



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2020 30 stp

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Handelshøyskolen

Kartlegging av avhengigheter i en virksomhet

En analytisk «nedenfra og opp» tilnærming til organisering

Mapping interdependencies in an organization:
An analytical “bottom-up” approach to organize a company

Stian Mortensen
Espen Udjus Frorud

Mastergrad i økonomi og administrasjon

Forord

Arbeidet med denne masteroppgaven har vist seg å være mer utfordrende og tidkrevende enn våre innledende oppfatninger. Denne oppgaven fullfører våre mastergrader i økonomi og administrasjon. De to siste studieårene ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet har vært lærerike. Vi sitter igjen med mange nye inntrykk og perspektiver på organisering og ledelse.

Vi ønsker særlig å takke vår veileder Nicolay Worren for både lærerik undervisning før masteroppgaven, men også gode tilbakemeldinger og veiledning underveis i arbeidet med oppgaven. Du har ikke kun hjulpet oss i utformingen av oppgaven og metoden for datainnsamling, men også inspirert oss til å skrive om organisering av virksomheter.

Vi ønsker også å takke utviklerne av Reconfig AS for deres hjelp i databehandling og bruk av analyseverktøyet.

Oppgaven ville ikke vært mulig å utføre uten samarbeidet med Leaseplan Norge AS. Vi takker våre kontaktpersoner for deres engasjement og tilretteleggelse for kartlegging av samhandlingen i virksomheten. Vi vil også takke alle informanter som deltok i intervjuer, og respondenter som gjennomførte spørreundersøkelsen.

Takk til familie og venner for både støtte og tilbakemeldinger. Vi håper at de som leser denne oppgaven utvider sitt perspektiv og ser nye muligheter for å vurdere virksomheters organisering.

02.06.2020

Stian Mortensen

Espen Udjus Frorud

Abstract

Managers makes changes and adjust the organization design in order to make their business more efficient. However, do managers take into consideration how employees interact when it comes to the work processes? A possibility for increased efficiency could be to design an organization that facilitates employees' exchange of information.

This thesis is about organization design and uses the information processing perspective as a starting point, in addition to theories regarding interdependencies. Employees must exchange information with each other, both within each sub-unit and across sub-units, in order to complete their tasks. This creates interdependencies between employees. By aligning formal boundaries with work process interdependencies, it can be expected that the costs associated with sharing of information and coordination can be reduced. This can be done by grouping interdependent employees into sub-units, in addition to separating independent employees into other sub-units. One of the challenges involved in this process is that managers need to have knowledge of their employees' interdependencies to be able to create such groupings. This is rarely well documented.

Therefore, the purpose of this thesis is to shed light on how a mapping of interdependencies between different roles within a business from a "bottom-up" approach can contribute to an increased foundation of information, from which managers can draw, when they assess their organization design. The data collected in this case study comes from interviews, a questionnaire, in addition to phone meetings with Leaseplan Norge AS. The software Reconfig was used to suggest optimized groupings of employees based on the mapped interdependencies.

This thesis shows that Leaseplan may have challenges with their organization design since it is not as cost efficient as it could be in theory. This coordination cost may be reduced by regrouping employees. Still, it is imperative that leaders assess these groupings since there are contingencies as to which employees can be grouped together. Optimized groupings of employees, suggested by Reconfig, can in this regard be used to compare and to assure the quality of the current organization design. This mapping may also be used to shed light on challenges concerning prioritization between tasks and assumed functional conflicts. This thesis can confirm that managers do not have complete overview of their employees' interdependencies in work processes.

Sammendrag

Ledere gjør endringer og justeringer i organiseringen for å effektivisere virksomheten. Tar ledere hensyn til hvordan ansatte samhandler i virksomhetens arbeidsprosesser? En effektiviseringsmulighet kan være å implementere en organisering som tilrettelegger for informasjonsutveksling mellom ansatte.

Denne avhandlingen handler om organisering av virksomheter, og tar i hovedsak utgangspunkt i informasjonsprosesseringsperspektivet, samt teori om avhengigheter. For å utføre sine arbeidsoppgaver må ansatte utveksle informasjon med medarbeidere, både innad og på tvers av virksomhetens avdelinger. Dette skaper avhengigheter mellom de ansatte. Ved å tilpasse virksomhetens organisering til ansattes avhengigheter i arbeidsprosessene, forventes det at kostnadene forbundet med informasjonsdeling og koordinering kan reduseres. Dette kan gjøres ved å gruppere ansatte som har avhengigheter med hverandre sammen i egne avdelinger, samt separere ansatte som ikke har avhengigheter med hverandre i separate avdelinger. En utfordring er at ledere må ha kjennskap til de ansattes avhengigheter for å kunne lage slike grupperinger. Dette er sjeldent godt dokumentert i virksomheter.

Formålet med denne avhandlingen er derfor å belyse hvordan en «nedenfra og opp» kartlegging av avhengigheter mellom roller i en organisasjon, kan bidra til økt informasjonsgrunnlag når ledere skal vurdere organiseringen. Dataene som er samlet inn i denne casestudien kommer fra intervjuer, en spørreundersøkelse, samt telefonmøter gjennomført i samarbeid med Leasaplan Norge AS. Programvaren Reconfig ble brukt for å lage optimaliserte grupperingsforslag basert på de kartlagte avhengighetene.

Avhandlingen viser at Leaseplan kan ha utfordringer med organiseringen, siden den ikke er så kostnadseffektiv som den teoretisk sett kunne vært. Denne koordineringskostnaden kan reduseres ved å omgruppere enkelte ansatte. Likevel er det viktig at lederne vurderer grupperingene, siden det er begrensninger for hvilke ansatte som kan grupperes sammen. Optimaliserte grupperingsforslag kan i den forbindelse brukes til å sammenlikne og kvalitetssikre nåværende organisering. Kartleggingen kan også brukes til å belyse utfordringer med prioriteringer av arbeidsoppgaver og antatte funksjonelle konflikter. Avhandlingen kan bekrefte at ledere ikke har fullstendig oversikt over ansattes avhengigheter.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| Forord | 1 |
| Abstract | 2 |
| Sammendrag | 3 |
| 1. Innledning | 8 |
| 1.1 Bakgrunn..... | 8 |
| 1.2 Problemstilling..... | 9 |
| 1.3 Oppgavens formål..... | 10 |
| 1.4 Presentasjon av LeasePlan Norge AS..... | 11 |
| 1.5 Oppbygningen av oppgaven..... | 13 |
| 2. Teori | 14 |
| 2.1 Teorikapitlets oppbygning og sammenheng..... | 14 |
| 2.2 Systemteori..... | 16 |
| 2.2.1 Informasjonsprosesseringsperspektivet..... | 17 |
| 2.2.2 Aksiomatisk design..... | 19 |
| 2.2.2.1 Funksjonelle konflikter..... | 21 |
| 2.2.3 Kompleksitet..... | 22 |
| 2.3 Avhengigheter og koordinasjonskostnader..... | 23 |
| 2.3.1 Tre kategorier for avhengighetsforhold..... | 25 |
| 2.3.2 Grupperingsprinsipper basert på avhengigheter..... | 27 |
| 2.3.3 Fem ulike typer avhengigheter:..... | 28 |
| 2.4 Design structure matrix (DSM)..... | 29 |
| 2.5 Sammenhengen mellom struktur, strategi og design..... | 32 |
| 2.6 To hovedtilnærminger for organisatoriske beslutninger..... | 33 |
| 2.6.1 Hvorfor ha en «nedafta og opp» tilnærming til beslutninger..... | 34 |
| 2.6.2 Hvorfor en «nedenfra og opp» tilnærming er aktuelt for kartlegging av avhengigheter..... | 35 |
| 2.7 Betingelsesteori..... | 36 |
| 2.7.1 En videre situasjonsforståelse, ekvifinalitet i organisasjonsdesign..... | 37 |
| 2.8 Separering av ansvar..... | 38 |
| 3. Metode | 40 |
| 3.1 Forskningsdesign..... | 40 |
| 3.1.1 Valg av casevirksomhet..... | 41 |
| 3.2 Forskningsmetode..... | 42 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 3.3 | Datainnsamling | 43 |
| 3.3.1 | Semistrukturert intervju og utarbeidelse av intervjuguide | 44 |
| 3.3.1.1 | Valg av informanter..... | 46 |
| 3.3.1.2 | Gjennomføringen av intervjuene | 46 |
| 3.3.2 | Spørreundersøkelse og utarbeidelse av spørreundersøkelsen..... | 47 |
| 3.3.2.1 | Valg av respondenter til spørreundersøkelsen..... | 50 |
| 3.3.2.2 | Gjennomføringen av spørreundersøkelsen | 50 |
| 3.3.3 | Presentasjon av analyseresultatene..... | 51 |
| 3.3.3.1 | Valg av informanter og gjennomføringen av presentasjonen..... | 51 |
| 3.4 | Dataanalyse..... | 52 |
| 3.4.1 | Analyse av intervjuene og telefonmøtene | 52 |
| 3.4.2 | Analyse av spørreundersøkelsen | 53 |
| 3.4.2.1 | Reconfig som analyseverktøy..... | 54 |
| 3.5 | Vurdering av forskningsdesignet..... | 56 |
| 3.5.1 | Validitet..... | 56 |
| 3.5.2 | Relabilitet | 58 |
| 3.5.3 | Generaliserbarhet (ekstern validitet) | 59 |
| 3.5.4 | Etiske avveininger | 59 |
| 4. | Resultater | 61 |
| 4.1 | Hvilke utfordringer ved dagens organisering kan identifiseres gjennom en kartlegging av avhengigheter mellom roller i virksomheten? | 62 |
| 4.1.1 | Avhengigheter i dagens organisering på avdelingsnivå | 62 |
| 4.1.2 | Avhengigheter i dagens organisering på underavdelingsnivå | 65 |
| 4.1.3 | Avhengigheter i dagens organisering på rollenivå | 66 |
| 4.1.5 | Rollenes vurdering av samhandlingen i organisasjonen..... | 69 |
| 4.1.6 | Fordelingen av arbeidsoppgaver i dagens organisering | 69 |
| 4.1.7 | Filtrerte arbeidsoppgaver..... | 70 |
| 4.1.8 | Ledernes og respondentenes oppfatninger av avhengigheter | 73 |
| 4.2 | Hvilke elementer i dagens organisering har likhetstrekk med alternative organiseringsforslag?..... | 74 |
| 4.2.1 | Uavhengig organiseringsforslag..... | 74 |
| 4.2.1.1 | Uavhengig organiseringsforslag på underavdelingsnivå..... | 75 |
| 4.2.1.2 | Uavhengig organiseringsforslag på rollenivå..... | 77 |
| 4.2.1.3 | Fordelingen av arbeidsoppgaver i det uavhengig organiseringsforslaget..... | 79 |
| 4.2.2 | Balansert organiseringsforslag | 81 |
| 4.2.2.1 | Balansert organiseringsforslag på underavdelingsnivå | 81 |
| 4.2.2.2 | Balansert organiseringsforslag på rollenivå | 82 |
| 4.2.2.3 | Fordelingen av arbeidsoppgaver i det balanserte organiseringsforslaget | 84 |

| | |
|---|------------|
| 4.2.3 Sammenlikning av organiseringene | 85 |
| 4.2.3.1 Sammenlikning av nøkkeltallene | 85 |
| 4.2.3.2 Sammenlikning av fitnesscore..... | 87 |
| 4.2.3.3 Sammenlikning av organiseringenes rollegrupperinger | 88 |
| 4.3 Kan elementer fra alternative organiseringsforslag implementeres i dagens organisering? | 89 |
| 4.3.1 Innsikt om samhandlingen i dagens organisasjon | 90 |
| 4.3.2 Strukturelle begrensinger..... | 92 |
| 5. Diskusjon..... | 94 |
| 5.1 Hvilke utfordringer i dagens organisering kan identifiseres gjennom en kartlegging av avhengigheter mellom roller i virksomheten? | 94 |
| 5.1.1 Behov for integrasjon av roller..... | 94 |
| 5.1.2 Behov for separasjon av roller..... | 98 |
| 5.1.3 Fordelingen av arbeidsoppgaver..... | 100 |
| 5.1.4 Ledernes og respondentenes ulike oppfatninger av avhengigheter | 103 |
| 5.1.5 Oppsummering av utfordringer identifisert gjennom kartlagte avhengigheter | 105 |
| 5.2 Hvilke elementer i dagens organisering har likhetstrekk med alternative organiseringsforslag?..... | 105 |
| 5.2.1 Redusering av teoretisk koordinasjonsbelastning..... | 106 |
| 5.2.2 Likhetstrekk ved dagens organisering og Reconfigs organiseringsforslag | 107 |
| 5.2.3 Fordelingen av arbeidsoppgaver..... | 109 |
| 5.2.4 Oppsummering av hvilke elementer i dagens organisering som har likhetstrekk med alternative organiseringsforslag | 110 |
| 5.3 Kan elementer fra alternative organiseringsforslag implementeres i dagens organisering? | 110 |
| 5.3.1 Strukturelle begrensninger..... | 112 |
| 5.3.2 Oppsummering av hvorvidt elementer fra alternative organiseringsforslag kan implementeres i dagens organisering | 113 |
| 5.4 Implikasjoner | 114 |
| 5.5 Studiens begrensinger | 117 |
| 5.6 Forslag til fremtidig forskning..... | 118 |
| 6. Konklusjon..... | 120 |
| 7. Litteraturliste..... | 121 |

Figurer, tabeller og bilde

| | |
|---|----|
| Figur 1.1 Illustrasjon av den forenklete hovedprosessen i Leaseplan. | 12 |
| Figur 1.2 Illustrasjon av hovedtrekkene i Leaseplans organisasjonskart. | 13 |
| Figur 2.1 Todelt tilnærming til organisering. | 15 |
| Figur 2.2 Oversikt av sammenhengen i informasjonsprosesseringsperspektivet. | 19 |
| Figur 2.3 Illustrasjon av Thompsons (1967) tre kategorier for avhengighetsforhold. | 26 |
| Figur 2.4 Illustrasjon av en DSM. | 30 |
| Figur 2.5 Eksempel på gruppering av roller fra opprinnelig til omgruppert DSM. | 31 |
| Figur 4.1 DSM på avdelingsnivå i dagens organisering. | 64 |
| Figur 4.2 DSM på underavdelingsnivå i dagens organisering. | 66 |
| Figur 4.3 DSM på rollenivå i dagens organisering. | 67 |
| Figur 4.4 Underavdelingenes fordeling av arbeidsoppgaver i dagens organisering. | 70 |
| Figur 4.5 Oversikt over Finansavdelingens og Teknisk avdelings utførelse av arbeidsoppgave 1, 2, 3 og 4. | 71 |
| Figur 4.6 DSM som illustrerer ledernes og respondentenes ulike oppfatninger av avhengigheter. | 74 |
| Figur 4.7 DSM på underavdelingsnivå i det uavhengige organiseringsforslaget. | 76 |
| Figur 4.8 DSM på rollenivå i det uavhengige organiseringsforslaget. | 78 |
| Figur 4.9 Underavdelingenes fordeling av arbeidsoppgaver i det uavhengige organiseringsforslaget. | 80 |
| Figur 4.10 DSM på underavdelingsnivå i det balanserte organiseringsforslaget. | 82 |
| Figur 4.11 DSM på rollenivå i det balanserte organiseringsforslaget. | 83 |
| Figur 4.12 Underavdelingenes fordeling av arbeidsoppgaver i det balanserte organiseringsforslaget. | 85 |
| | |
| Tabell 2.1 Designmatrise som illustrerer hvilke designparametere som oppfyller de funksjonelle kravene. | 20 |
| Tabell 2.2 Designmatrise som illustrerer to designparametere som oppfyller det samme funksjonelle kravet (funksjonell konflikt). | 22 |
| Tabell 4.3 Sammenstilling av nøkkeltallene for dagens organisering og de to genererte organiseringsforslagene. | 86 |
| Tabell 4.4 Sammenstilling av fitnesscoren for dagens organisering og de to genererte organiseringsforslagene. | 87 |
| Tabell 4.5 Sammenstilling av rollegrupperingen i de to genererte organiseringsforslagene. .. | 89 |
| | |
| Bilde 3.1 Fitnessfunksjonen som benyttes av Reconfig. | 55 |

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Alle virksomheter må forholde seg til både eksterne og interne endringer. Endrede kundepreferanser kan føre til at virksomheten må tilby nye produkter eller tjenester. Innføringen av tverrfaglige team kan føre til at enkelte ansatte må utføre flere arbeidsoppgaver og kommunisere med flere medarbeidere enn tidligere. Både eksterne og interne endringer kan føre til økt informasjonsutveksling og samhandling mellom de ansatte i virksomheten. Er virksomheten organisert for å understøtte effektiv informasjonsutveksling?

De fleste ledere tar ofte beslutninger som påvirker virksomhetens organisering. Opprettelse av prosjektgrupper, endringer i virksomhetens arbeidsprosesser eller omdefinering av roller, er alle eksempler på dette. Noen ledere må også gjøre større endringer i organiseringen av avdelinger eller hele organisasjonen (Worren, 2018a). Det er sentralt for beslutningstakere å finne en organisering som effektiviserer virksomheten (Burton & Obel, 2018). Likevel vurderes halvparten av strategiske beslutninger, inkludert organiseringsbeslutninger, som mislykket (Nutt, 1999). En grunn til dette, kan være at beslutningstakere velger en organisering som ikke tar hensyn til hvordan ansatte faktisk samhandler og utveksler informasjon. En sentral antakelse er at avhengigheter mellom roller i en avdeling er mindre koordinasjonsbelastende, sammenliknet med avhengigheter på tvers av avdelingene (Worren, 2018a). Dette fordi koordinering og informasjonsutveksling på tvers av avdelinger kan være mer tidkrevende sammenliknet med innad i avdelingene (Worren, 2018b). Derfor må ledere sørge for at måten virksomheten er organisert ikke hindrer, men derimot understøtter effektiv informasjonsutveksling (Galbraith, 1974; Tushman & Nadler, 1978; Worren, 2018a).

Avhengigheter mellom ansatte i en organisasjon er sjeldent godt dokumentert (Worren, Bree & Zybach, 2019b). I en undersøkelse av 176 konsulenter som arbeider med organisering av virksomheter, sier 60% at det ofte eller alltid er vanskelig å forstå hvordan ansatte i en organisasjon samarbeider og utveksler informasjon på tvers av avdelinger (Worren et al., 2019b). Ifølge Sherman og Keller (2011) kan ledere overse eller feiltolke avhengigheter i virksomhetens arbeidsprosesser. Derfor kan en kartlegging av avhengighetene mellom alle ansatte i virksomheten gi mer nøyaktig informasjon, fremfor at lederen oppgir avhengighetsforholdene.

At ledere kan velge en organisering som ikke legger til rette for en effektiv samhandling, samt at ledere ikke har full oversikt over samhandlingen i virksomheten, danner grunnlaget for denne oppgaven. En sentral del av oppgaven vil være å kartlegge avhengighetsforholdene mellom ansatte i en virksomhets arbeidsprosesser.

Det kan være vanskelig og tidkrevende å gruppere roller som har avhengigheter med hverandre til nye avdelinger. Det kan være krevende å lage selv enkle grupperinger bestående av et fåtall roller (Worren, Cammelli & Christoffersen, 2019a). Heldigvis er det dataprogrammer som kan visualisere og lage optimaliserte grupperinger av ansatte som har avhengigheter med hverandre (Worren, Christiansen & Soldal, 2020). Dette dataprogrammet, Reconfig, vil benyttes i denne oppgaven for å lage alternative organiseringsforslag til virksomheten.

1.2 Problemstilling

I denne oppgaven ble det gjennomført intervjuer og telefonmøter med ledere, samt en kartlegging av samhandlingen mellom de ansatte i virksomheten vi samarbeidet med. Den innsamlede informasjonen dannet grunnlaget for besvarelse av oppgavens problemstilling:

Hvordan kan en «nedenfra og opp» kartlegging av avhengigheter mellom roller i en organisasjon bidra til økt informasjonsgrunnlag når ledere vurderer organiseringen?

For å besvare problemstillingen og strukturere oppgaven, vil følgende forskningsspørsmål besvares:

- 1. Hvilke utfordringer i dagens organisering kan identifiseres gjennom en kartlegging av avhengigheter mellom roller i virksomheten?*
- 2. Hvilke elementer i dagens organisering har likhetstrekk med alternative organiseringsforslag?*
- 3. Kan elementer fra alternative organiseringsforslag implementeres i dagens organisering?*

1.3 Oppgavens formål

Siden oppgaven er en casestudie, er et av formålene for oppgaven å bidra til økt informasjonsgrunnlag om samhandlingen i virksomheten vi samarbeidet med. Informasjonen kan brukes som diskusjonsgrunnlag og deler av ledernes beslutningsgrunnlag, hvis de ønsker å gjøre endringer i sin organisering. Selv om informasjonen som fremlegges kun er hentet fra en virksomhet, kan metoden og diskusjonstemaene som fremkommer av oppgaven ha relevans for andre organisasjoner. Dette hvis andre organisasjoner ønsker å inkludere en kartlegging av den interne samhandlingen mellom roller som en del av beslutningsgrunnlaget for valg av organisering.

Ved å analysere samhandling i en mellomstor organisasjon på tre forskjellige nivåer, avdelingsnivå, underavdelingsnivå og rollenivå, ønsker vi vise hvordan informasjonsgrunnlaget kan endres kun ved å bytte analyseperspektiv. Dette kan ha relevans for valg av analysenivå for virksomheter som ønsker å kartlegge intern samhandling.

Et annet formål med oppgaven er å utforske muligheter for videreutvikling av Worren, Christiansen og Soldal (2017, 2020) sin metode, som kan gi ytterligere informasjon til ledere som ønsker å kartlegge samhandlingen internt i organisasjonen. Innspill fra virksomheten vi samarbeidet med kan brukes videre i utviklingen av metoden og analyseverktøyet Reconfig.

Kartleggingen, og de foreslåtte endringene ment for å redusere koordinasjonsbelastningen til virksomheten, gir kun verdi hvis virksomheten har den strukturelle fleksibiliteten til å foreta endringer. Funnene som begrenser mulighetsrommet for potensiell omorganisering i denne studien, kan også være tilfelle, og ha relevans for andre virksomheter. Undersøkelse av slike betingelser før kartlegging av samhandlingen i organisasjonen, kan styrke metoden og forenkle analyseprosessen.

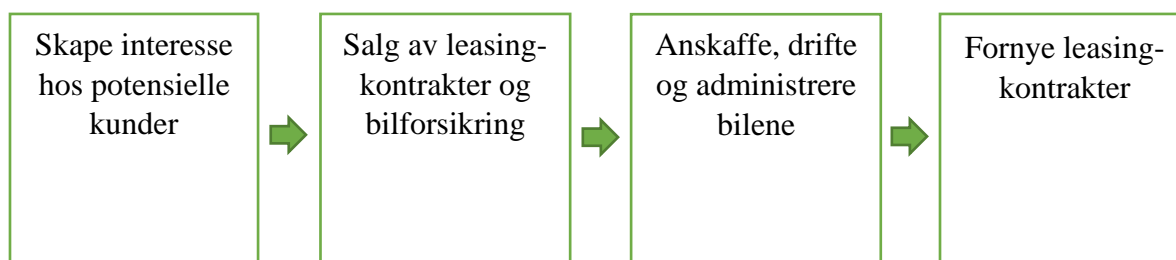
1.4 Presentasjon av LeasePlan Norge AS

Virksomheten vi samarbeidet med i denne oppgaven, er LeasePlan Norge AS, videre omtalt som Leaseplan. Leaseplan ble stiftet i 1987, og er i dag et av mange datterselskap tilknyttet det nederlandske bankregistrerte selskapet, LeasePlan Corporation N.V. LeasePlan Corporation N.V. fikk i 2015 nye eiere, noe som blant annet resulterte i en omorganisering for Leaseplan Norge med nye strategier, mål og rapporteringsforhold.

Leaseplan tilbyr i hovedsak leasing av biler og er en totalleverandør av tjenester knyttet til biladministrasjon og bilhold. Hensikten bak tjenestene Leaseplan tilbyr, er at kundene kun skal ha et kontaktpunkt når det gjelder bil, bilhold, biltjenester og bilskader. I dag administrerer Leaseplan over 50 000 biler på norske veier. Kundebasen er bred, og dekker segmentene private virksomheter, offentlige virksomheter og privatpersoner.

Bilmarkedet og billeasing-markedet er dynamiske og består av mange aktører. Endringer i kundepreferanser og nye politiske bestemmelser, spesielt bestemmelser som påvirker bruk av fossile biler og elektriske biler, gjør at tilbyderne i markedet må være tilpasningsdyktige. Politiske ønsker om bilfrie storbyer og bildelingsprinsipper skaper usikkerhet i markedet, samtidig som det gir aktørene rom for nytenkning og utvikling.

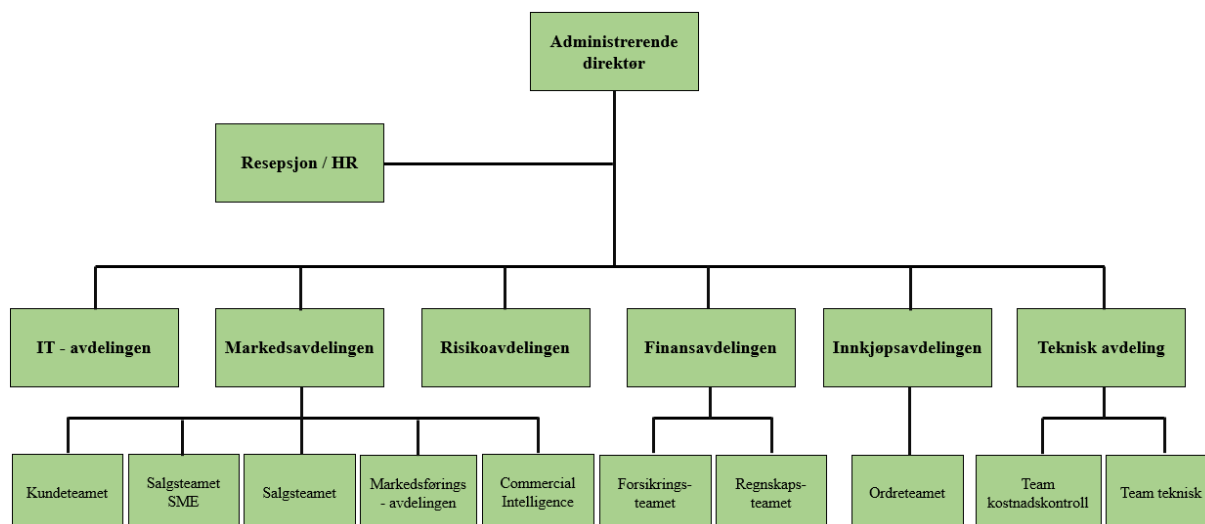
Det er en rekke arbeidsprosesser som må utføres for at Leaseplan kan levere forventet verdi sine kunder. En forenkling av den grunnleggende arbeidsprosessen som utføres i Leaseplan, starter med å skape interesse hos potensielle kunder, som forhåpentligvis resulterer i et salg av en leasingkontrakt og bilforsikring. Deretter bestiller Leaseplan bilen fra en bilforhandler, med de spesifikasjonene som kunden ønsker. Det bestilles også ekstrautstyr til bilen, samt andre produkter som eksempelvis drivstoffkort og bombrikke. Disse produktene er installert i bilen når den blir levert til kunden. Leaseplan står som oftest som eier av bilen, og administrerer bilholdet for kunden underveis i livsforløpet til kjøretøyet. En stor del av biladministrasjonen er å passe på at bilservicer utføres, besvare kundehenvendelser, behandle skadesaker, holde oversikt over bilflåten til store kunder, samt fakturere driftskostnader på bilene. Når det nærmer seg utløpsdato for leasingavtalen, får kundene tilbud om å lease nye biler eller å kjøpe bilen de leaser. I tillegg til dette er det en rekke delprosesser som skal bidra til oppfyllelsen av hovedprosessen, samt en rekke funksjoner som må utføres for å opprettholde driften av virksomheten. Eksempelvis må IT-systemene vedlikeholdes og utvikles, og regnskapet må føres. Figur 1.1 illustrerer den forenklede hovedprosessen i Leaseplan.



Figur 1.1 Illustrasjon av den forenklete hovedprosessen i Leaseplan.

Det er omtrent 125 ansatte i Leaseplan. De er inndelt i seks avdelinger samt én gruppering som fungerer som en støttefunksjon i organisasjonen. Noen av de seks avdelingene er videre inndelt i underavdelinger. Figur 1.2 illustrerer hovedtrekkene i Leaseplans organisasjonskart med tilhørende avdelinger og underavdelinger. Organisasjonsstrukturen er funksjonsbasert, hvor hver avdeling utfører arbeidsoppgaver innenfor sitt spesialiseringsområde. I markedsavdelingen er kundeteamet og salgsteamene gruppert etter de tre kundesegmentene som Leaseplan betjener.

Leaseplan sier at de har en relativt flat struktur, til tross for at et detaljert organisasjonskart tilsier at det er seks hierarkiske nivåer i organisasjonen. De forklarer den flate strukturen med at mellomlederne omtales som «spillende trenere». Dette kan tolkes som en metafor for at ledere er involvert i avdelingens arbeidsprosesser på tilnærmet lik linje som andre medarbeidere, men at de i tillegg har personalansvar. På det øverste nivået i alle avdelingene er det én direktør. Fire avdelinger har mellomledere som svarer til direktøren. De to siste avdelingene består av maksimalt seks roller, derfor rapporterer disse rollene direkte til avdelingens direktør.



Figur 1.2 Illustrasjon av hovedtrekkene i Leaseplans organisasjonskart.

1.5 Oppbygningen av oppgaven

Denne oppgaven består av syv kapitler. Dette kapitlet inneholder bakgrunnen for oppgaven, problemstillingen, oppgavens relevans og en kort presentasjon av Leaseplan. I kapittel 2.

Teori, presenteres sentrale teorier og begreper som danner rammeverket for oppgaven.

Teoriene som presenteres forklarer betydningen av avhengigheter i organisasjoner, hvorfor avhengigheter bør analyseres og ulike vurderinger ledere kan gjøre ved valg av virksomhetens organisering. Det presenteres også teorier for hvordan avhengigheter kan analyseres. I kapittel 3. Metode, presenteres forskningsdesignet og forskningsmetodene som brukes i oppgaven.

Forberedelser og gjennomføringen av datainnsamlingen fremkommer også i kapitlet.

Avslutningsvis i metodekapitlet, forklares dataanalysen og forskningsdesignet vurderes. I

kapittel 4. Resultater, presenteres resultatene fra dataanalysen. I kapitlet sturkureres

resultatene ved å benytte de tre forskningsspørsmålene. I kapittel 5. Diskusjon, diskuteres

resultatene i lys av teori fra teorikapitlet. Diskusjonen av de tre forskningsspørsmålene

understøtter problemstillingen. Avslutningsvis i resultatkapitlet diskuteres oppgavens

implikasjoner, oppgavens begrensninger og forslag til videre forskning. I kapittel 6.

Konklusjon, konkluderes oppgaven. Kapittel 7. Litteraturliste, fremkommer en liste over litteraturen som benyttes i oppgaven.

2. Teori

2.1 Teorikapitlets oppbygning og sammenheng

Hovedvekten av teorien som fremstilles i denne oppgaven har sitt utspring fra systemteori. Innledningsvis blir derfor grunnleggende systemteori definert. I systemteorien er et av hovedpoengene at systemets elementer må understøtte systemet som en helhet for å fungere optimalt. Systemteorien gir videre grunnlag til informasjonsprosesseringsperspektivet (Tushman & Nadler, 1978) og aksiomatisk designteori (Suh, 1998; Worren, 2018a). Dette viser til to perspektiver som kan danne deler av ledernes informasjonsgrunnlag ved organisering av virksomheter. Felles for begge perspektivene er at organiseringen ikke skal være unødvendig kompleks, dog tolkes kompleksitet ulikt i de to perspektivene.

I aksiomatisk design må systemer deles inn i funksjoner (hva systemet skal oppnå). Deretter må det bestemmes hvordan funksjonene skal oppnås. I organisasjoner kan eksempelvis en hovedfunksjon brytes ned i deler, og de ulike delene kan oppnås av forskjellige avdelinger. En slik tilnærming kan ansees som en «ovenfra og ned» tilnærming til organisering.

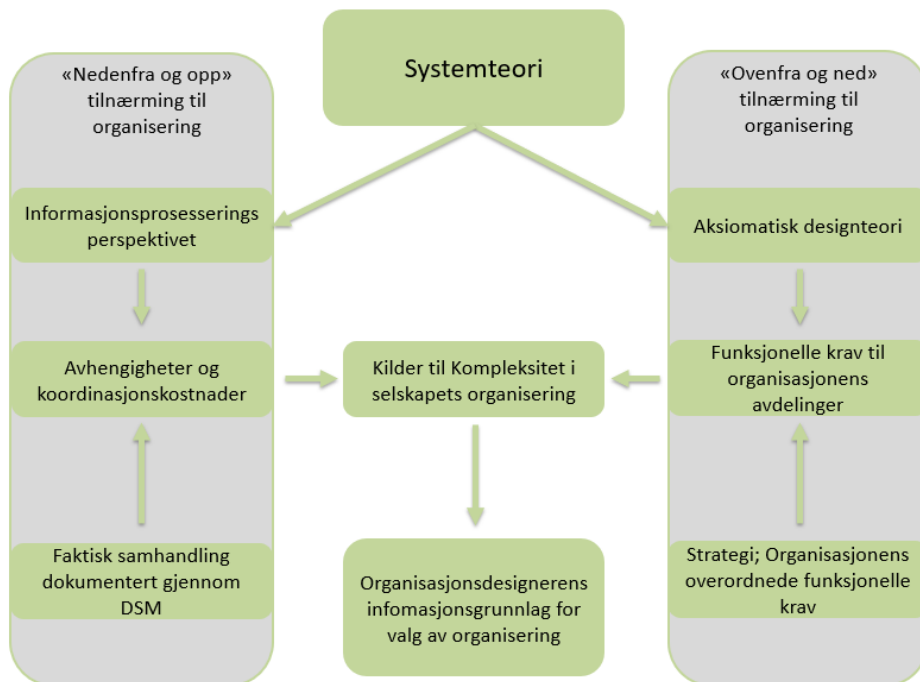
Kompleksitet kan gjennom aksiomatisk designteori blant annet tolkes som konflikter mellom funksjoner, og hvordan de skal oppnås. Dette betyr at hvis en avdeling oppnår sin funksjon, og det hindrer en annen avdeling i å oppnå deres funksjon, er dette en funksjonell konflikt.

Informasjonsprosesseringsperspektivet viser til kilder for usikkerhet i arbeidet en organisasjon utfører for å nå sine målsettinger. Usikkerheten blir en pådriver til hvor mye informasjon som må utveksles i arbeidet, og påvirker derfor kapasiteten organisasjonen bør ha for informasjonsutveksling (Tushman & Nadler, 1978). Dette, i kombinasjon med teori tilknyttet avhengigheter mellom virksomhetens strukturelle enheter (roller, avdelinger og underavdelinger), danner utgangspunktet for hvor koordinasjonsintensiv organisasjonen blir. Mange avhengigheter mellom virksomhetens avdelinger, som samtidig krever hyppig koordinering og informasjonsutveksling, tolkes som en annen kilde til kompleksitet for organisasjoner (Worren, 2018a). Avhengigheter og koordinasjonskostnader blir videre definert, hvor det vises til ulike nivåer og typer av avhengigheter, og hvordan organisasjonen gjennom et integrasjons- og separasjonsprinsipp teoretisk kan redusere koordinasjonsbelastningen (Worren, 2011, 2018a). Avhengighetene i organisasjonene kan forklares, analyseres og visualiseres gjennom en design structure matrix (DSM). De nevnte

poengene viser til en «nedenfra og opp tilnærming» til organisering, noe som blir hovedfokuset i denne oppgaven.

Hvordan struktur, design og strategi henger sammen blir forklart for å få frem det viktige poenget at en organisasjonsdesigner må forstå helheten i virksomhetens kontekst. Dette for å finne en organisering som faktisk bidrar til effektivisert måloppnåelse for virksomheten (Burton & Obel, 2018). Dette innebærer både formelt dokumentert struktur og strategi, men også hvordan ansatte faktisk samhandler i utførelsen av arbeidet. Poenget blir videre belyst ved å vise til teori rundt beslutningsprosesser, og hvorfor en «nedenfra og opp tilnærming» er aktuelt for å kartlegge avhengighetsforhold mellom virksomhetens ulike roller. Spesielt aktuelt står det faktum at den uformelle siden av virksomheten, hvordan ansatte faktisk forholder seg til hverandre, er sjeldent godt dokumentert (Worren et al., 2019b; Worren et al., 2020). Uten denne informasjonen vil en ikke med sikkerhet være i stand til å tilpasse organisasjonens struktur med avhengighetsforholdene knyttet til virksomhetens arbeidsprosesser. Helheten organisasjonsdesigneren bør ta hensyn til, fremstilles i figur 2.1 som todelt.

Avslutningsvis i teorikapittelet belyses det situasjonsavhengige synet på organisering gjennom betingelsesteori. Poenget med dette er å få frem at virksomhetens struktur bør tilpasses endrede betingelser eksternt i organisasjonens omgivelser (Donaldson, 2001).



Figur 2.1 Todelt tilnærming til organisering

2.2 Systemteori

Et system er et sett elementer som har felles relasjoner mellom seg (Ackoff, 1971) og med omgivelsene (Bertalanffy, 1972). Hvert element i systemet må ha minst én relasjon til et annet element, og alle elementer må enten ha direkte eller indirekte relasjon til hverandre (Ackoff, 1971). Miller (1971) definerer et system på omtrent den samme måten, men erstatter begrepet element med begrepet enhet. Begrepet enhet, kan ifølge Miller (1971) forklares som delsystemer, medlemmer, deler eller komponenter.

Hva som settes som grenser for systemet påvirker hva som er inkludert i systemet, og hva som er i systemets omgivelser. Et system, som i seg selv er bygget opp av delsystemer, kan være et delsystem i et annet større system (Scott & Davis, 2016; Ackoff, 1971). Et åpent system med tilhørende delsystemer, har omgivelser som det forholder seg til. Hvis analysenivået og grensene for systemet flyttes, kan omgivelsene til systemet og systemet selv danne et større system. Et illustrerende eksempel kan være en butikk som kan omtales som et system. Butikken er inndelt i flere delsystemer, eller avdelinger, og har omgivelser bestående av andre konkurrerende butikker. Hvis grensene for systemet og analysenivået flyttes, kan butikken i seg selv bli et delsystem, og være én av mange butikker i en butikkjede. I dette tilfellet blir butikkjeden systemet.

Systemer kan karakteriseres som åpne eller lukkede. Lukkede systemer er systemer som ikke har omgivelser, og som i sin mest ekstreme form, er et system som kun har samhandling med sine interne elementer. Det lukkede systemet har dermed ingen form for samhandling med omgivelsene, og kan operere selvstendig (Ackoff, 1971). Åpne systemer er systemer som har omgivelser (Ackoff, 1971), og som kan overleve og vedlikeholdes ved bruk av ressurser fra omgivelsene (Scott & Davis, 2016).

Elementenes relasjon til hverandre kan ha stor betydning for hvordan systemet fungerer. I et system kan alle enhetene nå sine mål, men systemet kan være dårlig organisert slik at bidragene fra hver enhet til sammen ikke oppnår systemets mål. Derfor ser de i systemteorien på systemet som en helhet, og ikke kun på separate deler (Ackoff, 1971). Miller (1971) mener at tilstanden til en enhet i systemet begrenses eller er avhengig av tilstanden til en annen enhet. Dette betyr at prestasjonene til en enhet i systemet påvirker prestasjonene til andre enheter i systemet, og Miller støtter dermed system teoretikernes syn på at systemet må sees

på som en helhet. Hvis et element i systemet ikke presterer optimalt, presterer heller ikke systemet optimalt.

Organisasjoner blir også omtalt som systemer. Ackoff (1971) omtaler organisasjoner som et system med en hensikt som inneholder minst to elementer med felles hensikt. Systemet fordeler hvilke funksjoner som skal oppfylles av de ulike elementene. Elementene er adskilte fra hverandre, men kan reagere på andre elementers oppførsel gjennom observasjon og kommunikasjon. Minst et av elementene har som funksjon å kontrollere systemet.

2.2.1 Informasjonsprosesseringsperspektivet

Informasjon er det mest kritiske som forflytter seg mellom de ulike strukturelle elementene (roller, avdelinger og underavdelinger) i et sosialt system (Scott & Davis, 2016).

Informasjonsutveksling kan anses som limet som holder en organisasjon sammen, og er med på å danne grunnlaget for beslutninger, læring og samhold (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Tushman og Nadler (1978) bruker informasjonsprosesseringsperspektivet til å utdype betingelser som påvirker valget av struktur i organisasjoner.

Informasjonsprosessering tolkes som «samling, tolkning og syntese av informasjon» (Tushman & Nadler, 1978, s. 614). Dette kan omfatte informasjon om planer, arbeidsstandarder, budsjetter, eller eksempelvis markedsforhold. Tushman & Nadler (1978) deler betingelsesteoriens (kapittel 2.7) oppfatning av at organisasjoner som åpne sosiale systemer må håndtere usikkerhet fra omgivelsene, men også at det eksisterer usikkerhet internt i organisasjonen. Virksomheter bør derfor legge til rette for at informasjon fra omgivelsene kan tilegnes og formidles effektivt internt og på tvers av organisasjonens avdelinger. Effektiv informasjonsprosessering er innsamling av nødvendig informasjon, som skal deles raskt til de som trenger det, uten at det meningsbærende innholdet går tapt, eller blir forvrengt mellom de ulike avdelingene. En slik effektivitet påvirkes av virksomhetens evne til å prosessere og håndtere informasjonsmengden. Det blir derfor viktig for virksomheten å tilrettelegge en kapasitet for informasjonsprosessering som håndterer informasjonsmengden som kreves av både virksomhetens interne og eksterne forhold (Tushman & Nadler, 1978). Sentralt i informasjonsprosesseringsperspektivet står derfor det faktumet at informasjonen ikke kun skal prosesseres av de ulike enhetene som skal utføre arbeidet, men informasjonen må også tilegnes fra andre enheter for å muliggjøre planlegging og utførelse av arbeidet (Worren, 2018b).

