jeg mener at en person må gladelig ofre sin personlige tid for å kunne anses å være engasjert, men for meg virker det som om flere mener det koster dem mye mer enn det deres lønninger er verdt, ved å tilbringe sine arbeidsdager hos Face2Face AS. Det virker som om den eneste grunnen til at de fortsatt er ansatt hos Face2Face AS er fordi de ikke har klart å finne et bedre alternativ foreløpig.

Nå handler nok ikke dette ene og alene om at selskapet ikke har klart å forankre en visjon, men det er nok med på å bidra til forholdene, det er ingen sterk felles tro på at man sammen kan skape noe i selskapet. Dersom ledelsen hadde klart å skape et engasjement rundt et mål for selskapet, ville dette kunne bidra til å få de apatiske medarbeiderne ut av denne tilstanden.



Figur 27 Forankring av visjon (Senge 2006)

Dersom selskapet klarer å oppnå et visst nivå av engasjement rundt en visjon blant noen personer i alle avdelingene, vil disse snakke om denne og etter hvert starte å arbeide mot visjonen. Etter hvert som disse viser sitt engasjement, vil andre personer også starte å se hva som menes med visjonen og se fordelene med denne, dermed vil engasjementet også vokse i

selskapet. Dette vil kunne være en medvirkende faktor for å få de apatiske ansatte ut av denne tilstanden og få dem til å øke sitt engasjement ovenfor selskapet litt etter litt.

Det virker å være et lite fokus på visjonen i selskapets daglige drift. Dersom selskapets ledere kun nevner en såpass optimistisk visjon som de har, uten å snakke mer utfyllende om hvordan de sammen skal klare komme dit, vil jeg tro at dette kan føre til at den *kreative spenningen* rett og slett ryker. Dette kan forklare den apatiske holdningen blant mange av respondentene. De mangler rett og slett tro på at dette skal være mulig å realisere.

6.5 Lagfølelsen

Tatt i betraktning av forholdene beskrevet tidligere i dette kapittelet, kan det synes å være liten grad av lagfølelse i Face2Face AS. Det er til tider veldig sterk lagfølelse internt i noen team i de forskjellige avdelingene, men selv ikke her har jeg inntrykk av at dette er et gjennomgående fenomen. Det er også et større flertall av situasjoner der ansatte vil sikre seg og sitt før de eventuelt bidrar ovenfor sine kolleger. Jeg finner det vanskelig å avdekke lyspunkter når det kommer til dette med lagspill i Face2Face AS. Det er velfungerende team i salgssavdelingen, og økonomiavdelingen har et ok samarbeid seg i mellom, men her er det store rom for bedring. De områdene der det er fungerende team, er områder der det er absolutt nødvendig med teamarbeid for at det skal produseres noe i det hele tatt. Teamarbeidet virker å stoppe der, det går ikke lenger enn det må for at det skal gå rundt. Etter min oppfatning, sammen med beskrivelser fra respondenter der det letes etter syndebukker, er det mer eller mindre total mangel på dialog i selskapet som beskrevet i kapittel 2.10.1. Det virker å være ordre, påstander, anklager og forsvar som er det som hyppigst forekommer i selskapet. Sjeldent forekommer det noe vi kan gjenkjenne som dialog. Oppstår det diskusjoner virker ofte resultatet å være *"fortsett å gjøre det slik vi alltid har gjort"*, selv om man kanskje ser at ting ikke gjøres helt optimalt.

Det er begrenset med situasjoner som iscenesettes av selskapet for at ansatte skal kunne lære av hverandre. Det er samlinger som foregår en til to ganger i året, men jeg setter spørsmålsteget ved den faglige nytten av disse samlingene da disse samlingene virker å bære større preg av sosiale hendelser. Jeg mener ikke dermed at disse samlingene derfor er mindre viktige, men det understreker mangelen på faglige samlinger for utvikling av det faglige fellesskapet i selskapet. Ansatte som forespørres angående dette er mer tause om temaet

sammenlignet med lederne, ledere viser en viss grad av frustrasjon eller oppgitthet rundt dette. Dette vitner om et totalt fravær av organisert læring eller utvikling i felleskap.