Usikkerhet defineres i informasjonsprosesseringsperspektivet som differansen mellom informasjonen som besittes, og informasjonen som kreves for å utføre et arbeid (Tushman & Nadler, 1978). Det er tre krav som driver frem den arbeidsrelaterte usikkerheten i virksomhetens ulike avdelinger, og som dermed øker mengden informasjon som må prosesseres og deles (Tushman & Nadler, 1978):

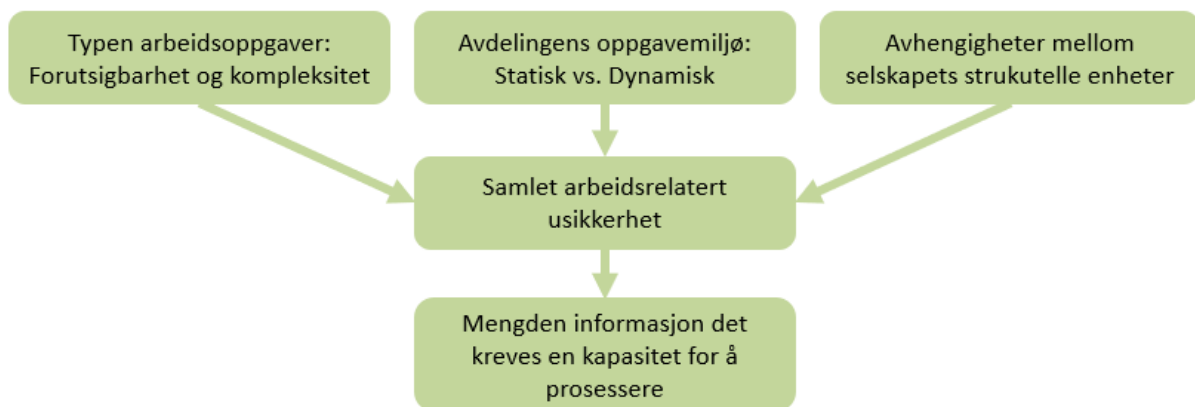
Avdelingens arbeidsoppgaver. Hvor komplekse eller forutsigbare er oppgavene som skal utføres? Galbraith (1974) argumenterer for at jo større usikkerhet som er tilknyttet en arbeidsoppgave, desto mer informasjon må prosesseres for å nå fastsatte mål. En godt forstått oppgave kan planlegges før den utføres, mens oppgaver som preges av usikkerhet kan ikke planlegges på forhånd. En usikker arbeidsoppgave vil dermed naturlig føre til informasjonsutveksling underveis i arbeidet. Dette kan igjen føre til endringer i ressursallokeringer, planer og prioriteringer, og dermed være en pådriver for usikkerhet i arbeidet (Galbraith, 1974). Uforutsigbarhet kan måles i risiko for endringer i arbeidsmetoder, produkter, tjenester eller eksempelvis variasjon i ressurstilgang (Scott & Davis, 2016).

Avdelingens oppgavemiljø. Usikkerhet fra omgivelsene som organisasjonen eller enkelte avdelinger ikke kan kontrollere, fører til usikkerhet i arbeidet som skal utføres (Thompson, 1967; Tushman & Nadler, 1978). En sterk pådriver til denne usikkerheten er om organisasjonens omgivelser er statiske eller dynamiske (Duncan, 1972). Det kan påstås at jo mer endrende og dynamiske omgivelsene er, desto større usikkerhet skapes for de enkelte avdelingens oppgavemiljø. I stabile omgivelser kan eksempelvis regler og rutiner effektivt håndtere usikkerheten, mens i endrende omgivelser vil ikke regler og rutiner effektivt håndtere den økte graden av usikkerhet (Tushman & Nadler, 1978).

En tredje hovedkilde til usikkerhet, med større strukturell påvirkning, oppstår hvis enkelte *avdelinger har avhengigheter med andre avdelinger* for effektiv utførelse av en arbeidsoppgavene. Avhengigheter knyttet til arbeidet som skal utføres i ulike avdelinger kan ses i sammenheng med behovet for effektiv koordinasjon og felles problemløsning (Tushman & Nadler, 1978). På denne måten kan en økende grad av avhengighet mellom enkelte avdelinger, eller roller, tolkes som et behov for økende informasjonsutveksling. Mange avhengigheter for enkelte avdelinger kan gjøre det vanskelig å koordinere arbeidet, siden én rolle må forholde seg til mange andre roller eller avdelinger (Galbraith, 1974).

Tushman og Nadler (1978) viser at disse tre hovedkategoriene av arbeidsrelatert usikkerhet påvirker kravet for hvor mye informasjon organisasjonen strukturelt må tilrettelegge en

kapasitet for å håndtere. Når den samlede usikkerheten er lav, vil kravet til informasjonsutveksling være liten, og arbeidet kan derfor lettere kontrolleres ved bruk av formelle standarder, rutiner og regler. Det antas at slike situasjoner er preget av mindre behov for overvåking og tilbakemeldinger i arbeidet. I usikre situasjoner antas det at oppdatert informasjon og innsikt er viktig i arbeidet. Informasjonen som utveksles for å utføre virksomhetens oppgaver og funksjoner må koordineres. Denne koordineringen forutsetter at ansatte tilpasses til hverandre basert på ny innsikt, og behov underveis i arbeidet som utføres. Derfor kan det påstås at jo sterkere behovet er for koordinering i arbeidet, desto sterke blir behovet for kommunikasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013).



Figur 2.2 Oversikt av sammenhengen i informasjonsprosesseringsperspektivet (Tushman & Nadler, 1978)

2.2.2 Aksiomatisk design

I systemteorien skilles det mellom hvorfor systemet eksisterer, hva systemet gjør og hvordan det skal oppnås (Worren, 2018a). Dette bygges videre på i aksiomatisk designteori. I aksiomatisk designteori skal det først defineres hva systemet skal oppnå - gjennom funksjonelle krav. Deretter defineres det hvordan de funksjonelle kravene skal oppnås - gjennom designparametere (Worren, 2018a).

Defineringen av hvorfor et system eksisterer er et grunnleggende prinsipp ved utformingen av virksomhetens organisering (Worren, 2018a). En klar formulering av hvorfor organisasjonen eksisterer, er en av hjørnesteinene i en organisatorisk kontekst (Haeckel, 1999). Hensikten er at formuleringen skal være en styringsmekanisme, og fungere som en rettesnor hvis de ansatte i organisasjonen må ta vanskelige valg, eller gjøre prioriteringer.

Hvis hensikten for systemet allerede er definert, er det første steget i aksiomatisk designteori å formulere funksjonelle krav - hva organisasjonen ønsker å oppnå. Funksjonelle krav defineres av Suh (1998) som et uavhengig minstekrav for å oppfylle de funksjonelle behovene til et system (organisasjon). I en stor organisasjon med flere underavdelinger, må hver underavdeling oppfylle uavhengige deler av organisasjonens overordnede funksjonelle krav (Suh, 1998). Dette betyr at funksjonelle krav kan brytes ned i mindre uavhengige delkrav, som til sammen skal oppfylle det overordnede funksjonelle kravet. Ulike former for funksjonelle krav i organisasjoner kan eksempelvis være mandater, mål, utfall eller misjoner (Worren, 2018a).

Når de funksjonelle kravene er definert, må det bestemmes designparametere for hvordan de funksjonelle kravene skal oppnås (Worren, 2018a). Designparametere i organisasjoner kan eksempelvis være avdelinger, underavdelinger, roller eller arbeidsprosesser.

Sammenhengen mellom funksjonelle krav og designparametere kan illustreres gjennom et eksempel. To forenklete og nedbrutte funksjonelle krav i en organisasjon kan være å «maksimere salgsinntekter» eller «utvikle ny teknologi». Disse funksjonelle kravene kan eksempelvis oppfylles av «salgsavdelingen» og «forskning- og utviklingsavdelingen». Denne sammenhengen illustreres i en designmatrise (tabell 2.1). Her markerer «X» hvilket designparameter som skal oppfylle de funksjonelle kravene.

Tabell 2.1 Designmatrise som illustrerer hvilke designparametere som oppfyller de funksjonelle kravene.

| <i>Funksjonelle krav</i> | <i>Designparametere</i> | |
|--------------------------|-------------------------|---|
| | <i>Salgsavdelingen</i> | <i>Forskning- og utviklingsavdelingen</i> |
| Maksimere salgsinntekter | X | |
| Utvikle ny teknologi | | X |

Et ideelt utformet system har like mange funksjonelle krav som designparametere (Suh, 1998). Hvis det er to eller flere funksjonelle krav i et system, må systemet utformes slik at ett funksjonelt krav kan oppnås uten å gå på bekostning av et annet funksjonelt krav.

Ifølge Worren (2018a) kan en definering av funksjonelle krav og en fastsettelse av hvilke designparametere som skal oppfylle disse kravene, være en del av prosessen ved utformingen av organiseringen til en virksomhet. En av fordelene ved å definere funksjonelle krav er at det settes ønskede mål og resultater for arbeidsoppgavene og arbeidsprosessene i organisasjonen (Worren, 2018a). Samtidig kan nedbrytingen av overordnede funksjonelle krav til delkrav, legge til rette for at alle designparametere i organiseringen arbeider for å oppfylle det overordnede funksjonelle kravet (Worren, 2018a).

2.2.2.1 Funksjonelle konflikter

Det kan være behov for å endre hvordan en virksomhet er organisert. Endringer i organiseringen kan være nødvendig hvis de funksjonelle kravene endres eller erstattes, slik at designparametere ikke klarer å oppfylle de endrede funksjonelle kravene (Suh, 1998). Hvis dette er tilfellet, kan lederne i organisasjonen revurdere sammensetningen av designparametere, eller endre de funksjonelle kravene slik at de kan oppnås.

Det kan også være konflikter mellom to eller flere funksjonelle krav i en organisasjon. En slik konflikt kan gjøre at oppnåelsen av et funksjonelt krav, vil hemme oppnåelsen av ett eller flere andre funksjonelle krav (Worren, 2018a). Andre kilder til funksjonelle konflikter er enten at det er flere, eller færre, designparametere enn det er funksjonelle krav (Suh, 1998). En funksjonell konflikt kan forklares gjennom eksempelet som ble benyttet i tabell 2.1. Et tenkt scenario, er at salgsavdelingen stadig trenger hjelp fra forskning- og utviklingsavdelingen til å forklare kompliserte produktspesifikasjoner i salgsmøter. Dette kan føre til at forskning- og utviklingsavdelingen blir forsinket i utviklingsprosessen av et nytt produkt. Dermed oppstår det en funksjonell konflikt mellom de funksjonelle kravene «maksimere salgsinntekter» og «utvikle ny teknologi». Dette illustreres i tabell 2.2, hvor «X» markerer hvilke designparametere oppfyller de funksjonelle kravene, og (x) markerer den funksjonelle konflikten.

Tabell 2.2 Designmatrise som illustrerer to designparametere som oppfyller det samme funksjonelle kravet (funksjonell konflikt)

| <i>Funksjonelle krav</i> | <i>Designparametere</i> | |
|--------------------------|-------------------------|---|
| | <i>Salgsavdelingen</i> | <i>Forskning- og utviklingsavdelingen</i> |
| Maksimere salgsinntekter | X | (x) |
| Utvikle ny teknologi | | X |

2.2.3 Kompleksitet

Det eksisterer ingen universell definisjon av komplekse systemer eller kompleksitet. Det er enighet i ulike fagfelt om at det eksisterer komplekse systemer, men definisjonen av komplekse systemer varierer fra fagfelt til fagfelt (Ladyman, Lambert & Wiesner, 2012). Weaver (1947) definerer organisert kompleksitet som samtidig håndtering av en stor mengde faktorer som er knyttet sammen til en organisk helhet. Simon (1962) ønsker ikke å definere komplekse systemer, men betegner de som systemer bygget opp av et krevende samspill mellom mange elementer.

I denne oppgaven vil det betegnes flere kilder til komplekse organiseringer. Den første betegnelsen har utspring fra informasjonsprosesseringsperspektivet. Kompleksitet skapes når en organisasjon har mange avhengighetsforhold på tvers av enheter som krever hyppig koordinasjon eller informasjonsutveksling (Worren, 2018a). En organisasjon som ikke er kompleks, har enheter som kan utføre sine arbeidsoppgaver uavhengig av hverandre (Worren, 2018b).

Ifølge informasjonsprosesseringsperspektivet øker kravene til informasjonsutveksling hvis arbeidsoppgavene er usikre. Dette er en viktig faktor som må vurderes når virksomheter skal organiseres (Tushman & Nadler, 1978). Samhandling på tvers av enheter antas å være mer koordinasjonsintensivt enn hvis samhandlingen er innad i enheten (Nuñez, Giachetti & Boria, 2009; Worren, 2018a). Resultatet av økende kompleksitet blir derfor at organisasjonen må håndtere, legge til rette og sørge for effektiv og presis koordinasjon mellom avdelinger, fremfor internt i avdelingene. Hvis dette sees i sammenheng med betegnelsen av komplekse organisasjoner, betyr det at informasjon som kommuniseres internt i avdelinger resulterer i lavere kompleksitet enn hvis informasjon må kommuniseres på tvers av avdelinger. Dette er direkte relatert til at antall enheter i organisasjonen ikke nødvendigvis er kilden til

kompleksitet, men det er hvordan enhetene står avhengig av, og forholder seg til hverandre, som i større grad påvirker graden av kompleksitet. Avhengighetsforholdene og koordineringskostnaden blir drøftet videre i påfølgende kapittel 2.3

Den andre betegnelsen på kompleksitet har utspring fra aksiomatisk designteori.

Kompleksiteten i en organisasjon øker hvis det er funksjonelle konflikter. Dette betyr at dersom en avdeling oppfyller sin funksjon, så skal dette ikke begrense en annen avdeling i å oppfylle sin funksjon (Worren, 2018a). Som tidligere nevnt kan funksjonelle konflikter føre til urealiserte målsetninger, siden enkelte avdelinger kan begrenses av andre avdelinger.

Uklare mål er et symptom på kompleksitet (Worren, 2018a). Hvis en avdeling i organisasjonen har flere mål som påvirker hverandre, og det ikke er retningslinjer for hvilket mål som skal oppnås og prioriteres fremfor det andre, kan det føre til at de ansatte selv må velge hvilket mål de skal prioritere (Chun & Rainey, 2005). Dette kan føre til at enkelte mål ikke blir realisert. Det er viktig å skille at uklare mål i seg selv ikke er det som skaper funksjonelle konflikter, men at uklare mål kan gjøre det vanskelig å prioritere mellom funksjoner som ikke trenger å være i konflikt.

2.3 Avhengigheter og koordinasjonskostnader

Avhengigheter omtales i denne oppgaven som samhandling mellom virksomhetens enheter (roller, underavdelinger eller avdelinger) for å utføre en arbeidsoppgave. «Avhengigheter er forholdet mellom to eller flere elementer (f.eks. roller, arbeidsprosesser eller enheter) som er koblet sammen eller gjensidig avhengige av hverandre» (Worren, 2018a, s. 298).

Avhengighetsforholdet skapes av at deler av arbeidet som skal utføres, eller selve arbeidsprosessen, er sammenkoblet slik at én eller flere enheter blir påvirket av endringer i andre enheter (Scott & Davis, 2016). Årsaken til at avhengighetsforhold er av særlig interesse ved organiseringen av virksomheter, skyldes at en ønsker å minimere kompleksiteten i organisasjonen, altså en reduksjon av koordineringskostnadene og utfordringene avhengighetsforholdene skaper. Når arbeidet som skal utføres fordeles til egne underoppgaver, oppstår det avhengigheter mellom oppgavene som må håndteres gjennom koordinasjon (Nuñez et al., 2009). Økt grad av spesialisering eller fordeling av arbeidet til ulike roller eller avdelinger, øker det som ofte omtales som horisontal differensiering, og er en vesentlig faktor som øker behovet for koordinering i virksomheten (Pugh & Hickson, 1976).

Derfor kan det påstås at koordinering er en kostnad som oppstår på bekostning av gevinstene knyttet til økt grad av spesialisering (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Koordineringskostnadene kan tolkes som mengden arbeid en gruppe mennesker må gjøre for å fullføre én oppgave, som ikke ville eksistert hvis én person gjorde arbeidet alene (Malone, 1987). Mer spesifikt kan koordinasjon defineres som «kostnaden av å prosessere og dele informasjon mellom avhengige roller eller avdelinger i organisasjonen for å skape koordinerte handlinger» (Worren, 2018a, s. 295).

Tidligere ble det forklart at den arbeidsrelaterte usikkerheten i en virksomhet er differansen mellom informasjonen som blir prosessert og informasjonen som kreves for å utføre en oppgave (Tushman & Nadler, 1978). Fra dette perspektivet vil en organisasjon med mange avhengigheter mellom strukturelle enheter fremstå som komplekse fordi det gjør virksomheten koordinasjonsintensivt (Nuñez et al., 2009; Worren, 2018a), da den formelle strukturen ikke er tilpasset slik virksomheten arbeider (Browning, 2001; Kilman, 1983; Worren, 2018b).

Tilhørigheten, felles forståelse og kulturen som kan skapes ved å arbeide mot et felles mål må ikke ignoreres. Avhengighetsforhold på tvers av virksomhetens enheter kan derfor også tolkes som at enheter med ulike ledere, prioriteringer, målsettinger og ressurser er avhengige av hverandre (Kilman, 1983). Dette kan medføre forsinkelser i arbeidet, da det må deles informasjon, ressurser eller komme til enighet på tvers av enheter som ikke nødvendigvis deler de samme verdiene, prioriteringene eller ressurstilgangen. Derfor kan også ansvarsfordelingen mellom enhetene bli utydelig, siden beslutninger tatt i en avdeling kan få betydning også i andre avdelinger (Worren, 2018a). Dette gjør også oppgaven til ledere vanskelig, fordi de ikke nødvendigvis har kontroll over ressursene de trenger for å oppfylle enhetens mandat, siden de ikke har myndighet over enheten de har avhengigheter med (Kilman, 1983).

Mange organisasjoner har høy grad av spesialiserte arbeidsoppgaver, men har samtidig behov for fleksibilitet i arbeidet, noe som skaper mer intensive avhengighetsforhold (Wong, DeSanctis & Studenmayer, 2007). For å nå fastsatte mål, er det derfor en forutsetning at arbeidet med andre enheter koordineres (Wong et al., 2007). I et tradisjonelt rasjonelt syn på organisasjoner har hierarkiet og de formelle bestemmelsene tydeliggjort både ansvarsfordelingen, og hvem ansatte skal forholde seg til for å få arbeidet gjort. Utfordringen som forekommer i dagens organisasjoner er at arbeidsforholdene ikke alltid er tydelig definert. Selve arbeidsprosessene og hvem medarbeidere skal forholde seg til blir mer

flytende (Wong et al., 2007). Dette påvirker tydeligheten i avhengighetsforholdene (eng: clarity of interdependency), som kan defineres som: «graden av hvor sikker et individ er på hvem han eller henne er avhengig av, og hvorfor» (Wong et al., 2007, s. 288). Utfordringer forekommer ved at koordinering av arbeidet blir vanskelig, men samtidig kan det også skape rollerelatert stress (Wong et al., 2007). Det hele indikerer det en kan omtale som skjulte avhengighetsforhold (eng: hidden interdependencies), da en tydelig skiller faktoren av avhengighetsforhold i seg selv med tydeligheten av avhengighetsforholdene (Wong et al., 2007). En mangel på klarhet i avhengighetsforholdene kan derfor også tolkes som en egen kilde til kompleksitet (Worren, 2018a).

2.3.1 Tre kategorier for avhengighetsforhold

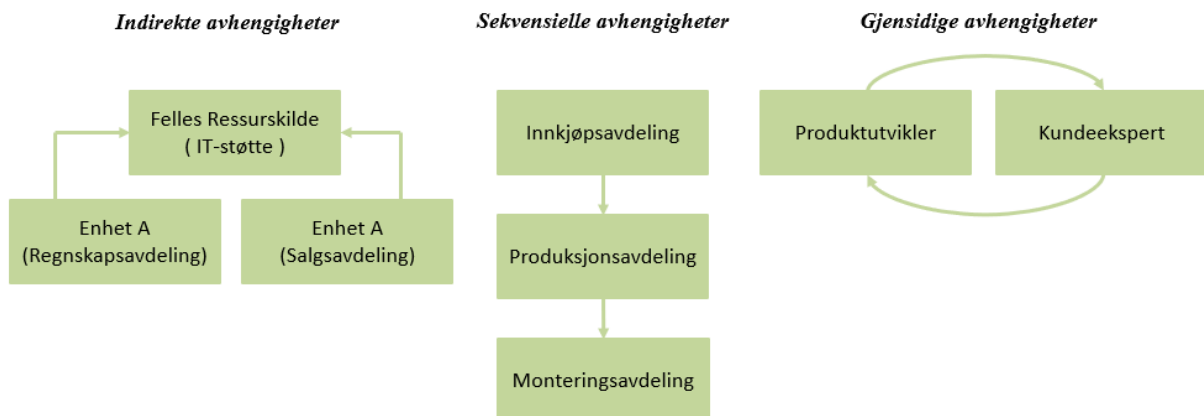
For å kunne tolke avhengighetsforholdene som forårsakes av virksomhetens arbeidsprosesser, trengs det metoder for å kategorisere avhengigheter. Avhengighetsforhold mellom virksomhetens ulike roller eller avdelinger kan inndeles i tre kategorier; indirekte, sekvensielle og gjensidige avhengigheter (Thompson, 1967).

Indirekte avhengigheter (pooled) beskrives som avhengigheter som kun går i en retning fra en felles ressurskilde (Mintzberg, 1979). Rollene som er avhengige av denne ressurskilden trenger nødvendigvis ikke å være avhengige av hverandre. Eksempler på dette kan være ulike ressurser i virksomheten som felles IT - støtte eller budsjetter. Begrensningen som oppstår her, er at ressurskilden kan gå tom, og på den måten påvirke andre enheter i organisasjonen ved at de mister tilgang til ressursen. Denne faktoren alene gjør dette til det laveste nivået av avhengighet (Mintzberg, 1979).

Sekvensielle avhengigheter (sequential) oppstår når én enhet er avhengig av leveranser (input) fra en annen enhet. I et sekvensielt prosessforløp er én enhet avhengig av leveranser fra en annen enhet for å utføre sin arbeidsoppgave. Dette skaper et høyere nivå av avhengighet siden mangel på leveranser fra én enhet vil stanse hele prosessforløpet, og kan dermed hindre at andre enheter får utført sine arbeidsoppgaver. Eksempelvis kan ikke en bilprodusent lage en bil før innkjøpsavdelingen har kjøpt inn materialene som produksjonsavdelingen trenger. Bilen kan ikke monteres før monteringsavdelingen har fått delene som produksjonsavdelingen har laget.

Gjensidige avhengigheter (reciprocal) er et tosidig avhengighetsforhold. Enhetene er både avhengig av leveranser og gir leveranser til hverandre. Dette skaper det høyeste nivået av

avhengigheter, siden det kreves en høyere grad av samhandling mellom enhetene. Et slik avhengighetsforhold vil alltid påvirke minst to involverte enheter, men kan også slik som sekvensielle avhengigheter ha koblinger i et langt prosessforløp. Viktigheten av slike forhold økes fordi det er to enheter som er gjensidig avhengige av hverandre for å gjennomføre arbeidet (Mintzberg, 1979). Eksempelvis kan en produktutvikler ha behov for tett dialog med en kundeekspert for å være sikker på utvikle et produkt som dekker kundens preferanser.



Figur 2.3 Illustrasjon av Thompsons (1967) tre kategorier for avhengighetsforhold.

Som tidligere nevnt i informasjonsprosesseringsperspektivet, vil mengden arbeidsrelatert usikkerhet påvirke informasjonsmengden som må utveksles mellom virksomhetens ulike enheter (Tushman & Nadler, 1978). Nivået av avhengigheter dannes som følge av arbeidsfordelingen til de ulike avdelingene eller rollene, men påvirkes også av usikkerheten i selve arbeidet eller situasjonen virksomheten står ovenfor (Thompson, 1967). Med andre ord er det de situasjonene som ikke kan planlegges på forhånd (Galbraith, 1974), hvor informasjon og andre leveranser må deles underveis i arbeidet, som danner gjensidige avhengighetsforhold. Kompleksitet og usikkerhet i arbeidet, samt arbeidsdelingen, kan derfor tolkes som en kilde til at gjensidige avhengighetsforhold oppstår.

Gjensidige avhengigheter kan føre til et behov for gjensidig tilpasning mellom enheter (Thompson, 1967). En situasjon som driver opp koordineringskostnadene mellom enhetene siden tidsbruken på koordinering og informasjonsdeling øker, noe som gjør at det er mindre tid igjen til å utføre selve arbeidsoppgaven (Worren, 2018a).

2.3.2 Grupperingsprinsipper basert på avhengigheter

Koordineringskostnadene som skapes av de interne avhengighetsforholdene i virksomheten kan reduseres hvis den formelle strukturen tilpasses avhengighetene i arbeidsprosessene (Worren 2011, 2018a). Det overordnede prinsippet er å gruppere roller som er gjensidig avhengige av hverandre i en felles enhet (Thompson, 1967). Prinsippet bygger på en antakelse om at gjensidig avhengige roller har høyere koordineringskostnader når de er separert fra hverandre, fremfor at de er gruppert sammen i en felles enhet. Med andre ord vil koordineringskostnadene være høyere på tvers av enheter, fremfor internt i enhetene (Worren, 2018a). Denne antakelsen underbygges av at gjensidig avhengige roller må samhandle både tettere, men også oftere enn roller som ikke er gjensidig avhengige av hverandre (Nuñez et al., 2009; Tushman & Nadler, 1978). Eksempelvis blir det bekreftet i eksperimentelle studier at deltakerne brukte rundt dobbelt så mye tid på samarbeid knyttet til gjensidig avhengige oppgaver, sammenliknet med indirekte eller sekvensielt avhengige oppgaver (Nuñez et al., 2009).

En organisasjon kan velge å gruppere roller som har behov for høy grad av samhandling i arbeidsprosessene, til en felles enhet. Dette omtales som et *integrasjonsprinsipp*. Motsetningen til dette prinsippet, er et *separasjonsprinsipp* (Worren, 2011, 2018a). Hvis arbeidsprosessene er uavhengige av hverandre, eller kun har indirekte eller sekvensielle avhengighetsforhold, vil det ikke nødvendigvis være hensiktsmessig å gruppere roller i en felles enhet (Worren, 2018a). Grunnlaget for separasjonsprinsippet er de potensielle uønskede følgene av at ansatte som arbeider med ulike arbeidsprosesser, eller ulike deler av en arbeidsprosess, ikke nødvendigvis har et behov for å samarbeide. Ansatte vil ha en ulik tilhørighet tilknyttet arbeidet, og på den måten forstyrre gruppens identitet (Worren, 2018a). Siden sekvensielle, eller indirekte avhengigheter kun beveger seg i en retning (Thompson, 1967), og kan indikere en situasjon preget av lavere kompleksitet eller usikkerhet (Tushman & Nadler, 1978), vil det med andre ord ikke eksistere behov for gjensidig tilpasning eller andre former for tosidig kontinuerlig oppfølging. I informasjonsprosesseringsperspektivet ønskes det derfor ikke unødvendig samhandling, da mengden informasjon og tidsbruken knyttet til dette kan øke. Et eksempel på en slik situasjon er hvis en rolle i en avdeling må dele informasjon og delta på avdelingsmøter, hvor diskusjonstemaene ikke er tilknyttet arbeidsoppgavene som rollen utfører. Med andre ord kan det oppstå uønskede interaksjonspunkter, som igjen skaper uønsket koordinasjon (Worren, 2018a). Andre problemer med å gruppere roller som har svakt relaterte arbeidsoppgaver i en enhet, er at

størrelsen på enheten vokser. Lederen må derfor håndtere et større utvalg av ansatte med ulike arbeidsoppgaver (Worren, 2018a). Dette kan igjen skape situasjoner hvor det kan være vanskelig å evaluere, følge opp, eller eksempelvis vurdere ansvaret til de enkelte rollene i enheten (Worren, 2018a).

Hvordan avhengighetene mellom organisasjonens avdelinger kan analyseres og visualiseres, kan gjøres gjennom en matrise, design structure matrix (DSM), fremstilt i kapittel 2.4.

2.3.3 Fem ulike typer avhengigheter:

Som tidligere nevnt, fokuseres det på avhengighetsforholdene som eksisterer som følge av arbeidsoppgavene i virksomheten, og de ulike aktivitetene hver enkelt rolle eller avdeling utfører. Avhengigheter kan kategoriseres. For å konkretisere hva som menes med avhengigheter knyttet til aktiviteter, samt å nyansere de andre avhengighetstypene som kan påvirke aktivitetene i organisasjonen, kategoriseres fem ulike typer avhengigheter:

Worren (2018a) viser til at avhengigheter kan kategoriseres i forbindelse med; aktiviteter, forpliktelser, formell godkjenning, ressurser og sosiale nettverk. Aktiviteter blir som nevnt fokuset i denne oppgaven, og er avhengigheter som er direkte relatert til flyten av arbeid mellom virksomhetens ulike enheter. Avhengighetene kommer i form av behov for informasjon eller andre fysiske leveranser som kreves for å utføre arbeidsoppgaver i organisasjonen. Behov for assistanse i et salgsmøte eller samarbeid knyttet til produktutvikling kan være eksempler på avhengigheter tilknyttet arbeidsoppgaver.

Forpliktelser er avhengigheter som eksisterer som følge av at enheter gir løfter til andre enheter i en arbeidsprosess (Worren, 2018a). En kan tolke dette som at det vil eksistere interne forespørsler i organisasjonen. Løfter eller forpliktelser for å gjennomføre slike forespørsler danner avhengighetsforhold mellom minst to roller. Slike forpliktelser kan forhandles, og derfor skape både formelle (dokumenterte) eller uformelle (muntlige) forpliktelser.

Formelle godkjenninger er avhengigheter relatert til behov for formell godkjenning av planer, eller aktiviteter som rollene utfører (Worren, 2018a). Dette er relatert til autoritetsrelasjonene i virksomheten, og kan på den måten omfatte avhengigheter som oppstår som følge av at roller må følge retningslinjer satt av organisasjonen. Dette kan eksempelvis være at et nytt prosjekt kun kan godkjennes hvis minst halve ledergruppen ønsker å gjennomføre prosjektet.

Ressursavhengigheter oppstår når enheter deler ressurser, som både kan være innad i enhetene, eller et felles ressurscenter i organisasjonen (indirekte avhengighet). Med ressurser inkluderes alt fra fysisk materiell, til kunnskap og personer. Dette kan også være finansielt, eksempelvis at tre avdelinger deler et felles budsjett.

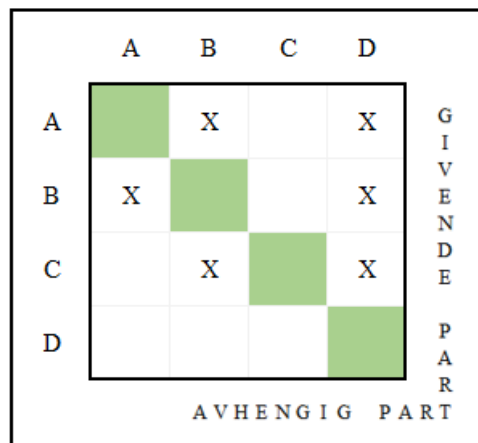
Sosiale nettverk skaper avhengighetsforhold som følge av uformelle relasjoner mellom virksomhetens ulike enheter, og hvordan de påvirker enkelte enheters prestasjoner (Worren, 2018a). Dette er spesielt relatert til hvordan uformelle forhold, som skapes av enkelte individers interaksjon, påvirker hvordan det deles informasjon og samhandles mellom individer. Studier innen sosial nettverksanalyse viser til hvordan disse uformelle båndene former hvordan enkelte avdelinger både innheter, men også utveksler informasjon i organisasjonen (Hansen, 1999).

2.4 Design structure matrix (DSM)

Design structure matrix (Steward, 1981), brukes blant annet til å analysere og visualisere avhengighetsforholdene mellom enheter i en organisasjon (Eppinger & Browning, 2012; Worren et al., 2020). En DSM kan lages ved at arbeidsoppgavene i organisasjonen identifiseres og defineres (Worren, 2018a). Deretter vil respondentene (ansatte) i organisasjonen svare på spørsmål om hvem de trenger leveranser fra, og hvem de gir leveranser til for å utføre sine arbeidsoppgaver. Svarene fra disse spørsmålene vil dermed avdekke avhengighetsforhold mellom de ulike respondentene i organisasjonen. Informasjonen kan brukes til å visualisere avhengighetsforholdene, men kan også brukes til å lage optimaliserte grupperinger av ansatte som er avhengige av hverandre i organisasjonen (Worren et al., 2020). De optimaliserte grupperingene kan lages basert på det tidligere forklarte integrasjon- og separasjonsprinsippet (kapittel 2.3.2).

En DSM er en kvadratisk matrise som viser en enhet i både raden og kolonnen. Avhengig av analysenivå, kan enhetene eksempelvis være avdelinger, underavdelinger eller roller i en virksomhet. En horisontal avlesning av matrisen, viser hvilke medarbeidere den ansatte er avhengig av leveranser fra for å utføre sine arbeidsoppgaver. En vertikal avlesning viser hvilke medarbeidere den ansatte gir leveranse til. Figur 2.4 er en DSM hvor bokstavene i radene og kolonene kan være ansatte i en organisasjon. Matrisen kan leses på følgende måte:

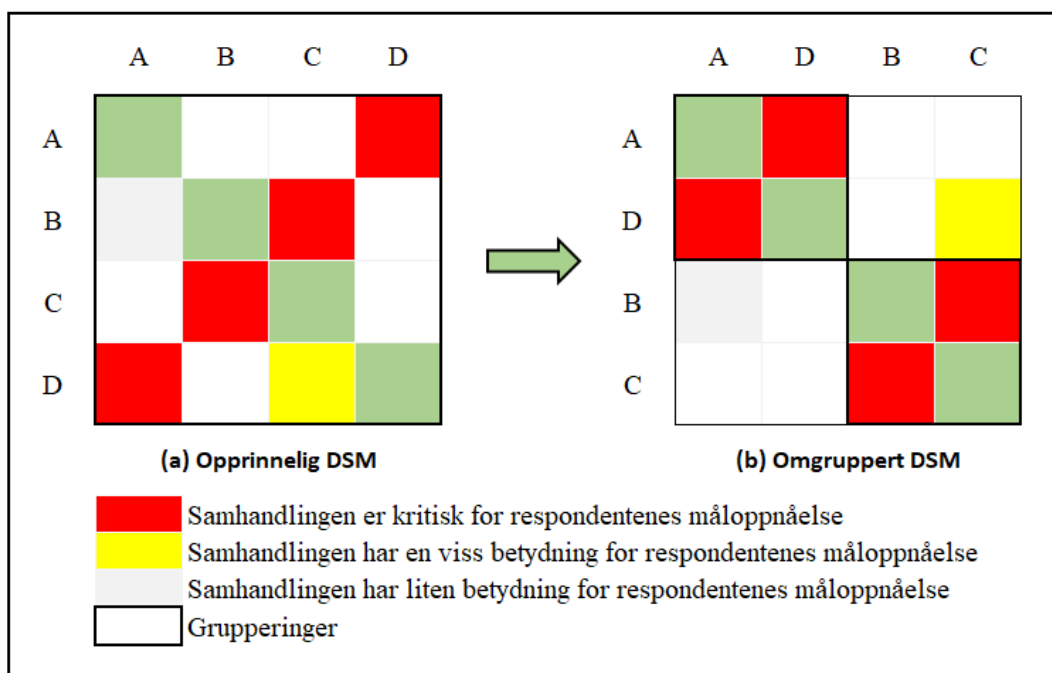
- De grønne rutene som går diagonalt i matrisen er tomme. Dette fordi en ansatt ikke kan gi leveranser til seg selv.
- A gir leveranse til, og er avhengig av leveranse fra B. Dette betyr at de ansatte er avhengige av hverandre, og er dermed et eksempel på Thompson (1967) sin definisjon av gjensidig avhengighet.
- C gir ingen leveranser, men er avhengig av leveranse fra B. Dette er et eksempel på Thompson (1967) sin definisjon av sekvensiell avhengighet.
- A og C er uavhengige av hverandre
- A, B og C er alle avhengige av D. D er ikke avhengig av andre ansatte. Hvis avhengighetsforholdene er sterke vil dette være et eksempel på sekvensiell avhengighet. Hvis avhengighetsforholdene er svake er dette et eksempel på Thompson (1967) sin definisjon av indirekte avhengighet. Dette kan også være et eksempel på hva Browning (2001) omtaler som en «databus» eller «kontrollgruppe». Disse begrepene er betegnelser på ansatte som gir leveranser til nesten alle ansatte eller avdelinger i organisasjonen. Slike ansatte bør ikke grupperes med andre avdelinger. Eksempler på databusser og kontrollgrupperinger i en organisasjon kan være IT-avdelinger, HR-avdelinger eller ledergrupper.



Figur 2.4 Illustrasjon av en DSM

Figur 2.4 er en binær DSM som viser hvorvidt det eksisterer avhengighetsforhold mellom to roller eller ikke. En numerisk DSM markerer de samme avhengighetsforholdene som en binær DSM, men erstatter «X»-markeringene med nummer eller fargekoder (Eppinger & Browning, 2012). Dette betyr at en numerisk DSM kan gi ytterligere informasjon om avhengighetsforholdene. Tilleggsinformasjonen som vises i numeriske DSM i denne oppgaven er blant annet respondentenes vurdering av hvor viktig samhandlingen (avhengighetsforholdet) er for deres måloppnåelse (Worren et al., 2020). Figur 2.5 (a) viser hvor viktig samhandlingen er for respondentenes måloppnåelse markert med fargekoder.

En DSM kan brukes som analyseverktøy for å lage optimaliserte grupperinger av roller som har avhengighetsforhold med hverandre (Eppinger & Browning, 2012; Worren, 2018a; Worren et al., 2020). Ved å bruke det tidligere forklarte integrasjons- og separasjonsprinsippet kan grupperingen i den opprinnelige DSM (figur 2.5 (a)) omgrupperes til to grupperinger (figur 2.5 (b)). Respondent A og D, samt B og C er gjensidig avhengige av hverandre og grupperes sammen i henhold til integrasjonsprinsippet. Siden avhengighetene mellom respondent A og B, samt C og D er ensidige, kan disse separeres fra hverandre. Hvor viktig samhandlingen er for rollenes måloppnåelse inngår ikke i grupperingsprinsippene. Likevel kan det observeres at de to grupperingene i figur 2.5 (b) kun inneholder samhandling som er kritisk for respondentenes måloppnåelse.



Figur 2.5 Eksempel på gruppering av roller fra opprinnelig til omgruppert DSM

2.5 Sammenhengen mellom struktur, strategi og design

Organisasjonsstruktur kan defineres som «den totale summen av måtene en deler opp arbeidet i bestemte oppgaver og deretter oppnår koordinering mellom dem» (Mintzberg, 1979, s. 3). Med andre ord viser organisasjonsstruktur til den formelle siden av virksomheten, fordeling av ansvar for ulike oppgaver eller prosesser, hvordan arbeidet skal koordineres mellom ulike roller gjennom eksempelvis rapporteringsforhold, hierarki eller standarder (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Valget av struktur legger føringer for hvordan virksomheten skal operere, men viser ikke til hvordan den faktisk opererer.

Organisasjonsstrukturen definerer den formelle siden av virksomheten, som igjen legger føringer for virksomhetens kapasitet til å handle (Grant & Jordan, 2015). Designet av prosesser og struktur kan beskrives som et fundamentalt utgangspunkt for organisasjoners kapabiliteter, noe som blant annet inkorporerer evnen til å implementere organisasjoners strategier (Grant & Jordan, 2015). Derfor må valget av struktur ses i sammenheng med strategiene og målsettingene organisasjonen har satt, og evnen organisasjonen faktisk har til å gjennomføre dette. Det er ingen fasit på om struktur følger strategi eller omvendt, men det kan tolkes som at «de to eksisterer avhengige av hverandre, og påvirker hverandre» (Lampel, Minzberg, Quinn & Ghoshal, 2014, s. 200). Strukturen kan ha behov for endring for å implementere en ny strategi, men motsatt vil også valget av ny strategi kunne påvirkes av den eksisterende strukturen.

Organisasjonsteori gir det teoretiske utgangspunktet for organisasjonsdesign (Burton & Obel, 2018; Worren, 2018a). Organisasjonsteorien beskriver og forklarer aspekter rundt hvordan organisasjoner fungerer, ved å være deskriptiv forklarer den også hva som kan anses som effektive strukturer for gitte situasjoner eller strategier (Burton & Obel, 2018).

Organisasjonsteorien viser til viktige faktorer som en også deler med organisasjonsdesign slik som hierarkisk nedbrytning, koordineringskostnader eller tilpasningen mellom struktur og strategi (Worren, 2018a). Organisasjonsdesign skiller seg fra en ren formell beskrivelse av den formelle strukturen, ved at den er normativ, og på den måten anbefaler hva som kan være effektive design for økt effektivitet (Burton & Obel, 2018).

Rollen til en organisasjonsdesigner kan beskrives som å «Prøve å gi mening til, og forbedre, funksjonen til komplekse organisasjoner gjennom å definere eller justere roller, prosesser og strukturer» (Worren, 2018a, s. 2). Organisasjonsdesign blir derfor mer enn

organisasjonsstruktur, ved å ikke kun definere, men også forbedre hvordan organisasjoner opererer. En organisasjonsdesigner forsøker dermed å se helheten i struktur, strategi og hvordan et organisasjon faktisk opererer. Videre justeres formelle bestemmelser slik at også faktisk praksis underbygger lederens ønskede retning for virksomheten. Slik som beskrevet av Scott og Davis (2016, s. 99) «designteoretikere søker etter å endre og forbedre organisasjoner gjennom et lederperspektiv, ikke kun beskrive og forstå den». Organisasjonsdesign får en bred betydning og kan videre forklares som «Å dra i trådene som påvirker arbeidsdelingen og koordineringsmekanismene, og derved påvirker hvordan organisasjonen fungerer – hvordan materialer, autoritet, informasjon og beslutningsprosesser flyter gjennom den» (Mintzberg, 1979, s. 65).

Ved at organisasjonsdesigneren skal påvirke hvordan organisasjonen faktisk fungerer, indikeres situasjoner der formelle bestemmelser avviker fra, eller ikke viser det totale bildet av hvordan ansatte forholder seg til hverandre i utførelsen av arbeidet. En organisasjonsdesigner må derfor anerkjenne og forstå, samt prøve å påvirke eller tilpasse de uformelle rutine, verdiene og kulturen som har institusjonalisert seg i organisasjonen, med de formelle endringene som er ment for å rent strategisk effektivisere virksomheten. Innsikten om denne uformelle siden av organisasjonen anses som kritisk for å kunne tilrettelegge for endringer som kan gjennomføres (Myers, Hulks & Liz, 2012).