6.6 *Roten til problemene*

Face2Face AS gjennomgikk i 2014 store forandringer, selskapet gikk fra å være en typisk gründervirksomhet til en mer veletablert virksomhet. Selskapet skiftet lokaler, skiftet regnskapssystemer og utforsket muligheter internasjonalt. Alt dette er faktorer som krever en viss økning av arbeidsmengde for alle parter i selskapet i en viss periode. Når alle disse faktorene inntraff på mer eller mindre samme tidspunkt kan det tyde på at det var dette som var grunnen til at utfordringene selskapet møtte ble så store som de ble. Dette er nok mye av forklaringen på hvorfor ting gikk som det gikk i 2014, men er det hele grunnen? De fleste personer man snakker med som har vært med å bytte lokaler eller utskiftning av et nytt system kan fortelle at dette ofte eller alltid medfører en god del utfordringer. Men det betyr ikke at det skal medføre at selskapet havner i en krisesituasjon av den grunn. Dette er faktorer som selskapet burde være i stand til å håndtere dersom de skal kunne overleve, nå skal det sies at selskapet tilsynelatende viser seg å omsider faktisk ha klart å overkomme utfordringene som har oppstått, men det skal sies at jeg mener dette tok unødvendig lang tid og utfordringene vokste seg større enn de burde ha gjort. Dette er en oppfatning jeg deler med flere ledere i selskapet.

En mer vesentlig og gjennomgående utfordring i selskapet Face2Face AS er mangelen på kompetanse og forståelse av systemet fra toppen. Toppledelsen i selskapet sitter på en helt fantastisk god kompetanse som kan argumenteres for å være blant landets beste når det kommer til salg, men det er mer eller mindre utelukkende innenfor salg de innehar kompetanse, når det kommer til kompetanse som endringsledelse, virksomhetsstyring, økonomi og lignende viser det seg å være vesentlige mangler etter min mening. Dersom selskapet var styrt av ledere med den rette kompetansen gjennom 2014 hadde utfordringene vært minimale til sammenligning. Som jeg har sitert en leder fra intervjurundene jeg foretok i selskapet: *”Du kan ikke skylde på systemet. Du kan ikke skylde på at det ikke har vært en leder på plass. Det er ledelsens ansvar”*.

Regnskapet til Face2Face AS er per i dag ajour, situasjonen ser ut til å ha roet seg betraktelig. Det er kommet inn en tydeligere leder for økonomiavdelingen, men samtidig er

økonomiavdelingen outsorset slik at selskapet sitter kun igjen med lederen med det overordnede ansvaret i selskapet internt. Det er altså tatt grep i selskapet for å unngå at de skal møte slike utfordringer igjen, muligheten for et identisk problem har de fjernet helt med dette, men grunnen til at problemet oppsto har de ikke gjort noe med etter min mening. De mangler fortsatt nødvendig kompetanse i toppledelsen. Gründerne her må se at de ikke lenger besitter den nødvendige kompetansen for å kunne drive selskapet effektivt, nå når det vokser seg større. De må kunne innse at de skal holde seg til det de er gode på, og innhente annen kompetanse til å styre det de ikke kan.

7 Oppsummering og konklusjon

Gjennom Peter M. Senges fem disipliner føler jeg at jeg enkelt kan sette alle observasjoner og funn i et godt perspektiv. Hans teorier er meget anvendelige og lett gjenkjennelige i arbeidslivet. Jeg ble først betatt av hans teorier da jeg gjenkjente så mye fra egne erfaringer og har siden funnet at disse ser ut til å passe inn i de aller fleste organisasjoner. Under fullførelsen av denne mastergradsavhandlingen har jeg startet hos en ny arbeidsgiver som er betydelig større enn Face2Face AS, her gjenkjenner jeg mange av de samme utfordringene som jeg tar opp i denne oppgaven. Jeg er helt overbevist om at dette er teorier og funn som er anvendelig i de aller fleste organisasjoner.

7.1 Oppsummering

Jeg ønsker å summere opp mine funn ved å henvise til hvert enkelt delspørsmål tilhørende mitt forskningsspørsmål, før jeg konkluderer med et svar på mitt forskningsspørsmål.