2.6 To hovedtilnærminger for organisatoriske beslutninger

Beslutningsprosesser er et hyppig drøftet tema innenfor organisasjonsteorien. Et faktum som står sentralt, er at mennesker har begrenset rasjonalitet. I konteksten av beslutningsprosesser betyr dette at beslutningstakerne aldri har fullstendig tilgang til informasjon før valgene tas, og sjeldent helt klare mål eller preferanser for hva som faktisk skal oppnås gjennom beslutningene (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det er to hovedtilnærminger som kan benyttes i beslutningsprosessen vedrørende endringer eller justeringer av virksomhetens organisering. Behov for endring kan identifiseres gjennom ytterpunktene «ovenfra og ned tilnærming» (eng: top-down), eller «nedenfra og opp tilnærming» (eng: bottom-up) (Myers et al., 2012). «Ovenfra og ned» tilnærmingen kan indikere ledelsens strategiske tilpasning av virksomheten, og er dermed en regissert endring for hvordan virksomheten skal operere i fremtiden (Myers et al., 2012). Aksiomatisk designteori (kapittel 2.2.2) viser til hvordan organisasjonens

overordnede funksjonelle krav, kan deles opp i underliggende funksjonelle krav som enkelte enheter kan oppfylle. Med andre ord hvordan organisasjonens strategi kan fra en «ovenfra og ned tilnærming» legge føringer for hva den enkelte enhet skal arbeide med.

«Nedenfra og opp» tilnærmingen kategoriseres som at et bredere utvalg av organisasjonens ansatte tar del i beslutningsprosessen, enten ved å tilføre ledelsen med innsikt, eller aktivt ta del i beslutningene (Myers et al., 2012). I større grad er det de ansatte som informerer om hva eller hvordan noe kan endres, basert på deres opparbeidede innsikt over tid. Dette kan slik som «ovenfra og ned» tilnærminger resultere i planlagte endringer, men vil også i større grad fremstå som et fremvoksende perspektiv på hva som har behov for å endres (Myers et al., 2012).

I oppgavens påfølgende underkapitler skal det vises til fordelene av en nedenfra og opp tilnærming på beslutninger. Men som organisasjonsdesigner (underkapittel 2.5) må den helhetlige konteksten til organisasjonen forstås, for å ta gode beslutninger som hensyntar strategi, struktur og faktisk praksis. Derfor bør beslutninger om virksomhetens organisering ikke utelukkende baseres på en «nedenfra og opp tilnærming», uten å ta hensyn til «ovenfra og ned» faktorer som målsettinger, funksjoner og strategi (Worren et al., 2020).

2.6.1 Hvorfor ha en «neda fra og opp» tilnærming til beslutninger

Medbestemmelsen fra en «nedenfra og opp» tilnærming er kjent for å ha en positiv effekt på ansattes aksept og engasjement for beslutninger som fattes (Myers et al., 2012; Nutt, 1999). Valget av hvilken grad det kreves innsikt og medbestemmelse fra virksomhetens ansatte kan anses som situasjonsbestemt (Vroom & Jago, 1988). Det eksisterer ulike beslutningsmodeller som vurderer dette, og på en side er det behov for kvalitet på selve beslutningen. Med dette menes hva kreves av informasjon for å ta et godt valg? Hvis virksomheten har behov for innsikt fra de ansatte, bør ikke ledelsen ta beslutninger uten innspill fra de ansatte. På en annen side, er dette en avveining mot hvor raskt ledelsen trenger å ta beslutninger da det å få innspill fra ansatte kan være tidkrevende (Vroom & Jago, 1988). Dette kan igjen vurderes mot en rekke faktorer, deriblant behov for aksept i beslutninger fra ansatte, om ansatte deler samme prioriteringer eller oppfatninger om hva som er gode beslutninger, eller om ansatte faktisk står på lederens side hvis lederen tar beslutningen på egenhånd (Vroom & Jago, 1988). Med andre ord ønsker ledere de ansattes innsikt i situasjoner hvor dette kan gi høyere kvalitet

på selve beslutningen, uten å gå på bekostning av andre faktorer som påvirker hvor effektivt beslutningen ivaretar sin intenderte effekt.

Situasjonsoppfattelsen til ledelsen og hvor mye innsikt de har, er ledende for behovene og problemene de identifiserer, og hva de anser som alternative løsninger. Ifølge Nutt (1999) feiler halvparten av organisasjoners strategiske beslutninger. Dette er noe som knyttes til en rekke antatt dårlige beslutningstaktikker, deriblant mangelen på å involvere de ansatte, noe som kun ble gjort i en femtedel av beslutningene (Nutt, 1999). Valg tatt uten innsikt fra de ansatte, er ikke kun begrensende fordi ledere ikke har all informasjon om mulige alternative løsninger på et problem, men lederen må også bruke tid på å legitimere beslutningen, og på den måten vil prosessen fra beslutning til implementert effekt ta lengre tid (Nutt, 1999). Ved å ha en mer åpen tilnærming til beslutningsprosesser, gjennom å sette en tydelig målsetting, og la ansatte bidra til hvordan dette kan oppnås, fremmes læring og utvikling (Nutt, 1999).

2.6.2 Hvorfor en «nedenfra og opp» tilnærming er aktuelt for kartlegging av avhengigheter

Det er ikke en enkel oppgave å vurdere hvilke behov eller problemer som skal prioriteres, og hvilken informasjon som skal inkluderes i beslutningsgrunnlaget for valg av organisasjonsdesign. Ved å fokusere på avhengighetsforholdene i arbeidet som skal utføres, kan det tydelig observeres faktorer som fremmer behov for innsikt fra de ansattes side. Både organisasjonens formelle, men også uformelle struktur, påvirker hvilken informasjon som både blir utvekslet og prioritert i organisasjonens beslutninger (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ledelsens informasjonsgrunnlag er med andre ord styrt av konteksten til virksomheten, og hvor mye av den totale informasjonen som besittes av de ansatte som ender opp hos ledelsen. Komplekse organisasjoner, med mange avhengigheter på tvers av mange enheter, kan være vanskelig å omorganisere (Worren, 2018a). Det er ikke gitt at ledelsen, som skal ta beslutninger, sitter på riktig eller nok informasjon. Dette fører til en mangel på alternativer å vurdere. Svakheter forekommer når ledere ikke får frem alle perspektiver som kan være aktuelle for beslutningen (Nutt, 1999). Dette er et problem med en «ovenfra og ned» tilnærming til organisasjonsdesign (Worren, Christiansen & Soldal, 2017). Den formelle strukturen må være godt dokumentert gjennom eksempelvis organisasjonskart og stillingsbeskrivelser, men den uformelle siden av organisasjonen, og hvordan ansatte faktisk avhenger og forholder seg til hverandre, er sjeldent godt dokumentert (Worren et al., 2019b; Worren et al., 2020).

Studier viser til at ledere kan ha en tendens til å underestimere nivået på avhengighetene mellom organisasjonens strukturelle enheter, noe som fører til mangel på integrering og koordinasjon mellom enhetene (Sherman & Keller, 2011). Motsatt kan overestimering av avhengigheter føre til at enheter som burde være separert, er integrert, noe som kan skape unødvendig samhandling eller koordinasjon (Cross & Gray, 2013; Worren, 2011). Dette er med andre ord situasjoner hvor virksomheten ikke har tilpasset den formelle strukturen med avhengighetene i arbeidsprosessene (Worren 2011, 2018a; Worren et al., 2020). Dette kan også bety at det ikke nødvendigvis er tilrettelagt en kapasitet til å prosessere informasjonsmengden som kreves for å utføre arbeidet (Tushman & Nadler, 1978).

I en undersøkelse av 176 organisasjonsdesignkonsulenter, indikerte 60 % at det ofte eller alltid er vanskelig å forstå hvordan ansatte i en organisasjon samarbeider og utveksler informasjon på tvers av enheter (Worren et al., 2019b). Studien viser til at det å designe en organisasjon er både en kompleks, men også uforutsigbar oppgave (Worren et al., 2019b). Dette har en sammenheng med at differansen mellom tilgjengelig informasjon, og informasjonen som kreves for å ta en velbegrunnet beslutning, kan være stor. Ledere kan ha ulike oppfatninger av hva som bør prioriteres i en beslutning. Dette kan være positivt for en beslutningsprosess fordi det får fram flere perspektiver på et behov eller problem (Nutt, 1999). Men i konteksten av å ta beslutninger basert på organisasjonens interne avhengighetsforhold, kreves også perspektivet fra de ansatte for å få frem hvordan de faktisk forholder seg til hverandre.

2.7 Betingelsesteori

Betingelsesteori (eng: Contingency theory) kan omtales som den situasjonsavhengige skolen innen organisasjonsteori (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Betingelsesteorien eksisterer innenfor flere fagfelt som organisasjonsdesign, ledelsestiler og beslutningstaking. Betingelsesteorien defineres av Worren (2018a) som:

En teori som påstår at det ikke eksisterer en beste måte å organisere, lede eller ta beslutninger i en virksomhet. I stedet er det optimale valget avhengig (betinget) av situasjonen (eksempelvis de eksterne forholdene virksomheten må ta til betraktning).
(s. 295)

Virksomhetens struktur bør tilpasses de nye strategiene som velges på grunn av endringer i virksomhetens omgivelser (Worren, 2018a). Interessen og studiene rundt betingelsesteorien

vokste frem på 1960 og 1970 tallet. En sentral antakelse er at organisasjonene som gjør det godt, er de som klarer å tilpasse organiseringen med de spesifikke betingelser i omgivelsene, men også betingelser internt i organisasjonen (Donaldson, 2001). Når en virksomhet skal organiseres, er det mange avgjørelser som må tas. Det kan også være mange betingelser som virksomheten må forholde seg til. Internt i organisasjonen er det faktorer som tidligere har blitt beskrevet som usikkerhet tilknyttet arbeidet som skal utføres, forutsigbarhet i arbeidsoppgaver eller avhengigheter i arbeidsprosessene. Usikkerhet i virksomhetens omgivelser, er eksterne faktorer som direkte påvirker de interne forholdene i virksomheten (Donaldson, 2001). Det er en generell aksept blant organisasjonsdesignere at organiseringen bør tilpasses betingelser fra både innsiden og utsiden av organisasjonen (Tushman & Nadler, 1978). En «nedenfra og opp» tilnærming på avhengighetene i organisasjonen vil i dette perspektivet være kun én av flere faktorer organisasjonsdesigneren bør vurdere.

2.7.1 En videre situasjonsforståelse, ekvifinalitet i organisasjonsdesign

Betingelsesteorien hevder som nevnt at eksterne og interne betingelser setter begrensninger når en virksomhet skal organiseres. Gresov og Drazin (1997) mener at det er betingelser knyttet til funksjonelle krav som setter begrensninger når et virksomhet skal velge organisasjonsdesign. Betingelser som størrelse, teknologi, strategi og omgivelser betinger hvilke funksjonelle krav som settes til virksomhetens organisering. Dette må igjen ses i lys av de interne strukturelle mulighetene virksomheten har. Konseptet ekvifinalitet, er en antakelse om at det ikke alltid finnes en vei, men flere like «gode» muligheter til å nå målet (Jakobsen & Thorsvik, 2013). Enhver organisering kan ha en rekke ulike funksjonelle krav, som i ulik grad må prioriteres og oppfylles innenfor de strukturelle mulighetene enhver virksomhet besitter (Gresov & Drazin, 1997). En feil som flere teoretikere gjør, er at de oppfatter ett-til-en forhold mellom funksjon og struktur, da de prøver å tilpasse organisasjonen på nivået av struktur, fremfor funksjonelt nivå (Gresov & Drazin, 1997). Gitt dette perspektivet, overses nyansene av hvordan virksomhetens ulike enheter bidrar til å oppnå de funksjonelle kravene, og ser dermed ikke hvordan begrepet ekvifinalitet blir gjeldende. Ekvifinalitet oppstår i denne sammenheng siden virksomheter kan organiseres på flere ulike måter, og fortsatte dekke de samme funksjonelle kravene (Gresov & Drazin, 1997).

Gresov og Drazin (1997) benytter to dimensjoner til å forklare eksistensen av ekvifinalitet. På den ene siden er virksomhetens strukturelle fleksibilitet, med andre ord om det eksisterer strukturelle begrensninger for hvordan virksomhetens organisering kan utformes. Slike

strukturelle begrensninger kan eksempelvis være prinsippet om separering av ansvar (se kapittel 2.8), som kan begrense mulighetene for å eksempelvis integrere eller separere virksomhetens enheter.

Den andre siden er graden av funksjonell konflikt (kapittel 2.2.2.1) blant virksomhetens funksjonelle krav. Ved lav konflikt, er det en situasjon som kan kategoriseres av «enkelhet» på grunn av at det er tydelig hvilke funksjoner som er viktige å prioritere. Dermed blir det lettere å ignorere andre funksjonelle krav (Miller, 1993). Ved motsatsen, høy grad av konflikt, vil prioritering av en funksjon gå på bekostning av å oppfylle en annen funksjon. Når de to dimensjonene kombineres, vil situasjoner hvor organisasjonen teoretisk sett kun har én beste måte å utforme sin organisering, være preget av høy grad av strukturelle begrensninger, men samtidig lav grad av funksjonell konflikt (Gresov & Drazin, 1997). Dette kommer av at det er tydelig hvilke funksjoner organisasjonen bør prioritere i organiseringen, men samtidig eksisterer det ikke alternative strukturelle muligheter for å oppfylle de samme funksjonene.

2.8 Separering av ansvar

Introduksjonen av nye lovverk kan føre til at virksomheter må implementere komplekse styrings- og kontrollprosesser (Worren, 2018a). Dette betyr at lovpålagte styrings- og kontrollprosesser kan begrense og legge føringer for organiseringen av virksomheter (Worren, 2018a). Eksempelvis forventes det at banker i Nederland følger regelverket Basel III (Leaseplan Corporation har som nevnt banklisens i Nederland). I dette regelverket forventes etablering av tilstrekke retningslinjer for internkontroller. En av de sentrale prinsippene i internkontrollen er at kritiske funksjoner skal separeres fra hverandre, samt at ansvar skal separeres (Bank for International Settlements, 2019).

Separering av ansvar (eng: segregation of duties) er en av de viktigste kontrollmekanismene som må tas hensyn til ved utarbeidelse av organisasjonens struktur (Gelinas & Dull, 2008). Separering av ansvar er et prinsipp som tilsier at minst to personer som er uavhengige av hverandre, skal være ansvarlige for å gjennomføre en arbeidsoppgave (Simon & Zurko, 1997). En av årsakene til at minst to personer skal involveres for å utføre en arbeidsoppgave, er å oppdage og forhindre at det ikke gjøres feil i organisasjonen. En annen grunn til å involvere to personer for å fullføre en arbeidsoppgave, er å kontrollere at organisasjonen ikke blir utnyttet. Separering av ansvar vil eksempelvis gjøre det mer risikabelt for en ansatt å

bedra organisasjonen. Dette fordi alle ansatte som er involvert i arbeidsoppgaven må bli enige om å misbruke sitt ansvar (Gligor, Gavriola & Ferraiolo, 1998).

Et forenklet eksempel som forklarer prinsippet kan være at innkjøpsansvarlig i en organisasjon anskaffer en vare til rabattert pris, men som oppgir til organisasjonen at varen ble anskaffet til ordinær pris. Mellomlegget velger den innkjøpsansvarlige å beholde selv. For å forhindre dette, velger organisasjonen å opprette en rolle, en innkjøpskontrollør, for å fordele ansvaret for innkjøp av varer til to roller. Dette betyr at innkjøpskontrolløren må godkjenne ordren, før den innkjøpsansvarlige bestiller varen. Hvis den innkjøpsansvarlige i dette tilfellet velger å beholde mellomlegget selv, vil innkjøpskontrolløren vite at det har blitt begått bedrageri.

3. Metode

I dette kapittelet presenteres forskningsdesignet og forskningsmetoden som er benyttet i oppgaven. For å besvare oppgavens problemstilling er det gjennomført innledende intervjuer med 11 ledere på ulike hierarkiske nivåer, en spørreundersøkelse med 107 av 113 inviterte ansatte, samt tre avsluttende telefonmøter med sentrale kontaktpersoner. Datamateriale som brukes i oppgaven kommer utelukkende fra de tre nevnte utvalgene. Hvordan data ble samlet inn og analysert vil også presenteres i dette kapittelet. Avslutningsvis vurderes studiens forskningsdesign.

3.1 Forskningsdesign

En casestudie av Leaseplan er benyttet for å besvare problemstillingen:

Hvordan kan en «nedenfra og opp» kartlegging av avhengigheter mellom roller i en organisasjon bidra til økt informasjonsgrunnlag når ledere vurderer organiseringen?

Oppgavens problemstilling antar at ledelsen i en organisasjon ikke har fullstendig oversikt over avhengigheter mellom roller. For å dokumentere avhengigheter mellom roller i organisasjonen, må det derfor gjennomføres en analytisk «nedenfra og opp» kartlegging.

En casestudie defineres som «et forskningsdesign som innebærer en detaljert og intensiv analyse av ett enkelt case» (Bell, Bryman & Harley, 2019, s. 589), og kan derfor anses som velegnet for kartlegging av avhengigheter i en organisasjon. Et annet argument for å gjøre en casestudie, er at caseforskning ofte benyttes for å besvare problemstillinger som legger opp til å forstå en prosess. Med andre ord benyttes caseforskning for å få en forståelse av *hva*, *hvorfor* eller *hvordan* noe skjer (Johannesen, Christoffersen & Tufte, 2011; Yin, 2007).

Problemstillingen i oppgaven stiller spørsmålet «*hvordan*». Formålet med studien er derfor å få en forståelse av hvordan informasjon fra kartleggingen kan styrke informasjonsgrunnlaget til lederes vurdering av organiseringen.

Avhengigheter mellom rollene i en organisasjon må dokumenteres, tolkes og diskuteres for å øke lederens informasjonsgrunnlag. Som tidligere forklart i systemteorien (kapittel 2.1), er det helheten av systemet som underbygger hvor godt det fungerer. Lederne må se helheten (kapittel 2.5) og den aktuelle situasjonen (kapittel 2.7) til virksomheten, for å ta gode

beslutninger vedrørende organiseringen (kapitel 2.6). Denne oppgaven er med andre ord sterkt bundet til systemet (organisasjonen) og deres aktuelle kontekst, noe som også er sterkt tilknyttet casesdesign. Casestudier skiller seg ofte fra andre forskningsmetoder ved å være bundet til en bestemt situasjon eller system, og samtidig forstå dets mening og virkemåte (Bell et al., 2019).

Studien av Leaseplan kan kategoriseres som et enkeltcasestudie. Dette fordi Leaseplan er den eneste analyseenheten som studeres helhetlig på et overordnet nivå (Johannesen et al., 2011). I oppgaven analyseres et avgrenset system (organisasjonen), hvor informasjonen som fremkommer av analysen kombineres med teori for å besvare problemstillingen.

Problemstillingen, og metoden benyttet for å besvare denne, er inspirert av tidligere forskning og teorier fremstilt i teorikapittelet. For å analytisk kunne tolke og forstå helheten til systemet Leaseplan, ble det benyttet både innledende og avsluttende kvalitative analyser. Det ble også gjennomført en kvantitativ analyse av dataene fra spørreundersøkelsen, som ble benyttet til å kartlegge avhengighetsforholdene mellom rollene i Leaseplan. Casestudier anses som velegnet når en benytter både kvantitative og kvalitative forskningsmetoder (Eisenhardt, 1989). Fordelene fremkommer gjennom at de ulike metodene hjelper å skaffe mye, men også mer detaljerte data (Yin, 2007).

3.1.1 Valg av casevirksomhet

Arbeidet med å finne en samarbeidsvirksomhet startet med utarbeidelsen av en kort presentasjon av prosjektbeskrivelsen for denne oppgaven. Presentasjonen inneholdt informasjon om hvilken verdi bedriften kunne få ved å være samarbeidsvirksomhet, tidsplaner for gjennomføring av datainnsamlingen og forventningsavklaringer. Når presentasjonen var ferdigstilt, ble aktuelle virksomheter kontaktet via telefon. De aktuelle virksomhetene fikk en forespørsel om de ønsket å delta i forskningsprosjektet, og deretter presentasjonen tilsendt på e-post.

Leaseplan var allerede tidlig i prosessen interessert i å være samarbeidsvirksomhet. De ønsket en kartlegging av virksomheten, selv om de ikke hadde noen konkrete planer om å endre sin organisering. I påfølgende telefonsamtaler opplyste Leaseplan at de hadde mange ansatte og avdelinger som var avhengige av hverandre. Videre omtalte de virksomhetens organisering som kompleks, og at de ansatte deltok i mange arbeidsprosesser og prosjektoppgaver.

Leaseplan var klar over at de ansatte kunne grupperes sammen på andre måter enn i dag, og

likevel utføre arbeidsoppgavene som kreves for å levere forventet verdi til kundene. Derfor var de interessert i å kartlegge hvordan de ansatte i virksomheten samhandlet. Siden denne masteroppgaven handler om kompleksitet som følge av avhengigheter fremsto Leaseplan som en ypperlig samarbeidsvirksomhet.

3.2 Forskningsmetode

Kartleggingen av avhengighetene mellom rollene i Leaseplan viser til hvordan de ansatte samhandler i sin arbeidshverdag. Slike avhengigheter er sjeldent godt dokumentert (Worren et al., 2019b; Worren et al., 2020), spesielt hvis informasjon om avhengighetsforholdene til alle ansatte i en organisasjon må tilegnes gjennom samtaler. I store organisasjoner kan innsamling av slik informasjon bli tidkrevende hvis kvalitative metoder benyttes. Derfor anbefales det å benytte elektroniske spørreundersøkelser for å effektivt dokumentere og tallfeste avhengighetene fra hver enkelt respondent (Worren et al., 2017). Tallfesting av data, i dette tilfellet avhengigheter mellom roller i Leaseplan, omtales som «harde» data, og kan innhentes gjennom en kvantitativ metode (Johannesen et al., 2011).

Kvantitativ metode kjennetegnes ved at et fenomen kan dokumenteres ved bruk av tallverdier (Johannesen et al., 2011). En av hensiktene med tallfesting av data, er å utføre statistiske analyser av innsamlet data. En utfordring ved denne tilnærmingen er imidlertid at spørsmålene som stilles i en spørreundersøkelse må kategoriseres på forhånd av datainnsamlingen (Johannesen et al., 2011). Spørsmålene må derfor være tydelig og presist formulert, slik at det ikke oppstår misforståelser. Spørsmålene som stilles må også avdekke informasjonen som kreves for å utføre den planlagte analysen.

For å uforme en spørreundersøkelse som skulle kartlegge avhengighetene mellom rollene i Leaseplan, kreves det innsikt om hvilke arbeidsoppgaver som ble utført i organisasjonen. Slik informasjon kreves siden avhengighetene mellom rollene som skulle kartlegges, dannes på grunn av arbeidsoppgaver og arbeidsprosesser som utføres i organisasjonen. Det kan også være fordelaktig å forstå hvordan Leaseplan er organisert, og om de har utfordringer som kan relateres til organiseringen, før utarbeidelsen av spørreundersøkelsen.

Informasjonen om disse arbeidsprosessene, organiseringen og eventuelle utfordringer ble avdekket gjennom innledende kvalitative intervjuer. Denne informasjonen kan omtales som

«myke» data som er forenelig med tekst eller eventuelt lyd og bilder, og kan dokumenteres gjennom eksempelvis intervjuer, observasjon, og gruppesamtaler (Johannesen et al., 2011). «Kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig hvis vi skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig godt, og som det er forsket lite på, og når vi undersøker fenomener vi ønsker å forstå mer grundig» (Johannesen et al., 2011, s. 36).

Bruken av både kvalitativ- og kvantitativ metode omtales som «blandet metode» (eng: mixed methods) (Bell et al., 2019). I denne oppgaven benyttes et «undersøkende sekvensielt design» (Bell et al., 2019, s. 573). Kvalitative intervjuer brukes som utgangspunkt for den kvantitative spørreundersøkelsen. I teorikapittelet er det forklart at det er viktig å forstå helheten til organisasjonen for å ta gode beslutninger om virksomhetens organisering. Slike avveininger blir mulig ved å benytte flere datakilder, og kan tolkes som fordelene med en «blandet metode». Bruken av «blandet metode» kan kritiseres siden forskeren må vurdere om det er kvalitative- eller kvantitative data som skal vektlegges mest, og i hvilken rekkefølge disse dataene bør innsamles (Bell et al., 2019). I denne oppgaven bygger den innsamlede dataen på hverandre, uten at noe skal fremstå som mer riktig enn det andre. Metodene har som hensikt å komplementere hverandre, slik at avhengigheter kan tolkes fra flere perspektiver. Eksempelvis kan et fenomen oppdaget i innledende intervjuer, kryssjekkes i spørreundersøkelsen og til slutt diskuteres med informanter i Leaseplan.

Avslutningsvis i forskningsarbeidet ble analyseresultatene presentert og diskutert med tre nøkkelpersoner i Leaseplan. Hensikten med denne diskusjonen var å kvalitetssikre deler av analyseresultatene, samt å diskutere om Leaseplan økte sin innsikt om samhandlingen i organisasjonen. Innsamling av slik avsluttende kvalitativ data kan bidra til å forstå hvordan kartleggingen av avhengigheter kan skape innsikt om lederes vurdering av organiseringen. Opprinnelig var den avsluttende datainnsamlingen planlagt gjennomført som en gruppediskusjon (fokusgruppe), men spredningen av koronaviruset førte til at datainnsamlingen måtte gjennomføres som telefonmøter.

3.3 Datainnsamling

I denne oppgaven har det blitt samlet inn data som inneholder personopplysninger. Behandling av personopplysninger i forskningsprosjekter ved NMBU krever tillatelse fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Personopplysninger er informasjon som kan lede til

identifikasjon av ett enkeltindivid. Dette forskningsprosjektet er godkjent av NSD, som bekrefter at de innsamlede personopplysningene behandles i samsvar med personvernregelverket. Personopplysningene innsamles, oppbevares og til slutt destrueres i henholdt til personvernregelverket. Dette har også medført at det er inngått en databehandleravtale mellom NMBU og Reconfig AS, og en GDPR-avtale mellom Leaseplan Norge AS og Reconfig AS. Dette for å sikre at en overholder personvernregelverket i forbindelse med bruken av Reconfig som analyseverktøy.

I forskningssammenheng er det kritisk at det samles inn data på en pålitelig måte. Det er også viktig at dataene som samles inn representerer det fenomenet som en prøver å dokumentere. Dataene må derfor være relevant for problemstillingen som skal besvares. Uavhengig av hvordan en undersøkelse skal gjennomføres, må det avklares hvilke informanter eller respondenter som skal danne datagrunnlaget for å besvare problemstillingen. En viktig del for å sikre datakvaliteten er relatert til utvalgsstrategi (hvilke prinsipper en bruker for å velge ut informanter), og størrelsen på utvalget (Johannesen et al., 2011).

I dette underkapittelet vil valget av informanter til intervjuene, respondenter til spørreundersøkelsen, metoden for datainnsamling og gjennomføringen av datainnsamlingen bli forklart. Forklaringen vil gjøres for de nevnte innledende intervjuene, spørreundersøkelsen og telefonmøtene i Leaseplan.

3.3.1 Semistrukturert intervju og utarbeidelse av intervjuguide

Kvalitative intervjuer kan kategoriseres som en samtale med struktur og formål (Kvale og Brinkmann, 2009). Hensikten med slike intervjuer er å tydeliggjøre informantens oppfatninger, samt å videre tolke betydningen dette har for temaene som blir diskutert (Kvale og Brinkmann, 2009). Intervjuer er egnet for å innhente informasjon som er situasjonsbestemt for informantene, eller at informasjonen som kreves baseres på komplekse sosiale fenomener (Johannesen et al., 2011). Innsikt om Leaseplans organisering, samhandling og arbeidsprosesser kan fremstå situasjonsbestemt for de ulike informantene i organisasjonen. Dette betyr at summen av informantenes ulike perspektiver kan danne et helhetsinntrykk av Leaseplan.

De innledende intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervjuer. Det var ønskelig å dokumentere informasjon innenfor fastsatte temaer, men samtidig var det viktig at informantene kunne snakke fritt og utdype de fastsatte temaene. Muligheten for å utføre

ustrukturerte intervjuer ble også vurdert. I et slikt intervju får informanten åpne spørsmål innenfor kun ett tema (Johannesen et al., 2011). Siden det ble vektlagt å kartlegge flere temaer i intervjuene, ble det valgt å gjennomføre semistrukturerte intervjuer. En fordel med å gjennomføre semistrukturerte intervjuer, er at det forenkler analysearbeidet siden informantens svar kan struktureres etter tema. Dette gjør at svarene fra informantene enkelt kan sammenliknes.

Semistrukturerte intervjuer omtales også som intervjuer basert på en intervjuguide.

Intervjuguiden er en oversikt over temaene og generelle spørsmål som skal gjennomgås i intervjuet, og er ikke det samme som et spørreskjema (Johannesen et al., 2011).

Intervjuguiden skal fungere som en rettesnor for samtalen, der informanten skal ha mulighet til å snakke åpen innenfor valgte temaer. Intervjuguiden var ment for å legge opp til et balansert intervju. Intervjuer og de spørsmål som stilles skal ikke fremstå som ledende, det er informanten som bør få snakke fritt basert på egen kunnskap (Bell et al., 2019).

Intervjuguiden hadde en tredelt utforming bestående av en introduksjon, hoveddel og avslutning:

Hensikten bak introduksjonen var at informantene skulle føle seg trygge på hva intervjuet omhandlet, men også på hva informasjonen skulle brukes til. En slik introduksjon kan være viktig for å skape et tillitsforhold mellom intervjuer og informanten, noe som kan omtales som å «legitimere intervjuet» (Johannesen et al., 2011, s. 150). Dette ble gjort i håp om at informantene skulle føle seg trygge og snakke fritt i intervjuet. Introduksjonen i intervjuet startet med å forklare oppgavens problemstilling og formålet med intervjuet. Videre ble det beskrevet hvordan informantens personvern og anonymitet skulle sikres, samt deres rettigheter. Intervjuene var helt frivillige, og informantene måtte gi sitt samtykke til at informasjonen som fremkom av intervjuene kunne benyttes i denne oppgaven. Lyddopptak ble foretatt, hvor båndopptakeren ikke ble startet før informantens samtykke ble innhentet. Deretter la intervjueren opp til at informanten skulle fortelle om hvem de var i Leaseplan, deres rolle og bakgrunn i virksomheten.

Hoveddelen i intervjuet hadde som hensikt å gi informasjon som kunne brukes for å besvare oppgavens problemstilling, samt avdekke arbeidsoppgavene som utføres i Leaseplans avdelinger. Temaene i hoveddelen av spørreundersøkelsen var utformet for å avdekke hvordan Leaseplan var organisert, hvilke rapporteringsforhold som var i avdelingen til informanten og hvilken funksjon avdelingen hadde. Hensikten bak spørsmålene var å forstå helheten av den formelle siden til Leaseplan. Neste tema var å avdekke arbeidsprosessene i

informantenes avdeling. Hensikten bak dette spørsmålet var å finne arbeidsoppgaver som kunne brukes ved utformingen av spørreundersøkelsen. Informantene ble også bedt om å tegne og forklare hvilke leveranser informantens avdeling var avhengig av å motta fra andre avdelinger. De skulle også forklare hvilke leveranser de ga til andre avdelinger. Informanten skulle avslutningsvis i hoveddelen komme med egne erfaringer og innspill på hvor godt de opplevde at virksomheten var organisert i dag. Det ble lagt spesielt vekt på om det eksiterte utfordringer tilknyttet samhandling, prioriteringer og arbeidsbelastningen i virksomheten.

Avslutningsvis i intervjuet skulle informanten få mulighet til avklare momenter de mente var utydelige i intervjuet. Informantene kunne også tilføye informasjon som de anså som relevant for studien.

3.3.1.1 Valg av informanter

Det ble gjennomført 11 innledende intervjuer. Det var ønskelig å intervjuere ledere i alle avdelinger. Basert på disse ønskene, valgte Leaseplan ut 11 ledere på ulike hierarkiske nivåer i alle avdelingene. Hensikten var at informantene skulle representere de ulike avdelingene og underavdelingene i Leaseplan. Summen av informantenes ulike perspektiver skulle danne et helhetsbilde av hvordan Leaseplan er organisert, deres arbeidsprosesser og eventuelle utfordringer knyttet til organiseringen. Alle informantene hadde arbeidet i Leaseplan i flere år. Dette gjør at deres erfaringer og innsikt også kan vise til hvordan Leaseplan har utviklet seg over tid.

3.3.1.2 Gjennomføringen av intervjuene

Gjennomføringen av intervjuene ble fordelt over to påfølgende dager. For at intervjuene skulle foregå uforstyrret, ble de avholdt i egne møterom hos Leaseplan. Når intervju utføres på informantens arbeidsplass kan det være en fare for at samtalen forstyrres eller overhøres (Johannesen et al., 2011). Denne faren ble tatt hensyn til ved å avholde intervjuene på lukkede møterom. Det var også en fordel å avholde intervjuene hos Leaseplan, siden informantene slapp å bruke tid på å reise til og fra intervjuet. Dette betyr også at når intervjuet var ferdig, kunne informantene raskt fortsette med sine vanlige arbeidsoppgaver. De to intervjudagene hadde henholdsvis 5 og 6 intervjuer.

For ikke å skape forsinkelser mellom intervjuene, ble det utformet en møteplan med minst 15 minutters pause mellom intervjuene. Hensikten med dette var at inntrykkene og informasjonen som fremkom av intervjuet, kunne noteres og diskuteres mellom forskerne før neste intervju startet. Lengden på de enkelte intervjuene varierte fra 45 til 60 minutter. Ulik lengde på intervjuene kan forklares ved at noen informanter var mer villig til å dele informasjon enn andre informanter. Ulik varighet på intervjuene var også naturlig, siden noen informanter fra enkelte avdelinger hadde mer å forklare om organisering, arbeidsprosesser og eventuelle utfordringer enn andre.

I intervjuene ble det stilt åpne spørsmål innenfor de ulike temaene, der informanten selv avgjorde hvor utfyllende de ønsket å svare. For å sikre at informantene likevel fikk frem sine meninger og erfaringer innen de enkelte temaer ble det benyttet «borende spørsmål» (eng: probing) (Kvale, 1996). Borende spørsmål er oppfølgende spørsmål slik som; « kan du forklare dette litt nærmere?», eller «har du noen andre eksempler på dette?». Intervjuguiden sikret at alle informantene fikk mulighet til å gi utdypende svar på spørsmålene innenfor alle temaene. Dette er relevant for å sikre validitet i datagrunnlaget, men også forenkle sammenlikning av de enkelt informantenes svar.

3.3.2 Spørreundersøkelse og utarbeidelse av spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelser anses som en vanlig måte å samle inn kvantitative data, da man får muligheten til å samle inn data fra mange respondenter over en kort tidsperiode (Johannesen et al., 2011). Spørreundersøkelsen som ble utformet til kartleggingen av avhengigheter, kan kategoriseres som meget strukturert da alle svaralternativene var bestemt på forhånd av undersøkelsen (prekodet) (Johannesen et al., 2011). Det ble ikke benyttet åpne spørsmål hvor respondentene hadde mulighet til å formulere (skrive) egne svar. Fordelen med dette var at undersøkelsen kunne gjennomføres raskt, men samtidig få relevant informasjon for å dokumentere avhengighetsforholdene i Leaseplan. Det er riktignok fare for at ikke all informasjon som burde vært dokumentert i spørreundersøkelsen kan uttrykkes av respondentene, siden de ikke fikk mulighet til å spesifisere eller forklare sitt svar. Det eksiterer også en fare for at spørsmål kan mistolkes, eller på en annen side lede respondentene i retning av et forhåndsbestemt svaralternativ. En svakhet som kan forårsake dette er selve språkformuleringen i spørsmålene, at formuleringen fremstår som generell eller flertydig (Johannesen et al., 2011). Selv om det er forsøkt å utforme konkrete og entydige spørsmål, kan det ikke garanteres at alle respondentene tolket spørsmålene likt.

Første del av spørreundersøkelsen hadde som formål å kartlegge hvilke respondenter i Leaseplan som samhandler med hverandre. Av spørreundersøkelsen skulle det også fremkomme hvilke arbeidsoppgaver som fører til samhandlingen mellom respondentene. En sammenstilling av svarene fra spørreundersøkelsen, vil til sammen gi en oversikt over samhandlingen for hele organisasjonen. For å få en digital fremstilling av avhengighetsforholdene i Leaseplan, måtte spørreundersøkelsen utformes slik at svarene fra respondentene kunne eksporteres til analyseverktøyet Reconfig. Derfor har Reconfig laget en mal som ble benyttet til utformingen av spørreundersøkelsen. Spørreundersøkelsen kan deles opp i to deler – kartleggingen av avhengighetsforholdene (del én), og respondentenes vurderinger av utvalgte påstander (del to).

I innledningen av spørreundersøkelsen skulle respondentene få informasjon om hensikten bak undersøkelsen, og hva svarene skulle brukes til. De skulle også vite at svarene de avga anonymiseres ved publisering av oppgaven. Innledningen ble avsluttet med å forklare at resultatene kun skal brukes til å vurdere virksomhetens organisering, og dermed ikke til å evaluere enkeltpersoner. Respondentene kom ikke videre i spørreundersøkelsen hvis de ikke aksepterte vilkårene for undersøkelsen. De vedlagte vilkårene og rettighetene opplyste blant annet om at det foreligger en avtale om personvernforordning (GDPR) mellom Reconfig og Leaseplan. Det ble også opplyst om at det foreligger en databehandleravtale mellom Reconfig og NMBU. Innledningen i spørreundersøkelsen hadde som hensikt å skape trygghet og ufarliggjøre deltakelse i undersøkelsen. I tillegg var det viktig å opplyse respondentene om at undersøkelsen oppfylte NSD sine krav for behandling av sensitiv informasjon.

Det første spørsmålet i hoveddelen av spørreundersøkelsen startet med at respondentene måtte oppgi hvilke arbeidsoppgaver de utfører i organisasjonen. Respondentene kunne velge mellom totalt 14 arbeidsoppgaver. Disse arbeidsoppgavene ble utarbeidet på bakgrunn av intervjuene med ledere og mellomledere som beskrevet i kapittel 3.3.1. Det var ingen begrensning for hvor mange arbeidsoppgaver som kunne velges.

Det er flere momenter som spilte inn på valget av arbeidsoppgaver som ble inkludert i kartleggingen. Først og fremst måtte alle respondentene ha mulighet til velge en arbeidsoppgave de arbeider med. Detaljnivået på de fleste arbeidsoppgavene måtte i hovedsak være ganske generelle, siden det er hovedoppgavene i organisasjonen som skulle kartlegges i denne oppgaven. Et eksempel på en generell arbeidsoppgave i spørreundersøkelsen er «styring av virksomheten (f.eks. Lage og følge opp planer og strategier, veilede ansatte, evaluere fremdrift, osv.)».

Selv om de fleste arbeidsoppgavene i spørreundersøkelsen var generelle, var noen av oppgavene ganske spesifikke. Årsaken til at spesifikke arbeidsoppgavene ble inkludert i spørreundersøkelsen, er at det fremkom av noen informanter i innledende intervjuene at det kunne være prioriteringsutfordringer knyttet til disse arbeidsoppgavene. Medlemmer fra ledelsen i Leaseplan kvalitetssjekkerte arbeidsoppgavene før de ble inkludert i spørreundersøkelsen. Selv om flere av svaralternativene fremsto som generelle arbeidsoppgaver, var det viktig at disse ikke ble tolket forskjellig av de ulike respondentene.

Når respondentene hadde valgt arbeidsoppgaver, kom de videre til neste spørsmål i spørreundersøkelsen. Her ble de bedt om å oppgi de viktigste medarbeidere som de må samhandle med for å utføre sine arbeidsoppgaver. Dette ble gjort ved at respondentene valgte medarbeidere fra en liste i spørreundersøkelsen. Det ble satt en begrensning til at hver respondent maksimalt kunne oppgi de syv viktigste medarbeiderne de samhandlet med. Begrensningen ble satt til syv personer, for å sikre at datamaterialet ikke ble for stort, siden en for stor datamengde vil vanskeliggjøre datanalysene.

Avslutningsvis i del én av spørreundersøkelsen, skulle respondenten gi en rekke opplysninger om samhandlingen med alle de medarbeiderne de hadde valgt ut tidligere i undersøkelsen:

- Respondenten må indikere om han/hun enten er avhengig av leveranse fra medarbeideren, om respondenten gir en leveranse til medarbeideren, eller om begge er avhengige av leveranser fra hverandre for å nå sine mål.
- Respondenten må indikere hvor viktig samhandlingen er for sin måloppnåelse.
- Respondenten må indikere en eller flere arbeidsoppgaver som fører til samhandlingen.

I del to av spørreundersøkelsen, skulle respondentene vurdere en rekke påstander om samhandlingen i Leaseplan. På to av spørsmålene skulle respondentene vurdere påstander på en Likert - skala. Denne skalaen omtales også som holdningsspørsmål - skala, som har muligheten til å nyansere holdningen til respondentene (Johannesen et al., 2011). Skalaen gikk fra ytterpunktet helt uenig, noe uenig, verken enig eller uenig, noe enig til helt enig. Det anbefales å ha minst 5 verdier i Likert – skalaer da dette gir et rikere datagrunnlag for statistiske analyser (Johannesen et al., 2011). Respondentene kunne også velge å ikke svare. De to første påstandene som respondenten skulle vurdere var:

- Det er effektiv samhandling innad i min avdeling.
- Det er effektiv samhandling mellom min avdeling og andre avdelinger

Det siste spørsmålet som skulle besvares i undersøkelsen, var «hvor ofte må du prioritere å utføre andre viktige arbeidsoppgaver innad i din avdeling, fremfor å utføre arbeidsoppgave 4?». Arbeidsoppgave 4 forblir konfidensiell i oppgaven.

3.3.2.1 Valg av respondenter til spørreundersøkelsen

En kartlegging av avhengigheter i en organisasjon kan gjennomføres på forskjellige måter. Kartleggingen kan eksempelvis gjennomføres på avdelingsnivå hvor alle ansatte i avdelingen deltar. Kartleggingen kan også utføres for avdelinger i hele virksomheten, men antall respondenter kan begrenses til noen få sentrale ansatte i hver avdeling. Leaseplan ønsket en kartlegging av avhengighetsforholdene i hele virksomheten, altså at alle ansatte skulle inkluderes i spørreundersøkelsen. Leaseplan utarbeidet derfor en oversikt over hvilke ansatte som skulle delta. Denne oversikten inkluderte blant annet stillingstittelen og avdelingstilhørigheten til deltakerne. Det var noen ansatte i virksomheten som ikke ble inkludert i kartleggingen. Dette er eksempelvis vikarer og andre som av ulike årsaker ikke skulle delta. Leaseplan bestemte at spørreundersøkelsen skulle distribueres til 113 respondenter.

3.3.2.2. Gjennomføringen av spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen ble distribuert til respondentene på e-post. E-posten inneholdt blant annet informasjon om hensikten bak spørreundersøkelsen, hvordan dataene som ble oppgitt skulle brukes, samt at det var ønskelig at alle deltok i undersøkelsen. Før e-posten ble distribuert, informerte sentrale personer i Leaseplan sine medarbeidere om forskningsprosjektet, og at de ville få tilsendt en spørreundersøkelse som de ble oppfordret til å besvare.

Svarfristen for spørreundersøkelsen var en arbeidsuke. Etter oppfordring fra Leaseplan, ble det sendt ut noen påminnellesmailer. Oppfølging gjennom påminnellesmailer er et tiltak for å øke antall besvarelser (Bell et al., 2019), og dermed et forsøk på å sikre en tilnærmet komplett kartlegging av virksomheten.

Når svarfristen nærmet seg, ble det bestemt at denne fristen måtte utsettes noen dager slik at alle respondentene skulle få mulighet til å svare på spørreundersøkelsen. Spørreundersøkelsen ble avsluttet etter halvannen arbeidsuke, og resulterte i svar fra 107 av 113 inviterte

respondenter. De seks ansatte som mangler i undersøkelsen, hadde av ulike årsaker ikke mulighet til å delta. Utviklerne bak analyseverktøyet Reconfig, anbefaler at 90 % av de inviterte respondentene deltar i kartleggingen. Dette for å få en tilnærmet komplett kartlegging av avhengighetsforholdene i virksomheten. Det er 95% av de inviterte respondentene som har deltatt i kartleggingen av avhengighetsforholdene i Leaseplan.

3.3.3 Presentasjon av analyseresultatene

I utgangspunktet skulle det gjennomføres en fokusgruppe med sentrale personer i Leaseplan. I denne fokusgruppen skulle analyseresultatene fra kartleggingen (spørreundersøkelsen), og de innledende intervjuene, blitt presentert og diskutert. På grunn av tiltakene som de norske myndighetene iverksatte for å bekjempe koronaviruset, måtte det gjøres endringer for gjennomføringen av fokusgruppen. Dette fordi ansatte i Leaseplan i hovedsak arbeidet fra hjemmekontor.

Løsningen på utfordringene var at fokusgruppen ble erstattet med tre telefonmøter med flere sentrale personer i Leaseplan. Analyseresultatene ble distribuert til Leaseplan før møtet startet.

3.3.3.1 Valg av informanter og gjennomføringen av presentasjonen

Det var totalt tre personer fra Leaseplan som deltok i de tre telefonmøtene. Alle informantene har sentrale roller i virksomheten. Alle tre møtene varte en time. Siden det var flere telefonmøter, gjorde dette at poenger og spørsmål som var av spesiell interesse for Leaseplan, kunne ytterligere analyseres og presenteres i det neste telefonmøte.

Telefonmøtene startet med å få informantenes samtykke på at informasjonen som ble oppgitt i møtene kunne brukes i denne oppgaven. Det ble opplyst om at det var frivillig å delta og at de når som helst kunne trekke sitt samtykke. Informantene godkjente at det ble tatt lydopptak av telefonmøtet.

Etter innhenting av samtykkene, ble informantene innført i teorien om DSM. Videre ble det presentert en DSM som viste hvilke av Leaseplans avdelinger og underavdelinger som har avhengigheter med hverandre. Her ble deltakerne bedt om å kommentere og komme med innspill knyttet til hvorvidt funnene var overraskende eller om de var som forventet.

Det ble også presentert og diskutert hvilke avdelinger og underavdelinger som utførte de forskjellige arbeidsoppgavene som ble oppgitt i kartleggingen. Hvilke respondenter som er mest involvert i samhandlingene i virksomheten, ble også presentert og diskutert.

Statistikker av respondentenes vurdering av påstandene fra del to av spørreundersøkelsen ble også presentert i telefonmøtene. Betydningen av statistikken og innsikten dette ga informantene ble et diskusjonstema.

Til slutt i telefonmøtene ble det presentert en alternativ måte å organisere rollene i Leaseplan. Disse alternative grupperingene av rollene, som ble laget av analyseverktøyet Reconfig, ble diskutert med informantene og sammenliknet med slik Leaseplan er organisert i dag. Hvorvidt noen av de nevnte grupperingsforslagene kan implementeres i Leaseplans organisering, ble også diskutert. Hvordan Reconfig grupperer sammen roller, presenteres i kapittel 3.4.2.1.

3.4 Dataanalyse

Dataene i denne oppgaven ble samlet inn fra tre forskjellige utvalg ved å benytte både kvalitativ- og kvantitativ metode. De «myke» kvalitative dataene fra intervjuene må analyseres på en annen måte enn de «harde» kvantitative dataene fra spørreundersøkelsen. I dette underkapittelet forklares det hvordan dataene som fremkommer i oppgaven ble analysert.

3.4.1 Analyse av intervjuene og telefonmøtene

De innledende intervjuene og telefonmøtene ble transkribert til tekst kort tid etter at intervjuene var ferdige. Inntrykk og gestikuleringer som ble observert i de innledende intervjuene ble også notert. Siden det ble benyttet semistrukturerte intervjuer, kan temaene som informantene belyste enkelt kategoriseres. Dette forenkler analysearbeidet, siden det raskere kan identifisere mønstre, men også sikre at informasjon ikke går tapt (Johannesen et al., 2011). Temaene i intervjuene ble bestemt før datainnsamlingen (deduktiv tilnærming), samtidig var det mulig å gjøre oppdagelser basert på informasjon som framkom av datamaterialet (induktiv tilnærming) (Ryan & Bernard, 2003). En slik tematisk tilnærming gjorde at det i analysearbeidet var ønskelig å oppdage utsagn som ble repetert av mange informanter. Det var også ønskelig å oppdage likheter og ulikheter i informantenes

perspektiver knyttet til de forskjellige temaene. Den enkleste måten å identifisere et tema, er å finne utsagn som repeteres ofte (Ryan & Bernard, 2003).

I analysearbeidet ble det indentifisert relevant informasjon som kunne brukes til å besvare oppgavens problemstilling. Den relevante informasjonen som fremkom fra en informant, ble sammenliknet med informasjonen som fremkom fra de andre informantene. Hensikten med dette var å skape en helhetsforståelse av de interne forholdene i Leseplan. Notater som beskrev informantenes gestikuleringer og andre inntrykk under intervjuene, ble lagt ved de aktuelle transkriberte tekstene. Dette for å redusere risikoen for at informantenes utsagn skulle tolkes feilaktig. Informasjonen som fremkom i telefonmøtene måtte i større grad kategoriseres i analysearbeidet. Dette fordi telefonmøtene ikke var like strukturerte som de innledende intervjuene. Lydopptakene fra telefonmøtene ble også transkribert og tolket kort tid etter at møtene var avsluttet, noe som skulle motvirke mistolkning av informantenes utsagn.

I de innledende intervjuene skulle lederne i de ulike avdelingen oppgi hvilke avdelinger de hadde avhengighetsforhold med. Denne informasjonen ble systematisert og analysert ved bruk av DSM-metodikken, beskrevet i kapittel 2.4. Matriser, tabeller, eller eksempelvis prosesskart kan gi oversikt og føre til at det observeres sammenhenger i datagrunnlaget (Johannesen et al., 2011). Den forenklede hovedprosessen i Leseplan (figur 1.1) er også et eksempel på hvordan de kvalitative dataene kan brukes til å lage illustrative oversikter.

3.4.2 Analyse av spørreundersøkelsen

Som tidligere forklart, besto spørreundersøkelsen av to deler. Del to av spørreundersøkelsen ble i sin helhet analysert i Excel. Her ble det laget modeller og diagrammer basert på statistikker fra respondentenes vurderinger av de utvalgte påstandene.

Del én av spørreundersøkelsen, kartleggingen av avhengighetsforholdene, ble hovedsakelig analysert i programvaren Reconfig. Her ble det analysert sammenhenger om hvordan samhandlingen foregår internt og på tvers av enheter i Leaseplan. Det ble også analysert i hvilke avdelinger de forskjellige arbeidsoppgavene ble gjennomført, og hvilke arbeidsoppgaver som ble gjennomført i flere avdelinger. Dataene fra Reconfig ble eksportert til Excel, hvor det ble gjort analyser av antall avhengigheter innad og mellom enhetene i Leaseplan. Det ble også gjort analyser av hvor mange avhengigheter som er gjensidige og hvor mange av avhengighetene som bedømmes som «viktig for rollens måloppnåelse». Modeller og fremstillinger som illustreres i oppgavens resultatkapittel ble også laget i Excel.

Dataene fra kartleggingen av avhengighetsforholdene kan også brukes for å lage nye organiseringsforslag ved å omgruppere rollene i virksomheten. Det ble generert 13 alternative organiseringsforslag av Reconfig. To av disse vises i oppgaven. Analysen av de alternative organisasjonsforslagene ble gjort på tilnærmet samme måte som ved analysen av slik Leaseplan er organisert i dag. Forskjellen på analysene, er at rollegrupperingene i organiseringsforslagene måtte vurderes om var hensiktsmessige, gitt teorien om grupperingsprinsippene (kapittel 2.3.2). Det ble også tolket hvilken betydning enkelte av de foreslåtte rollegrupperingene kunne ha for Leaseplan ved en eventuell implementering.

3.4.2.1 Reconfig som analyseverktøy

Programvaren Reconfig ble benyttet som analyseverktøy for kartleggingen av avhengigheter. Reconfig er et dataprogram som kan brukes til å visualisere samhandlingen mellom roller i organisasjonen. Programmet kan også brukes til å lage optimaliserte grupperingsforslag av roller og avdelinger, basert på innsamlet data om samhandlingen i organisasjonen (Worren et al., 2020). Visualiseringene og de alternative grupperingsforslagene vises som en DSM, tidligere beskrevet i kapittel 2.4.

Når Reconfig leter etter nye optimaliserte grupperinger av roller, bruker den en fitnessfunksjon utviklet av Yu, Yassine og Goldberg (2007). Denne fitnessfunksjonen benyttes for å finne nye rollegrupperinger som inkluderer så mange avhengigheter mellom roller som mulig innad i en gruppering. Den forsøker også å unngå avhengigheter på tvers av grupperingene. Fitnessfunksjonen er illustrert i bilde 3.1, og er hentet fra Worren, Christiansen og Soldal (2020). Forklaringen i bildet er tilpasset denne oppgaven.

Fitnessfunksjonen regner ut hvor mange feil et organiseringsforslag har, og gir forslagene straff basert på tre kriterier; (1) størrelsen på grupperingene (c_i), (2) at samhandlende roller ikke grupperes sammen (S_1) og (3) at roller som ikke samhandler grupperes sammen (S_2). Summen av disse straffene vil videre omtales som fitnessscore, og kan brukes som et mål på koordineringskostnaden for løsningen (Worren et al., 2020). Organiseringen som har lavest fitnessscore, er dermed organiseringen som antas å ha lavest kostnader knyttet til informasjonsutveksling og koordinering av arbeidsoppgaver.

$$f_{\text{DSM}}(M) = (1-\alpha-\beta) \left(n_c \log n_n + \log n_n \sum_{i=1}^{n_c} c_i \right) + \alpha [|S_1| (2 \log n_n + 1)] \\ + \beta [|S_2| (2 \log n_n + 1)]$$

Hvor:

n_c = Antall grupperinger i en DSM

n_n = Antall roller i en DSM

c_i = Antall roller i gruppering i

S_1 = Sum (type 1 feil) = Feil som følge av manglende integrering av en avhengig rolle i en gruppering

S_2 = Sum (type 2 feil) = Feil som følge av integrering av en rolle som ikke er avhengig av andre roller i en gruppering

α og β = Vekting mellom 0 og 1

Bilde 3.1 Fitnessfunksjonen som benyttes av Reconfig (Worren et al., 2020).

Vektingen av alfa- og beta verdien i fitnessfunksjonen kan justeres. Eksempelvis hvis alfaverdien økes og betaverdien senkes i fitnessfunksjonen, vil Reconfig lete etter et organiseringsforslag hvor det er lite samhandling mellom rollegrupperingene. Hvis betaverdien økes og alfaverdien senkes, leter Reconfig etter et organiseringsforslag hvor det er mye samhandling innad i grupperingene. I Reconfig er alfa og betaverdiene i fitnessfunksjonen forhåndsinnstilt. En av innstillingene har eksempelvis en alfaverdi på 0,6 og betaverdi på 0,2. Straffen for å øke antall medlemmer i en gruppering med én rolle er i denne innstillingen 0,2. Straffen for størrelsen på grupperingene (c_i) sikrer at Reconfig ikke lager urealistisk store grupperinger.

For at Reconfig skal lete etter nye grupperinger som minimerer fitnesscoren, brukes det en evolusjonær algoritme utviklet av Soldal (2012). En meget forenklet og oppgavetilpasset forklaring av hvordan algoritmen fungerer, starter med at det lages en rekke tilfeldige forslag til gruppering av rollene i organisasjonen. De 50 forslagene som får lavest fitnesscore beholdes. Videre lages det 200 nye forslag som baserer seg på kombinasjoner av de 50 første forslagene og tilfeldig trekning. I de 200 nye forslagene beholdes tilfeldige rollegrupperinger fra de 50 første forslagene, mens andre rollegrupperinger omrokeres ved tilfeldig trekning. Etter dette evalueres de 200 nye forslagene, hvor de 50 forslagene med lavest fitnesscore beholdes. I denne oppgaven fortsetter algoritmen å iterere frem til den har laget 11 750 organiseringsforslag. Organiseringsforsalget med lavest fitnesscore velges.

Det er også mulig å velge hvilke data algoritmen skal basere sine organisasjonsforslag på. Eksempelvis kan algoritmen lage organiseringsforslag som ikke vurderer samhandling oppgitt

som «lite viktig for rollens måloppnåelse». Dette betyr at hvis roller som oppgir at samhandlingen er «lite viktig for rollens måloppnåelse» grupperes sammen, er dette en tilfeldighet.

Reconfig bruker noen antakelser ved behandling av respondentenes oppgitte avhengigheter fra kartleggingen. Et eksempel er hvis kun én respondent har oppgitt å være gjensidig avhengig av en annen respondent, registrerer Reconfig to avhengigheter. Hvis to respondenter oppgir at de er gjensidig avhengige av hverandre, registrerer Reconfig fortsatt kun to avhengigheter. Hvis en respondent oppgir å være gjensidig avhengig og motparten oppgir ett ensidig avhengighetsforhold, registrerer Reconfig to avhengigheter. Antakelsene som Reconfig bruker, gjør det mulig for en respondent å gi informasjon om én avhengighet som andre respondenter ikke oppgir. Samtidig kan to respondenter oppgi det samme avhengighetsforholdet uten at det telles dobbelt.

Som tidligere nevnt deltok 107 av 113 respondenter i spørreundersøkelsen. Når dataene fra kartleggingen ble importert i Reconfig, viste det seg at alle de 113 ansatte som ble invitert til å delta i kartleggingen var involvert i minst et avhengighetsforhold. For å få et helhetlig bilde av samhandlingen i Leaseplan, ble derfor alle 113 inviterte ansatte inkludert i dataanalysen. En slik inkludering skaper likevel noen svakheter i datamaterialet, siden disse ansatte ikke har hatt mulighet til å oppgi sitt eget perspektiv på avhengighetene, arbeidsoppgaver eller del to av spørreundersøkelsen.

3.5 Vurdering av forskningsdesignet

For å sikre oppgavens datakvalitet, vil ulike avveininger og forhold som påvirker oppgavens validitet, reliabilitet, og eksterne validitet legges frem i dette underkapittelet.

3.5.1 Validitet

Validitet kan forklares som den interne integriteten til konklusjonene som fremkommer av analyseresultatene (Bell, et al., 2019). Med andre ord er spørsmålet om en måler det en faktisk har til hensikt å måle, slik at en trekker riktige konklusjoner. Dette tolkes som en intern validitet, og kan relateres til kausalitet eller årsakssammenhenger (Bell, et al., 2019). Særlig

kvalitative data kan bli påvirket av det som omtales som utvalgsskjevhet og hukommelsesskjevhet. Dette kan videre påvirke oppgavens validitet (Johannesen et al., 2011).

Utvalgsskjevhet er tilknyttet hvilke og hvor mange informanter som er representert i datagrunnlaget, da enkelte enheter kan være underrepresentert (Johannesen et al., 2011). I de innledende intervjuene var informantene 11 ledere fra ulike hierarkiske nivåer. Alle Leaseplans avdelinger var representert i utvalget, men underavdelingen forsikring kunne ikke delta. Dette kan tolkes som en svakhet for oppgavens validitet, men likevel forklarte flere av de andre informantene om forsikringsteamets arbeidsoppgaver og avhengighetsforhold i Leaseplan. De ansatte fra forsikring tok også del i spørreundersøkelsen, noe som også gjorde at deres eget perspektiv fikk komme frem. Spørreundersøkelsen i seg selv var sterkt representert, siden 95% av de som fikk invitasjon deltok i undersøkelsen. Ansatte som ikke ble tatt med i utvalget til spørreundersøkelsen var deltidsansatte, permitterte og andre roller som av naturlige årsaker ikke kunne delta. De 107 respondentene som deltok i undersøkelsen representerer i stor grad samhandlingen internt i Leaseplan. Ingen av underavdelingene er underrepresentert i kartleggingen. I de avsluttende telefonmøtene er det en utvalgsskjevhet. De tre informantene som er involvert har sentrale roller med lang arbeidserfaring i Leaseplan. Likevel er det ikke sikkert at disse informantene kan representere virksomhetens helhetlige inntrykk av kartleggingen.

Hukommelsesskjevhet er den kognitive svakheten som mennesker kan ha rundt sine evner til å lagre og hente frem inntrykk basert på tidligere erfaringer (Johannesen et al., 2011). Dette er en av mange kognitive svakheter hos forskerne, siden informasjon ikke huskes slik som den faktisk ble presentert. Inntrykkene forskeren får kan preges av bekreftelsesskjevhet, siden ny informasjon kan tolkes slik at den bekrefter forskernes tidligere teorier, meninger eller oppfatninger (Dobelli, 2014). Å bekjempe slike kognitive svakheter er ingen enkel oppgave. Likevel er fokuset gjennom oppgaven å ha en objektiv innstilling til innsamlet informasjon, men menneskets kognitive svakheter kan redusere oppgavens validitet.

Spørreundersøkelsen hadde en rekke begrensinger for hvordan avhengighetene ble kartlagt. For det første kunne ansatte bare oppgi sine 7 viktigste samarbeidspartnere. Med stor sikkerhet vil ansatte ha flere avhengighetsforhold, noe som gjør at ikke alle avhengighetene til respondentene blir kartlagt. Videre vil også de enkelte avhengigheter ikke representere en fasit på hvor koordinasjonsintensive disse er for de enkelte involverte rollene. Det er mulig å stille en rekke tilleggsspørsmål om de enkelte avhengighetsforholdene, men dette vil gjøre analysearbeidet mer tidkrevende. Arbeidsoppgavene som er kartlagt i kombinasjon med alle

avhengighetene, er heller ingen fasit på hva slags relasjon som eksiterer mellom rollene. Som vi har sett i teorikapittelet, eksiterer det en rekke type avhengigheter (kapittel 2.3.3) som ikke blir kartlagt i denne oppgaven. Dette er faktorer som kan forklare den totale samhandlingen til Leaseplan med rikere informasjonsgrunnlag enn denne studien gjør. Slik tilleggsinformasjon er bevisst utelatt med tanke på kapasitet til å analysere datamaterialet.

3.5.2 Relabilitet

Relabilitet har å gjøre med datagrunnlagets pålitelighet (Johannesen et al., 2011). Dette er tilknyttet nøyaktigheten på dataene som undersøkes, hvilke data som innsamles, hvordan det innsamles, og hvordan det bearbeides (Johannesen et al., 2011). Høy grad av reliabilitet er hvis de samme resultatene fremkommer ved gjentatte undersøkelser av de samme respondentene. Det er også høy reliabilitet hvis ulike forskere kommer frem til de samme resultatene når de studerer ett felles fenomen. Relabilitet omhandler derfor hvor repeterbare resultatene fra undersøkelsen er (Bell, et al., 2019).

Det er gjort en rekke tiltak for å sikre pålitelige resultater. Intervjuene ble utført av den samme personen. Den andre forskeren noterte uttalelser og gestikuleringer underveis i intervjuet. Spørsmålene som ble stilt i de innledende intervjuene fulgte en intervjuguide. Disse spørsmålene ble stilt på tilnærmet lik måte til alle informantene. Intervjueren stilte kun tilleggsspørsmål for å få informantene til å gi utdypende svar. På denne måten ble det forsøkt å få lik mengde informasjon fra hver respondent, uten å lede de i en retning av ett ønsket svar. Notater av gestikuleringer og utsagn er ment for å sikre at informasjon ikke mistolkes under analysearbeidet. Både intervjuer og telefonmøter er dokumentert ved bruk av lydopptak. Disse lydopptakene er transkribert i kort tid etter datainnsamlingen. Informasjonen ble fortløpende analysert i kombinasjon med notater, for å sikre at informasjonen ikke blir tatt ut av sin opprinnelige kontekst. Alle sitater brukt i oppgaven er kryssjekket og godkjent av informantene. Dette for å sikre at informasjonen som fremkommer av oppgaven ikke har blitt misforstått av forskerne.

Informasjonen fra de innledende intervjuene ble brukt som utgangspunkt for deler av spørreundersøkelsen. De utvalgte arbeidsoppgavene som ble inkludert i spørreundersøkelsen er kvalitetssikret av sentrale personer i Leaseplan. Dette for å sikre at arbeidsoppgavene ikke skulle mistolkes av respondentene. Selve spørreundersøkelsen ble også testet av ansatte i Leaseplan før den ble distribuert på e-post til alle respondentene.

3.5.3 Generaliserbarhet (ekstern validitet)

Ekstern validitet handler om resultatene fra undersøkelsen kan generaliseres til en annen sosial setting eller kontekst (Bell, et al., 2019). Med andre ord, om det kan forventes at resultatet fra analysene er de samme for andre virksomheter enn Leaseplan. Det sentrale er å vurdere hvorvidt Leaseplan Norge fungerer som et representativt utvalg for alle virksomheter. Leaseplan er ikke representativt for alle virksomheter. Svakheten til casestudier er at de ofte kan preges av en lav grad ekstern validitet (Bell, et al., 2019). Styrken til casestudier er at en får frem hva som er aktuelt i en bestemt kontekst eller situasjon, fremfor hva som kan generaliseres til andre situasjoner eller kontekster (Lee, Collier, & Cullen, 2007). Likevel kan resultatene belyse hvordan en kartlegging av avhengigheter kan bidra til å øke lederes informasjonsgrunnlag i andre virksomheter enn Leaseplan. Metodene som brukes i oppgaven kan også benyttes av andre organisasjoner som ønsker å kartlegge avhengighetsforholdene mellom sine ansatte.

3.5.4 Etiske avveininger

Det er tatt en rekke etiske avveininger ved både innsamling, tolkning, oppbevaring og formidling av de innsamlede dataene. Dette har å gjøre med hvordan vi informerer og imøtekommer informanter, og videre behandler informasjonen de bidrar med i forskningsarbeidet.

Personopplysninger som navn, stillingstitler, avdelingstilhørighet og e-postadresser er innsamlet under forskningsarbeidet. Derfor er det søkt Norsk senter for forskningsdata (NSD) om tillatelse til å behandle personopplysninger før datainnsamlingen. Personopplysninger holdes konfidensielt i oppgaven, og overholder personvernregelverket (GDPR). For å sikre at personopplysningene holdes konfidensielle er alle navn i oppgaven erstattet med koder. Under analysearbeidet er navnelister holdt separat fra datamateriale med informantenes koder. Videre er ikke informantenes navn benyttet i forbindelse ved transkribering av intervjuer og telefonmøter. Alle sitat som er benyttet fra det transkriberte materiale er kryssjekket med den respektive informant. Dette for å sikre at de godtar sitatet, og at sitatet ikke er tatt ut av opprinnelig kontekst. Dataoppbevaring er også regulert gjennom personvernregelverket, da alle personopplysningene ikke skal oppbevares lengre enn nødvendig. Ved prosjektslutt slettes derfor alle personopplysninger. Ved oversendelse av personopplysninger fra Leaseplan til prosjektansvarlige ble det benyttet krypterte filer (passordbeskyttet), som også er videre benyttet i forskningsarbeidet. Reconfig AS som databehandler i forskningsarbeidet har også

inngått en GDPR-avtale med Leaseplan Norge AS, og en databehandleravtale med NMBU. Dette for å sikre at dataflyten i alle ledd skal overholde personvernregelverket.

Datainnsamlingen er basert på informantenes eget samtykke og er gitt gjennom samtykkeerklæringer godkjent av NSD. Det er viktig at informanten forstår hva informasjonen de gir vil brukes til, og videre deres rettigheter i denne sammenheng. Det er også søkt om bruk av lydopptak, godkjent av NSD. I denne sammenheng er det viktig at lydopptak ikke foretas før informantens samtykke. Lydopptakene ble gjennomført på en båndopptaker som ikke kan tilkobles internett.

Som tidligere nevnt er det lagt vekt på at informantene under intervjuer og telefonmøtene skal snakke fritt. Fokuset under intervjuene var å ikke lede informanter til å uttrykke ting de ikke ønsker. Deltakelsen i intervjuene var som nevnt helt frivillige. Spørreundersøkelsen var også frivillig, men respondentene ble oppfordret til å delta da dette kunne gi verdi for Leaseplan. I hele del to i spørreundersøkelsen var alle spørsmålene helt valgfrie, da det kan være naturlig at respondentene ikke ønsker å svare.

En av hensiktene med oppgaven var at Leaseplan skulle få utbytte av kartleggingen av avhengighetsforholdene i virksomheten. Derfor har det vært et tett samarbeid mellom oppgaveskriverne og kontaktpersoner i Leaseplan. En av fordelene med å holde tett kontakt, er at det kan stilles oppfølgingsspørsmål for å sikre at informasjon ikke mistolkes. Avslutningsvis i masterprosjektet, ble oppgaven lest av en sentral person i Leaseplan. Dette for å sikre at oppgaven overholder virksomhetens retningslinjer.

4. Resultater

Leaseplan har mange ansatte som samhandler med hverandre i en rekke forskjellige arbeidsprosesser. De ansatte kan grupperes sammen på alternative måter, og kan likevel utføre arbeidsoppgavene som kreves for at Leaseplan skal oppfylle sin målsetting. Som tidligere nevnt er dette et poeng som fremkom i telefonsamtalene da dette forskningsprosjektet ble presentert for Leaseplan.

Ifølge informasjonsprosesseringsperspektivet har en kompleks organisering overdrevet mange avhengigheter på tvers av avdelinger (Nuñez et al., 2009; Worren, 2018b). En sentral antakelse er at det er mer kostnadseffektivt å gruppere roller som er gjensidige avhengig av hverandre i samme enhet (Thompson, 1967; Tushman & Nadler, 1978; Nuñez et al., 2009). Som tidligere forklart ønsket Leaseplan å gjøre en kartlegging av avhengighetene mellom rollene i virksomheten. Er Leaseplan organisert slik at koordineringskostnadene ikke er høyere enn de trenger å være? Har Leaseplan andre utfordringer i sin organisering? Kan organiseringen til Leaseplan optimaliseres ved å redusere antall avhengigheter på tvers av virksomhetens enheter?

I dette kapitlet vil resultatene fra de innledende intervjuene, spørreundersøkelsen og de avsluttende telefonmøtene fremstilles for å besvare oppgavens forskningsspørsmål:

- 1. Hvilke utfordringer ved dagens organisering kan identifiseres gjennom en kartlegging av avhengigheter mellom roller i virksomheten?*
- 2. Hvilke elementer i dagens organisering har likhetstrekk med alternative organiseringsforslag?*
- 3. Kan elementer fra alternative organiseringsforslag implementeres i dagens organisering?*

4.1 Hvilke utfordringer ved dagens organisering kan identifiseres gjennom en kartlegging av avhengigheter mellom roller i virksomheten?

I dette underkapittelet presenteres resultater fra kartleggingen av avhengigheter slik Leaseplan er organisert i dag. Dette gjøres ved å presentere analyseresultater fra spørreundersøkelsen på avdelings-, underavdelings- og rollenivå i organisasjonen. Videre presenteres nøkkeltall om avhengighetene i organisasjonen, noe som gir oversikt over potensielle utfordringer ved dagens organisering. Det blir også presentert en fordeling av hvilke arbeidsoppgaver som utføres i de forskjellige underavdelingene, samt en potensiell funksjonell konflikt. De ansattes vurderinger om hvorvidt det er en effektiv samhandling i organisasjonen fremkommer også av dette underkapittelet. Til slutt sammenliknes lederne og mellomledernes indikasjoner av avhengigheter på tvers av grupperinger, med aggregerte resultater fra kartleggingen av avhengigheter på rollenivå.

Av personvern hensyn er navnene på alle respondentene i oppgaven anonymisert og erstattet med en kode. Rollene som har tilhørighet i samme underavdeling har fått felles farge på sin kode. Rollenes kode, og fargen på koden, forblir uendret gjennom resten av oppgaven.

4.1.1 Avhengigheter i dagens organisering på avdelingsnivå

Kartleggingen av dagens avhengighetsforhold i Leaseplan viser hvilke avdelinger, underavdelinger eller roller som er avhengige av leveranser fra hverandre for å kunne nå fastsatte mål. Som tidligere nevnt var det 107 roller som deltok i spørreundersøkelsen. Disse 107 rollene oppga i gjennomsnitt et avhengighetsforhold til 6,2 medarbeidere. Begrensningen for antall medarbeidere rollene kunne oppgi, var syv roller. Dette resulterte i 848 kartlagte avhengigheter. Som tidligere forklart i metodekapittelet vil et gjensidig avhengighetsforhold telles som to avhengigheter selv om kun én rolle oppgir dette avhengighetsforholdet.

Resultatet av dette viser at antall avhengigheter kan overstige antall oppgitte avhengighetsforhold. Dette betyr at et avhengighetsforhold kan bestå av to avhengigheter (gjensidige avhengigheter), eller én avhengighet (sekvensielle- og indirekte avhengighetsforhold).

Figur 4.1 viser de kartlagte avhengighetene fra spørreundersøkelsen i en DSM. Analysenivået er i dette tilfellet på avdelingsnivå og tar utgangspunkt i avdelingene som tidligere ble

illustrert gjennom Leaseplans organisasjonskart i kapittel 1.4. I tillegg til de syv avdelingene, inkludert Resepsjonen, er det laget en gruppering bestående av direktørene i de forskjellige avdelingene. Rasjonale bak opprettelsen av en ledergruppe er et formateringskrav fra Reconfig. Hvis en organisasjon skal analyseres på avdelings-, underavdelings- og rollenivå i Reconfig, må alle respondentene ha tilhørighet i både en avdeling og i en underavdeling. Direktørene har naturlig nok tilhørighet i avdelingen de leder, men de har ikke tilhørighet i en underavdeling. Derfor har direktørene fått «Ledergruppen» som underavdeling. Fordelen med en slik gruppering, er en antakelse om at direktørene er avhengige av leveranser fra hverandre. Ulempen med en slik gruppering, er en antakelse om at de ansatte i avdelingene trenger leveranser fra sin leder, altså direktøren i avdelingen.

Resultatene fra kartleggingen viser at det er mange avhengigheter innad i avdelingene. Den grønne diagonalen i figur 4.1 viser at det er flest avhengigheter innad i Markedsavdelingen, etterfulgt av Finansavdelingen. Disse tallene er høye sammenliknet med andre avdelinger i organisasjonen, noe som kan ha en sammenheng med størrelsen på avdelingene. Markedsavdelingen og Finansavdelingen er de to største avdelingene i organisasjonen, bestående av henholdsvis 52 og 20 roller.

Det er også avhengigheter på tvers av avdelingene, noe som er markert med forskjellige fargekoder i figur 4.1. Matrisen leses slik som tidligere forklart om DSM i kapittel 2.4. Eksempelvis gir Resepsjonen én leveranse til Markedsavdelingen og seks leveranser til Ledergruppen. Resepsjonen mottar én leveranse fra Markedsavdelingen, to leveranser fra IT-avdelingen og fem leveranser fra Ledergruppen.

Finansavdelingen og Markedsavdelingen er de avdelingene som har flest avhengigheter med andre avdelinger i organisasjonen. De røde fargekodene i figur 4.1 viser eksempelvis at Markedsavdelingen og Finansavdelingen både gir og mottar flere enn 10 leveranser fra hverandre. Ledergruppen gir og mottar leveranser fra alle avdelinger, noe som ikke er uventet da rollene i Ledergruppen har personalansvar for roller i de andre avdelingene. Det er Markedsavdelingen og Finansavdelingen som samhandler mest med Ledergruppen.

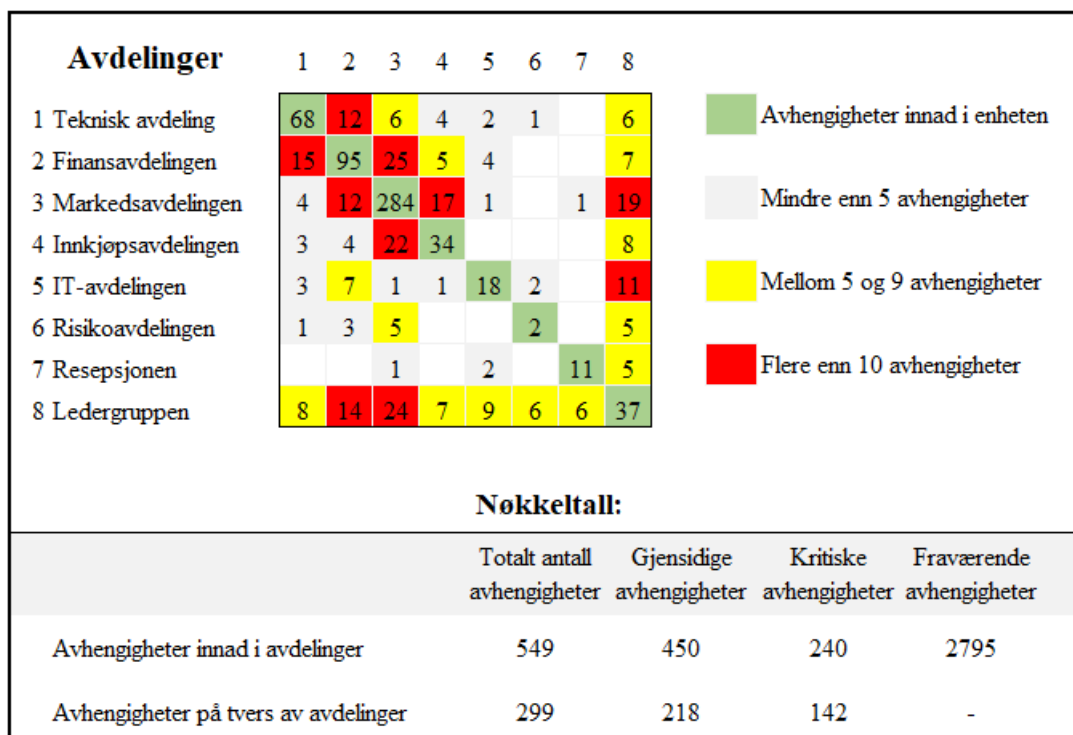
IT-avdelingen, Risikoavdelingen og Resepsjonen består alle av mindre enn seks roller, og samhandler i mindre grad med de andre avdelingene. Dette kan ha en sammenheng med at arbeidsoppgavene som utføres i avdelingene hovedsakelig er støtteaktiviteter. Disse avdelingene skal hovedsakelig legge til rette for og sikre at kjerneaktivitetene i organisasjonen kan utføres effektivt.

Nøkkeltallene for dagens organisering på avdelingsnivå illustreres i figur 4.1. Av de 848 registrerte avhengighetene er 549 av disse innad i avdelingene, mens 299 avhengigheter er på tvers av avdelingene.

Et gjensidig avhengighetsforhold betyr at begge rollene er avhengige av leveranser fra hverandre, tidligere forklart i kapittel 2.3.1. Av de totalt 848 avhengighetene, er 668 gjensidige avhengigheter. Innad i avdelingene er det 450 av avhengighetene som er gjensidige, mens 218 avhengigheter er gjensidige på tvers av avdelingene.

Kritiske avhengigheter er avhengighet til leveranser omtalt som kritiske for rollens måloppnåelse. Det er 240 kritiske avhengigheter innad i avdelingene og 142 kritiske avhengigheter på tvers av avdelingene.

Det er 2 795 avhengigheter som er fraværende innad i avdelingene. Dette betyr at det mangler 2 795 avhengigheter for at alle rollene skal være avhengige av hverandre innad i avdelingene. Dette tallet er misvisende på avdelingsnivå, siden avdelingene er store og det ikke er naturlig at alle rollene i en avdeling skal samhandle. Eksempelvis er det rimelig å anta at det ikke er nødvendig at en rolle i Markedsavdelingen er avhengig av leveranser fra alle de 51 andre rollene i avdelingen.



Figur 4.1 DSM på avdelingsnivå i dagens organisering.

4.1.2 Avhengigheter i dagens organisering på underavdelingsnivå

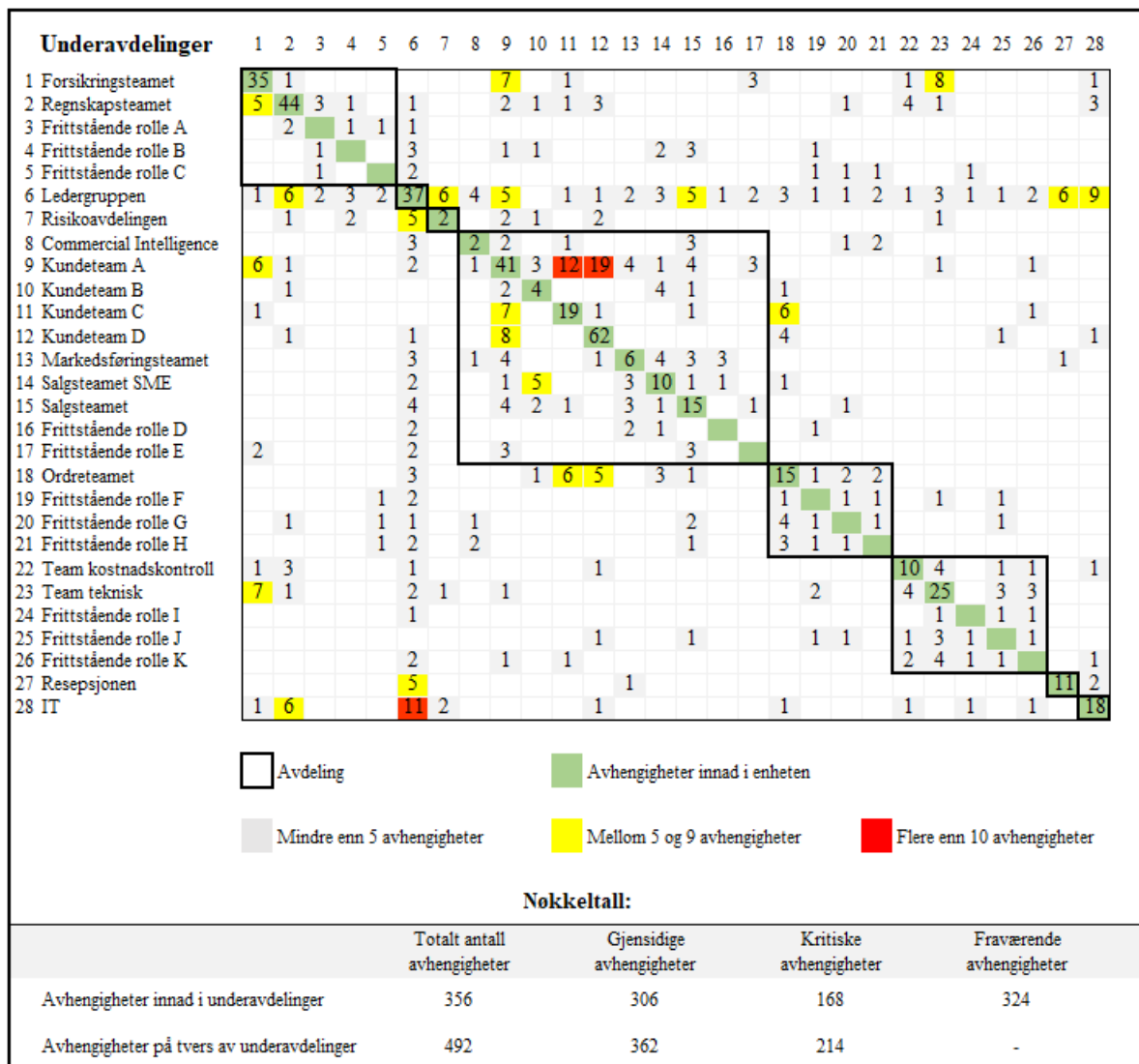
Når analysenivået for dagens organisering flyttes fra avdelingsnivå til underavdelingsnivå, spesifiseres avhengighetene ytterligere. Figur 4.2 viser hvordan de 28 underavdelingene er avhengige av hverandre for å nå fastsatte mål. De svarte kantlinjene illustrerer hvilken avdeling de forskjellige underavdelingene tilhører. Rasjonale bak grupperingen av ledergruppen har tidligere blitt beskrevet. Det samme rasjonale knyttet til formateringskravet i Reconfig har ført til at enkelte roller som ikke har tilhørighet i en underavdeling, har fått sin egen underavdeling. Et eksempel på dette er rollen «Frittstående rolle A». Slike roller har ikke personalansvar for andre roller, og rapporterer direkte til direktøren i avdelingen.