7.1.1 *Hvordan påvirkes samarbeidet mellom kolleger i Face2Face AS av forståelsen av hverandres arbeid?*

Funn som presenteres i kapittel 5.1 viser som nevnt en manglende forståelse for hvordan handlinger påvirker hele organisasjonen som et system. De funn presentert i kapittel 5.1 og 5.2, vitner om en sterk forskjellsbehandling av ansatte som medfører en følelse av mindreverd blant økonomimedarbeidere. Disse funnene vil etter min mening bidra sterkt til forhold som ”jeg gjør bare jobben min” og ”det er ikke min skyld”. Det er lite fokus på forståelse av andres oppgaver som ansatt i Face2Face AS. Dette viser funnene som er presentert at medfører økte utfordringer for å kunne oppnå et effektivt samarbeid mellom avdelinger, som igjen betyr økte utfordringer for effektiv drift.

7.1.2 *Hva gjør utviklingsmulighetene for ansatte i Face2Face AS med deres lojalitet og trygghetsfølelse?*

I tillegg til forskjellsbehandlingen av avdelinger i selskapet, er det lite initiativ og oppfordring til utvikling av ansatte fra ledelsens side. Fokuset som medfører at økonomimedarbeidere føler seg mindreverdige blir ytterligere forsterket av dette. Det samme gjelder for salgsmedarbeidere, etter den første tiden som nyansatt i selskapet stopper mye av utviklingen

opp. Det vises til få muligheter i fremtiden for ansatte. Funnene som er presentert tidligere og spesielt i kapittel 5.2 forteller om en lav lojalitet, til og med en ren følelse av utrygghet blant selskapets ansatte. Dette er forhold jeg vil anta at også er deler av årsaken til at det er såpass lav grad av lojalitet som nevnt i kapittel 6.4.

7.1.3 *Hvordan påvirker fordommer og holdninger i Face2Face AS utviklingen og driften av selskapet?*

Før jeg startet på denne avhandlingen hadde jeg inntrykk av at det forekommer holdninger og mentale forestiller blant selskapets ansatte som er til hinder for effektiv drift av Face2Face AS. Dette blir langt på vei bekreftet gjennom funnene presentert i kapittel 5 og 5.3 spesielt. Holdningene er mest sannsynlig skapt av toppledelsen. Det virker ikke å være spesielt stor bevissthet rundt hvor skadelidende driften av selskapet er som en følge av dette. En eventuell mer profesjonell konkurrent vil kunne nyttiggjøre seg av dette ved å oppnå en mer effektiv drift sammenlignet med dagens Face2Face AS. Dersom Face2Face AS ikke klarer å rette på disse forholdene før det er for sent, vil de mest sannsynlig utkonkurreres på et tidspunkt. Jeg tror det er mulig at også ledelsen lider under *tenkt teori vs utført teori* utfordringen. Mange i ledelsen tenker nok at de behandler alle i selskapet likt, men deres oppførsel tilsier noe helt annet.

7.1.4 *Hvordan påvirker Face2Face AS sin visjon selskapets ansatte?*

Selskapet visjon har vist seg å være lite kjent blant selskapets ansatte. Ledelsen har ikke fokusert på dette. Av mine observasjoner og funn er det tydelig at dette er nedprioritert. De ansatte som er engasjerte i jobben hos Face2Face AS er engasjerte på grunn av faktorer og forhold som er mer eller mindre fullstendig personlig. Av de respondentene jeg har snakket med er ingen fullstendig forenlig med selskapets egne ønsker og mål for fremtiden. Dette vil jeg anta at også er en faktor som medvirker til en lavere grad av samspill mellom aktørene internt i selskapet. Min oppfatning er at selskapets visjon slik den er fremstilt nå i dag virker mot sin hensikt i Face2Face AS. Den *reative spenningen* har røket. Få ser det som et realistisk mål for fremtiden, jeg har til og med fått høre at flere ser det som et bevis på toppledelsens og eiernes griskhet eller ”stormannsgalskap”. Så lenge selskapet ikke utdyper nærmere hvordan de skal oppnå visjonen, slik at det blir mer troverdig, eller endrer visjonen i

sin helhet, mener jeg slike negative holdninger bare vil fortsette å vokse gjennom ”forsterkede feedback” prosesser.