Siden kundeteamet består av over 30 roller, har det blitt delt opp i fire underavdelinger. Dette fremkommer ikke av illustrasjonen av Leaseplans organisasjonskart i kapittel 1.4. De fire grupperingene er eksisterende underavdelinger innad i kundeteamet slik Leaseplan er organisert i dag, men de er på ulike hierarkiske nivåer. For å få en grundigere kartlegging har alle de fire grupperingene innad i kundeteamet blitt inkludert i analysen.

Når analysenivået for dagens organisering er på underavdelingsnivå, kan det observeres i figur 4.2 at Kundeteam D, Regnskapsteamet og Kundeteam A er de underavdelingene med flest interne avhengigheter.

De underavdelingene som har flest avhengighetsforhold på tvers av avdelingene er Kundeteam A og Kundeteam C, Kundeteam A og Kundeteam D, samt IT-avdelingen og Ledergruppen. Av fargekodene i figur 4.2 kan det også observeres at 3 underavdelinger er avhengige av flere enn 10 leveranser fra andre underavdelinger for å nå sine mål, mens det er 20 underavdelinger som er avhengige av mellom 5 og 9 leveranser fra andre underavdelinger for å nå sine mål.

Nøkkeltallene i figur 4.2 viser at det er flere avhengigheter på tvers av underavdelingene, sammenliknet med avhengigheter innad i underavdelingene. Da dagens organisering ble analysert på avdelingsnivå, var det 299 avhengigheter på tvers av avdelingene. Dette betyr at av de 492 avhengighetene som er på tvers av underavdelingene, er 193 avhengigheter på tvers av underavdelinger innad i samme avdeling. Det er også flere gjensidige avhengigheter og kritiske avhengigheter på tvers av underavdelinger, sammenliknet med gjensidige avhengigheter og kritiske avhengigheter innad i underavdelingene. Det er 324 fraværende avhengigheter når analysenivået for dagens organisering er på underavdelingsnivå.



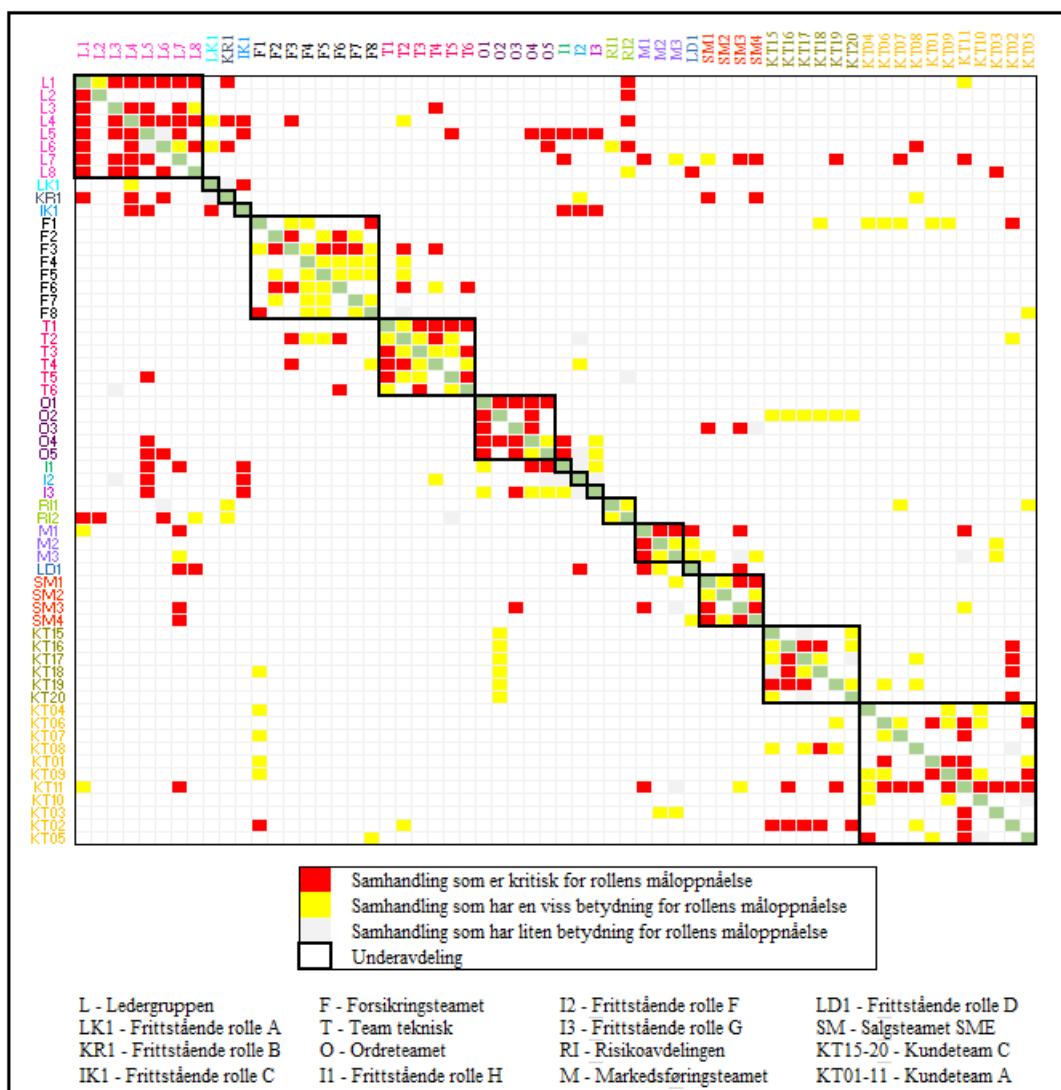
Figur 4.2 DSM på underavdelingsnivå i dagens organisering

4.1.3 Avhengigheter i dagens organisering på rollenivå

Når analysenivået flyttes fra underavdelingsnivå til rollenivå i dagens organisering, synliggjøres det hvilke roller som er avhengige av hverandre. Siden det er mange ansatte i Leaseplan, er en fullstendig DSM på rollenivå for stor til å presenteres innenfor formatet til denne oppgaven. Derfor vil noen utvalgte roller, og grupperinger som påvirkes av de utvalgte rollene, visualiseres i resten av oppgaven. Rollene som følges i resten av oppgaven er T2, IK1, LD1, O2, KT02 og KT08. I tillegg til dette vil Risikoavdelingen og Lederteamet følges. Årsaken til at disse rollene og grupperingene følges videre i oppgaven, er (1) de har mange avhengigheter til andre underavdelinger, (2) Reconfig ønsker å omgruppere rollene og gruppene (kapittel 4.2), (3) Leaseplan har betingelser for avdelingstilhørigheten til de fleste utvalgte rollene og gruppene (kapittel 4.3).

Rollene som ikke blir visualisert i DSM på rollenivå har noen avhengigheter på tvers av underavdelingene, men forblir hovedsakelig i samme underavdeling når Reconfig kommer med alternative organiseringsforslag. Selv om avhengighetene mellom alle rollene ikke blir visualisert i en DSM, blir det presentert tabeller for hvilken underavdelingstilhørighet alle rollene har i de forskjellige organiseringene.

Det er viktig å påpeke at alle rollene i organisasjonen har blitt analysert. Dette er i tråd med den tidligere presenterte systemteorien, hvor et av hovedpoengene er å analysere systemet som en helhet. De utvalgte rollene som visualiseres i figur 4.3 brukes som eksempler for hvordan en DSM kan tolkes på rollenivå. Figuren viser 60 av 113 roller fra kartleggingen.



Figur 4.3 DSM på rollenivå i dagens organisering.

Av de fargede cellene i figur 4.3, kan det eksempelvis observeres at Ledergruppen, Forsikringsteamet og Team teknisk har mange avhengigheter innad i underavdelingene. Fargene viser hvor viktig samhandlingen er for rollens måloppnåelse. De hvite cellene viser at det er få fraværende avhengigheter i de nevnte underavdelingene. De røde cellene viser at Ledergruppen og Ordreteamet har mange avhengigheter som er kritisk for rollens måloppnåelse. Rollene innad i Kundeteam A samhandler relativt lite, siden det er mange fraværende avhengigheter innad i underavdelingen. Det kan også observeres at rollene L1, O1 og KT11 er sentrale roller med mange kritiske avhengighetsforhold innad i sin underavdeling. Ledergruppen er underavdelingen med flest avhengigheter på tvers av grupperingene. Det kan også observeres at Forsikringsteamet og Team teknisk har avhengigheter med hverandre. Rollene F1, O2 og KT02 har flere avhengigheter med andre underavdelinger enn sin egen. Hvilke underavdelinger rollene tilhører i dagens organisering vises i tabell 4.1. I tabellen kan det eksempelvis observeres at Kundeteam D er underavdelingen som består av flest roller. Som tidligere beskrevet, har de frittstående rollene egne underavdelinger.

Tabell 4.1 Rollenenes underavdelinger i dagens organisering.

| Underavdelinger | Roller | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 Forsikringsteamet | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 | F8 | | | | | | |
| 2 Regnskapsteamet | RT1 | RT2 | RT3 | RT4 | RT5 | RT6 | RT7 | RT8 | RT9 | | | | | |
| 3 Frittstående rolle A | LK1 | | | | | | | | | | | | | |
| 4 Frittstående rolle B | KR1 | | | | | | | | | | | | | |
| 5 Frittstående rolle C | IK1 | | | | | | | | | | | | | |
| 6 Ledergruppen | L1 | L2 | L3 | L4 | L5 | L6 | L7 | L8 | | | | | | |
| 7 Risikoavdelingen | RI1 | RI2 | | | | | | | | | | | | |
| 8 Commercial Intelligence | CI1 | CI2 | | | | | | | | | | | | |
| 9 Kundeteam A | KT01 | KT02 | KT03 | KT04 | KT05 | KT06 | KT07 | KT08 | KT09 | KT10 | KT11 | | | |
| 10 Kundeteam B | KT12 | KT13 | KT14 | | | | | | | | | | | |
| 11 Kundeteam C | KT15 | KT16 | KT17 | KT18 | KT19 | KT20 | | | | | | | | |
| 12 Kundeteam D | KT21 | KT22 | KT23 | KT24 | KT25 | KT26 | KT27 | KT28 | KT29 | KT30 | KT31 | KT32 | KT33 | KT34 |
| 13 Markedsføringsteamet | M1 | M2 | M3 | | | | | | | | | | | |
| 14 Salgsteamet SME | SM1 | SM2 | SM3 | SM4 | | | | | | | | | | |
| 15 Salgsteamet | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S6 | S7 | | | | | | | |
| 16 Frittstående rolle D | LD1 | | | | | | | | | | | | | |
| 17 Frittstående rolle E | LI1 | | | | | | | | | | | | | |
| 18 Ordreteamet | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | | | | | | | | | |
| 19 Frittstående rolle F | I2 | | | | | | | | | | | | | |
| 20 Frittstående rolle G | I3 | | | | | | | | | | | | | |
| 21 Frittstående rolle H | I1 | | | | | | | | | | | | | |
| 22 Team kostnadskontroll | KK1 | KK2 | KK3 | KK4 | | | | | | | | | | |
| 23 Team teknisk | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T6 | | | | | | | | |
| 24 Frittstående rolle I | OA1 | | | | | | | | | | | | | |
| 25 Frittstående rolle J | OA2 | | | | | | | | | | | | | |
| 26 Frittstående rolle K | LT1 | | | | | | | | | | | | | |
| 27 Resepsjonen | R1 | R2 | R3 | R4 | | | | | | | | | | |
| 28 IT | IT1 | IT2 | IT3 | IT4 | IT5 | IT6 | | | | | | | | |

4.1.5 Rollenes vurdering av samhandlingen i organisasjonen

I del to av spørreundersøkelsen vurderte respondentene en rekke påstander om hvordan de opplever samhandlingen i organisasjonen. Rasjonale bak spørsmålene er at ledere skal få oversikt over medarbeidernes meninger om dagens organisering.

De fleste rollene i organisasjonen mener det er en effektiv samhandling innad i avdelingene. Da rollene ble bedt om å vurdere påstanden «det er effektiv samhandlingen innad i min avdeling», svarte 86% at de var enten «noe enig» eller «helt enig» i påstanden.

Rollene har delte meninger om samhandlingen i organisasjonen er effektiv på tvers av avdelingene. Ved vurderingen av påstanden «det er effektiv samhandling mellom min avdeling og andre avdelinger», svarte 52% at de enten var «noe enig» eller «helt enig» i påstanden.

4.1.6 Fordelingen av arbeidsoppgaver i dagens organisering

I kartleggingen oppga respondentene hvilke arbeidsoppgaver de utfører i organisasjonen. Figur 4.4 viser en oversikt over hvilke arbeidsoppgaver rollene i de ulike underavdelingene utfører. De 107 respondentene som deltok i kartleggingen kunne oppgi at de arbeidet med flere av de 14 definerte arbeidsoppgavene. Totalt oppga respondentene at de utfører 319 arbeidsoppgaver.

Tallverdiene og de grønne horisontale stolpene i figur 4.4 viser antall roller som utfører de forskjellige arbeidsoppgavene i underavdelingene. I kolonnen lengst til høyre i figuren summeres antall underavdelinger som utfører de forskjellige arbeidsoppgavene. Antall forskjellige arbeidsoppgaver som utføres innad i en underavdeling summeres i figurens nederste rad. I figur 4.4 kan det eksempelvis observeres at kun én rolle i underavdeling 1 utfører «salg til kunder». Dette er kun én av ni oppgaver som utføres av underavdeling 1. Det er 13 underavdelinger som oppgir at de arbeider med «salg til kunder».

Fremstillingen i figur 4.4 må ikke forveksles med en designmatrise fra aksiomatisk designteori (kapittel 2.2.2). Grunnen til dette er at enkelte arbeidsoppgaver ikke nødvendigvis representerer et fullstendig funksjonelt krav. En arbeidsoppgave kan være én av mange deloppgaver som må utføres for at avdelingen, eller underavdelingen, skal oppfylle sitt funksjonelle krav. Det faktum at mange underavdelinger utfører de samme arbeidsoppgavene, kan indikere at de samarbeider for å oppnå et felles funksjonelt krav.

Ved å lese figur 4.4 vertikalt, kan det observeres at de fleste underavdelingene er involvert i flere ulike arbeidsoppgaver. Gjennomsnittlig er de enkelte underavdelingene involvert i 4,9 forskjellige arbeidsoppgaver. Eksempelvis er underavdeling 6, Ledergruppen, involvert i alle de 14 forskjellige arbeidsoppgavene. Dette fremstår som naturlig da Ledergruppen består av direktører med personalansvar for roller i alle avdelingene i organisasjonen. Ved å lese figuren horisontalt, kan det observeres at alle arbeidsoppgavene utføres av mange forskjellige underavdelinger. I gjennomsnitt er 35% av underavdelingene (9,8 av 28) involvert i den samme arbeidsprosessen. Eksempelvis er over halvparten av Leaseplans underavdelinger involvert i «styring av virksomheten», «kundestøtte» eller «forbedring og effektivisering av virksomheten».

| Arbeidsoppgave | Underavdeling | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Antall involverte underavdelinger | |
|--|---------------|---|---|---|---|----|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----------------------------------|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | | |
| Salg til nye kunder | 1 | | | | | 4 | | 1 | 3 | 1 | | | 1 | 2 | 7 | 1 | 1 | 1 | | | | | 1 | | | 1 | | | 13 | |
| Håndtere eksisterende kunder | 2 | 1 | | | | 4 | | 2 | 10 | 2 | 5 | 8 | | 1 | 2 | | | 1 | | | 1 | | | | | 1 | | | 13 | |
| Kundestøtte | 4 | 4 | | | | 1 | | 2 | 10 | 3 | 6 | 11 | 1 | 1 | | | | 3 | | 1 | 1 | 2 | 4 | | 1 | 1 | 2 | 1 | 19 | |
| Bilkalkyler | | | | | | 2 | | 2 | 8 | 3 | 6 | 9 | | 1 | 5 | | | | 3 | | | 1 | | | | | | | 10 | |
| Mærkedføring | 1 | | | | | 3 | | 2 | 2 | | | | 2 | 2 | | 1 | | | | | | 1 | | | | | 1 | | 9 | |
| Innkjøp | | | | | | 1 | | | 1 | | | | | | | | | | 5 | 1 | 1 | 1 | | | | 1 | 1 | | 8 | |
| Forbedring og effektivisering av virksomheten | 3 | 1 | | | | 4 | 1 | 2 | 6 | | 1 | 3 | 1 | 1 | | | | 1 | | | 1 | | 1 | 1 | | 1 | | 2 | 16 | |
| Forsikring | 7 | | | | | 1 | | | 2 | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 | |
| Bilskader og bilvedlikehold | 3 | | | | | 2 | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | 4 | | 1 | 1 | | | 6 | |
| Behandle og godkjenne inngående kundefakturaer | 3 | 1 | | | | 2 | | | | | | | | | | | | 1 | | | | 3 | 3 | | | 1 | | 7 | | |
| Finans | | 7 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | 7 | |
| Risikohåndtering | | | | | | 4 | 2 | | 1 | | | | | | | | | | 2 | | | | | | | 1 | 1 | 4 | 6 | 5 |
| Interne tjenester | | | | | | 3 | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | 1 | | | 1 | 4 | 6 | 6 |
| Styring av virksomheten | 1 | 1 | | | | 7 | 1 | 2 | 2 | | | | 1 | 1 | | 1 | | | 1 | | | 1 | | 1 | | 1 | 1 | 1 | 14 | |
| Antall typer arbeidsoppgaver per underavdeling | 9 | 6 | 1 | 1 | 1 | 14 | 3 | 7 | 10 | 5 | 5 | 4 | 5 | 7 | 3 | 4 | 1 | 9 | 2 | 2 | 7 | 2 | 6 | 2 | 3 | 12 | 2 | 4 | - | |

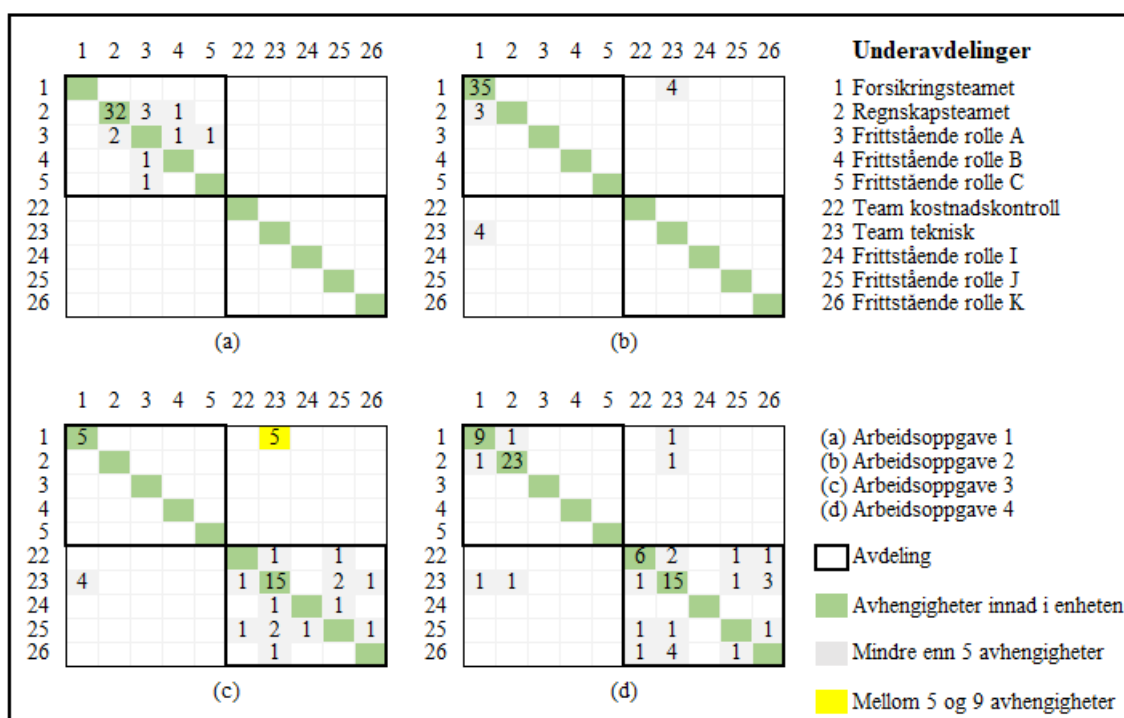
Figur 4.4 Underavdelingenes fordeling av arbeidsoppgaver i dagens organisering

4.1.7 Filtrerte arbeidsoppgaver

Figur 4.4 illustrerer hvilke underavdelinger som utfører arbeidsoppgavene i Leaseplan. Enkelte av disse arbeidsoppgavene er spesifikke arbeidsoppgaver som hovedsakelig utføres innad i en underavdeling. Andre arbeidsoppgaver utføres enten av mange underavdelinger eller på tvers av underavdelinger. I Reconfig kan det utføres analyser av hvilke arbeidsoppgaver som er årsaken til at det oppstår avhengigheter mellom rollene. Figur 4.5 består av fire DSM, hvor hver DSM visualiserer avhengighetene tilknyttet kun én arbeidsoppgave. Det blir av konfidensialitetshensyn ikke nevnt hvilke fire arbeidsoppgaver

som visualiseres i figuren. For å få en oversiktlig fremstilling, visualiseres kun Finansavdelingen og Teknisk avdeling. Resten av avdelingene ekskluderes fra figuren. Resultatet av å ekskludere resten av organisasjonen, er at noen få avhengigheter tilknyttet arbeidsoppgave 1, 2 og 3 i andre underavdelinger ikke fremkommer av figuren. Når det gjelder arbeidsoppgave 4, er det mange avhengigheter i andre underavdelinger som ikke fremkommer av figuren.

Av figuren kan det observeres at arbeidsoppgave 1 i hovedsak utføres av Regnskapsteamet, med 32 avhengigheter innad i underavdelingen. Arbeidsoppgave 2 utføres i hovedsak av Forsikringsteamet, men det er noen avhengighetsforhold med Team teknisk. Den tredje arbeidsoppgaven utføres i hele Teknisk avdeling, spesielt i Team teknisk, men de har også noen avhengighetsforhold med Forsikringsteamet. Arbeidsoppgave 4 er en oppgave som utføres innad i alle de fire teamene som blir visualisert, men det er få avhengigheter på tvers av teamene. Mange av de frittstående rollene samhandler med de fire teamene for å utføre arbeidsoppgave 4.



Figur 4.5 Oversikt over Finansavdelingens og Teknisk avdelings utførelse av arbeidsoppgave 1, 2, 3 og 4.

I de innledende intervjuene med ledere og mellomledere mente noen informanter at det eksisterer utfordringer i organisasjonen knyttet til arbeidsoppgave 4. En del av utfordringen kan knyttes til at avdelinger og underavdelinger av og til må prioritere andre arbeidsoppgaver fremfor å utføre arbeidsoppgave 4. Dette er grunnen til at arbeidsoppgave 4 ble inkludert som en av arbeidsoppgavene i kartleggingen. Det er viktig å nevne at utfordringene knyttet til arbeidsoppgave 4 gjelder hele organisasjonen. Finansavdelingen og Teknisk avdeling brukes kun for å visualisere utfordringen.

Utfordringene knyttet til arbeidsoppgave 4 fremkommer også i del to av spørreundersøkelsen. Her ble respondentene bedt om å oppgi hvor ofte de må prioritere andre viktige oppgaver i sin avdeling, fremfor å utføre arbeidsoppgave 4. Her svarte 39% av de 102 ansatte som ønsket å avgi svar, at de daglig må prioritere andre spesifikke arbeidsoppgaver i sin avdeling fremfor å utføre arbeidsoppgave 4.

På bakgrunn av den nevnte utfordringen presenteres en tabell inspirert av designmatrisen fra aksiomatisk designteori. Tabell 4.2 bygger videre på innsikten fra figur 4.5. Tabellen markerer hvilke arbeidsoppgaver som utføres innad i Regnskapsteamet, Forsikringsteamet og Team teknisk. De frittstående rollene, og team kostnadskontroll, er ekskludert fra denne tabellen. Av tabellen kan det observeres at Regnskapsteamet utfører arbeidsoppgave 1, Forsikringsteamet utfører arbeidsoppgave 2 og Team teknisk utfører arbeidsoppgave 3. Alle de tre teamene utfører arbeidsoppgave 4 i tillegg til arbeidsoppgave 1, 2 og 3.

Tabell 4.2 Matrise for arbeidsoppgave 1, 2, 3 og 4 i Finansavdelingen og Teknisk avdeling

| <i>Arbeidsoppgaver</i> | <i>Designparametere</i> | | |
|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------|
| | <i>Regnskapsteamet</i> | <i>Forsikringsteamet</i> | <i>Team teknisk</i> |
| Arbeidsoppgave 1 | X | | |
| Arbeidsoppgave 2 | | X | |
| Arbeidsoppgave 3 | | | X |
| Arbeidsoppgave 4 | X | X | X |

4.1.8 Ledernes og respondentenes oppfatninger av avhengigheter

I de innledende intervjuene ble ledere og mellomledere i de forskjellige avdelingene bedt om å forklare hvilke avdelinger de mottok leveranser fra, og hvilke avdelinger de ga leveranser til. Svarene fra disse intervjuene er grunnlaget for ledernes perspektiv i figur 4.6. I tillegg til dette har svarene fra alle respondentene i kartleggingen blitt aggregert og inkludert i samme DSM. Dette betyr at ledernes og respondentenes oppgitte avhengigheter kan sammenliknes i en DSM. De lysegrå rutene markert med «X» i figur 4.6 er avhengigheter oppgitt av både lederne i intervjuene, og minst én respondent i kartleggingen. De røde rutene markert med «a» er avhengigheter kun oppgitt av lederne i intervjuene. De gule rutene markert med «b» er avhengigheter oppgitt av minst én respondent i kartleggingen. De mørkegrå rutene illustrerer «felles interne tjenester». Grunnen til at Resepsjonen, HR og IT blir omtalt som «felles interne tjenester», er at disse underavdelingene ble omtalt som støttetjenester, IT -systemer eller ressurscenter i de innledende intervjuene. Dette avviker fra spørreundersøkelsen, som kun avdekker avhengighetsforhold tilknyttet arbeidsoppgaver, ikke ressursavhengigheter (kapittel 2.3.3). For å ikke blande de to forskjellige typene avhengigheter, har de nevnte grupperingene blitt markert som «interne felles tjenester». Alle Leaseplans avdelinger er inkludert i figur 4.6, mens Finansavdelingen og Markedsavdelingen har blitt oppdelt i underavdelinger. Lederne er i dette tilfellet inkludert i grupperingen hvor de har personalansvar.

Av figur 4.6 kan det observeres at lederne og mellomlederne i 45 tilfeller oppgir de samme avhengighetene som respondentene. I 21 tilfeller har lederne og mellomlederne oppgitt avhengigheter som ikke blir oppgitt av respondentene i kartleggingen. Det er åtte tilfeller hvor respondentene i kartleggingen oppgir avhengigheter som ikke blir oppgitt av lederne og mellomlederne i intervjuene. Dette betyr at lederne og ansatte i 39% av tilfellene (29 av 74) er uenige om hvorvidt det eksisterer avhengigheter mellom grupperingene.

| Grupperinger | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|
| 1 Teknisk avdeling | | X | X | X | | a | a | X | X | X | | | |
| 2 F*- Regnskapsavdelingen | X | | X | X | X | a | X | X | X | X | | | |
| 3 F*- Forsikringsteamet | X | X | | X | | | | a | | | | | |
| 4 M*- Kundeteamet | X | X | X | | X | X | X | X | X | a | | | |
| 5 M*- Commercial Intelligence | | b | | b | | a | | X | b | | | | |
| 6 M*- Markedsføringsteamet | a | a | a | X | X | | X | X | a | | | | |
| 7 M*- Salgsteamet SME | a | a | | b | | X | | b | X | | | | |
| 8 M*- Salgsteamet | a | a | a | X | a | X | b | | X | a | | | |
| 9 Innkjøpsavdelingen | X | X | | X | b | | X | X | | X | | | |
| 10 Risikoavdelingen | X | X | a | X | b | a | a | a | X | | | | |
| 11 Resepsjonen | | | | | | | | | | | | | |
| 12 HR | | | | | | | | | | | | | |
| 13 IT | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| F*- Finansavdelingen | X | | | | | | | | | | | | |
| M*- Markedsavdelingen | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Avhengigheter oppgitt av både ledere i intervjuer og ansatte i spørreundersøkelsen | a | | | | | | | | | | | | |
| Avhengigheter kun oppgitt av ledere i intervjuene | | | | | | | | | | | | | |
| Avhengigheter kun oppgitt av de ansatte i spørreundersøkelsen | | | | | | | | | | | | | |
| Felles interne tjenester | | | | | | | | | | | | | |

Figur 4.6 DSM som illustrerer ledernes og respondentenes ulike oppfatninger av avhengigheter.

4.2 Hvilke elementer i dagens organisering har likhetstrekk med alternative organiseringsforslag?

I dette underkapittelet presenteres to organiseringsforslag generert av Reconfig. De to organiseringsforslagene illustreres på underavdelings- og rollenivå. Nøkkeltallene fra de to alternative organiseringsforslagene presenteres på samme måte som nøkkeltallene i dagens organisering. Det vil også bli presentert hvilke underavdelinger som utfører de forskjellige arbeidsoppgavene i de alternative organiseringsforslagene. Avslutningsvis vil de to alternative organiseringsforslagene sammenliknes med dagens organisering av Leaseplan.

4.2.1 Uavhengig organiseringsforslag

De kartlagte avhengighetene kan også brukes til å lage nye, og forhåpentligvis optimaliserte, organisasjonsforslag. Som tidligere beskrevet i metodekapittelet, forsøker Reconfig å

gruppere sammen roller basert på respondentenes oppgitte avhengighetsforhold. Reconfig lager grupperinger ved hjelp av en evolusjonær algoritme og en fitnessfunksjon (kapittel 3.4.2.1). I dette tilfellet har Reconfig laget et alternativt organiseringsforslag som er vektet med alfa 0,6 og beta 0,2. Straffen for størrelsen på grupperingene er på 0,2 per rolle. Grupperingsforslaget kalles «Uavhengig organiseringsforslag», da Reconfig prioriterer å minimere antall avhengigheter på tvers av grupperingene. Det betyr at Reconfig prioriterer å lage grupperinger bestående av roller som har mange avhengigheter med hverandre, fremfor å lage grupperinger med roller som har få fraværende avhengigheter.

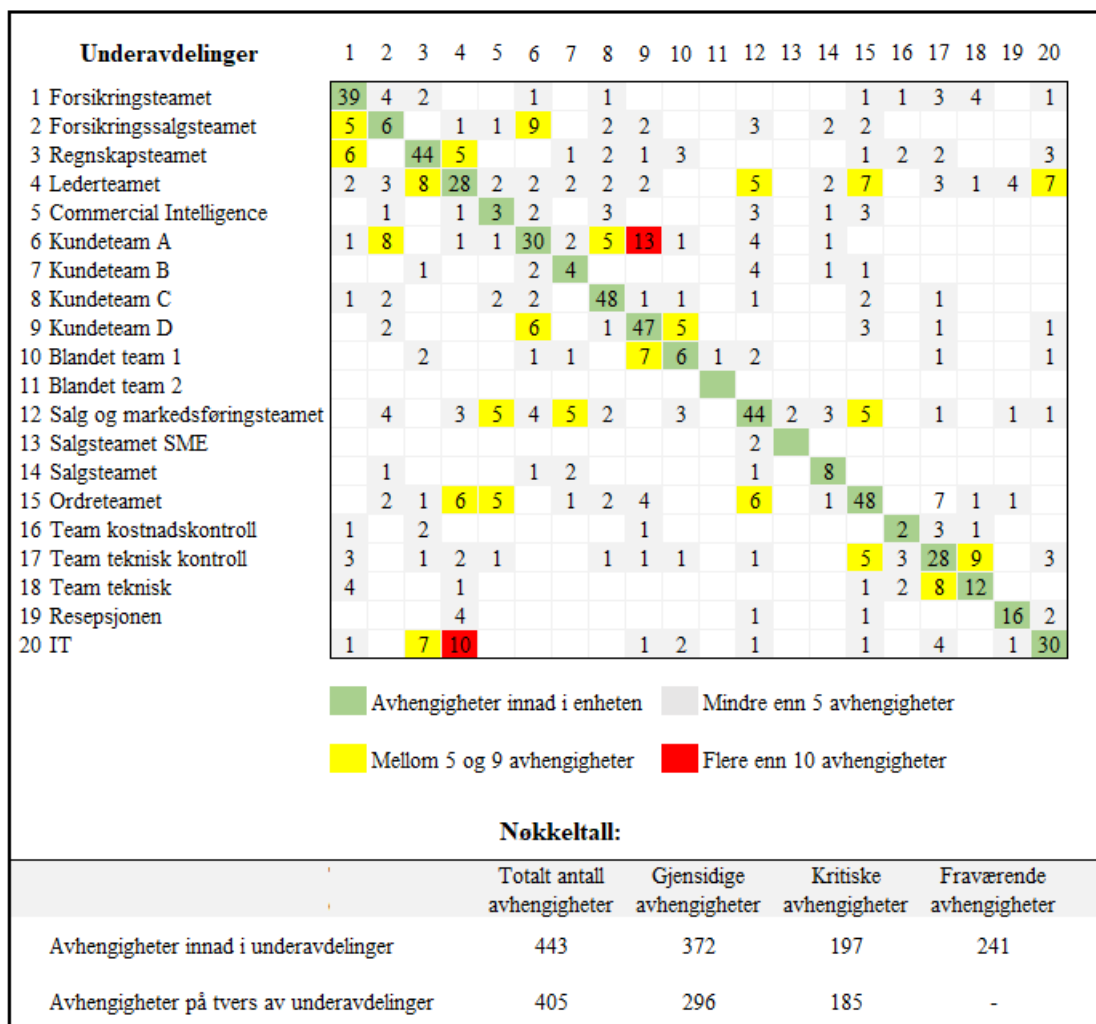
I dette organiseringsforslaget begrenses Reconfig til å lage maksimalt 20 grupperinger. En slik begrensning settes for at algoritmen ikke skal lage overdrevent mange grupperinger. En annen begrensning i dette forslaget, er at Reconfig baserer kun sine grupperinger på roller som oppgir at samhandlingen «har en viss betydning for rollens måloppnåelse» eller «er kritisk for rollens måloppnåelse». Ved å sette en slik begrensning vil roller som oppgir at samhandlingen «har liten betydning for rollens måloppnåelse» kun grupperes sammen ved en tilfeldighet.

Navnene på underavdelingene i de alternative organiseringsforslagene genereres automatisk av Reconfig. Disse baseres på rollenes plassering i dagens organisering av Leaseplan.

4.2.1.1 Uavhengig organiseringsforslag på underavdelingsnivå

I figur 4.7 illustreres det uavhengige organiseringsforslaget på underavdelingsnivå. Her kan det observeres at Kundeteam C, Kundeteam D og Regnskapsteamet er de underavdelingene som har flest avhengigheter innad i grupperingene.

Det er også mange avhengigheter på tvers av avdelingene i organiseringsforslaget. Likevel kan det observeres at det hovedsakelig er mindre enn fem avhengigheter på tvers av de fleste underavdelingene. De underavdelingene som er mest avhengige av å gi eller motta leveranser fra hverandre, er Kundeteam A og Kundeteam D, Kundeteam A og Forsikringssalgsteamet, samt IT og Lederteamet. De røde markeringene viser at det er to underavdelinger som mottar flere enn 10 leveranser fra andre underavdelinger. Det kan også leses av figuren at det er 23 underavdelinger som er avhengige av mellom 5 og 9 leveranser fra andre underavdelinger. Dette tallet var til sammenlikning 20 i dagens organisering på underavdelingsnivå (kapittel 4.1.2).



Figur 4.7 DSM på underavdelingsnivå i det uavhengige organiseringsforslaget.

Nøkkeltallene i det uavhengige organiseringsforslaget viser at det er flere avhengigheter innad i underavdelingene, sammenliknet med avhengigheter på tvers av underavdelingene. Det er også flere gjensidige-, kritiske- og et høyere totalt antall avhengigheter innad i underavdelingene i dette organiseringsforslaget, sammenliknet med dagens organisering av Leaseplan. Dette organiseringsforslaget har også færre fraværende avhengigheter internt i underavdelingene, sammenliknet med dagens organisering av Leaseplan.

4.2.1.2 Uavhengig organiseringsforslag på rollenivå

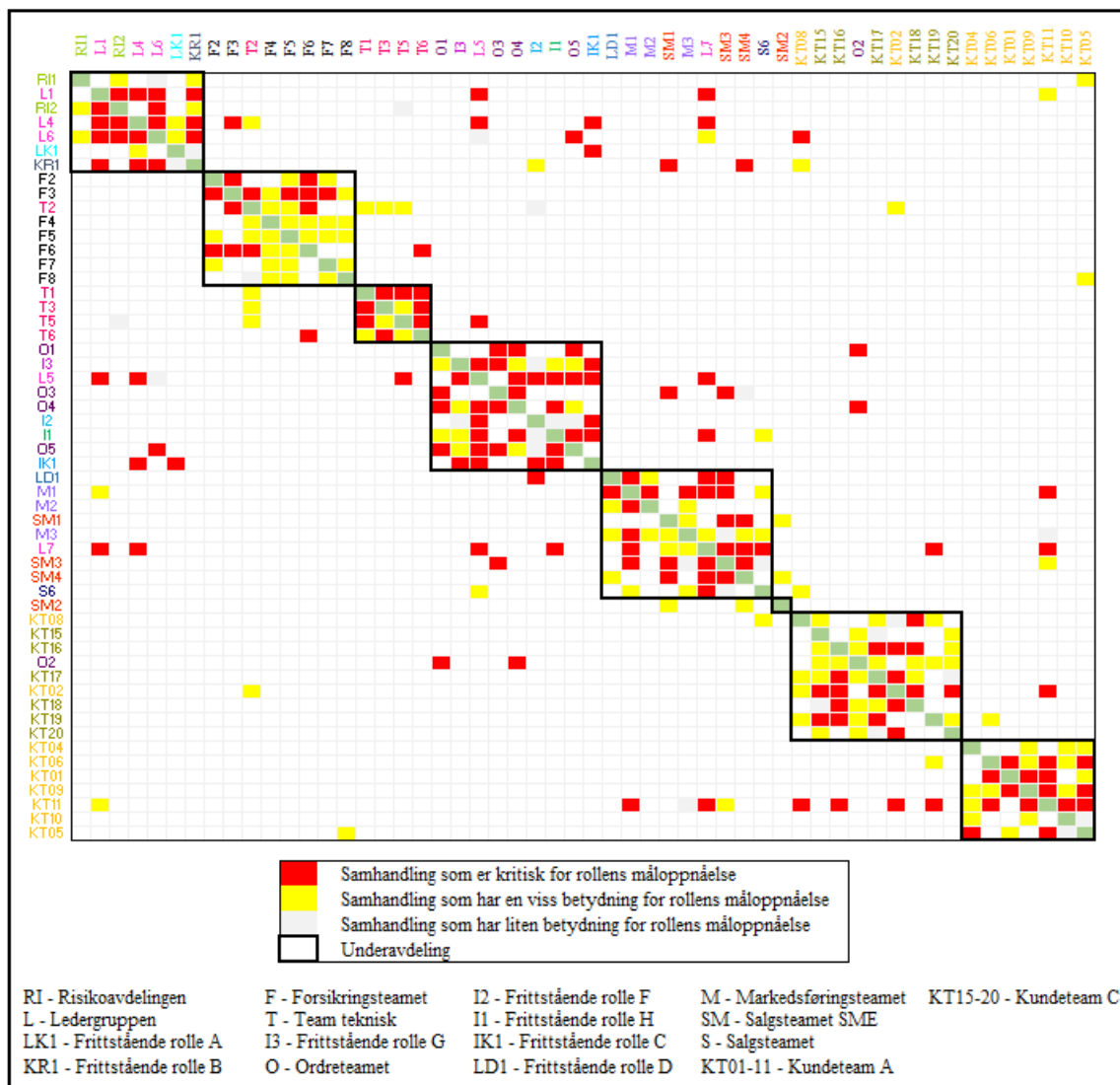
I det uavhengige organiseringsforslaget flyttes og grupperes enkelte roller sammen. I figur 4.8 illustreres en begrenset DSM på rollenivå. De tidligere utvalgte rollene T2, IK1, LD1, O2, KT02 og KT08 samt Ledergruppen og Risikoavdelingen, er blant rollene som visualiseres i figuren. De utvalgte rollenes foreslåtte underavdelinger visualiseres også i figuren.

I det uavhengige organiseringsforslaget separeres fem av de åtte rollene som opprinnelig er gruppert i Ledergruppen. De tre rollene som beholder sin underavdelingstilhørighet i det nye organiseringsforslaget blir gruppert sammen med hele Risikoavdelingen, og to frittstående roller fra Finansavdelingen. Innad i denne grupperingen viser de røde markeringene at mye av samhandlingen er kritisk for rollenes måloppnåelse. Det kan også observeres at det er noen fraværende avhengigheter i grupperingen, spesielt knyttet til rolle LK1. Samhandlingen mellom Lederteamet og andre underavdelinger foregår blant annet med rollen L5 og L7, som i dagens organisering er gruppert i Ledergruppen.

Samtlige av de utvalgte rollene har fått tilhørighet i en ny underavdeling:

- T2 er gruppert sammen med Forsikringsteamet.
- IK1 er gruppert sammen med Ordreteamet, én rolle fra den tidligere Ledergruppen og de frittstående rollene i Innkjøpsavdelingen.
- LD1 er integrert i en underavdeling bestående av Markedsføringsteamet, én rolle fra den tidligere Ledergruppen samt flere roller fra de to salgsteamene.
- O2, KT02 og KT08 er alle gruppert sammen i Kundeteam C.

De fleste rollene som i forslaget får tilhørighet i en ny underavdeling, har fortsatt avhengigheter til roller i underavdelingen de ble separert fra. Likevel har det tidligere blitt forklart at det uavhengige organiseringsforslaget har flere avhengigheter innad i underavdelingene, sammenliknet med dagens organisering av Leaseplan.



Figur 4.8 DSM på rollenivå i det uavhengige organiseringsforslaget.

Tabell 4.3 viser en oversikt over hvilke roller som grupperes sammen og får tilhørighet i de foreslåtte underavdelingene i det uavhengige organiseringsforslaget. Rollene har den samme koden, og farge på koden, som i dagens organisering av Leaseplan. Av tabellen kan det observeres av fargen på rollenes kode at Regnskapsteamet og Kundeteam B er uforandret, sammenliknet med dagens organisering av Leaseplan. Resepsjonen og IT-avdelingen har fått integrert hver sin rolle fra Ledergruppen, ellers er disse grupperingene også uforandret.

De største forandringene i rollegrupperingene er Forsikrings salgsteamet samt Salg og markedsføringsteamet. I disse grupperingene integreres roller som i dagens organisering av Leaseplan har tilhørighet i fire forskjellige underavdelinger. Ordreteamet, som er en underavdeling i Innkjøpsavdelingen, har fått integrert de frittstående rollene i

Innkjøpsavdelingen, samt rollen IK1. Noen av de tidligere avdelingene er også separert fra hverandre, eksempelvis er Kundeteam D oppdelt i tre grupperinger (Kundeteam D, Blandet team 1 og Blandet team 2).

Tabell 4.3 Rollenenes underavdelinger i det uavhengige organiseringsforslaget.

| Underavdelinger | Roller | | | | | | | | |
|---------------------------------|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 Forsikringsteamet | F2 | F3 | T2 | F4 | F5 | F6 | F7 | F8 | |
| 2 Forsikringssalgsteamet | F1 | KT07 | S1 | LI1 | | | | | |
| 3 Regnskapsteamet | RT1 | RT2 | RT3 | RT4 | RT5 | RT6 | RT7 | RT8 | RT9 |
| 4 Lederteamet | RI1 | L1 | RI2 | L4 | L6 | LK1 | KR1 | | |
| 5 Commercial Intelligence | CI1 | CI2 | S7 | | | | | | |
| 6 Kundeteam A | KT04 | KT06 | KT01 | KT09 | KT11 | KT10 | KT05 | | |
| 7 Kundeteam B | KT12 | KT13 | KT14 | | | | | | |
| 8 Kundeteam C | KT08 | KT15 | KT16 | O2 | KT17 | KT02 | KT18 | KT19 | KT20 |
| 9 Kundeteam D | KT24 | KT25 | KT26 | KT27 | KT28 | KT29 | KT30 | KT31 | KT33 |
| 10 Blandet team 1 | KT21 | KT23 | KT32 | KT03 | | | | | |
| 11 Blandet team 2 | KT22 | | | | | | | | |
| 12 Salg og markedsføringsteamet | LD1 | M1 | M2 | SM1 | M3 | L7 | SM3 | SM4 | S6 |
| 13 Salgsteamet SME | SM2 | | | | | | | | |
| 14 Salgsteamet | S2 | S3 | S4 | S5 | | | | | |
| 15 Ordreteamet | O1 | I3 | L5 | O3 | O4 | I2 | I1 | O5 | IK1 |
| 16 Team kostnadskontroll | KK1 | KK4 | | | | | | | |
| 17 Team teknisk kontroll | L3 | KK2 | T4 | LT1 | OA2 | KK3 | OA1 | | |
| 18 Team teknisk | T1 | T3 | T5 | T6 | | | | | |
| 19 Resepsjonen | L2 | R1 | R2 | R3 | R4 | | | | |
| 20 IT | IT1 | IT2 | IT3 | L8 | IT4 | IT5 | IT6 | | |

4.2.1.3 Fordelingen av arbeidsoppgaver i det uavhengige organiseringsforslaget

En endring av rollesammensetningen i underavdelingene endrer også hvilke arbeidsoppgaver som utføres i underavdelingene. Figur 4.9 illustrerer hvilke underavdelinger som utfører de ulike arbeidsoppgavene i det uavhengige organiseringsforslaget. Når figuren leses vertikalt vises antall roller som utfører de ulike arbeidsoppgavene i underavdelingene. Horisontalt vises antall roller som arbeider med de samme arbeidsoppgavene i de forskjellige underavdelingene.

Det er mye informasjon som kan trekkes ut av figuren, men det vises til noen eksempler. Ved å lese figuren vertikalt kan det observeres at underavdeling 17 er involvert i 13 arbeidsoppgaver. Det er også andre underavdelinger som er involvert i mange arbeidsoppgaver. Eksempler på slike underavdelinger er 1, 2, 3, 4, 5, 6, 12, 15 og 17, som alle tar del i mer enn halvparten av arbeidsoppgavene i kartleggingen. De 20 underavdelingene utfører i dette organiseringsforslaget gjennomsnittlig 5,7 forskjellige arbeidsoppgaver. Det er to underavdelinger som ikke utfører noen arbeidsoppgaver (11 og 13). Dette er naturlig da

disse underavdelingene består av roller som ikke deltok i spørreundersøkelsen. Rollene er likevel med i kartleggingen siden andre roller har oppgitt avhengigheter med dem.

Ved å lese figuren horisontalt kan det observeres at det er seks arbeidsoppgaver som utføres av ti underavdelinger. Det kan også leses av figuren at halvparten av de foreslåtte underavdelingene utfører arbeidsoppgaven «styring av virksomheten». Til sammenlikning utfører også mer enn halvparten av underavdelingene i dagens organisering av Leaseplan denne arbeidsoppgaven.

I dette organiseringsforslaget er gjennomsnittlig 40% av underavdelingene (8,14 av 20) involvert i hver arbeidsoppgave. Dette er høyere enn ved dagens organisering av Leaseplan (35%).

| Arbeidsoppgaver | Underavdeling | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Antall involverte underavdelinger |
|--|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | |
| Salg til nye kunder | 1 | 3 | | 2 | 2 | 3 | 1 | | | | | 6 | | 4 | 1 | | 2 | | | | 10 |
| Håndtere eksisterende kunder | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 6 | 2 | 6 | 8 | 1 | | 2 | | 2 | 2 | | 2 | | | | 14 |
| Kundestøtte | 4 | 2 | 4 | | 2 | 6 | 3 | 8 | 9 | 3 | | 2 | | | 6 | | 4 | 3 | 2 | 1 | 15 |
| Bilalkyler | | 1 | 1 | | 3 | 5 | 3 | 7 | 9 | | | 2 | | 3 | 5 | | 1 | | | | 11 |
| Markedsføring | | 1 | | 1 | 2 | 2 | | | | | | 6 | | | 2 | | 1 | | | | 7 |
| Innkjøp | | 1 | | | | | | 1 | | | | | | | 8 | | 2 | | | | 4 |
| Forbedring og effektivisering av virksomheten | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | | 1 | 2 | 2 | | 2 | | | 3 | | 3 | | | 3 | 13 |
| Forsikring | 7 | | | 1 | | 2 | | 1 | | | | | | | | | | | | | 4 |
| Bilskader og bilvedlikehold | 3 | 1 | | | | | | | | | | | | | 2 | | 4 | 2 | | | 5 |
| Behandle og godkjenne inngående kundefakturaer | 3 | | 1 | | | | | | | | | | | | 2 | 2 | 4 | 2 | | | 6 |
| Finans | | | 7 | 3 | | | 1 | | | | | | | | 1 | | 1 | | | | 5 |
| Risikohåndtering | | | | 4 | | 1 | | | | | | 1 | | | 3 | | 1 | | | | 5 |
| Interne tjenester | | | | 1 | | | | | | | | 1 | | | | | 2 | | 5 | 7 | 5 |
| Styring av virksomheten | 1 | | 1 | 4 | 2 | 1 | | | | 1 | | 4 | | | 3 | | 3 | | | 2 | 10 |
| Antall typer arbeidsoppgaver per underavdeling | 8 | 8 | 7 | 9 | 7 | 9 | 5 | 6 | 4 | 4 | 0 | 9 | 0 | 3 | 12 | 1 | 13 | 3 | 2 | 4 | - |

Figur 4.9 Underavdelingenes fordeling av arbeidsoppgaver i det uavhengige organiseringsforslaget

4.2.2 Balansert organiseringsforslag

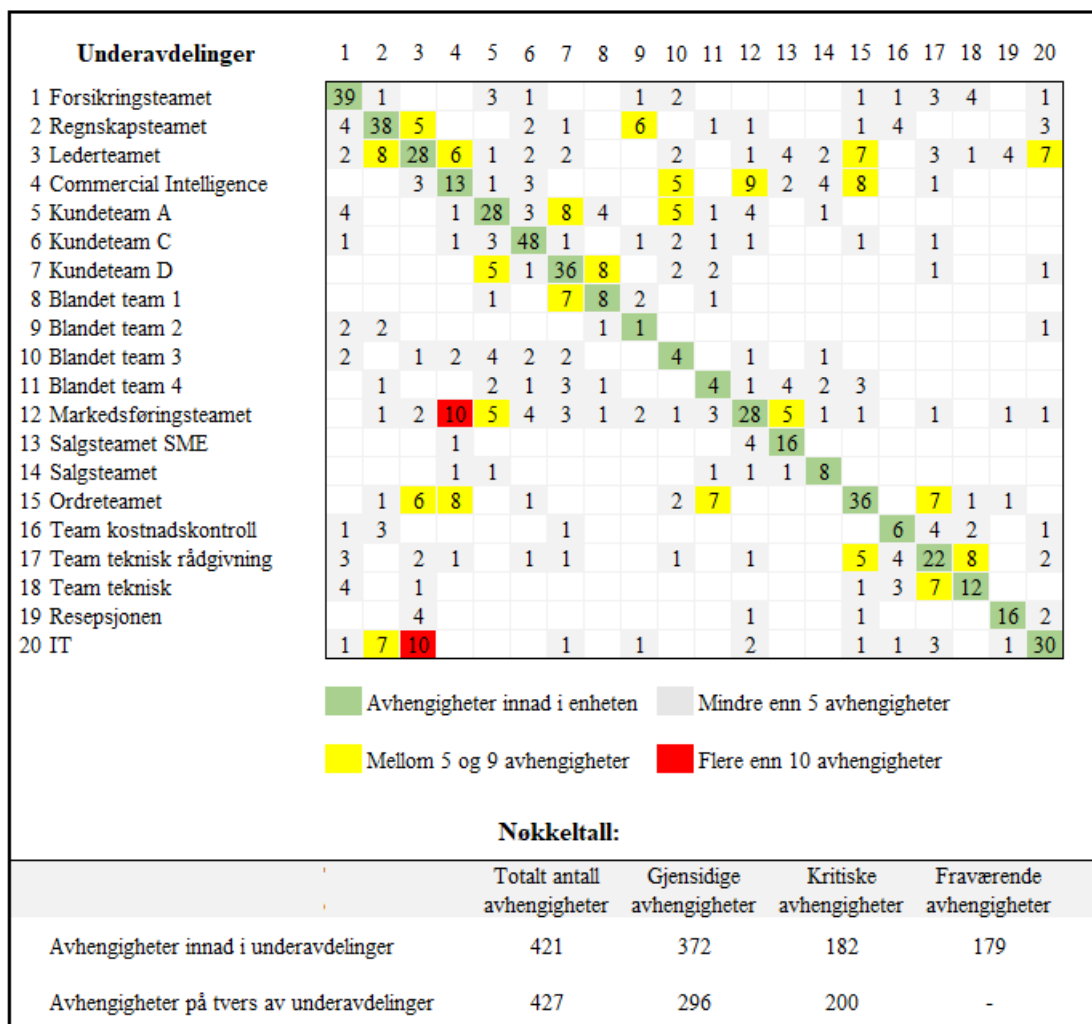
Når Reconfig lager et balansert organiseringsforslag, vektes alfa til 0,4 og beta til 0,3 i fitnessfunksjonen. Størrelsen på grupperingene straffes med 0,3 per rolle. Med disse kriteriene prioriterer Reconfig å finne et organiseringsforslag som minimierer avhengigheter på tvers av underavdelingene noe høyere enn å minimere antall fraværende avhengigheter innad i underavdelingene. De samme begrensningene som ble presentert i det uavhengige organiseringsforslaget, er gjeldende for dette forslaget. Reconfig får maksimalt lage 20 grupperinger, og avhengighetene som vurderes er enten de som har «en viss betydning for rollens måloppnåelse» eller er «kritisk for rollens måloppnåelse».

4.2.2.1 Balansert organiseringsforslag på underavdelingsnivå

I figur 4.10 illustreres det balanserte organiseringsforslaget på underavdelingsnivå. De underavdelingene som har flest interne avhengigheter er Kundeteam C, Forsikringsteamet og Regnskapsteamet.

Det kan også observeres at Markedsføringsteamet og Commercial Intelligence, Ordreteamet og Commercial Intelligence samt IT og Lederteamet er underavdelingene som samhandler mest i dette organiseringsforslaget. Det er to røde ruter i figuren, noe som betyr at det er to underavdelinger som er avhengige av flere enn 10 leveranser fra en annen underavdeling. Det er 24 underavdelinger som er avhengige av mellom 5 og 9 leveranser fra andre underavdelinger. At 24 underavdelinger er avhengige av 5 og 9 leveranser er til sammenlikning en økning på én underavdeling målt mot det uavhengige organiseringsforslaget, og en økning på tre underavdelinger målt mot dagens organisering.

Nøkkeltallene i det balanserte organiseringsforslaget viser at det er flere avhengigheter på tvers av underavdelingene sammenliknet med avhengigheter innad i underavdelingene. Antall avhengigheter på tvers av underavdelingene i dette organiseringsforslaget (427) er høyere enn i det uavhengige organiseringsforslaget (405), men lavere enn i dagens organisering av Leaseplan (492). Det er flere gjensidige avhengigheter innad i underavdelingene sammenliknet med gjensidige avhengigheter på tvers av underavdelingene i dette forslaget. Samtidig er det færre kritiske avhengigheter innad i underavdelingene sammenliknet med kritiske avhengigheter på tvers av underavdelingene. Dette organiseringsforslaget er løsningen med færrest fraværende avhengigheter internt i underavdelingene.



Figur 4.10 DSM på underavdelingsnivå i det balanserte organiseringsforslaget.

4.2.2.2 Balansert organiseringsforslag på rollenivå

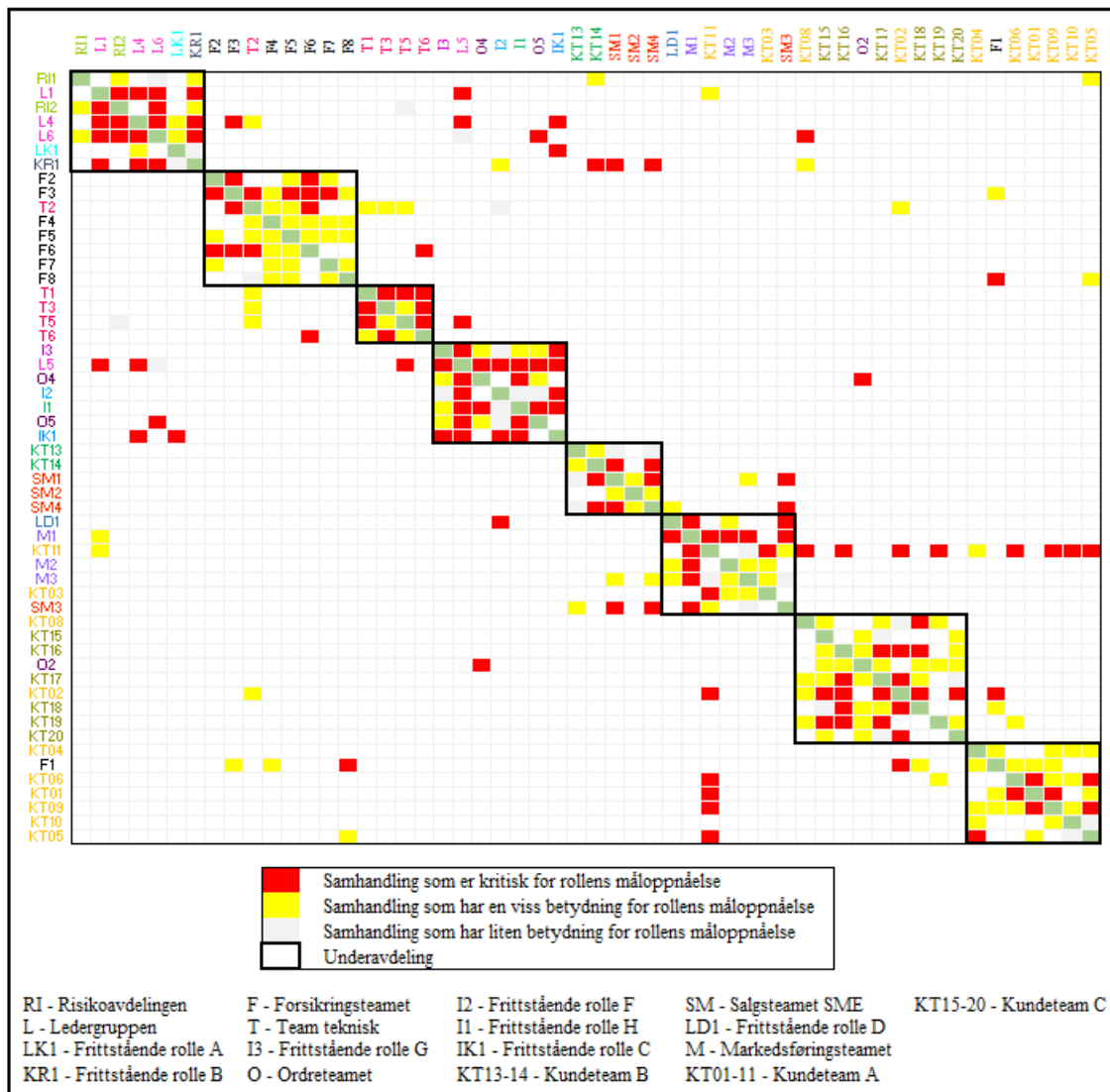
Det balanserte organiseringsforslaget kan også analyseres på rollenivå. De utvalgte rollene T2, IK1, LD1, O2, KT02 og KT08, samt Risikoavdelingen og Ledergruppen er blant rollene som visualiseres i en begrenset DSM (figur 4.11). Figuren viser også de utvalgte rollenes foreslåtte underavdelinger.

Det kan observeres av de fargede markeringene i figur 4.11 at det er mye samhandling mellom rollene innad i de foreslåtte underavdelingene. Siden det er få ufargede markeringer internt for underavdelingene, er det få fraværende avhengigheter. Den foreslåtte underavdelingen bestående av den opprinnelige Risikoavdelingen, noen frittstående roller fra Finansavdelingen, samt deler av Ledergruppen er identisk «Lederteamet» i det uavhengige organiseringsforslaget. Denne underavdelingen har også i dette organiseringsforslaget en del avhengighetsforhold med andre underavdelinger. Det er også en del samhandling mellom

roller på tvers av underavdelingene. Rollen som utmerker seg er spesielt KT11 og avhengighetene til Kundeteam A og C.

De utvalgte rollene er i dette organiseringsforslaget gruppert sammen på følgende måte:

- T2 er også i dette organiseringsforslaget gruppert med Forsikringsteamet
- IK1 er gruppert med roller fra Ordreteamet, én rolle fra Ledergruppen og de frittstående rollene i Innkjøpsavdelingen.
- LD1 er gruppert i en underavdeling bestående av Markedsføringsteamet, to roller fra Kundeteam A og én rolle fra Salgsteamet SME.
- O2, KT02 og KT08 er alle gruppert sammen i Kundeteam C, slik som i det uavhengige organiseringsforslaget.



Figur 4.11 DSM på rollenivå i det balanserte organiseringsforslaget.

Tabell 4.4 Rollenenes underavdelinger i det balanserte organiseringsforslaget.

| Underavdelinger | Roller | | | | | | | |
|----------------------------|--------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 Forsikringsteamet | F2 | F3 | T2 | F4 | F5 | F6 | F7 | F8 |
| 2 Regnskapsteamet | RT2 | RT3 | RT4 | RT5 | RT6 | RT7 | RT8 | RT9 |
| 3 Lederteamet | RI1 | L1 | RI2 | L4 | L6 | LK1 | KR1 | |
| 4 Commercial Intelligence | CI1 | CI2 | S1 | L7 | S6 | | | |
| 5 Kundeteam A | KT04 | F1 | KT06 | KT01 | KT09 | KT10 | KT05 | |
| 6 Kundeteam C | KT08 | KT15 | KT16 | O2 | KT17 | KT02 | KT18 | KT19 |
| 7 Kundeteam D | KT24 | KT25 | KT26 | KT27 | KT28 | KT30 | KT33 | KT34 |
| 8 Blandet team 1 | KT21 | KT29 | KT31 | KT32 | | | | |
| 9 Blandet team 2 | RT1 | KT23 | KT22 | | | | | |
| 10 Blandet team 3 | KT07 | LI1 | S7 | | | | | |
| 11 Blandet team 4 | KT12 | O1 | O3 | | | | | |
| 12 Markedsføringsteamet | LD1 | M1 | KT11 | M2 | M3 | KT03 | SM3 | |
| 13 Salgsteamet SME | KT13 | KT14 | SM1 | SM2 | SM4 | | | |
| 14 Salgsteamet | S2 | S3 | S4 | S5 | | | | |
| 15 Ordreteamet | I3 | L5 | O4 | I2 | I1 | O5 | IK1 | |
| 16 Team kostnadskontroll | KK1 | KK3 | KK4 | | | | | |
| 17 Team teknisk rådgivning | L3 | KK2 | T4 | LT1 | OA2 | OA1 | | |
| 18 Team teknisk | T1 | T3 | T5 | T6 | | | | |
| 19 Resepsjonen | L2 | R1 | R2 | R3 | R4 | | | |
| 20 IT | IT1 | IT2 | IT3 | L8 | IT4 | IT5 | IT6 | |

Oversikten i tabell 4.4 viser hvilke roller som blir gruppert sammen i underavdelinger i det balanserte organiseringsforslaget. Forsikringsteamet, Regnskapsteamet, Team teknisk, Resepsjonen og IT forblir tilnærmet uendret sammenliknet med dagens organisering av Leaseplan. Videre kan det blant annet observeres at Kundeteam D, også i dette organiseringsforslaget, splittes opp i tre underavdelinger. De underavdelingene som består av roller fra flere tidligere underavdelinger, er Markedsføringsteamet og Lederteamet.

4.2.2.3 Fordelingen av arbeidsoppgaver i det balanserte organiseringsforslaget

En endring av rollesammensetningen i underavdelingene endrer også hvilke arbeidsoppgaver som utføres i underavdelingene. Figur 4.12 viser en oversikt over hvilke arbeidsoppgaver som utføres av de forskjellige underavdelingene i det balanserte organiseringsforslaget.

Ved å lese figuren vertikalt kan det observeres hvor mange ansatte fra hver underavdeling som utfører de ulike arbeidsoppgavene. Internt i noen underavdelinger er det mange roller som utfører spesielt én arbeidsoppgave. Eksempelvis utfører mange roller i underavdeling 2 arbeidsoppgaven «finans». Underavdeling 17 er involvert i flest arbeidsoppgaver, etterfulgt av underavdeling 15. De 20 underavdelingene i det balanserte organiseringsforslaget utfører i gjennomsnitt 6 forskjellige arbeidsoppgaver hver.

Ved å lese kolonnen lengst til høyre i figuren, kan det observeres at det er fem arbeidsoppgaver som utføres av ti underavdelinger. I dette organiseringsforslaget er det under halvparten av underavdelingene som utfører arbeidsoppgaven «styring av virksomheten». Dette betyr at det er færre underavdelinger som utfører denne arbeidsoppgaven i dette organiseringsforslaget sammenliknet med det uavhengige organiseringsforslaget og dagens organisering av Leaseplan.

Gjennomsnittlig er 43% av underavdelingene (8,57 av 20) involvert i hver arbeidsoppgave. Dette er høyere enn både det uavhengige organiseringsforslaget (40%) og dagens organisering av Leaseplan (35%).

| Arbeidsoppgaver | Underavdeling | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Antall involverte underavdelinger |
|--|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | |
| Salg til nye kunder | 1 | | 2 | 4 | | | 4 | | 2 | 1 | | 2 | 2 | 4 | 1 | | 2 | | | | 11 |
| Håndtere eksisterende kunder | 1 | 1 | 2 | 3 | 6 | 1 | 6 | 1 | 1 | 1 | 7 | 2 | 2 | 2 | 2 | | 2 | | | | 16 |
| Kundestøtte | 4 | 3 | | 2 | 8 | 2 | 6 | 2 | 1 | 2 | 8 | 3 | 3 | | 5 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 18 |
| Bilalkyler | | | | 3 | 7 | 1 | 5 | 1 | 2 | 2 | 8 | | 3 | 3 | 4 | | 1 | | | | 12 |
| Markedsføring | | | 1 | 3 | | | 2 | | | | | 5 | 1 | | 2 | | 1 | | | | 7 |
| Innkjøp | | | | | 1 | | | | 1 | 2 | | | | | 6 | | 2 | | | | 5 |
| Forbedring og effektivisering av virksomheten | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | | 3 | 2 | 1 | | 2 | 4 | | | 3 | | 3 | | | 3 | 13 |
| Forsikring | 7 | | 1 | | 1 | | 2 | | | | | | | | | | | | | | 4 |
| Bilskader og bilvedlikehold | 3 | | | | | | 1 | | | | | | | | 2 | | 4 | | 2 | | 5 |
| Behandle og godkjenne inngående kundefakturaer | 3 | | 1 | | | | | | | | | | | | 2 | 3 | 3 | | 2 | | 6 |
| Finans | | 7 | 3 | | | | | | | 1 | | | | | 1 | | 1 | | | | 5 |
| Risikohåndtering | | | 4 | 1 | | | 1 | | | | | | | | 3 | | 1 | | | | 5 |
| Interne tjenester | | | | 1 | | | | | | | | 1 | | | | | 2 | | 5 | 7 | 5 |
| Styring av virksomheten | 1 | 1 | 4 | 3 | | | | | | | | 5 | | | 3 | | 3 | | | | 8 |
| Antall typer arbeidsoppgaver per underavdeling | 8 | 6 | 9 | 8 | 6 | 3 | 9 | 4 | 6 | 6 | 4 | 7 | 5 | 3 | 12 | 2 | 13 | 3 | 2 | 4 | - |

Figur 4.12 Underavdelingenes fordeling av arbeidsoppgaver i det balanserte organiseringsforslaget

4.2.3 Sammenlikning av organiseringene

To organiseringsforslag generert av Reconfig, samt dagens organisering av Leaseplan har blitt presentert. En sammenlikning av nøkkeltallene, fitnesscoren og rollegrupperingen for de tre løsningene fremkommer av dette underkapittelet.

4.2.3.1 Sammenlikning av nøkkeltallene

En sammenstilling av nøkkeltallene for de to organiseringsforslagene generert av Reconfig, og dagens organisering av Leaseplan, vises i tabell 4.5.

Analysenivået har stor betydning for sammenlikningen av nøkkeltallene. Eksempelvis kan det observeres at dagens organisering på avdelingsnivå har 549 avhengigheter innad i avdelingene (65%), og 299 avhengigheter på tvers av avdelingene (35%). Til sammenlikning har dagens organisering på underavdelingsnivå 356 avhengigheter innad i underavdelingene (42%), og 492 avhengigheter på tvers av underavdelingene (58%). For å ikke skape forvirring, vil ikke dagens organisering på avdelingsnivå brukes til andre sammenlikninger i dette underkapittelet.

Når organiseringene sammenliknes på underavdelingsnivå, er dagens organisering av Leaseplan den løsningen som både har høyest antall avhengigheter, gjensidige avhengigheter, og kritiske avhengigheter på tvers av underavdelingene, samt flest fraværende avhengigheter. Dagens organisering har færrest totalt antall avhengigheter, gjensidige avhengigheter og kritiske avhengigheter innad i underavdelingene.

Det uavhengige organiseringsforslaget har flest avhengigheter og flest kritiske avhengigheter innad i underavdelingene. Det kan også observeres at det uavhengige organiseringsforslaget har like mange gjensidige avhengigheter, både innad og på tvers av underavdelingene, sammenliknet med det balanserte organiseringsforslaget.

Det balanserte organiseringsforslaget har færre avhengigheter innad i de foreslåtte underavdelingene sammenliknet med det uavhengige organiseringsforslaget. På en annen side, har dette organiseringsforslaget færrest fraværende avhengigheter innad i underavdelingene.

Tabell 4.3 Sammenstilling av nøkkeltallene for dagens organisering og de to genererte organiseringsforslagene.

| | Totalt antall avhengigheter innad i grupperingene | Totalt antall avhengigheter på tvers av grupperingene | Gjensidige avhengigheter innad i grupperingene | Gjensidige avhengigheter på tvers av grupperingene | Kritiske avhengigheter innad i grupperingene | Kritiske avhengigheter på tvers av grupperingene | Fraværende avhengigheter innad i grupperingene |
|---|---|---|--|--|--|--|--|
| Dagens organisering (avdelingsnivå) | 549 | 299 | 450 | 218 | 240 | 142 | 2795 |
| Dagens organisering (underavdelingsnivå) | 356 | 492 | 306 | 362 | 168 | 214 | 324 |
| Uavhengig organiseringsforslag (underavdelingsnivå) | 443 | 405 | 372 | 296 | 197 | 185 | 241 |
| Balansert organiseringsforslag (underavdelingsnivå) | 421 | 427 | 372 | 296 | 182 | 200 | 179 |

4.2.3.2 Sammenlikning av fitnesscore

Reconfig forsøker å lage organiseringsforslag som reduserer organiseringens koordinasjonsbelastning (fitnesscore) sammenliknet med dagens organisering. Fitnesscoren for dagens organisering av Leaseplan, og de to alternative organiseringsforslagene, illustreres i tabell 4.6.

Dagens organisering av Leaseplan har en fitnesscore på 4 306 når Reconfig gjør utregninger basert på de balanserte kriteriene. Med de balanserte kriteriene straffes størrelsen på grupperingene med 0,3 per rolle. Når Reconfig bruker de uavhengige kriteriene blir fitnesscoren for dagens organisering 5 112. Med de uavhengige kriteriene, straffes størrelsen på grupperingene med 0,2 per rolle.

Fitnesscoren til de to organiseringsforslagene kan kun sammenliknes hvis løsningene er utregnet med de samme kriteriene. Dette betyr at fitnesscoren i det balanserte organiseringsforslaget (3 340) kan sammenliknes med fitnesscoren til dagens organisering med balanserte kriterier (4 306). Det balanserte organiseringsforslaget forbedrer fitnesscoren med 22% sammenliknet med dagens organisering.

Det uavhengige organiseringsforslaget har en fitnesscore på 4 161, mens dagens organisering av Leaseplan har en fitnesscore på 5 112 når Reconfig gjør en utregning med uavhengige kriterier. Dette betyr at det uavhengige organiseringsforslaget forbedrer fitnesscoren med 19% sammenliknet med dagens organisering.

Tabell 4.4 Sammenstilling av fitnesscoren for dagens organisering og de to genererte organiseringsforslagene.

| | <u>Fitnesscore</u> | |
|--------------------------------|------------------------|------------------------|
| | Balanserte kriterier | Uavhengige kriterier |
| | - Alfa 0,4 og beta 0,3 | - Alfa 0,6 og beta 0,2 |
| Dagens organisering | 4 306 | 5 112 |
| Balansert organiseringsforslag | 3 340 | - |
| Uavhengig organiseringsforslag | - | 4 161 |

4.2.3.3 Sammenlikning av organiseringenes rollegrupperinger

For å sammenlikne rollegrupperingene i de to alternative organiseringsforslagene blir underavdelingene med flest likheter i de to forslagene visualisert på samme rad i tabell 4.6. Selv om tabellen viser de to alternative organiseringsforslagene, visualiseres grupperingene fra dagens organisering av Leaseplan gjennom fargene på rollenes tildelte koder.

Det er noen grupperinger som er identiske i både det balanserte- og i det uavhengige organiseringsforslaget. Dette er rollegruppering I, III, VI, XIV, XVIII, XIX og XX.

Andre grupperinger er nesten identiske i de to organiseringsforslagene. Det er kun én rolle som er integrert eller separert i grupperingene som utgjør forskjellen på om grupperingene i forslagene er identiske. Eksempler på slike grupperinger er II, V, VII, VIII XV, XVI og XVII.

Enkelte av grupperingene har store forskjeller i de to organiseringsforslagene, eksempelvis rollegruppering IV, X, XI og XII

Selv om noen av grupperingene er identiske i både det balanserte- og i det uavhengige organiseringsforslaget, er de ikke nødvendigvis identiske med dagens organisering av Leaseplan. Det er kun rollegruppering II og XIII i det uavhengige organiseringsforslaget som er identisk med dagens organisering av Leaseplan. Andre grupperinger i det balanserte- og i det uavhengige organiseringsforslaget som er nesten identiske, er rollegrupperingene I, XIX og XX.

Som tidligere forklart er det 28 underavdelinger i dagens organisering av Leaseplan. I de alternative organiseringsforslagene er det 20 underavdelinger. Dette gjør at Reconfig må gjøre vurderinger om hvilke roller som skal grupperes sammen for å redusere antall underavdelinger fra 28 til 20. Slike vurderinger gjør at de tidligere fristilte rollene blir gruppert sammen med andre roller i begge forslagene. Rollegruppering XV i tabellen består av roller fra seks underavdelinger i dagens organisering av Leaseplan. Samtidig har det tidligere blitt presentert at I1, I2 og I3 er frittstående roller i Innkjøpsavdelingen som har tilknytning til Ordreteamet i Innkjøpsavdelingen. Dette betyr at noen av underavdelingene i de to organiseringsforslagene kan oppfattes som forskjellig fra slik Leaseplan er organisert i dag, selv om det ikke nødvendigvis er slik.

Tabell 4.5 Sammenstilling av rollegrupperingen i de to genererte organiseringsforslagene.

| Rollegruppering | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|--------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|--------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | Balansert organiseringsforslag | | | | | | | | Uavhengig organiseringsforslag | | | | | | | | | |
| I | F2 | F3 | T2 | F4 | F5 | F6 | F7 | F8 | F2 | F3 | T2 | F4 | F5 | F6 | F7 | F8 | | |
| II | RT2 | RT3 | RT4 | RT5 | RT6 | RT7 | RT8 | RT9 | RT1 | RT2 | RT3 | RT4 | RT5 | RT6 | RT7 | RT8 | RT9 | |
| III | RI1 | L1 | RI2 | L4 | L6 | LK1 | KR1 | | RI1 | L1 | RI2 | L4 | L6 | LK1 | KR1 | | | |
| IV | CI1 | CI2 | S1 | L7 | S6 | | | | CI1 | CI2 | S7 | | | | | | | |
| V | KT04 | F1 | KT06 | KT01 | KT09 | KT10 | KT05 | | KT04 | KT06 | KT01 | KT09 | KT11 | KT10 | KT05 | | | |
| VI | KT08 | KT15 | KT16 | O2 | KT17 | KT02 | KT18 | KT19 | KT20 | KT08 | KT15 | KT16 | O2 | KT17 | KT02 | KT18 | KT19 | KT20 |
| VII | KT24 | KT25 | KT26 | KT27 | KT28 | KT30 | KT33 | KT34 | KT24 | KT25 | KT26 | KT27 | KT28 | KT29 | KT30 | KT31 | KT33 | KT34 |
| VIII | KT21 | KT29 | KT31 | KT32 | | | | | KT21 | KT23 | KT32 | KT03 | | | | | | |
| IX | RT1 | KT23 | KT22 | | | | | | KT22 | | | | | | | | | |
| X | KT07 | LI1 | S7 | | | | | | F1 | KT07 | S1 | LI1 | | | | | | |
| XI | KT12 | O1 | O3 | | | | | | SM2 | | | | | | | | | |
| XII | LD1 | M1 | KT11 | M2 | M3 | KT03 | SM3 | | LD1 | M1 | M2 | SM1 | M3 | L7 | SM3 | SM4 | S6 | |
| XIII | KT13 | KT14 | SM1 | SM2 | SM4 | | | | KT12 | KT13 | KT14 | | | | | | | |
| XIV | S2 | S3 | S4 | S5 | | | | | S2 | S3 | S4 | S5 | | | | | | |
| XV | I3 | L5 | O4 | I2 | I1 | O5 | IK1 | | O1 | I3 | L5 | O3 | O4 | I2 | I1 | O5 | IK1 | |
| XVI | KK1 | KK3 | KK4 | | | | | | KK1 | KK4 | | | | | | | | |
| XVII | L3 | KK2 | T4 | LT1 | OA2 | OA1 | | | L3 | KK2 | T4 | LT1 | OA2 | KK3 | OA1 | | | |
| XVIII | T1 | T3 | T5 | T6 | | | | | T1 | T3 | T5 | T6 | | | | | | |
| XIX | L2 | R1 | R2 | R3 | R4 | | | | L2 | R1 | R2 | R3 | R4 | | | | | |
| XX | IT1 | IT2 | IT3 | L8 | IT4 | IT5 | IT6 | | IT1 | IT2 | IT3 | L8 | IT4 | IT5 | IT6 | | | |

4.3 Kan elementer fra alternative organiseringsforslag implementeres i dagens organisering?

Resultatene fra kartleggingen ble presentert og diskutert i tre telefonmøter med sentrale personer i Leaseplan. Det som i hovedsak ble presentert var avhengighetsforholdene i dagens organisering av Leaseplan og det uavhengige organiseringsforslaget. Som tidligere nevnt i metodekapittelet gjorde Koronaviruset at Leaseplan arbeidet fra hjemmekontor. Dette begrenset mulighetene for å ha en større gruppediskusjon med utvalgte ledere. Informantene som deltok på telefonmøtene har lang og bred arbeidserfaring i virksomheten. De kjenner derfor virksomhetens historie godt og har innsikt på et operativt, men også strategisk nivå. Før telefonmøtene fikk informantene tilsendt presentasjonsmateriale slik at de kunne følge med på organiseringsforslagene mens de ble diskutert. Presentasjonsmaterialet ble også laget slik at det på et senere tidspunkt kan brukes som grunnlag for interne diskusjoner med andre sentrale personer i virksomheten.

I dette underkapittelet presenteres innsikten som fremkom av telefonmøtene med lederne i Leaseplan. Det blir presentert hvorvidt Leaseplan har tilegnet seg ny informasjon relevant for deres organisering gjennom kartleggingen av avhengigheter. Det vil også fremkomme noen

eksempler på om det er rollegrupperinger fra de alternative organiseringsforslagene som kan inkluderes i Leaseplans organisering.

4.3.1 Innsikt om samhandlingen i dagens organisasjon

Kartleggingen og analyseverktøyet Reconfig fremstår som troverdig for Leaseplan.

Kartleggingsresultatene fra dagens organisering av Leaseplan, og det uavhengige organiseringsforslaget, kan derfor brukes til videre vurdering av lederne i virksomheten.

«Troverdigheten i verktøyet gjenspeiler en virkelighet vi kjenner oss igjen i. Både det som er «as is», men også der en kommer inn på organiseringsforslag, som jeg synes det er hensiktsmessig å vurdere» (Informant 1, 2020). Informantene legger vekt på at det ikke kun eksisterer én riktig måte å organisere virksomheten. Faktorer som strategi, ansattes personlighet, ansattes kompetanse og tidligere praksis påvirker hva Leaseplan anser som hensiktsmessig organisering av virksomheten. Videre forklares det at Leaseplan Norge er en av pionervirksomhetene for organisasjonsutvikling innad Leaseplankonsernet. Dette betyr at Leaseplan har en strukturell fleksibilitet og prøver stadig å effektivisere virksomheten ved å foreta justeringer og optimaliseringer i sin organisering. Dette gjør at de har opparbeidet seg preferanser i sin organisering basert på erfaringer fra tidligere løsninger.

Informantene mente i hovedsak at det ikke var noen store overraskelser i de kartlagte avhengighetsforholdene for dagens organisering av Leaseplan. Mange av avhengighetene på tvers av underavdelinger fremsto som både kjente og logiske for informantene. Likevel registrerte informantene at det var mange avhengigheter mellom kundeteamene. Det tette forholdet mellom kundeteamene ble naturlig forklart ved at rollene i Kundeteam A tidligere hadde personalansvar for sine egne team med medlemmer fra Kundeteam B, Kundeteam C og Kundeteam D. Etter at Leaseplan innførte et nytt IT-system, kunne kundehenvendelsene kategoriseres og distribueres mer effektivt til de ulike kundeteamene. Derfor valgte Leaseplan å separere rollegruppene og etablere dagens kundeteam A, B, C og D. Kundeteam B, C og D fungerer i dag som kundenes første kontaktpunkt med organisasjonen. Rollene i Kundeteam A eier og har ansvar for kundeforholdet.

Vi fant ut at de [rollene i Kundeteam A] ble mindre personavhengige ved å ha noen som kategoriserer og distribuerer ut sakene. Bedre utnyttet kapasitet, da de kan arbeide litt på tvers når informasjonen fra kundene først er inne (Informant 1, 2020).

Rollene KT02 og KT08 fra kundeteam A ble også diskutert med informantene. I det uavhengige organiseringsforslaget (figur 4.8) grupperes disse sammen med Kundeteam C. Det ble diskutert med informantene om en integrering av rolle KT02 og KT08 til Kundeteam C kan inkluderes i dagens organisering av Leaseplan. Informantene gir ikke et endelig svar på om en slik gruppering kan inkluderes, men informantene sier at rolle KT02 og KT08 har ansvaret for kundene som Kundeteam C håndterer. «Rollene [KT02 og KT08] tilhører i praksis Kundeteam C» (Informant 1, 2020).

Ledergruppens store mengder avhengigheter var ikke overraskelse for informantene. «Jeg mener at ledergruppen vår jobber veldig operativt, noe som er en ganske naturlig forklaring på dette her» (Informant 2, 2020). «Ut i fra slik vi leser vår egen virkelighet, så er dette ganske naturlig faktisk, vi føler at vi er ganske operasjonelle i vår utøvelse å jobbe på» (Informant 1, 2020). Det ble videre diskutert om direktørene i Ledergruppen hadde arbeidskapasitet til å håndtere alle avhengighetsforholdene. «Jeg har observert i årevis, og jeg vil vel si at dette håndteres veldig greit, og det at direktørene er så operative som de er, gjør at en er veldig «hands on», og er en stor fordel i selskapet og for de ansatte» (Informant 2, 2020). «Ja, folk har jo holdt ut veldig lenge her. Sånt sett ser de ut til å trives og holder bra i det» (Informant 1, 2020). Selv om Ledergruppen er en konstruert underavdeling i denne oppgaven (kapittel 4.1.1) ønsker likevel Leaseplan å bruke kartleggingsinformasjonen til videre vurdering av direktørenes rolle. «Folk på ulike ledernivåer er veldig aktive deltakere, med mange interaksjoner. Og de i seg selv er verdt å gå igjennom å analysere. Er de hensiktsmessig i forhold til ledelsesoppbyggingen i selskapet?» (Informant 1, 2020).