7.1.5 *I hvor stor grad føler ansatte i Face2Face AS at de utvikler seg i samspill med sine kolleger?*

Funn presentert i kapittel 5 og 6 viser et bilde av et selskap som har utfordringer når det gjelder et effektivt samarbeid. Det er liten eller ingen forståelse mellom avdelinger når det kommer til hva deres arbeidsoppgaver innebærer. Dette har flere funn antydning at påvirker samarbeidet mellom avdelinger i negativ grad, samtidig som respondenter har påpekt nettopp dette. Derfor mener jeg at det er liten tvil om at Face2Face AS vil ha store vanskeligheter med å kunne opprette et effektivt samarbeid på tvers av avdelingene dersom de ikke legger opp til en bedre forståelse mellom avdelingene. Selskapet mangler forståelse og fokus på ”læring i team” og ”system tenkning”.

7.1.6 *Hva var hovedårsaken til at Face2Face AS havnet i den vanskelige situasjonen de havnet?*

Dette er komplekst spørsmål som ikke nødvendigvis har et enkelt svar. Det er vanskelig eller umulig å kunne svare kort og enkelt på dette spørsmålet uten å åpne en rekke flere spørsmål. Jeg er overbevist om at selve hovedgrunnen til at problemet oppsto var manglende forståelse fra ledelsens side. Ledelsen var ikke i stand til å forstå behovene som oppsto underveis mens selskapet vokste. Det at selskapet skiftet lokaler og skiftet over til nye ERP systemer, kan etter min mening ikke sies å være årsaken til problemene som oppsto. Dette er kun utløsende faktorer for problemer som allerede var i ferd med å vokse utenfor kontroll. Selve hovedproblemet vil jeg si at er en manglende system forståelse.

7.1.7 *Hvordan skal Face2Face AS unngå å havne i en lignende situasjon igjen?*

Face2Face AS har nå valgt å outsource økonomiavdelingen, jeg vil anta at dette er et grep som er tatt blant annet for å kunne fokusere mer på de områdene selskapet allerede er gode på. På denne måten slipper selskapet å bruke tid og ressurser på utvikle kompetanse, samtidig som de er mindre sårbare ved eventuelle uforutsigbare fravær blant nøkkelpersoner i økonomiavdelingen. Dette løser ikke selve problemet Face2Face AS har, som nevnt er hovedproblemet manglende system forståelse. Dersom selskapets ledere innhenter en ny leder

med kompetanse innenfor for eksempel Senges fem disipliner, som også har erfaring med endringsledelse og organisasjonsutvikling, vil jeg tro at selskapet står vesentlig mye sterkere forberedt for fremtiden. Mye av denne kompetansen er allerede innhentet i selskapet i form av ny leder for økonomiavdelingen. Men dersom ikke den øvrige ledelsen ser verdien av tankegangen rundt system tenkning, så er selskapet like langt. Alle i Face2Face AS må oppfordres og utdannes i system tenkning og lærende organisasjoner. Dersom Face2Face AS tar i bruk og helhjertet går inn for å praktisere teorier som *de fem disipliner*, tror jeg de faktisk kan klare å realisere sitt ønske om å være verdensledende innenfor field-marketing på sikt.

7.2 Konklusjon

Med utgangspunkt i selskapet Face2Face AS føler jeg at jeg har fått et veldig godt eksempel på utfordringer som oppstår i virkeligheten når et selskap ikke praktiserer system tenkning. Jeg håper det er få eksempler på selskaper i Norge der en slik tankegang er så fraværende som det jeg har observert i Face2Face AS. Dessverre har jeg mine mistanker om at dette bare et eksempel på hvordan de aller fleste gründervirksomheter i Norge drives. Et selskap som drives på denne måten er særdeles sårbart for endringer og konkurranse i markedet. Endringer som inntreffer vil kreve mye arbeid og tid for å implementeres skikkelig, noe som medfører at selskapet vil havne i ubalanse i en periode. Om selskapet vil klare å oppnå en balanse igjen vil aldri være sikkert.

Min problemstilling som jeg har ønsket å finne svar på gjennom denne oppgaven er

”Hvordan kan man forberede et selskap på å takle organisatoriske utfordringer som oppstår som følge av selskapets vekst?”

Dette er et veldig stort og omfattende spørsmål som på mange måter kan sies umulig å besvare enkelt. Det er for eksempel ikke mulig å forutse hvilke utfordringer et selskap vil møte i løpet av sin livssyklus. Sterkt generaliserte utfordringer vil man kanskje kunne forutse til en viss grad, men ikke nøyaktig nok til å kunne ta grep slik at man er forberedt på alt. Derfor mener jeg det kan være naturlig for et selskap å forberede seg på en kontinuerlig endring. Dersom et selskap er bevisste på at det kan være nødvendig å reagere hurtig på endringer i markedet, samtidig som det organiserer seg på en slik måte at det muliggjør endringer uten at dette er til vesentlig hinder for selskapets effektivitet. Da vil jeg si at

selskapet også er i stand til å takle så å si alle organisatoriske utfordringer som måtte skyldes selskapets vekst.

Spørsmålet var jo ”*hvordan*” man kunne forberede et selskap på dette. Her er det nok heller ingen enkel forklaring på hvordan man gjøre dette. Som jeg har beskrevet gjennom denne oppgaven tror jeg at et selskap som praktiserer system forståelse og lærende organisasjoner, som for eksempel ”*de fem disipliner*” av Senge, stiller meget sterkt som kandidater for selskaper som er forberedt på å takle de fleste utfordringer som skapes av vekst. Dette krever sterk kompetanse innenfor området blant selskapets ledelse, men jeg vil konkludere med følgende svar på mitt forskningsspørsmål:

Et selskap med tilstrekkelig kompetanse og forståelse av Senges fem disipliner, der tankegangen og holdningene er godt forankret gjennom alle ledd, vil være meget godt forberedt på å takle alle organisatoriske utfordringer som følger av selskapets vekst.

Med dette avklart mener jeg at ethvert selskap vil være tjent med å implementere en tankegang og holdning blant sine ansatte tilsvarende Senges fem disipliner. Det vil kreve mye tid og innsats for å få dette implementert og forankret gjennom alle ledd, men selskapet vil mest sannsynlig få dette igjen med en eventyrlig fortjeneste i form av lengre levetid, høyere effektivitet, mindre gjennomtrekk av ansatte og mye mer.

7.3 Videre forskning

Min studie ser etter en generalisert metode for å kunne forberede en organisasjon på utfordringer. Gjennom oppgaven benevnes det flere forskjellige teorier tilknyttet forskjellige utfordringer et selskap kan oppleve. De oppsummeringene jeg kommer frem til medfører åpning av en rekke flere spørsmål. Hvor effektivt vil egentlig virkemidlene tilknyttet Senges fem disipliner fungere? Her er det mange muligheter for å kunne fordype seg ytterligere i hvert enkelt virkemiddel som Senge beskriver. Enten det være en disiplin eller kun forskning tilknyttet effekten av ansattes lojalitet, effekten av en klar og tydelig visjon som er godt forankret blant selskapet ansatte eller effekten av et enkelt virkemiddel for å forankre visjonen.

Hva skal egentlig til for at man skal kunne klare å praktisere de forskjellige disiplinene? Det er mye av det som nevnes av Senge som virker veldig innlysende når man leser bøkene hans, men det er sannsynligvis også veldig utfordrende å praktisere.

Hvor mange selskaper er det som bevisst driver etter Senges fem disipliner i Norge nå i dag? Hvordan går det med disse selskapene? Hvor vanlig er det å drive et selskap etter lignende forhold som Senge beskriver mer ubevisst? Gjør det å praktisere de fem disiplinene det enklere å implementere effektiviserings verktøy som for eksempel ”Lean” teorier? Er det i det hele tatt mulig å implementere verktøy som ”Lean” teorier uten først ha det meste av praksisene beskrevet i de fem disiplinene på plass?

Jeg tror personlig at en praktisering av de fem disiplinene vil gjøre det mye enklere for ethvert selskap å møte utfordringer eller å oppnå sine egne mål. Hvordan eller i hvor stor grad de fem disiplinene utgjør en positiv effekt, anser jeg som et meget interessant grunnlag for videre forskning.

8 Litteraturliste

- Anderson, P. & Tushman, M. L. (1990). Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change. *Administrative science quarterly*: 604-633.
- Carter, S. & Jones-Evans, D. (2006). *Enterprise and small business: principles, practice and policy*: Pearson Education.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24 (3): 522-537.
- Greiner, L. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. 1972. *Harvard business review*, 76 (3): 55.
- Hoff, K. & Bjørnenak, T. (2010). *Driftsregnskap og budsjettering*: Oslo: Universitetsforl.
- Lewis, V. L. & Churchill, N. C. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 61 (3): 30-50.
- Merz, G. R., Weber, P. B. & Laetz, V. B. (1994). Linking small business management with entrepreneurial growth. *Journal of Small Business Management*, 32 (4): 48.
- Meyer, C. & Stensaker, I. (2011). *Endringskapasitet*. Fagbokforlaget, Oslo.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations* Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Myers, P., Hulks, S. & Wiggins, L. (2012). *Organizational Change: Perspectives on theory and practice*: Oxford University Press.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1989). Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. *The Academy of Management Executive*, 3 (3): 194-204.
- Penrose, E. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. OUP Catalogue.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26 (2): 243-263.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data: A guide to the principles of qualitative research*: Sage Los Angeles, CA.
- Vera, D. & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, 29 (2): 222-240.

9 Appendiks

9.1 Intervjuguide

Face2Face AS

- Forklar at vi ønsker å se på hvordan respondenten har opplevd tiden i Face2Face AS; Dette handler om motivasjon, tillitt til ledelse, følelse av samarbeid mellom avdelinger, følelse av nytte og helhetsforståelse av selve selskapet.

Innledende spørsmål:

- Alder?
- Utdanning?
- Hvor lenge har du jobbet i selskapet?
- Tidligere erfaringer?

1. Spørsmål for å avklare litt om engasjement (forankring av visjon):

Forskningsspørsmål: Arbeider alle i Face2Face AS mot det samme målet for selskapet?

- 1.1 Hva er årsaken til at du ville jobbe hos Face2Face AS?
- 1.2 Vet du hva visjonen til Face2Face AS er?
- 1.3 Hva er det som motiverer deg personlig?
- 1.4 Hva er det som motiverer deg når du er på jobb?
- 1.5 Hvor vil du være om 10 år?
- 1.6 Føler du at dette passer med ditt arbeid i Face2Face AS?
- 1.7 Hva betyr det å jobbe for Face2Face AS for deg?
- 1.8 Er du villig til ofre noe for Face2Face AS sitt beste?

2. Spørsmål for å avklare tanker om personlige mål og utvikling (personlig mestring):

Forskningsspørsmål: Føler personer i Face2face AS at de får hjelp til å utvikle sin kompetanse tilstrekkelig for å kunne utføre sitt arbeid godt nok og kontinuerlig forbedre dette?

- 2.1 Føler du det givende å jobbe hos Face2Face AS?

- 2.2 Føler du deg godt ivaretatt av Face2Face AS?
- 2.3 Tror du din nærmeste leder vet hvor du vil?
- 2.4 Tror du din nærmeste leder ønsker at du skal komme dit du vil?
- 2.5 Gjør din nærmeste leder noe for at du skal kunne komme dit du vil?
- 2.6 Føler du at det kunne gjort deg til å ville gjøre en ekstra innsats for Face2Face AS dersom din nærmeste leder hadde brukt litt mer tid på deg angående dette?

3. Spørsmål for å avklare holdninger (læring i team):

Er det etablerte rutiner for godt samarbeid mellom kolleger i Face2Face AS?

- 3.1 Føler du at dine kolleger også vil at du skal komme dit du vil?
- 3.2 Får du hjelp av dine kolleger for å deg dit du vil?
- 3.3 Dersom det er noe du ikke er like god på som dine kolleger, får du da hjelp av dine kolleger til å bli bedre?
- 3.4 Dersom du ser at en kollega av deg kan bli bedre i sitt arbeid, sier du ifra og forsøker hjelpe da?
- 3.5 Anser du deg selv som en arbeidstaker som liker orden og faste rutiner, eller en arbeidstaker som liker fleksibel og uforutsigbar arbeidsforhold?
- 3.6 Kommer du godt overens med dine kolleger?
- 3.7 Er det et miljø for lagspill eller mer konkurranse i din avdeling?
- 3.8 Er opplæringen av ansatte satt i et system der man lærer sammen med andre og gir hverandre tips, eller det mer opp en selv om man vil utvikle seg personlig i Face2Face?
- 3.9 Hvordan er miljøet mellom forskjellige avdelinger?
- 3.10 Føler du det er rom for å innrømme at man ikke har forstått arbeidsoppgaver eller annet i Face2Face AS?