Leaseplan ser ut til å foretrekke at enkelte ansatte ikke skal ha en ensidig arbeidshverdag. De ansatte skal ha mulighet til å arbeide med ulike arbeidsoppgaver. Derfor omtaler informantene noen av rollene som «flytende roller». «Ikke en stilling til hvert område, folk har litt flere hatter» (Informant 1, 2020). På lik linje med at lederne er operasjonelle, anses dette som en styrke i selskapet. Dette kommer av at det holder de ansatte motiverte i arbeidshverdagen.

Det fremkommer av diskusjonen med informantene at kartleggingen av avhengighetsforholdene kan brukes til ytterligere undersøkelser i organisasjonen. Dette betyr at kartleggingen av avhengigheter kan kombineres med kunnskap som fremkommer i eksempelvis medarbeiderundersøkelser. Her kan det avdekkes hvordan de ulike ansatte oppfatter samhandlingen internt og på tvers av underavdelinger. «Hvor fornøyd de er med samarbeid på tvers av avdelinger og sånn. Dette skaper innsikt til å forstå hva som foregår og ligger bak disse spørsmålene, så en får gå litt mer i dybden» (Informant 1, 2020). Overordnet

er det helhetsinntrykket av samhandlingen som ser ut til å kunne kombineres med eksiterende kunnskap. «Jeg har lært litt om den metodikken dere bruker, forstå samspillet som foregår innad i selskapet, og å kunne dokumentere det på en litt bedre måte, enn vi har gjort før» (Informant 1, 2020).

Prioriteringsutfordringer knyttet til hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres fremfor andre arbeidsoppgaver, ble også diskutert med informantene. Leaseplan informerte om at de skulle vurdere om enkelte roller i de forskjellige underavdelingene skulle tildeles ansvar for utføringen av arbeidsoppgave 4.

4.3.2 Strukturelle begrensinger

Da grupperingene i det uavhengige organiseringsforslaget ble diskutert, bemerket informantene at noen av rollene ikke kan grupperes sammen på grunn av noen strukturelle begrensninger. «Dere har truffet ganske bra da. I å identifisere noen roller som jobber tett sammen, men ikke er organisert sammen. Det i seg selv er veldig nyttig» (Informant 1, 2020). Eksempelvis ble avhengighetsforholdene mellom Ordreteamet og kundeteamene diskutert. Det fremkommer av en informant at disse underavdelingen tidligere var gruppert sammen, men at de nå er separerte slik Leaseplankonsernet krever at de skal være. «Nå følger vi malen til konsernet på fullmakter og four eyes principle på en del ting» (Informant 1, 2020). Dette er en gjentakende begrensning som påvirker hvilke strukturelle muligheter Leaseplan har til å integrere ulike roller og underavdelinger. Begrepet som gjentar seg er separering av ansvar (kapittel 2.8).

Grupperingen av de utvalgte rollene, samt Risikoavdelingen og roller fra Finansavdelingen (figur 4.8), ble diskutert med informantene. I det uavhengige organiseringsforslaget får alle de nevnte rollene tilhørighet i en ny underavdeling. Informantene bemerker at ingen av rollene kan flyttes til de foreslåtte underavdelingene på grunn av prinsippet om separering av ansvar:

- Rolle O2 som opprinnelig er gruppert i Ordreteamet blir gruppert sammen med Kundeteam C. «Ja, det er naturlig. Har jo tidligere hatt den rollen organisert under kundeteamene. Men det er noe autorisasjonsregler fra konsernet som legger føringer på at det skal være en uavhengighet der» (Informant 1, 2020).
- Rolle T2 som opprinnelig er gruppert i Team teknisk, blir gruppert sammen med Forsikringsteamet. Informantene ble spurt om det eksiterte regler fra konsernets side som kunne begrense denne foreslåtte grupperingen. «Ja, det stemmer. Den rollen var

tidligere i Forsikringsteamet, men ble flyttet til Teknisk avdeling. Nettopp fordi det ikke skal være for sterke koblinger, litt sånn segregation of duties» (Informant 2, 2020).

- Rolle IK1 med opprinnelig tilhørighet i Finansavdelingen blir gruppert sammen med Ordreteamet. «Dette er også ett problem med bukken og havresekken» (Informant 1, 2020). Her bruker informanten en metafor som kan tolkes som at en person ikke skal passe på noe som det kan forventes at personen utnytter. «...segregation of duties igjen» (Informant 2, 2020). Med andre ord skal Finansavdelingen og Ordreteamet være uavhengige av hverandre grunnet prinsippet om separering av ansvar.
- Roller som opprinnelig er gruppert i Risiko- og Finansavdelingen blir gruppert sammen. Det viser seg at risikofunksjonen tidligere var underlagt Finansavdelingen. Siden Leaseplankonsernet har banklisens, er de underlagt strengere lovverk relatert til risikovurdering og håndtering av risiko. «Leaseplan Norge er jo et aksjeselskap og driver etter aksjeloven, men har jo utrolig mye aktivitet tilknyttet at konsernet har banklisens, der er det jo bestemt at finans og risk er to ulike områder» (Informant 1, 2020).

Rolle LD1 blir gruppert i en foreslått underavdeling bestående av Markedsføringsteamet, én rolle fra den tidligere Ledergruppen samt flere roller fra de to salgsteamene. Det viser seg at Leaseplankonsernet ønsker at rolle LD1 er strukturelt separert fra Markedsføringsteamet. Dette er relatert til rapporteringsforhold fra Leaseplan Norge til Leaseplankonsernet, men også at de ønsker at rollen skal være separert fra hverandre selv om de har en sterkt tilknytning. Denne rollegrupperingen begrenses ikke av separering av ansvar, men av anbefalinger fra Leaseplankonsernet.

5. Diskusjon

Resultatene som fremkommer av de tre forskningsspørsmålene blir diskutert i dette kapitlet. Betydningen av resultatene diskuteres i lys av teorien som ble presentert i teorikapitlet. Hensikten med diskusjonen er å vise *«hvordan kan en «nedenfra og opp» kartlegging av avhengigheter mellom roller i en organisasjon bidra til økt informasjonsgrunnlag for lederes vurdering av organiseringen?»*

5.1 Hvilke utfordringer i dagens organisering kan identifiseres gjennom en kartlegging av avhengigheter mellom roller i virksomheten?

I dette underkapitlet vil betydningen av Leaseplans avhengigheter på tvers av roller, underavdelinger og avdelinger diskuteres. Dette kan bety at det er behov for integrering av roller i andre enheter. Betydningen av fraværende avhengigheter i underavdelingene diskuteres også, noe som kan bety at det er behov for å separere roller fra enheter. Fordelingen av arbeidsoppgaver, og utfordringene knyttet til prioritering av arbeidsoppgaver, diskuteres i lys av teori. Før underkapitlet oppsummeres, diskuteres lederes og respondentenes ulike oppfatninger av avhengigheter.

5.1.1 Behov for integrasjon av roller

Leaseplan har mange avhengigheter på tvers av sine underavdelinger. Av figur 4.2 fremkommer det at 58% (492) av avhengighetene går på tvers av Leaseplans underavdelinger. Dette kan være en utfordring for Leaseplan, siden unødvendig mange avhengigheter på tvers av underavdelingene kan bety unødvendig høye koordineringskostnader (Worren, 2018b). Antakelsen om at koordinasjon på tvers av avdelinger ikke er like effektivt som innad i avdelingene, indikeres også av respondentene i spørreundersøkelsen. Da respondentene i kartleggingen skulle vurdere påstanden «om samhandlingen innad i avdelingen er effektiv», var 86% «helt enig» eller «noe enig». Det var 52% som var «helt enig» eller «noe enig» i at «samhandlingen mellom respondentenes avdeling og andre avdelinger er effektiv». Gitt disse perspektivene kan Leaseplan ha en utfordring. Blant annet på grunn av antakelsen om at

koordineringskostnadene øker på grunn av tidsbruken som kreves for å utveksle informasjon og å koordinere arbeidet mellom avdelinger.

Majoriteten av de kritiske avhengighetsforholdene går på tvers av Leaseplans underavdelinger. Av de 848 avhengighetene som er kartlagt, er 382 avhengigheter omtalt som «kritiske for rollens måloppnåelse». Det er 56% av disse kritiske avhengighetene som går på tvers av Leaseplans underavdelinger. Det kan være utfordrende hvis en rolle ikke klarer, eller ikke har tid, til å gi en leveranse som er kritisk for en annen rolles måloppnåelse. Det kan påstås at kritiske avhengighetsforhold på tvers av avdelinger kan by på problemer. Dette fordi ansatte i de ulike avdelingene ikke nødvendigvis har de samme prioriteringene, ressurstilgangene, målsettingene eller lederne (Kilman, 1983). Intervjuene med ulike ledere i Leaseplan gir inntrykk av at ansatte må prioritere mellom ulike arbeidsoppgaver. I perioder kan det være mye å gjøre, og da må ansatte prioritere arbeid som har tidsfrister. En slik risiko kan antakeligvis reduseres ved å gruppere sammen ansatte som er involvert i det kritiske avhengighetsforholdet. Dette fordi de ansatte får felles mål, må gjøre de samme prioriteringene og får de samme lederne.

Det kan være en utfordring for Leaseplan at flertallet av de gjensidige avhengighetsforholdene går på tvers av underavdelingene. I dagens organisering av Leaseplan på underavdelingsnivå er det 668 gjensidige avhengigheter. Av disse er 46% innad i underavdelingene, mens 54% går på tvers av underavdelingene. Gjensidige avhengigheter kan representere et koordinasjonsintensivt avhengighetsforhold (Mintzberg, 1979; Thompson, 1967). I henhold til integreringsprinsippet er det spesielt de gjensidige avhengighetsforholdene som det anbefales å gruppere sammen til én enhet (Worren, 2011, 2018a). Dette kommer av at gjensidig avhengige roller antas å samhandle både tettere, men også oftere enn roller som ikke er gjensidig avhengige av hverandre (Nuñez et al., 2009; Tushman & Nadler, 1978). Derfor kan mange avhengighetsforhold på tvers av Leaseplans underavdelinger være koordinasjonsintensive. Integrasjon av enkelte roller fra ulike underavdelinger kan redusere kompleksiteten i organiseringen. Dette kan gjøres ved å redusere antall koordinasjonsintensive avhengighetsforhold som går på tvers av Leaseplans underavdelinger.

Leaseplan har etablert ulike fagområder som skal understøtte ulike deler av hovedprosessene. Dette kan være en av årsakene til at det er mange avhengigheter på tvers av underavdelingene. Eksempelvis vil selgerne selge leasingkontrakter, ikke bestille biler og behandle forsikringssaker. Likevel er selgerne avhengig av informasjon fra innkjøpsavdelingen når de skal gi pristilbud til sine kunder. Innkjøpsavdelingen er igjen avhengig av informasjon om

bilspesifikasjoner fra leasingkontraktene når de skal bestille nye biler. Teorien viser at høy grad av spesialisering kan føre til koordinasjonsintensive avhengighetsforhold (Pugh & Hickson, 1976). Leaseplans spesialiserte underavdelinger kan derfor være en årsak til avhengigheter på tvers av underavdelingene.

Det er ikke alle arbeidsoppgavene i Leaseplan som kan standardiseres. Unike kundehenvendelser og unike kundepreferanser er uforutsette hendelser som krever involvering av én eller flere roller med ulik kompetanse. Eksempelvis kan kunder komme med forespørsler eller utfordringer relatert til forsikring, finans, bilvedlikehold og leasingavtaler. Dette er spørsmål som kundeteamene i Leaseplan ikke alltid kan svare på, eller løse, uten innsikt fra andre underavdelinger. Varierende grad av usikkerhet i arbeidet som skal utføres, påvirker kravet til informasjonsutveksling (Galbraith, 1974). Uforutsette hendelser kan føre til økt samhandling, og dermed økt koordinasjonsbehov på tvers av underavdelingene i Leaseplan. Dette kan anses som en utfordring og kilde til kompleksitet.

Ledergruppen består av sentrale roller som skaper mange avhengigheter på tvers av enheter (figur 4.1, figur 4.2 og figur 4.3). Dette fremstår som logisk for Leaseplan, siden ledere oppfattes som operative og involverte i kjernevirksomheten. Siden ledergruppen er en konstruert gruppering for å tilpasses Reconfig (kapittel 4.1.1), har rollene i grupperingen naturligvis avhengighetsforhold med roller i avdelingen de leder. En gruppering bestående av direktører kan ha skapt flere avhengigheter på tvers av avdelingene enn hva som faktisk er tilfellet i dagens organisering av Leaseplan (figur 4.1). Samtidig vil en slik gruppering føre til at avhengigheter mellom ledere fremstår som avhengigheter innad i ledergruppen. På underavdelingsnivå (figur 4.2) vil avhengighetene mellom Ledergruppen og andre underavdelinger fremstå som tilnærmet slik Leaseplan er organisert. Dette fordi direktørene i Ledergruppen ikke har tilhørighet i egne underavdelinger, og dermed vil avhengigheter mellom underavdelingene og Ledergruppen være avhengigheter som går på tvers. Dannelsen av en Ledergruppe i en DSM har likheter med det Browning (2001) omtaler som en «databus» eller en «kontrollgruppe». Siden rollene i Ledergruppen samhandler og koordinerer arbeidet med tilnærmet alle underavdelinger (figur 4.2), kan det være naturlig å ha disse rollene i en separat enhet. Ledergruppen består av direktører som er viktige operative koordinatorene i Leaseplan, noe som ikke gir dem en isolert tilhørighet til én underavdeling. Dette skaper avhengigheter på tvers av enheter i Leaseplan, som også ville eksistert hvis direktørene sto som fristilte roller.

Kundeteamene er åpenbare kilder til avhengigheter på tvers av underavdelinger. Antall avhengighetsforhold mellom spesielt kundeteam A, C og D (figur 4.2), kan indikere et behov for integrering av roller. Eksempelvis har rollene KT02 og KT08 fra Kundeteam A (figur 4.3) flere avhengigheter i Kundeteam C sammenliknet med Kundeteam A. Dersom de nevnte rollene i kundeteam A integreres i kundeteam C, kan koordinasjonsbelastningen i dagens organisering av Leaseplan reduseres. Det samme poenget kan observeres med rolle O2. Dersom rolle O2 integreres til Kundeteam C kan koordinasjonsbelastningen i organiseringen reduseres. Noen av rollene i enkelte underavdelinger er åpenbare kilder til avhengigheter på tvers av Leaseplan sine underavdelinger.

Valg av analysenivå påvirker hva som kategoriseres som avhengigheter på tvers eller internt i Leaseplan sine enheter. Rollene har som tidligere nevnt tilhørighet i både en avdeling og en underavdeling. Hvis rollene kun blir analysert med tilhørighet i en avdeling, ville kartleggingsresultatene for Leaseplan som en helhet blitt annerledes. Dette fordi at eksempelvis antall avhengigheter innad i en *avdeling* ikke er det samme som antall avhengigheter i *underavdelinger*. Hittil har diskusjonen om utfordringer i Leaseplans organisering forgått på underavdelingsnivå. Når analysenivået flyttes opp på avdelingsnivå (figur 4.1), har dagens organisering av Leaseplan færre avhengigheter på tvers av avdelingene (299), sammenliknet med dagens organisering på underavdelingsnivå (492). De fraværende avhengighetene er i dagens organisering av Leaseplan på avdelingsnivå 2 795 og 324 på underavdelingsnivå. Derfor er det viktig at ledere er klar over at valg av analysenivå påvirker oppfatningen av hvor mye koordinering og informasjonsutveksling som kreves mellom enhetene i virksomheten.

De kartlagte avhengighetene avdekker ikke hvor mye tid og koordinasjon de enkelte avhengighetsforholdene krever. Et avhengighetsforhold kan være kritisk for rollens måloppnåelse, men selve samhandlingen mellom rollene kan vare i kun fem minutter. I et annet avhengighetsforhold som er kritisk for rollens måloppnåelse, kan samhandlingen mellom rollene vare i flere timer. Derfor kan det antas at enkelte avhengighetsforhold er viktigere å ha innad i underavdelingene enn andre avhengighetsforhold. Likevel er et oppgitt avhengighetsforhold en indikator, der økende antall avhengigheter på tvers av underavdelinger vil kunne indikere varierende koordinasjonsbelastning mellom de enkelte enheter. Dette er i samsvar med informasjonsprosesseringsperspektivet (kapittel 2.2), fordi det er mengden interaksjonspunkter, og generelt hvordan enhetene i systemet har

avhengighetsforhold med hverandre, som vil indikere koordinasjonsbelastning eller kompleksitet.

Avhengighetsforhold på tvers av avdelinger og underavdelinger kan være en utfordring for Leaseplan, siden det kan indikere en kompleks organisering. Dette kan føre til at kostnaden knyttet til koordinering og tilrettelegging for samhandling er høyere enn den trenger å være. Det viser seg at flertallet av gjensidige avhengigheter og kritiske avhengigheter går på tvers av underavdelingene i Leaseplan. Noen av grunnene til dette er at ansatte utfører spesialiserte deloppgaver i en arbeidsprosess, noen arbeidsoppgaver er usikre, samt at ledergruppen er sentrale og operative i virksomheten. Det er viktig å poengtere at analysenivået for kartleggingsresultatene påvirker oppfattelsen av koordinasjonsbelastningen i Leaseplan.

5.1.2 Behov for separasjon av roller

I teorikapittelet ble det definert et separasjonsprinsipp (kapittel 2.3.2). Ifølge dette prinsippet, bør roller som ikke har behov for tett interaksjon ikke grupperes i en felles enhet. Dette er avhengighetsforhold som ikke antas å være koordinasjonsintensive, slik som ensidige avhengigheter, eller roller som er helt urelatert til hverandre. Grunnen til dette, er det som omtales som uønsket koordinasjon eller uønskede interaksjonspunkter (Worren, 2018a). Det er ikke ønskelig at ansatte skal samhandle om arbeid som ikke underligger rolles ansvar. Det er en fare for at roller utveksler informasjon og samhandler med andre roller innad i enheten, selv om dette ikke er noe rollen trenger for å utføre sine arbeidsoppgaver.

Leaseplan har totalt 324 fraværende avhengigheter internt i underavdelingene. Hvis absolutt alle roller hadde vært gjensidig avhengige av hverandre internt i underavdelingene, ville det eksistert 680 enhetsinterne avhengigheter. Med andre ord er omtrent halvparten av de enhetsinterne avhengighetene fraværende. Dette betyr at roller både kan være helt urelatert til hverandre i arbeidsprosessene, eller kun ha ensidige avhengighetsforhold. I alle disse tilfellene kan det teoretisk sett separeres roller ut av underavdelingene, for å redusere unødvendig koordinasjon og samhandling. Det er 306 gjensidige avhengigheter internt i underavdelingene. Dette betyr at 50 avhengighetsforhold er ensidige i underavdelingene, mens resterende fraværende avhengigheter representerer helt urelaterte forhold. Tallene alene identifiserer potensielle utfordringer, men må ses i sammenheng med størrelsen på de enkelte underavdelingene, og hvor tett rollene samhandler internt.

Det er tett samhandling og mange gjensidige avhengigheter i flere av Leaseplans underavdelinger. Eksempler på dette er Ledergruppen, Team teknisk, Ordreteamet og Markedsføringsteamet (figur 4.3). Det er også noen underavdelinger hvor flere roller ikke har avhengigheter med hverandre. Av figur 4.3 kan det eksempelvis observeres at det er mange fraværende avhengigheter i Kundeteam A. I dette kundeteamet er det 41 avhengigheter mellom rollene, mens 69 avhengigheter er fraværende. Majoriteten av de interne avhengighetene er gjensidige, mens kun syv avhengigheter er ensidige. Med andre ord viser de fraværende avhengighetene i Kundeteam A, at det er mange roller som er helt uavhengige av hverandre i Leaseplans arbeidsprosesser. Noe av forklaringen på dette kan være at hver rolle betjener spesifikke kunder. Teoretisk sett kan dette skape uønskede interaksjonspunkter, da mange av disse rollene er helt urelatert til hverandre. Fraværet av avhengigheter internt i underavdelingene indikerer kun potensielle utfordringer. Hvorvidt dette faktisk fører til unødvendig koordinering og unødvendig tidsbruk blant de ansatte er noe Leaseplan kan undersøke. Hva som anses som forventet mengde avhengigheter innad i en underavdeling vil variere basert på enhetens funksjon, og hva de enkelte rollene har ansvar for.

Ved å se på figur 4.3 kan det identifiseres at enkelte roller ikke samhandler tett i sine underavdelinger. Eksempelvis har rollen KT08 kun tre avhengigheter i Kundeteam A. Rolle L2 har kun ett gjensidig avhengighetsforhold i Ledergruppen. Spørsmålet som reiser seg er om slike roller ikke trenger å samhandle internt i underavdelingen, eller om det er personlige faktorer som fører til at enkelte roller ikke samhandler. Gjennom innledende intervjuer og avsluttende telefonmøter med Leaseplan er det tydelig at de ulike rollenes behov for samhandling vil variere internt i underavdelingene. Samtidig er det naturlig at noen praktiserer hyppigere kontakt med ansatte enn andre, og på den måten rent personlig skaper samarbeidsforhold. Samhandlingen er personavhengig og styrt av ansvaret til de enkelte rollene. Dette gjør at mangelen på avhengigheter må tolkes av de som kjenner til hva som kreves av samhandling for å effektivt utfylle rollens ansvar. Eksempelvis bør en operativ leder være sentral for at mange ansatte skal kunne nå sine mål, mens en rolle som kategoriserer kundehenvendelser i et IT-system kan arbeide mer selvstendig.

Det er viktig å se at fraværende avhengigheter i underavdelingene kan skyldes at respondentene i undersøkelsen var begrenset til å kun oppgi de syv viktigste samarbeidspartnerne sine. Flere av de fraværende avhengighetene kan derfor være udokumenterte avhengighetsforhold. Siden omtrent halvparten av de enhetsinterne avhengighetene er fraværende, gir dette grunnlag for å anta at flere av Leaseplans roller innad

i underavdelingene ikke har avhengigheter med hverandre. Teoretisk sett kan koordinasjonsbelastningen reduseres ved å separere disse rollene til nye underavdelinger, bestående av med andre roller som de er mer relatert til i arbeidsprosessene.

5.1.3 Fordelingen av arbeidsoppgaver

Leaseplans underavdelinger er gruppert etter funksjoner. Dette betyr at de ulike underavdelingene i organisasjonen utfører spesialiserte arbeidsoppgaver innenfor sitt kompetanseområde (figur 4.4). En slik spesialisering betyr eksempelvis at Regnskapsteamet i hovedsak utfører arbeidsoppgaven «finans». Et annet eksempel er at kundeteamene i hovedsak utfører arbeidsoppgavene «håndtere eksisterende kunder», «kundestøtte», og «bilkalkyler». Alle disse arbeidsoppgavene, utenom «finans», er relatert til hverandre, og er ulike former for kundeføring. Dette betyr at når enkelte underavdelinger oppgir mange forskjellige arbeidsoppgaver, er dette naturlig da noen arbeidsoppgaver er relatert til hverandre. Av figur 4.4 kan det observeres at Leaseplan sine underavdelinger er funksjonsbaserte, siden det er mange roller i de enkelte underavdelingene som oppgir de samme arbeidsoppgavene.

Selv om Leaseplan i hovedsak er organisert basert på funksjoner, utfører enkelte underavdelinger mange forskjellige arbeidsoppgaver. En av forklaringene på dette kan være at kundeteamene har ansvaret for kundene. Dette betyr at kundeteamene er avhengige av leveranser fra de fleste underavdelingene for å betjene kundene. Resultatet av dette er at de fleste underavdelingene nevner en arbeidsoppgave som er knyttet til kundeføring. Mange underavdelinger besvarer også kundeføring som inneholder spesifikke spørsmål knyttet til de ulike underavdelingenes spesialiseringsområde. Det faktum at de fleste underavdelingene støtter kundeteamene, eller besvarer kundeføring, kan gjøre at antall arbeidsoppgaver for de forskjellige underavdelingene øker.

En annen årsak til at de fleste underavdelingene utfører mange forskjellige arbeidsoppgaver, kan være at flere arbeidsoppgaver naturlig utføres i alle underavdelingene. Eksempler på slike arbeidsoppgaver er eksempelvis «styring av virksomheten». Styring av virksomheten er en lederoppgave som kan utføres på underavdelingsnivå av mellomledere, eller på avdelingsnivå av direktører. Arbeidsoppgaver knyttet til styring og ledelse er naturlige arbeidsoppgaver i de fleste underavdelingene i Leaseplan.

Leaseplan legger bevisst til rette for at noen roller skal ha varierte arbeidsoppgaver. Slike flytende roller kan føre til at enkelte underavdelinger utfører mange forskjellige arbeidsoppgaver. Denne informasjonen oppgis av informantene i både innledende intervjuer og diskusjonen av kartleggingsresultatene, gjennom uttrykket «... folk har litt flere hatter» (Informant 1, 2020). Leaseplan ser fordeler med flytende roller og varierte arbeidsoppgaver, siden det antas å ha en økt motivasjonseffekt for rollene. Likevel bør Leaseplan være oppmerksomme på at de flytende rollene ikke får for høy arbeidsbelastning, og klarer å utføre alle de forskjellige arbeidsoppgavene. Flytende roller og varierte arbeidsoppgaver kan ha fordeler i organisasjonen, men det kan også øke antallet arbeidsoppgaver som utføres i de forskjellige underavdelingene.

Selv om figur 4.4 viser at mange arbeidsoppgaver utføres av forskjellige underavdelinger, viser ikke figuren hvilke roller som utfører de forskjellige arbeidsoppgavene. Unntaket er de frittstående rollene som har blitt plassert i egne underavdelinger. Dette betyr at en underavdeling kan ha ni roller som kun utfører en arbeidsoppgave, og én rolle som utfører fem andre arbeidsoppgaver. Underavdelingen vil i dette tilfellet totalt utføre seks arbeidsoppgaver. Slik innsikt fremkommer ikke av figur 4.4. Av figuren kan det eksempelvis observeres at underavdeling 26 (Frittstående rolle K), utfører 12 arbeidsoppgaver. Hvis denne rollen integreres i underavdeling 11 (Kundeteam C), vil underavdelingen øke antall utførte arbeidsoppgaver fra 5 til 14. Dette viser at kun en rolle kan påvirke sammenstillingene i figur 4.4.

Arbeidsoppgavene som ble inkludert i kartleggingen er basert på informasjon fra de innledende intervjuene. Bruk av faguttrykk og formuleringen av arbeidsoppgavene kan ha påvirket hvilke arbeidsoppgaver respondentene har oppgitt i kartleggingen. Eksempelvis er en arbeidsoppgave formulert slik: «Styring av virksomheten (f.eks. Lage og følge opp planer og strategier, veilede ansatte, evaluere fremdrift, osv.)». Hvilke roller som utfører denne arbeidsoppgaven kan tolkes på minst to måter; (1) dette er en arbeidsoppgave som utføres av direktørene i hver avdeling, (2) dette er en arbeidsoppgave som utføres av direktørene og roller med personalansvar. For å unngå at respondentene skulle misforstå betydningen av de ulike arbeidsoppgavene, ble de kvalitetssikret av sentraler personer i Leaseplan. I tilfellet med arbeidsoppgaven «styring av virksomheten», har den blitt oppgitt av 22 respondenter. Dette betyr åpenbart at det ikke bare er de 7 direktørene som har oppgitt arbeidsoppgaven. Likevel kan det ikke utelukkes at formuleringen av arbeidsoppgavene kan ha påvirket respondentenes valg av arbeidsoppgaver i kartleggingen.

At det utføres mange forskjellige arbeidsoppgaver i Leaseplans underavdelinger, betyr ikke nødvendigvis at organiseringen er kompleks. Uklare mål er et symptom på kompleksitet (Worren, 2018a). En av kildene til utydelige eller tvetydige mål, er mangel på klare retningslinjer med hensyn til hvilke mål som skal prioriteres fremfor andre mål (Chun & Rainey, 2005). Hvis gjennomføringen av en arbeidsoppgave kan omtales som et mål, er det rimelig å anta at uklare retningslinjer for hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres fremfor andre arbeidsoppgaver kan være en kilde til kompleksitet. Det har tidligere blitt nevnt at 39% av respondentene i kartleggingen daglig må prioritere andre viktige arbeidsoppgaver fremfor arbeidsoppgave 4. Om det foreligger føringer for hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres fremfor andre arbeidsoppgaver, fremkommer ikke av spørreundersøkelsen eller noen av intervjuene. Hvis det eksisterer retningslinjer for at enkelte arbeidsoppgaver skal prioriteres før arbeidsoppgave 4, eksisterer det ikke kompleksitet som følge av uklare målsettinger.

Arbeidsoppgave 4 utføres i mange underavdelinger (figur 4.5 og tabell 4.2). Som tidligere nevnt er det ikke nødvendigvis et tegn på kompleksitet at mange roller i forskjellige underavdelinger utfører de samme arbeidsoppgavene. Hvis oppfyllelsen av et funksjonelt krav begrenser oppfyllelsen av et annet funksjonelt krav, kan dette omtales som en funksjonell konflikt, og er dermed en kilde til kompleksitet (Worren, 2018a). Dette betyr at hvis arbeidsoppgave 4 kun er en del av ett funksjonelt krav, kan ikke arbeidsoppgaven per definisjon skape en funksjonell konflikt. På en annen side, hvis arbeidsoppgave 4 er et eget funksjonelt krav som må utføres i tillegg til andre funksjonelle krav i underavdelingene, representerer arbeidsoppgave 4 en funksjonell konflikt. Dette gjelder kun hvis de tidligere nevnte prioriteringsutfordringene knyttet til arbeidsoppgave 4, oppfattes som en begrensning for å oppnå et annet funksjonelt krav. Siden formuleringen av funksjonelle krav kan ansees å være en lederoppgave, kan informasjonen som fremkommer om arbeidsoppgave 4 være et diskusjonstema for beslutningstakerne i Leaseplan. Leaseplan har nevnt at de ønsker å undersøke om de kan fordele ansvaret for arbeidsoppgave 4 til enkelte roller i underavdelingene, fremfor at mange roller skal utføre arbeidsoppgaven. Målet er å redusere utfordringene knyttet til prioritering av arbeidsoppgave 4. Om arbeidsoppgave 4 representerer en funksjonell konflikt, kan videre utforskes og diskuteres av ledere i Leaseplan.

Det er vist at det utføres spesifikke arbeidsoppgaver innad i Leaseplans underavdelinger. Relasjoner mellom arbeidsoppgaver og flytende roller kan være en årsak til at de fleste underavdelingene utfører mange arbeidsoppgaver. Selv om det er mange arbeidsoppgaver som utføres i underavdelingene, er ikke dette i seg selv en utfordring. Utfordringer og økning

av kompleksiteten i organisasjonen kan dog oppstå hvis det er uklare roller og føringer for hvilke arbeidsoppgaver som skal prioriteres fremfor andre. En annen kilde til kompleksitet er at oppnåelsen av et funksjonelt krav begrenser oppnåelsen av et annet funksjonelt krav. Disse antatte utfordringene kan beslutningstakere diskutere når organiseringen av Leaseplan skal vurderes.

5.1.4 Ledernes og respondentenes ulike oppfatninger av avhengigheter

Ledere og respondentene i spørreundersøkelsen har ulik oppfattelse om hvorvidt det eksisterer avhengighetsforhold mellom enkelte avdelinger. Figur 4.6 viser at ledere og respondentene, i 39% av tilfellene, er uenige om det eksisterer avhengigheter mellom grupperinger eller ikke. Dette betyr at lederne i Leaseplan kunne hatt en utfordring ved fremtidige omorganiseringer. Hvis Leaseplan i fremtiden velger å implementere en organisering kun basert på innsikten om avhengigheter som fremkommer fra lederne, kan det føre til et organisasjonsdesign som ikke er optimalt konfigurert. En slik ikke-optimal organisering kan føre til økt koordinasjonsbehov mellom avdelinger sammenliknet med en optimal organisering (Sherman & Keller, 2011). Et annet scenario kan være at det implementeres en organisering som legger til rette for en unødvendig høy mengde koordinering mellom avdelinger, sammenliknet med en optimal organisering. Disse perspektivene viser hvilke utfordringer Leaseplan kunne fått, hvis de ikke hadde kartlagt samhandlingen i organisasjonen. Hvis ledernes oppfatninger om avhengigheter i organisasjonen danner grunnlaget for grupperingen av roller, kunne det i dette tilfellet resultere i en organisering som ikke gjenspeiler respondentenes oppfattede avhengigheter.

Hvis lederne grupperer sammen rollene i organisasjonen basert på sine oppfattede avhengighetsforhold, kan dette føre til en organisering med unødvendig høy koordinasjonsbelastning. Av figur 4.6 fremkommer det at ledere vurderer enkelte avhengighetsforhold som sekvensielle, mens respondentene kan oppgi de som gjensidige. En slik underestimering av om avhengighetsforholdet er ensidig eller tosidig, er ikke uvanlig blant ledere (Sherman og Keller, 2011). Likevel kan en slik underestimering føre til at organisasjonen ikke har tilrettelagt for å prosessere den mengden informasjon som kreves for effektiv samhandling (Tushman & Nadler, 1978). Enkelte studier viser at et gjensidig avhengighetsforhold krever dobbelt så mye tid knyttet til samhandling, sammenliknet med et sekvensielt avhengighetsforhold (Nuñez et al., 2009). En underestimering av om et avhengighetsforhold er ensidig eller tosidig, kan teoretisk sett være en årsak utilstrekkelig koordinering i organisasjonen.

Selv om ledere underestimerer en rekke avhengighetsforhold, overestimerer de også mange avhengighetsforhold. Av figur 4.6 kan det observeres at mange avhengigheter oppgis kun av lederne. Dette betyr at lederne kunne lagt til rette for overdrevent mye koordinering, hvis de hadde gruppert sammen roller basert på sine oppfattede avhengigheter i organisasjonen. Hvis ledere fjerner unødvendig samhandling innad i underavdelingene, legger dette til rette for at rollene arbeider mer effektivt (Cross & Grey, 2013). Hvis lederne i Leaseplan hadde gruppert sammen roller basert på sine oppfattede avhengigheter i organisasjonen, kunne det ført til en organisering som legger til rette for unødvendig mye samhandling mellom rollene.

Det er flere faktorer som kan påvirke hvorfor ledere og respondenter tolker avhengighetsforhold ulikt. Hver respondent kunne oppgi syv andre medarbeidere de samhandler med, noe som kan føre til at avhengighetene mellom avdelingene ikke fremkommer av respondentenes perspektiv. Dette kan igjen føre til at ledernes perspektiv kan se ut som en overestimering i figur 4.6, siden lederne ikke hadde begrensninger for antallet avhengigheter de kunne oppgi. Selv om respondentene bare kunne oppgi syv andre medarbeidere som de samhandler med, kreves det bare at én rolle oppgir en avhengighet mellom enhetene for at det skal bli registrert i figur 4.6. Dette betyr at kun én av de 848 oppgitte avhengighetene i kartleggingen må oppgis for at det skal bli registrert i figuren. En svakhet med figuren kan være at respondentene bare hadde mulighet til å oppgi samhandling med syv medarbeidere i spørreundersøkelsen.

En annen faktor som kan påvirke resultatene i figur 4.6 er at lederne har glemt å nevne enkelte avhengighetsforhold, eller at de har oppgitt avhengigheter som de tror eksisterer. Sammenliknet med respondentene, kan det se ut som at ledere både overestimerer og underestimerer avhengighetsforholdene i figur 4.6. På en annen side består ledernes perspektiv i figuren av alle svarene fra de elleve lederne i de innledende intervjuene. Dette betyr at minst to ledere må glemme det samme avhengighetsforholdet for at det ikke skal oppgis i figuren. Likevel er det ikke lett å kontrollere for at lederne ikke har oppgitt avhengigheter mellom grupperinger som de kun tror eksisterer.

Ledernes og respondentenes ulike oppfattelse av avhengighetsforholdene, viser forskjeller i faktiske oppgitte avhengighetsforhold og ledernes forventede avhengighetsforhold i organisasjonen. Hvis lederne i fremtiden hadde foretatt en omorganisering basert på sine antakelser om avhengighetsforhold mellom avdelingene i organisasjonen, kunne organiseringen, ifølge informasjonsprosesseringsperspektivet, ført til utilstrekkelig koordinering eller overdrevent mye koordinering mellom avdelinger. Figur 4.6 viser at

ledernes og respondentenes perspektiv på avhengighetsforholdene i Leaseplan er ulike. Derfor bringer respondentenes oppgitte avhengigheter mellom organisasjonens avdelinger mer nyansert informasjon som beslutningstakerne kan bruke ved vurdering av dagens organisering.

5.1.5 Oppsummering av utfordringer identifisert gjennom kartlagte avhengigheter

Teoretisk sett kan mengden avhengigheter på tvers av underavdelingene indikere unødvendig høye koordinasjonskostnader, og da behov for integrasjon av enheter (5.1.1). Videre kan det også eksistere unødvendig koordinasjon innad i underavdelingene som følge av mange fraværende avhengigheter som indikerer behov for separasjon (5.1.2). Spredningen av antall forskjellige arbeidsoppgaver utført per underavdeling, er ingen utfordring så lenge ikke enkelte underavdelinger må prioritere en arbeidsoppgave fremfor en annen (5.1.3). Slike prioriteringsutfordringer er identifisert for arbeidsoppgave 4. Lederes forventede avhengighetsforhold og ansattes oppgitte avhengigheter er ulike. Dette beviser at ledere ikke har fullstendig oversikt over avhengighetene i virksomheten (5.1.4). Dette er en utfordring fordi det skaper en risiko for at det ikke legges til rette for effektiv koordinering, enten ved å tilpasse organiseringen til overdreven eller utilstrekkelig koordinering av arbeidet.

5.2 Hvilke elementer i dagens organisering har likhetstrekk med alternative organiseringsforslag?

I dette underkapittelet diskuteres likhetstrekkene mellom elementer i dagens organisering av Leaseplan, og de to organiseringsforslagene generert av Reconfig. Dette er både for å vise hvordan Reconfig reduserer den teoretiske koordinasjonsbelastningen til Leaseplan, men også for å vise hvilke enheter fra dagens organisering som ikke endres, og på den måten kan indikere styrker i nåværende struktur. Hensikten med organiseringsforslagene er at de skal brukes som diskusjonsgrunnlag hvis Leaseplan vurderer å gjøre endringer i rollesammensetningen i sin organisering. Organiseringsforslagene er ingen fasit for hva virksomheten bør gjøre med rollesammensetningen, men kan gi ledere alternativer for hvordan det kan legges til rette for effektiv samhandling mellom rollene.

5.2.1 Redusering av teoretisk koordinasjonsbelastning

Ved å tilpasse Leaseplans struktur med avhengighetet i arbeidsprosessene, kan koordinasjonsbelastningen til virksomheten reduseres (Worren 2011; 2018a). Slik som tidligere nevnt, omhandler dette å redusere avhengighetene på tvers av Leaseplans underavdelinger, men samtidig minimere fraværende avhengigheter internt i underavdelingene. Begge de alternative organiseringsforlagene har oppnådd dette, men med ulik vektning av alfa og beta i fitnessfunksjonen. Sammenlikningen av nøkkeltallene i resultatkapittelet (tabell 4.5) viser at antall avhengigheter på tvers av underavdelinger blir redusert med 87 i det uavhengige organiseringsforslaget, og med 65 i det balanserte organiseringsforslaget. Antall fraværende avhengigheter innad i underavdelingene reduseres med 83 i det uavhengige organiseringsforslaget, og med 145 i det balanserte organiseringsforslaget. Dette viser hvordan Reconfig i større grad vektlegger å redusere avhengigheter på tvers av underavdelinger ved uavhengige kriterier (alfa=0,6 og beta=0,2), fremfor å redusere fraværende avhengigheter internt i underavdelingene med balanserte kriterier (alfa=0,4 og beta=0,3). Begge organiseringsforlagene reduserer 66 gjensidige avhengigheter på tvers av underavdelingene sammenliknet med dagens organisering på underavdelingsnivå. Derfor er avhengighetsforholdene som antas å være mest koordinasjonsintensive like godt gruppert etter integrasjonsprinsippet i begge løsningene (kapittel 2.3.2).

Den teoretiske koordinasjonsbelastningen som følger av avhengighetene i Leaseplans arbeidsprosesser, er redusert i begge organiseringsforslagene. Med utgangspunkt i Reconfigs fitnessscore (tabell 4.6) er koordinasjonsbelastningen redusert med 19% i det uavhengige organiseringsforslaget og 22% i det balanserte organiseringsforslaget, sammenliknet med dagens organisering. Det er ingen fasit for hvordan disse kriteriene (alfa og beta) skal vektlegges, da det ikke kan bevises hvilke forhold som faktisk skaper den største koordinasjonsbelastningen. Vi kan ikke med sikkerhet påstå at avhengigheter på tvers av underavdelinger skaper høyere koordinasjonsbelastning enn fraværende avhengigheter internt i underavdelingene. Dette er en avveining som vi mener vil variere fra virksomhet til virksomhet, og fra avdeling til avdeling. De som faktisk samhandler om de aktuelle avhengighetsforholdene kjenner til hvor mye tid og ressurser som brukes på samhandlingen, og de eventuelle utfordringene som eksisterer. Derfor påstår vi ikke at noen av organiseringsforslagene er bedre enn andre, men begge viser til måter som kan redusere den teoretiske koordinasjonskostnaden som avhengighetsforholdene skaper.

5.2.2 Likhetsstrekk ved dagens organisering og Reconfigs organiseringsforslag

Det er en rekke likhetsstrekk ved dagens organisering av Leaseplan og de alternative organiseringsforslagene. Dette skyldes at mange ansatte i enkelte underavdelinger samhandler tett og har mange gjensidige avhengighetsforhold i sine arbeidsprosesser. Med utgangspunkt i tabell 4.7 kan det trekkes ut noen sentrale momenter. Overordnet ser en at mange roller forblir gruppert med roller fra sine tidligere underavdelinger, som de står tett avhengig av.

Forsikringsteamet, IT og Regnskapsteamet forblir tilnærmet identiske i begge organiseringsforslagene, men er også tilnærmet lik dagens organisering. Dette viser hvordan det kan kontrolleres for at roller er hensiktsmessig organisert med tanke på deres avhengighetsforhold. Med andre ord, ved færre endringer i de foreslåtte organiseringsforslagene, desto mer hensiktsmessig kan de ulike underavdelingene fremstå i dagens organisering.