- 3.11 Føler du det er en utbredt aksept for å gjøre feil uten å få reprimande for dette i Face2Face AS?
- 3.12 Har du noen gang gjort en feil du har forsøkt å dekke over i arbeidet du har utført for Face2Face AS?
- 3.13 Har du vært mottager av en reprimande i Face2Face AS?
- 3.14 Følte du at denne reprimanden var berettiget?

4. Spørsmål for å avdekke holdninger og antagelser i selskapet (mentale modeller):

Forskningsspørsmål: Er det holdninger og meninger om hvordan ting er i selskapet som baserer seg mest på antagelser, men som likevel er godt forankret som et faktum i Face2Face AS?

- 4.1 Har du vært i en konflikt med en kollega i Face2Face AS?
- 4.2 Tror du at du kan samarbeide godt med alle personer i Face2Face AS?
- 4.3 Har du en kollega som du misliker eller føler ikke gjør en god jobb?
- 4.4 Hvordan har du kommet frem til å tenke dette om denne personen?
- 4.5 Hvor mange situasjoner er du har observert som medfører at du har kommet til denne konklusjonen om denne personen?
- 4.6 Kan du være åpen for at dette ikke stemmer med hvordan denne personen faktisk er i virkeligheten?
- 4.7 Er det mulig at du har gjort deg egne antagelser om denne personen som du senere har tatt som fakta uten at dette egentlig rettferdiggjøres ut i fra virkelige hendelser?
- 4.8 Skal det mye til for at du endrer ditt syn angående denne personen?
- 4.9 Kan du tenke deg at du kanskje har lignende holdninger ovenfor andre avdelinger?

- 4.10 Har det hendt at du har påpekt noe som gjøres feil, der du har fått beskjed om å fortsette å gjøre det feil fordi det er sånn det alltid er gjort i Face2Face AS?
- 4.11 Hva slags holdninger har Face2Face AS angående innhenting av økonomisk rådgivning fra eksterne parter som for eksempel revisor?
- 4.12 Tenker du at Face2Face AS er åpne og ærlige om de økonomiske resultatene offentlig?

5. Spørsmål for avklare forståelse for prosessene i selskapet (system tenkning):

Forskningsspørsmål: Kjenner personer i Face2Face AS til hvordan alle avdelinger i selskapet jobber, hvordan deres arbeid påvirker andre sitt arbeid og vice versa?

- 5.1 Er du en lagspiller, individualist eller en blanding? Hvis blanding hvilken retning heller du mest mot?
- 5.2 Hvor godt kjenner du til hvordan dine kolleger jobber? Altså kolleger i andre avdelinger enn din egen. Vet du hva de trenger for å utføre sitt arbeid, hvordan påvirker ditt arbeid deres arbeid og vice versa.
- 5.3 Er det en avdelinger eller stillinger i Face2Face AS som du føler er unødvendige eller som du mener burde vektlegges mindre?
- 5.4 Er du bevisst på at ditt arbeid skal behandles videre av andre avdelinger?
- 5.5 Tar du hensyn til andre avdelingers behov ved utførelsen av ditt arbeid? Forsøker du å gjøre andres jobb så enkel som mulig ved å tilrettelegge for dette ved utførelsen av ditt arbeid?

Spørsmål for å avdekke tanker om de siste årene i Face2Face AS (om passende):

- Hvis vi ser for oss de to-tre siste årene i Face2Face AS; hvordan synes du denne tiden har vært?
- Hva tror du var hovedårsaken til at Face2Face havnet i denne situasjonen?
- Hvordan er denne situasjonen nå?

- Hvilke faktorer tror du var de mest avgjørende for at Face2Face etter hvert kom seg ut av denne vanskelige situasjonen?

- Hvordan tror du Face2Face kan unngå å havne i en lignende situasjon igjen?



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no