Ved å ha flere alternative organiseringsforslag kan likheter ved disse illustrere endringer som kan vurderes. De alternative organiseringsforslagene grupperer roller ved ulik vektning av grupperingskriteriene (alfa og beta). Dersom foreslåtte endringer eller grupperinger er like i begge organiseringsforslagene, oppstår disse til tross for at reduksjon av avhengigheter på tvers av underavdelingene, og reduksjon av fraværende avhengigheter innad i underavdelingene blir vektet ulikt. På den måten identifiseres underavdelinger som har få fraværende avhengigheter og få avhengigheter med andre underavdelinger. Slike likhetsstrekk mellom de to organiseringsforslagene kan ses i sammenheng med hvordan kundeteam A, C og D eller eksempelvis Team teknisk omgrupperes (tabell 4.7). I Team teknisk forblir alltid rolle T1, T3, T5 og T6 gruppert sammen. Dette er ett meget tett team, hvor alle rollene er gjensidig avhengige av hverandre. Rolle T2 blir alltid flyttet til Forsikringsteamet. Den resterende rollen T4 blir alltid gruppert sammen med L3, KK2, KK3 LT1, OA1, og OA2 som alle har tilhørighet til Teknisk avdeling. Dette danner to nye underavdelinger innenfor Teknisk avdeling, som alltid forblir like. Som tidligere nevnt har Kundeteam A, mange fraværende avhengigheter internt, men også avhengigheter på tvers av kundeteamene. Dette gjør at Reconfig forsøker å endre sammensetningen av rollene. Kundeteam A får alltid de samme 6 av 11 roller gruppert i felles enhet. De tidligere diskuterte rolle KT02 og KT08 flyttes til Kundeteam C, der de har en klar tilhørighet. Kundeteam C forblir identisk, og får alltid integrasjon av rolle O2 fra Ordreteamet. Videre forblir alltid 8 av 14 roller i Kundeteam D gruppert sammen. De resterende rollene i kundeteamene får forskjellige gruppetilhørigheter i de to organiseringsforslagene. Dette fordi de har mange fraværende avhengigheter i sin

opprinnelige underavdeling, eller så har de avhengigheter med andre underavdelinger utenfor kundeteamene.

De konsistente endringene Reconfig foreslår i både Kundeteamene og Team teknisk viser likevel at majoriteten av rollene forblir gruppert med roller innad i sin avdeling, for det er på underavdelingsnivå at det foreslås justeringer. Dette indikerer også styrker i Leaseplan sin struktur, siden det kun foreslås mindre endringer på avdelingsnivå. En naturlig forklaring på dette kan observeres i oversikten over avhengigheter på avdelingsnivå (figur 4.1). Det er tydelig at på avdelingsnivå er majoriteten av avhengighetene innad i avdelingene (549 av 848), hvor 450 av disse er gjensidige avhengigheter. Dette fører til at mange roller forblir gruppert med roller fra sin tidligere avdeling i organiseringsforslagene, noe som også indikerer at Leaseplan på avdelingsnivå kan fremstå som hensiktsmessig organisert. Begge organiseringsforslagene kunne maksimalt lage 20 underavdelinger. Dette tvinger Reconfig til å redusere antallet frittstående roller. Likevel lager Reconfig to frittstående roller i det uavhengige organiseringsforslaget, hvor rolle SM2 og K22 står som egne underavdelinger. Slike valg fremstår nokså ulogisk, selv om disse rollene har få rapporterte avhengighetsforhold. Roller med få oppgitte avhengigheter vil naturlig lettere separeres til egne underavdelinger. En inkludering av disse rollene i en større underavdeling, vil gi mange fraværende avhengigheter og ellers straff i fitnessfunksjonen for økt størrelse på grupperingen (bilde 3.1). De frittstående rollene fra dagens organisering blir gruppert i de samme hovedgrupperingene i begge organiseringsforslagene, med minimum to felles roller i begge organiseringsforslagene. Eksempelvis grupperes rolle LD1 med roller fra Markedsføringsteamet. De frittstående rollene KR1 og LK1 blir alltid gruppert i den nye Ledergruppen sammen med Risikoavdelingen.

Årsaken til at mange av likhetstrekkene eksisterer mellom de to organiseringsforslagene, som også deler likhetstrekk med dagens organisering, kan være mangfoldige. Først og fremst skyldes dette at mange av rollene i Leaseplan samhandler tett, og er organisert i henhold til sine avhengighetsforhold. Dette er et godt tegn for Leaseplan, som også viser at Reconfig kan være en kontrollfunksjon for om nåværende underavdelinger er hensiktsmessig organisert. En annen årsak er at Reconfigs kriterier for de to organiseringsforslagene er nokså like. Det kan maksimalt lages 20 underavdelinger i begge organiseringsforslagene, men vektingen av alfa og beta er noe forskjellig. Begge organiseringsforslagene har en overvekt i å prioritere reduksjon av avhengigheter på tvers av underavdelingene ($\text{Alfa} > \text{Beta}$). Vi har også kjørt simuleringer for større vekting av beta, med lavere vekting av alfa ($\text{Alfa} < \text{Beta}$). Dette gir

grupperinger som vektlegger minimering av fraværende avhengigheter, uten å gi stor straff for avhengigheter på tvers av underavdelinger. Disse organiseringsforslagene produserer riktignok mange ulogiske grupperinger, ikke fordi Reconfig gjør feil, men fordi kriteriene godtar mange avhengigheter på tvers av underavdelingene. Dette fører til mange små, men tette grupperinger, hvor en stor andel roller er gjensidig avhengige av hverandre internt i underavdelingene, men fortsatt har mange avhengigheter på tvers av underavdelingene.

5.2.3 Fordelingen av arbeidsoppgaver

Rollene i det balanserte- og det uavhengige organiseringsforslaget grupperes i denne oppgaven på bakgrunn av avhengigheter i virksomhetens arbeidsprosesser. Dette betyr at foreslåtte omgrupperinger av roller også endrer fordelingen av arbeidsoppgaver i organiseringsforslagene. Eksempelvis kan en rolle som har oppgitt at den utfører tre arbeidsoppgaver integreres med flere roller som kun utfører en arbeidsoppgave. Dermed øker antall forskjellige arbeidsoppgaver som utføres i underavdelingen fra en til tre. Figur 4.9 og figur 4.12 viser at antallet forskjellige arbeidsoppgaver som utføres i underavdelingene i det balanserte- og det uavhengige organiseringsforslaget øker, sammenliknet dagens organisering av Leaseplan. Det er flere underavdelinger som gjennomsnittlig er involvert i hver arbeidsoppgave i de to organiseringsforslagene, sammenliknet med dagens organisering av Leaseplan. Dette betyr at Reconfig grupperer roller basert på avhengigheter i de to organiseringsforslagene, så øker gjennomsnittlig antall arbeidsoppgaver som må utføres innad i de foreslåtte underavdelingene.

Selv om det gjennomsnittlige antallet utførte arbeidsoppgaver innad i underavdelingene øker i de to organiseringsforslagene, er det likheter med fordelingen av arbeidsoppgavene slik Leaseplan er organisert i dag. De fleste underavdelingene i figur 4.9 og 4.12 har én arbeidsoppgave som det utføres mye internt i underavdelingen. Eksempelvis kan det observeres at mange roller i Regnskapsteamet utfører arbeidsoppgaven «finans» i begge figurene. Arbeidsoppgavene «styring av virksomheten», «forbedring og effektivisering av virksomheten» og de kunderelaterte arbeidsoppgavene utføres i mange underavdelinger i alle tre organiseringene. Selv om underavdelingene gjennomsnittlig må utføre flere arbeidsoppgaver i de to organiseringsforslagene, sammenliknet med slik Leaseplan er organisert i dag, er det noen likhetstrekk ved fordelingen av arbeidsoppgaver i alle tre organiseringene.

5.2.4 Oppsummering av hvilke elementer i dagens organisering som har likhetstrekk med alternative organiseringsforslag

Organiseringsforslagene som er generert av Reconfig skiller seg fra dagens organisering ved at begge reduserer den teoretiske koordinasjonsbelastningen med ca 20%. Vi kan ikke garantere at dette i praksis gjør organisasjonen mer effektiv, siden ingen av organiseringsforslagene med sikkerhet fremstår som bedre enn det andre (5.2.1). Majoriteten av rollene som flyttes i organiseringsforslagene forblir gruppert med andre roller fra samme avdeling. Ulikhetene fremkommer først og fremst på underavdelingsnivå, hvor mange ansatte likevel forblir gruppert med roller fra sine tidligere underavdelinger (5.2.2). Fordelingen av arbeidsoppgaver utført av de enkelte underavdelinger ser ut til å øke i organiseringsforslagene, sammenliknet med dagens organisering (5.2.3). Likevel kan en se antydning til gjenværende spesialiseringsområder i enkelte underavdelinger.

5.3 Kan elementer fra alternative organiseringsforslag implementeres i dagens organisering?

Leaseplan har ved flere tidligere anledninger gjort endringer på rollesammensetningen i virksomhetens grupperinger. Dette for å tilrettelegge for effektiv samhandling mellom roller, og for at grupperingene skal arbeide for å oppnå bestemte mål. Som tidligere nevnt i metodekapittelet ville Leaseplan kartlegge avhengigheter mellom roller, da de er klar over at det eksisterer avhengigheter på tvers av grupperinger. De var nysgjerrige på om rollesammensetningen kunne justeres for å legge bedre til rette for effektiv samhandling mellom roller. Leaseplans innstilling og villighet til å justere sin organisering, gjør at mange grupperinger fra de alternative organiseringsforslagene kan implementeres i virksomheten. Hvorvidt virksomheten kommer til å implementere enkelte rollesammensetninger fra de alternative organiseringsforslagene i fremtiden, er enda usikkert. Likevel opplyser én informant om at organiseringsforslagene vil danne grunnlag for videre diskusjon av rollesammensetningene i virksomheten. «Troverdigheten i verktøyet gjenspeiler en virkelighet vi kjenner oss igjen i. Både det som er «as is», men også der en kommer inn på organiseringsforslag, som jeg synes det er hensiktsmessig å vurdere» (Informant 1, 2020).

Selv om Leaseplan ikke gir et klart svar på hvilke grupperinger fra de alternative organiseringsforslagene som kan inkluderes i dagens organisering, vil enkelte grupperingsforslag vurderes og diskuteres videre.

Grupperingene i de alternative organiseringsforslagene som er av spesiell interesse for Leaseplan, er sammensetningen av kundeteamene. Da kartleggingsresultatene fra dagens organisering av Leaseplan ble presentert for informantene, merket de seg et stort antall avhengigheter mellom kundeteamene. Som tidligere nevnt, har innføringen av nye IT-systemer ført til at kundeteam B, C og D kan behandle kundefølgere uavhengig av hvilke kunder som kontakter Leaseplan. Innføringen av IT-systemene kan skape en forventning om at Kundeteam B, C og D samhandler med alle roller i Kundeteam A, siden det er Kundeteam A som har ansvaret for kundene. Likevel viser det seg at rolle KT02 og KT08 fra Kundeteam A i stor grad samhandler med roller gruppert i Kundeteam C (figur 4.3). Tabell 4.7 viser at Reconfig ønsker å integrere KT02 og KT08 i Kundeteam C, både i det uavhengige organiseringsforslaget og i det balanserte organiseringsforslaget. Dette er ikke overraskende for en av informantene da «rollene [KT02 og KT08] tilhører i praksis Kundeteam C» (Informant 1, 2020). Hvis Leaseplan beslutter en integrering av rolle KT02 og KT08 til Kundeteam C, betyr dette at Kundeteam C vil endres fra en funksjonsbasert gruppering til en markedsbasert gruppering. Dette betyr at Kundeteam C betjener kundene som rolle KT02 og KT08 har ansvar for. Som tidligere nevnt, var alle kundeteamene markedsbasert før introduksjonen av IT-systemene. Et diskusjonstema for Leaseplan er om avhengighetene mellom kundeteamene, og spesielt Kundeteam C, kan grupperes slik som i de alternative organiseringsforslagene.

Leaseplan ønsker å kombinere innsikten fra kartleggingen med eksisterende kunnskap om hvor effektiv samhandlingen er i praksis. Dette er direkte relatert til at kartleggingen ikke viser hvor koordinasjonsintensive avhengighetsforholdene faktisk er, kun at det eksisterer et avhengighetsforhold. Derfor vil informasjonen fra kartleggingen brukes til å ytterligere vurdere og undersøke de avhengighetsforholdene hvor det ser ut til å være koordinasjonsutfordringer. Hvis Leaseplan forhører seg med de involverte rollene i avhengighetsforholdet, og undersøker hvordan rollene opplever at samhandlingen fungerer innad og på tvers av underavdelingene, får de den ekstra informasjonen de trenger. «Hvor fornøyd de [ansatte] er med samarbeid på tvers av avdelinger og sånn. Dette skaper innsikt til å forstå hva som foregår og ligger bak disse spørsmålene, så en får gå litt mer i dybden» (Informant 1, 2020).

5.3.1 Strukturelle begrensninger

Noen av de foreslåtte rollesammensetningene i organiseringsforslagene kommer ikke til å diskuteres av Leaseplan. En av grunnene til dette, er at Leaseplans morselskap har satt noen begrensninger for hvilke roller som ikke skal grupperes sammen. Leaseplans morselskap følger lover og retningslinjer for organisasjoner med banklisens i Nederland. Sentralt i disse lovene er separering av ansvar, et kvalitetssikringstiltak som gjør at flere uavhengige roller involveres i kritiske arbeidsoppgaver. Som tidligere vist i tabell 4.7, har Reconfig foreslått å integrere de utvalgte rollene O2, T2 og IK1 i andre underavdelinger. Det fremkommer i diskusjonene med Leaseplan at disse rollene tidligere var integrert i underavdelingene som foreslås i de alternative grupperingsforslagene. I dag har Leaseplan bevisst gått bort fra en slik rollegruppering, nettopp på grunn av betingelsene fra morselskapet. Informantene kommer med de samme argumentene for hvorfor integreringen av risikoavdelingen og roller fra finansavdelingen ikke kan integreres. «Nå følger vi malen til konsernet på fullmakter og four eyes principle på en del ting» (Informant 1, 2020). Seperasjon av ansvar en er betingelse som medfører at enkelte rollegrupperinger fra de alternative organiseringsforslagene ikke kan inkluderes i Leaseplans organisasjonsstruktur.

Kvalitetssikringstiltak begrenser foreslåtte effektiviseringstiltak. Det antas at koordineringskostnadene øker når det samhandles på tvers av avdelinger (Worren, 2018a). Dermed er seperasjon av ansvar et prinsipp som øker koordineringskostnadene i Leaseplan. Dette fordi enkelte roller ikke kan integreres i underavdelingene de samhandler mest med, på grunn av separering av ansvar. Eksempelvis vil en integrering av rolle O2 til Kundeteam C medføre at antall avhengigheter innad i underavdelingene øker med 8 og 10 i henholdsvis det uavhengige- og balanserte organiseringsforsalget, sammenliknet med at O2 blir plassert i Ordreteamet. På en annen side, er seperasjon av ansvar et prinsipp som blant annet har som formål å forhindre kostbare feil. Gitt dette perspektivet kan en plassering av rolle O2 i Ordreteamet føre til en nøytral og uavhengig kvalitetssikring av oppgaver som igangsettes i Kundeteam C. En slik plassering av rolle O2 fører til økte koordinasjonskostnader, men rolle O2 kan avdekke feil som gjøres i Kundeteam C. På denne måten kan plasseringen av O2 i Ordreteamet forhindre kostnader som kunne oppstått på grunn av feilen.

Stordriftsfordeler legger også føringer for Leaseplans valg av organisering. Konsernet Leaseplan har kontorer i mange land. Oppdagelser av eksempelvis forbedrede arbeidsprosesser, effektiv bruk av teknologi eller hensiktsmessig gruppering av roller kan overføres fra eksempelvis Leaseplan Norge til Leaseplan Sverige. Slike stordriftsfordeler

fører til at Leaseplan Norge får noen klare anbefalinger fra morselskapet om hvilke roller som skal grupperes sammen i avdelingene. Eksempelvis foreslår Reconfig å integrere rolle LD1 med Markedsføringsteamet i begge de alternative grupperingsforslagene. Det viser seg at Leaseplans morselskap ønsker at denne rollen er separert fra Markedsføringsteamet. Dette er ikke et absolutt krav, men en anbefaling fra Leaseplans morselskap. Anbefalingen fra Leaseplans morselskap velger Leaseplan å følge, da Rolle LD1 forblir en frittstående rolle i Markedsavdelingen. Avhengighetene rolle LD1 har til Markedsføringsteamet forventes å forsvinne, da en ny rolle vil overta mange av arbeidsoppgavene som fører til avhengighetsforhold med Markedsføringsteamet. Stordriftsfordeler gjør at Leaseplans morselskap har noen klare anbefalinger om hvordan deres datterselskaper skal organiseres. Hvorvidt disse anbefalingene er tilpasset lokale forhold, er noe som kan diskuteres i lys av de oppgitte avhengighetsforholdene i kartleggingen.

Leaseplan har strukturelle begrensinger som følge av tilknytningen til morselskapet i Nederland. Dette betyr likevel ikke at det kun eksisterer en måte å organisere virksomheten. I teorikapittel 2.7.1 ble det beskrevet at ved ekvifinalitet eksisterer flere like gode måter å organisere en virksomhet for å oppnå fastsatte målsetninger. Situasjonene der det kun eksisterer en god måte å utforme virksomhetens struktur, er når virksomheten er preget av en høy grad strukturelle begrensinger, og ikke har funksjonelle konflikter (Gresov & Drazin, 1997). Leaseplan preges ikke av en slik situasjon da de betjener flere kundesegment og har flere fagavdelinger. De har flere forskjellige strukturelle muligheter til å kombinere roller med ulike prioriteringer og spisskompetanse. Det har tidligere blitt diskutert at Leaseplan har arbeidsprosesser og avhengigheter som går på tvers av underavdelingene. Når en avdeling prøver å maksimere sitt funksjonelle krav, kan dette begrense andre avdelingers mulighet til å oppnå deres funksjonelle krav. Likevel har vi kun sett indikasjoner på dette gjennom arbeidsoppgave 4 (kapittel 4.1.7), da ansatte må prioritere å utføre andre arbeidsoppgaver fremfor arbeidsoppgave 4.

5.3.2 Oppsummering av hvorvidt elementer fra alternative organiseringsforslag kan implementeres i dagens organisering

Leaseplan har en historie som tilsier at de aktivt forsøker tilrettelegge for effektiv samhandling mellom sine ansatte ved å justere sin organisering. De fleste grupperingene fra de alternative organiseringsforslagene virker kjent for Leaseplan og kan inkluderes i dagens organisering. Hvorvidt Leaseplan faktisk planlegger å gjennomføre en implementering av

enkelte rollegrupperinger fremkommer ikke i denne oppgaven. Likevel er det enkelte foreslåtte grupperinger som de skal diskutere og undersøke videre.

Selv om det er noen foreslåtte rollegrupperinger som skal diskuteres videre, er det enkelte rollegrupperinger som ikke kan implementeres. Dette er på grunn av lover, betingelser og preferanser fra Leaseplans morselskap. På tross av betingelsene fra morselskapet, har Leaseplan fortsatt en strukturell fleksibilitet. Det er ikke en beste måte å organisere virksomheten. Derfor må lederne i Leaseplan diskutere og ta stilling til om de ønsker å gjøre justeringer i sin organisering, og hvordan dette påvirker organisasjonens måloppnåelse.

5.4 Implikasjoner

Denne oppgaven bygger på eksisterende forskning. Samtidig er et av formålene med oppgaven å bidra med ny innsikt og momenter som kan brukes i forskning rundt kartlegging av avhengigheter i organisasjonenes arbeidsprosesser.

Som tidligere diskutert, legger systemteorien føringer for både aksiomatisk design (kapittel 2.2.2) og informasjonsprosesseringsperspektivet (kapittel 2.2.1). Teori rundt avhengigheter og koordinasjonskostnader (kapittel 2.3) har lagt føringer for grupperingsprinsippene brukt i de alternative organiseringsforslagene. Oppgaven har fokusert på avhengigheter som en kilde til kompleksitet i Leaseplan gjennom koordinasjonskostnadene de potensielt skaper. Men det viser seg at kartlagte avhengigheter gir informasjon som kan brukes til å vurdere andre kilder til kompleksitet, når det kombineres med metodikk fra aksiomatisk designteori.

Arbeidsoppgavene som de enkelte avhengighetsforholdene representerer, kan gi en indikasjon på hvilke funksjoner de enkelte avdelingene skal oppfylle. Ved å avdekke arbeidsoppgaver som utføres av mange ulike avdelinger i innledende intervjuer med ledere, kan det kartlegges hvilke roller og avdelinger som er involvert i potensielle funksjonelle konflikter. Et krav for å avdekke hvilke roller som er involvert i potensielle funksjonelle konflikter, er at noen informanter hevder at det kan være utfordringer tilknyttet en arbeidsoppgave før kartleggingen utarbeides. Det kan benyttes tilleggsspørsmål i spørreundersøkelsen for å skape innsikt om noen arbeidsoppgaver må prioriteres fremfor andre arbeidsoppgaver.

Kombinasjonen av kartlegging av avhengighetsforhold med arbeidsoppgaven som kan representere en funksjonell konflikt, og tilleggsspørsmål som avdekker om det er

prioriteringsutfordringer tilknyttet den aktuelle arbeidsoppgaven, har så vidt oppgaveskriverne kjent ikke blitt gjennomført tidligere. Det er viktig å påpeke at det ikke er bekreftet fra Leaseplan at det er prioriteringsutfordringer eller funksjonelle konflikter representert gjennom arbeidsoppgave 4. Likevel kan dette være en metode for å skape innsikt og diskusjonstemaer når lederne skal vurdere organiseringen.

Design structure matrix (kapittel 2.4) som teori og Reconfig som analyseverktøy har vært helt essensielt i denne oppgaven. Med hele 848 avhengigheter og 113 roller hadde det vært vanskelig å tolke samhandlingen i virksomheten uten denne metodikken. DSM-teorien har vært viktig i oppgaveskrivingen og ikke minst til å forklare, visualisere, og diskutere med informantene i Leaseplan. Rent praktisk har det vært noen svakheter med metodikken. Først og fremst ble DSM brukt for å visualisere avhengigheter på tvers og internt i enheter på ulike analysenivå. Når matrisene inneholder over 100 roller, kan de bli uoversiktlige og vanskelige å tolke. Dette gjør det tidkrevende å forstå helheten, og hva som skiller seg ut i organiseringene. Problematikken med store DSM er tidligere identifisert av Browning (2001). I denne oppgaven ble dette løst ved å bruke abstrakte DSM framstillinger på underavdelingsnivå, men også ved å vise begrensede matriser på rollenivå. Fordelen med et abstrakt analysenivå er at det gir en helhetlig oversikt over systemet, noe som kan forenkle oppgaven med å avdekke underavdelinger og roller i underavdelinger som skiller seg ut. Ulempen er at detaljnivået reduseres, slik at en fullstendig analyse alltid vil kreve at hele matrisen tolkes på rollenivå for ikke å overse relevante avhengighetsforhold og roller.

Reconfigs organiseringsforslag reduserer kompleksiteten og den teoretiske koordinasjonsbelastningen sammenliknet med dagens organisering av Leaseplan. Dette kan påstås siden organiseringsforslagene reduserer antall avhengigheter mellom underavdelingene, og antall fraværende avhengigheter internt i underavdelingene, sammenliknet med dagens organisering av Leaseplan. Dette er i henhold til grupperingsprinsippene (kapittel 2.3.2), men i praksis kan det ikke garanteres at koordinasjonskostnadene av samhandlingen i Leaseplan faktisk blir redusert hvis de foreslåtte organiseringene implementeres. Om én fraværende avhengighet fører til unødvendig koordinering, eller om avhengigheter på tvers av underavdelinger er mer koordinasjonsintensive enn internt i underavdelingene kan ikke bekreftes. Grupperingsprinsippene tar også utelukkende hensyn til avhengigheter, og grupperer sammen roller som kan ha ansvar for helt ulike funksjoner i Leaseplan. Derfor oppstår dilemmaet om rollers ansvar skal justeres, eller de foreslåtte underavdelingene må endre sine funksjonelle

krav. Med andre ord må det tas hensyn til hvilke type arbeidsoppgaver som skal prioriteres, da de enkelte roller og underavdelinger vil ta del i en rekke forskjellige arbeidsoppgaver.

Organiseringsforslagene tar ikke hensyn til dette, noe som kan påvirke om de foreslåtte underavdelingene kan implementeres i Leaseplans organisering. Riktignok er ikke hensikten med organiseringsforslagene at de skal implementeres i sin helhet. Hensikten er at ledere kan bruke organiseringsforslagene som diskusjonsgrunnlag for mulige rollegrupperinger.

Leaseplans morselskap har satt noen begrensinger for hvilke roller som ikke kan grupperes sammen. Disse begrensningene skyldes i hovedsak lover om separering av ansvar (kapittel 2.8), men også anbefalinger fra morselskapet. Dette gjør at kvalitetssikring og risikostyring prioriteres fremfor å redusere den teoretiske koordinasjonsbelastningen til organiseringen. Hvis personer som skal utføre fremtidige analyser i Reconfig er klar over strukturelle begrensninger i organisasjonen, vil selve analysearbeidet gå raskere da de slipper å fokusere på roller som ikke kan grupperes sammen.

Ledere og ansatte vil ikke alltid ha felles oppfatning av nivået på de enkelte avhengighetsforhold eller eksistensen av avhengigheter (Sherman & Keller, 2011). Dette kan øke risikoen for at ledere ikke legger til rette for effektiv koordinering mellom avdelingene, og kan føre til sub-optimale design (Sherman & Keller, 2011). Lederne og respondentene i Leaseplan har ulik oppfatning om hvorvidt det eksisterer avhengighetsforhold mellom grupperinger i organisasjonen (kapittel 4.1.8). Metoden kartlegger ledernes perspektiv på avhengighetsforholdene mellom avdelingene, og sammenlikner dette med alle de ansatte sitt perspektiv i spørreundersøkelsen (fig 4.6). Resultatene kan bekrefte at Leaseplan har fått ytterligere informasjon om avhengighetsforholdene i organisasjonen, sammenliknet med ledernes oppfatninger. Metodikken kan brukes i andre virksomheter for å tydeliggjøre om det eksisterer behov for kartlegging av avhengigheter.

Resultatene i denne oppgaven indikerer at det er strukturelle likheter mellom dagens organisering av Leaseplan og de to alternative organiseringsforslagene. Ved å systematisk sammenlikne dagens underavdelinger med Reconfig sine foreslåtte underavdelinger, kan det observeres at mange av Leaseplans roller er avhengige av hverandre. Dette gjør at mange av Reconfigs rollegrupperinger er tilnærmet lik mange rollegrupperinger i dagens organisering av Leaseplan. Metoden og verktøyet Reconfig viser at kartleggingen av avhengigheter ikke kun er ment for å foreslå endringer som kan diskuteres av ledere, men også kontrollere at dagens organisering er hensiktsmessig gruppert basert på avhengigheter. Å oppdage slike likheter er helt umulig uten analyseverktøyet Reconfig. Produksjon av organiseringsforslag

som minimerer den teoretiske koordinasjonsbelastningen er langt utenfor den kognitive kapasiteten til to mennesker. Reconfig sin evne til å raskt generere organiseringsforslag gjennom sin evolusjonære algoritme gjør det praktisk mulig å foreta slike analyser og sammenlikninger.

5.5 Studiens begrensinger

I dette underkapittelet vil begrensninger og svakheter knyttet til studien presenteres og diskuteres. Noen av begrensningene er tidligere nevnt og forklart i oppgaven.

I metodekapittelet ble det nevnt at presentasjonen og diskusjonen av kartleggingsresultatene med Leaseplan måtte på grunn av koronaviruset gjennomføres som telefonmøter. Dette medførte at kartleggingsresultatene ble presentert for kun to informanter i hvert telefonmøte. Siden kun to informanter deltok på telefonmøtet, kan det ikke utelukkes at det er informasjonsskjevhet tilknyttet forskningsspørsmål 3. Dette gjør at perspektivet til en informant i en avdeling ikke nødvendigvis er det samme perspektivet som informanten i en annen avdeling. Likevel er det fordeler med å ha flere telefonmøter, da informantene har tid til å prosessere resultatene som ble presentert i telefonmøtet. I neste møte kunne informanten komme med ytterligere bemerkninger om kartleggingsresultatene fra forrige telefonmøte.

Noen av de tidligere presenterte antakelsene som Reconfig benytter, kan også påvirke resultatene i denne studien. Reconfig antar at hvis det er oppgitt et avhengighetsforhold fra en av de to involverte rollene, er det som regel et avhengighetsforhold mellom de to rollene. Hvorvidt begge rollene faktisk er enige i at de er avhengige av hverandre, er på en annen side usikkert.

Det er også satt en begrensning til at respondentene kun kan oppgi at de samhandler med syv medarbeidere i kartleggingen. Det er 67% av respondentene som har oppgitt syv medarbeidere i kartleggingen. Derfor kan det ikke utelukkes at det eksisterer flere avhengighetsforhold mellom roller i Leaseplan enn det som fremkommer av oppgavens resultater. Flere avhengigheter i kartleggingen kunne påvirket hvilke roller Reconfig grupperer sammen i sine organiseringsforslag.

Det er 6 roller som ikke har deltatt i kartleggingen. For å kartlegge Leaseplan som en enhet, har disse rollene blitt inkludert i studien. Dette betyr at avhengighetene for rollene som ikke

har deltatt, kun er oppgitt av andre roller. Dette gjør at noen avhengighetsforhold mangler i kartleggingen. En vurdering har vært å ekskludere de 6 rollene fra undersøkelsen, men siden alle roller i undersøkelsen har minst et avhengighetsforhold, samt at Leaseplan skal analyseres som en enhet, ble de seks rollene inkludert i studien.

Reconfig krever at alle roller har tilhørighet i en underavdeling. Siden ikke alle roller har en underavdeling, ble avdelingsdirektørene gruppert sammen i en ledergruppe. De andre rollene som ikke har tilhørighet i en underavdeling fikk sine egne underavdelinger, kalt «frittstående rolle» etterfulgt av en bokstav. Avgjørelsen om å lage slike underavdelinger ble tatt basert på anbefalinger fra utviklere av Reconfig. Likevel kan denne avgjørelsen påvirke resultatene når nøkkeltallene fra dagens organisering av Leaseplan skal sammenliknes med organiseringsforslagene generert av Reconfig. Dette fordi det er andre alternative løsninger knyttet til problemet med roller som ikke tilhører en underavdeling, noe som kunne gi andre nøkkeltall for dagens organisering.

5.6 Forslag til fremtidig forskning

Det er en rekke muligheter for videre forskning innenfor teamet organisasjonsdesign.

En interessant mulighet er å sammenlikne avhengighetsforhold i en organisasjon basert på to datakilder. En av datakildene kan være en liknende spørreundersøkelse som er gjennomført i denne studien. En annen datakilde kan være hendelseslogger (eng: event logs) hentet fra organisasjonens ERP-systemer, eller epostkorrespondansen mellom ansatte i organisasjonen. Hensikten er å avdekke om respondentenes avhengighetsforhold med andre medarbeidere, stemmer overens med faktiske registreringer i hendelseslogger eller epostkorrespondanser. Kan informasjonen fra ERP-systemer erstatte informasjonen fra spørreundersøkelsen og brukes som datakilde for Reconfig? Hvilke likheter og ulikhet fremkommer av Reconfigs organiseringsforslag dersom det ene organiseringsforslaget baseres på data fra spørreundersøkelsen, og det andre organiseringsforslaget baseres på data fra hendelseslogger?

En vurdering av hvilke variabler som skal visualiseres med avhengighetsforholdene i grupperingsforslagene er også noe som kan studeres. I denne oppgaven visualiseres det hvor viktig avhengighetsforholdene er for rollens måloppnåelse. Er det andre variabler som organisasjoner foretrekker å få visualisert? Eksempelvis kan hyppigheten for samhandlingen være et interessant mål. Eller er det kombinasjoner av flere variabler som kan gi ytterligere nyttig informasjon til beslutningstakere?

En annet forslag til fremtidig forskning kan være en oppfølgingsstudie med Leaseplan. Et forslag kan være å utføre en studie med lik metode som i denne studien, men om noen år. Har Leaseplan gjort endringer i sin strategi som påvirker avhengighetsforholdene i organisasjonen? Hvis Leaseplan velger å implementere noen rollegrupperinger fra de alternative organiseringsforslagene i denne studien, hvilke erfaringer og resultater har de fått noen år etter implementeringen?

6. Konklusjon

Gjennom denne casestudien har det blitt vist hvordan en «nedenfra og opp» kartlegging av avhengigheter mellom roller i en organisasjon kan bidra til økt informasjonsgrunnlag når ledere vurderer organiseringen.

En kartlegging av organisasjonens avhengigheter bidrar til at ledere får en nyansert oversikt over samhandlingen i organisasjonen. Ledere har oversikt over avhengigheter i organisasjonen, men det fremkommer at ledere og respondentene i kartleggingen oppgir forskjellige avhengigheter i 39% av tilfellene på avdelingsnivå. En kartlegging kan også bidra til å identifisere utfordringer i organiseringen. En utfordring for organisasjonen kan være mange avhengigheter på tvers av enhetene, samt fraværende avhengigheter innad i enhetene. Dette fordi det antas å være mer kostnadseffektivt å ha avhengigheter innad i enhetene enn utenfor enhetene. Kartleggingen viser enkelte roller som åpenbart kan integreres eller separeres fra sine opprinnelige underavdelinger for å redusere antatte koordineringskostnader.

Analysenivået påvirker hvor kostnadseffektivt organisasjonen fremstår. Når kartleggingsresultatene analyseres på avdelingsnivå og underavdelingsnivå, kan koordineringskostnadene oppfattes ulikt. Dette fordi analysenivåene gir ledere ulik oppfatning av antall avhengigheter på tvers og innad i enhetene.

Kartleggingen av avhengigheter kan også vise ledere hvilke roller og underavdelinger som utfører ulike arbeidsoppgaver, også arbeidsoppgaver hvor det kan være utfordringer med funksjonelle konflikter. Målkonflikter og prioriteringsutfordringer kan også kartlegges ved å inkludere tilleggsspørsmål som respondentene må vurdere.

De alternative organiseringsforslagene er optimaliserte grupperinger av roller som har avhengigheter med hverandre. Disse organiseringsforslagene kan bidra til å øke ledernes informasjonsgrunnlag, siden forslagene kan brukes til å sammenlikne og kontrollere hvilke grupperinger i dagens organisering som i teorien understøtter effektiv informasjonsutveksling. Organiseringsforslagene kan gi lederne ny innsikt og inspirasjon for hvordan organisasjonens roller kan grupperes. Likevel er det viktig at lederne kun bruker organiseringsforslagene til å diskutere rollegrupperinger. Dette fordi det kan være strukturelle begrensninger og betingelser som gjør at de foreslåtte rollegrupperingene ikke kan implementeres. Ledere kan velge å organisere virksomheten på en måte som understøtter effektiv informasjonsutveksling. Det første steget i prosessen kan være å kartlegge organisasjonens avhengigheter.

7. Litteraturliste

- Ackoff, R. L. (1971). Towards a system of systems Concepts. *Management Science*, 17(11), 661-671.
- Bank for International Settlements. (2019, 15. desember). Core principles for effective banking supervision. Hentet fra https://www.bis.org/basel_framework/chapter/BCP/01.htm?inforce=20191215
- Bell, E., Bryman, A. & Bill, H. (2019). *Business research methods* (5. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Bertalanffy, L. V. (1972). The history and status of general systems theory. *The Academy of Management Journal*, 15(4), 407-426.
- Browning, T. (2001). Applying The design structure matrix to system decomposition and integration problems: A review and new directions. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 48(3), 292-306. <https://doi.org/10.1109/17.946528>
- Burton, R. M. & Obel, B. (2018). The science of organizational design: Fit between structure and coordination. *Journal of organization design*, 7(5). <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0029-2>
- Chun, Y. H & Rainey, H. G. (2005). Goal ambiguity and organizational performance in U.S. federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 529-557. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui030>
- Cross, R. & Gray, P. (2013). Where has the time gone? Addressing collaboration overload in a networked economy. *California Management Review*, 56(1), 50-66.
- Dobelli, R. (2014). *Kunsten å tenke klart* (2. utg.). Oslo: Vega.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Duncan, B. R. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eppinger, S. D. & Browning, T. R. (2012). *Design structure matrix methods and applications*. Cambridge: MIT press.
- Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An information processing view. *Interfaces*, 4(3), 28-36.

- Gelinas, U. J. & Dull, R. B. (2009). *Accounting information systems* (8. utg.). Mason, Ohio: South-Western College.
- Gligor, V. D., Gavrilă, S. I. & Ferraiolo. (1998, mai). *On the formal definition of separation-of-duty policies and their composition*. Paper presentert på møte i IEEE Symposium on Security and Privacy, Oakland, CA, USA.
<https://doi.org/10.1109/SECPRI.1998.674833>
- Grant, R.M. & Jordan, J. (2015). *Foundations of strategy* (2. utg.). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Gresov, C. & Drazin, R. (1997). Equifinality: Functional equivalence in organization design. *The Academy of Management review*, 22(2), 403-428.
<https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707154064>
- Haeckel, S. H. (1999). *Adaptive Enterprise: Creating and leading sense-and-respond organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-111.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P, A. (2011). *Forskningsmetode for Økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kilmann, R. H. (1983). The costs of organization structure: Dispelling the myths of independent divisions and organization-wide decision making. *Accounting, Organizations and Society*, 8(4), 341–357. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(83\)90048-X](https://doi.org/10.1016/0361-3682(83)90048-X).
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ladyman, J., Lambert, J. & Wiesner, K. (2013). What is a complex system?. *European Journal for Philosophy of Science*, 3, 33-67. <https://doi.org/10.1007/s13194-012-0056-8>
- Lampel, J., Mintzberg, H., Quinn, J.B. & Ghoshal, S. (2014). *The strategy process: Concepts, contexts, cases*. (5. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.

- Lee, R. M., Collier, P. M. & Cullen, J. (2007). Reflections on the use of case studies in the accounting, management and organizational disciplines. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 2(3), 169-178.
- Malone, T. W. (1987). Modelling coordination in organizations and markets. *Management Science*, 33(10), 1317-32.
- Miller, D. 1993. The architecture of simplicity. *Academy of management review*, 18(1), 116-138.
- Miller, J. G. (1972). I: The nature of living systems. *Biosystems*, 4(2), 55-77.
[https://doi.org/10.1016/0303-2647\(72\)90006-8](https://doi.org/10.1016/0303-2647(72)90006-8)
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Upper Saddle River, N.J: Prentice-Hall.
- Myers, P., Sally, H. & Wiggins, Liz. (2012). *Organizational change: Perspectives on theory and practice*. Oxford: Oxford university press.
- Nuñez, A. N., Giachetti, R. E. & Boria, G. (2009). Quantifying coordination work as a function of the task uncertainty and interdependence. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(3), 361–376.
- Nutt, C. P. (1999). Surprising but true: Half the decisions in organizations fail. *Academy of Management Executive*, 13(4), 75-90.
- Pugh, D. S. & Hickson, D. J. (1976). *Organization structure in its context: The Aston Programme I*. Farnborough: Saxon House.
- Ryan, G. W. & Bernard, H. R. (2003). Techniques to identify themes. *Field Methods*, 15, 85-109. <https://doi.org/10.1177/1525822X02239569>
- Scott, R. W. & Davis, G. F. (2016). *Organizations and organizing: Rational, natural and open system perspectives*. New York: Routledge
- Sherman, J. D. & Keller, R. T. (2011). Suboptimal assessment of interunit task interdependence: Modes of integration and information processing for coordination performance. *Organization Science*, 22(1), 245-261.
- Simon, H. (1962). The Architecture of Complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106(6), 467-482.
- Simon, R. T. & Zurko, M. E. (1997, juni). *Separation of duty in role-based environments*. Paper presentert på møte i Proceedings 10th Computer Security Foundations, Rockport, MA, USA. <https://doi.org/10.1109/CSFW.1997.596811>
- Soldal, K. V. (2012). *Modularity as a solution to spatial interference in neural networks* (Mastergradsavhandling, Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet). Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/252948>

- Steward, D. V. (1981). The design structure system: A method for managing the design of complex systems. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 28(3), 71-74.
- Suh, N. P (1998). Axiomatic design theory for systems. *Research in Engineering Design*, 10, 189-209. <https://doi.org/10.1007/s001639870001>
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New-York: McGraw-Hill.
- Tushman, M. L. & Nadler, D. A. (1978). Information processing as an integrating concept in organization design. *The Academy of Management Review*, 3(3), 613-624.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1988). Managing participation: A critical dimension of leadership. *Journal of Management Development*, 7(5), 32-43.
- Weaver, W. (1948). Science and complexity. *American Scientist*, 16(4), 536-544.
- Wong, S., DeSanctis, G. & Staudenmayer, N. (2007). The relationship between task interdependency and role stress: A revisit of the job demands-control model. *Journal of Management Studies*, 44(2), 284-303. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00689.x>
- Worren, N. (2011). Hitting the sweet spot between separation and integration in organization design. *People & strategy*, 34(4), 24-30.
- Worren, N. (2018a). *Organization design: Simplifying complex systems*. (2. utg.). London: Routledge.
- Worren, N. (2018b). *Organizational simplification: A conceptual framework based on systems theories*. Upublisert manuskript.
- Worren, N., Bree, J. V. & Zybach, W. (2019a). Organization design challenges: Results from a practitioner survey. *Journal of Organization Design*, 8(13). <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0053-x>
- Worren, N., Cammelli, F. & Christoffersen, K. (2019b). *Organization design decisions: A card sorting approach*. Upublisert manuskript.
- Worren, N., Christiansen, T. & Soldal, K. V. (2017, september). *Organizing from the ground up: Developing a DSM based tool for organization design*. Paper presentert på møte i 17th International Dependency and Structure Modelling Conference, Espoo, Finland.
- Worren, N., Christiansen, T. & Soldal, K. V. (2020). Using an algorithmic approach for grouping roles and sub-units. *Journal of Organization Design*, 9(8). <https://doi.org/10.11.86/s41469-020-0069-2>

Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: Design och genomförande*. Malmö: Liber.

Yu, T., Yassine, A. A. & Goldberg, D. E. (2007). An information theoretic method for developing modular architectures using genetic algorithms. *Research in Engineering Design*, 18, 91-109. <https://doi.org/10.1007/s00163-007-0030-1>



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway