

BACHELOROPPGAVE:

ORGANISASJONSKULTUR
– Strategiforslag og tiltaksplan for NordBook AS

FORFATTERE:

Vegard Bogstrand
Christian Balchen Habbestad
Veronica Svoren Strand

Dato:

19. mai 2008

ORGANISASJONSKULTUR

ORGANIZATIONAL CULTURE



**Forfattere: Vegard Bogstrand
Veronica Svoren Strand
Christian Balchen Habbestad**

**Bacheloroppgave
Mediemanagement
Gjøvik 2008**

SAMMENDRAG

Tittel: Organisasjonskultur – Strategiforslag og tiltaksplan for NordBook AS

Dato: 19. Mai 2008

Forfattere: Christian Habbestad
Vegard Bogstrand
Veronica Strand

Veileder: Leif E. Nordahl

Oppdragsgiver: Høgskolen i Gjøvik

Kontaktperson: Ivar Moe

Nøkkelord: Organisasjonskultur, tiltaksplan

Sider: 267

Antall vedlegg: 5

Abstrakt:

Bacheloroppgavens oppdragsgiver er Høgskolen i Gjøvik. Opprinnelig var NordBook AS i Skien vår oppdragsgiver, men bedriften ble slått konkurs under prosjektets gang. Målet med prosjektet var å hjelpe NordBook AS i å forbedre deres organisasjonskultur. Bacheloroppgaven bygger på hovedoppgaven til Jennifer S. Marki og Miriam Støvreide fra 2007, hvor de kartla og analyserte kultursituasjonen hos NordBook AS. Dette er vårt grunnlag for de strategiforslagene og tiltakene vi har foreslått for bedriften.

Denne rapporten gir en innføring i organisasjonskultur og endring, samt en konkret tiltaksplan som vil fungere som vår vurdering av hvordan vi ville løst kulturproblemene hos NordBook AS. Samlet resulterer dette i et verktøy for hvordan NordBook AS kan utvikle en funksjonell felleskultur, som fremmer organisasjonens visjon, mål og ønskede verdier.

SUMMARY

Title:	Organizational Culture – Strategic proposition and a plan of action for NordBook AS
Date:	May 19th 2008
Authors:	Christian Habbestad Vegard Bogstrand Veronica Strand
Supervisor:	Leif E. Nordahl
Employer:	Høgskolen i Gjøvik
Contact person:	Ivar Moe
Keywords:	Organizational Culture, Strategic proposition
Pages:	267
Attachments:	5
Availability:	Open

Abstract:

This bachelor assignment in Mediemanagement has been assigned by Høgskolen i Gjøvik. This project was originally a project assigned to use by NordBook AS, but they went bankrupt a few months into this project. This project was intended to improve the organizational culture of NordBook AS. The bachelor assignment is based on a project from 2007 “Organizational Culture” by Jennifer Marki and Miriam Støvreide, where they documented the characteristics of the cultural situation in the company.

This report gives an introduction to the topic organizational culture, strategic proposition and a concrete plan of action that will work as our recommendation of how to solve the culture problems in NordBook AS. As a whole this would work as a tool that NordBook AS could use to develop a functional organizational culture that would enhance the company’s vision, goals and values.

TAKK TIL

For deres interesse og hjelpsomhet ønsker vi å takke:

- Høgskolen i Gjøvik, oppdragsgiver.
- NHO Grafisk, for stipend.
- Terje Bokalrud, for faglig støtte.
- Leif E. Nordahl, for veiledning og støtte.
- Rita Mariendal, for at hun tok seg tid til en samtale med oss.
- Gaute Hartberg, for at han tok seg tid til en samtale med oss.

Uten disse personene ville rapporten ikke vært av et så høyt kvalitativt arbeide. Vi vil også takke hverandre for et godt samarbeid og bra gjennomført prosjekt.

Gjøvik, 19 mai 2008

Vegard Bogstrand

Christian B. Habbestad

Veronica S. Strand

FORORD

Denne rapporten er avsluttende del av Bachelorgraden i Mediemanagement ved Høgskolen i Gjøvik. Gruppemedlemmene skal bruke kompetanse som er tilegnet fra studiet til å løse en valgt problemstilling, i samarbeid med en bedrift eller oppdragsgiver.

Oppgaven bygger videre på det arbeidet Jennifer Marki og Miriam Støvreide gjorde i 2007 med å kartlegge organisasjonskulturen i NordBook AS i Skien. Det har de senere årene vært flere prosjekter som går på kartlegging av organisasjonskultur, men mindre antall prosjekter som har tatt på seg oppgaven med å gjennomføre forbedring og endring i etterkant av kartleggingen. Vi syntes dette hørtes ut som en utfordrende og spennende oppgave som ville gi oss mange nyttige erfaringer og kunnskaper innenfor endring og etablering av en funksjonell organisasjonskultur.

Vi valgte NordBook AS som oppdragsgiver på grunn av deres interessante bakgrunn med sammenslåing av ulike organisasjoner og kulturer, sviktende økonomi og mange krisesituasjoner. Den grundige og faglig dyktige rapporten til Marki og Støvreide gjorde også at vi ønsket å bruke den som det verktøyet den er, til å produsere en tiltaksplan for å endre den dysfunksjonelle felleskulturen til en funksjonell kultur som bygger opp om de verdier organisasjonen ønsker å stå for.

INNHold

Innhold	13
1 Innledning	20
1.1 Bakgrunn	21
1.2 Prosjektbeskrivelse	22
1.2.1 Problemstilling	22
1.2.2 Prosjektets mål	22
1.2.3 Målgruppe for prosjektet	23
1.3 Organisering	23
1.3.1 Gruppen	23
1.3.2 Ansvarsforhold og arbeidsfordeling	24
1.3.3 Arbeids- og ansvarsfordeling	25
1.4 Ressurser	25
1.4.1 Personer	25
1.4.2 Utstyr	26
1.4.3 Økonom	26
1.4.4 Prosjektets faser	26
1.5 Kvalitetssikring	27
1.5.1 Gruppeavtalen	27
1.5.2 Møte med veileder	27
1.5.3 Møte med oppdragsgiver	27
1.5.4 Gruppemøte	28
1.5.5 Sikkerhet	28
1.5.6 Loggføring	28
2 Organisasjonskultur	33
2.1 Hvorfor er org. har blitt så viktig	34
2.2 Hva består organisasjonskulturen av?	35
2.2.1 Verdier	36
2.2.2 Normer	36
2.2.3 Grunnleggende antakelser	37
2.3 Organisasjonens kulturuttrykk	38
2.3.1 Atferdsuttrykk	39
2.3.2 Verbale uttrykk	39
2.3.3 Materielle uttrykk	40
2.3.4 Strukturelle uttrykk	41
2.4 Ledere i organisasjonskulturen	43
2.5 Hvorfor fokusere på organisasjonskultur	45
2.6 Oppsummering	46

3	Kulturen i nordbook as	50
3.1	Felleskulturen i nordbook	50
3.1.1	Beskrivelse av kulturen	51
3.1.2	Hierarki og autoritet	51
3.1.3	Felleskulturen opp i mot kundetilfredshet	51
3.1.4	Felleskulturen opp i mot målsetning	52
3.2	Grupperinger i bedriften	53
3.3	Subkultur "ledelse og adm"	53
3.3.1	Håndfaste uttrykk i "ledelse og adm"	54
3.3.2	I ledelse og administrasjon er det en kultur som er preget av	56
3.4	Felles delte kulturelementer	58
3.4.1	Kulturen i ledelse og adm opp i mot kundetilfredshet	58
3.4.2	Kulturen i ledelse og adm opp i mot målsetning	58
3.4.3	I hvilken grad kulturen i produksjon hindrer og bidrar til at bedriften er et attraktivt sted å jobbe	58
3.5	Subkulturer i "produksjon"	59
3.5.1	Håndfaste uttrykk i "produksjon"	59
3.5.2	I produksjon er det en kultur som er preget av	61
3.5.3	Kulturen i produksjon opp i mot kundetilfredshet	62
3.5.4	Kulturen i produksjon opp i mot målsetning	62
4	Endring i organisasjoner	67
4.1	Mål	68
4.2	Effektivitet	69
4.3	Medarbeidersamtale	73
4.4	Mål som verktøy	74
4.5	Fasene	75
4.6	Motstand	77
4.6.1	Ti grunner	79
4.7	Belønning og motivasjon	81
4.8	Kulturen	84
4.9	Strategi	86
4.9.1	Kommunikasjon	88
4.9.2	Organisasjonsstruktur	90
4.9.3	Funksjonsbasert inndeling	91
4.9.4	Markedsbasert inndeling	92
4.9.5	Matrisestruktur	93
4.9.6	Nettverksstruktur	93
4.9.7	Sammendrag	96
4.10	Sentralisering eller desentralisering	97

4.11	Styring og kontroll av mål	98
4.12	Hoveddelene i en organisasjon	100
4.13	Organisasjonens fysiske struktur	103
4.13.1	Oppsummering	103
4.14	Maktforhold og konflikter	104
4.15	Organisasjonskultur som styringsmiddel.....	107
4.15.1	Organisasjonens omgivelser	108
4.16	Individ og ytelse	110
4.16.1	Hvilken atferd vil vi ha?	113
4.16.2	Belønning og straff	114
4.16.3	Motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer	116
4.17	Endring og strategi	110
4.17.1	Diktatorisk endring	120
4.17.2	Karismatisk endring.....	121
4.17.3	Inkrementell utvikling	122
4.17.4	Organisasjonsutvikling	122
4.17.5	Ledelse	123
4.17.6	Coaching	125
4.17.7	Hva er en god leder?	127
5	Tiltaksplan	133
5.1	Visjon og verdier	133
5.1.1	Verdiene gjennom kulturuttrykkene	135
5.2	Våre tiltak	155
5.3	Ansvarsfordeling	187
5.4	Fremdriftsplan	188
6	Konklusjon	193
7	Diskusjon	197
7.1	Forprosjekt	197
7.2	Forundersøkelser	197
7.3	Avgrensning av prosjektet.....	197
7.4	Tidsbegrensninger	198
7.5	Metode.....	198
7.6	Etiske dilemmaer ved endringsprosess	199
8	Evaluering	205
8.1	Prosjektet.....	205
8.2	Gruppen.....	206

8.3	Veileder.....	206
8.4	Oppdragsgiver.....	207
8.5	faglig Utbytte	207
8.6	Måloppnåelse	209
8.6.1	Overordnet mål.....	209
8.6.2	Formål	209
8.6.3	Effektmål.....	209
8.6.4	Resultatmål.....	210
Kilder	213
Vedlegg		
1	Prosjektavtale.....	224
2	Møtereferat	226
3	Arbeidslogg.....	243
4	Ukeslogg	244
5	Forprosjektrapport	249

1

INNLEDNING



INNLEDNING

I dette kapitlet presenterer vi bakgrunn og prosjektbeskrivelse for vår bacheloroppgave. Kapitlet gir også innblikk i hvordan vi har organisert oppgaven, hvilke ressurser vi har brukt og hvordan vi har kvalitetssikret arbeidet.

1.1 BAKGRUNN

Vi skal gjennomføre en avsluttende bacheloroppgave i Mediemangement våren 2008, og i den sammenheng er Høgskolen i Gjøvik vår oppdragsgiver.

NordBook AS var en grafisk bedrift med 80 ansatte, som eies av Nørhavenkonsernet i Danmark. NordBook AS drev med rotasjonstrykking og bokbinding for både hard – og softcover og var ledende bokprodusent i Norge i sitt marked, frem til konkursen 25.02.2008.

Det har tidligere blitt gjort en kartlegging og analyse av kultursituasjonen i bedriften. Ut i fra de resultatene kan man se at NordBook AS trenger en tiltaksplan og et strategiforslag for å bedre kultursituasjonen.

Organisasjonskultur er et hett tema i næringslivet. Organisasjonskultur eksisterer i alle organisasjoner og er en viktig del av ledelse. For oss i vår utdanning er dette et veldig aktuelt tema. Det vil gi oss muligheten til å fordype oss i organisasjonskultur og endringsprosesser med mulighet for å sette det opp mot en situasjon i norsk næringsliv.

1.2 PROSJEKTBEKRIVELSE

1.2.1 PROBLEMSTILLING

”Introduksjon i organisasjonskultur med fokus på endring, samt strategiforslag og tiltaksplan for NordBook AS.”

Gruppen skal gi en introduksjon i organisasjonskultur hvor hovedfokus er endring og forbedring. Vi vil også utarbeide et strategiforslag og tiltaksplan for NordBook AS på grunnlag av rapporten ”Organisasjonskultur” av Jennifer Marki og Miriam Støvreide.

1.2.2 PROSJEKTETS MÅL

Formål

Bedriften hadde en sterk todeling, der ledelsen var den ene subkulturen og de ansatte den andre. Bedriften var preget av hierarki og autoritet, kortsiktig fokus, produksjonsorientering og lite kundefokus. De tiltakene og strategiforslagene vi kommer med ville hjelpe dem med å skape en enhetlig kultur, som ville samle de ansatte til å nå organisasjonens mål i fellesskap.

Vår oppgave er å komme med en tiltaksplan og strategiforslag, som hadde hjulpet dem med å strukturere og organisere arbeidsoppgavene og skape et fellesskap i bedriften. Vi vil komme med forslag til hvordan de kunne skape et felles sett med verdier, normer, grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatninger i organisasjonen. Ut i fra rapporten ”Organisasjonskultur” var ikke dette til stede i organisasjonen.

Effektmål

Vi vil komme med forslag som kunne forbedre bedriftens kultursituasjon slik at de hadde:

- Oppnådd funksjonelle kulturer som er bygd på verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelser som bidrar til at bedriften når sine mål.

- Tydeliggjort dialogen mellom bedriftens medlemmer og kunder.
- Bedret ressursutnyttelsen.

Resultatmål

Prosjektet skal resultere i en rapport som leveres den 19. Mai 2008. Bacheloroppgavens endelige rapport skal inneholde en oppsummering av rapporten "Organisasjonskultur" av Jennifer Marki og Miriam Støvreide. Videre skal den gi en lett innføring i endring av organisasjonskultur og ulike måter å takle dysfunksjonelle kulturer som har oppstått – samt en konkret tiltaksplan som vil fungere som vår vurdering av hvordan vi ville løst kulturproblemene som var hos NordBook AS.

For å snu situasjonen bygges kultursituasjonen opp slik at den er hensiktsmessig i forhold til bedriftens målsetning.

1.2.3 MÅLGRUPPE FOR PROSJEKTET

Målgruppen for vårt prosjekt var ment å være ledelsen i NordBook AS, men ettersom bedriften gikk konkurs under prosjektets gang er rapporten av interesse for næringslivet innenfor grafisk bransje og næringslivet generelt. Ved en eventuell ny oppstart av NordBook AS vil rapporten fungere som et meget nyttig verktøy i oppbyggingen av en ny felles kultur.

1.2.4 MÅLGRUPPE FOR RAPPORTEN

Målgruppen for projektrapporten er oppdragsgiver, sensor, veileder og andre som er interessert i å se hvordan prosjektet ble utført.

1.3 ORGANISERING

1.3.1 GRUPPEN

Prosjektgruppen består av tre medlemmer; Veronica Svoren Strand, Christian Balchen Habbestad og Vegard Bogstrand. Alle går siste semester Medie management ved Høgskolen i Gjøvik.

Gjennom vår studie har vi tilegnet oss kunnskaper i blant annet prosjektstyring, bedriftsutvikling, ledelse og organisasjonskultur. Dette er emner vi fikk stor bruk for og ønsket å fordype oss mer i gjennom arbeidet med vår bacheloroppgave. Gruppemedlemmene har også en variert bakgrunn fra arbeidslivet, noe som var nyttig i diskusjoner og utarbeidelsen av mål og tiltaksplan. Uten egne erfaringer fra arbeidslivet ville det vært vanskelig å forutse utfallet av de foreslåtte tiltakene og det kunne fort blitt et skudd i blinde.

En stor del av prosjektet har gått med til å innhente informasjon, teorier og erfaringer rundt endringsprosesser og kulturutvikling. Særlig utarbeidelsen av mål og tiltak var krevende da vi ikke har jobbet mye med temaet tidligere og det eksisterer mye informasjon og fagstoff rundt dette. Det krevde mye forarbeid i form av lesing og diskusjoner for å finne de teorier og metoder som passet best for NordBook AS og den situasjon de var i. Gruppen sitter igjen med mange nyttige erfaringer og økte kunnskaper innenfor organisasjonskultur og endringsprosesser ved prosjektslutt.

1.3.2 ANSVARFORHOLD OG ARBEIDSFORDELING

Prosjektleder

Vi har valgt å ha Vegard Bogstrand som fast prosjektleder, slik at oppdragsgiver har én kontaktperson å forholde seg til. Han skal også ha ansvar for at fremdriften i prosjektet følger fastsatt plan og eventuelt korrigere eller iverksette tiltak om nødvendig. De ulike aktivitetene i prosjektet må prioriteres slik at delmål og hovedmål nås. Prosjektleder har ansvar for å føre logg over tidsforbruk i prosjektet og informere gruppen dersom det er stort avvik hos noen av medlemmene.

Sekretær/økonomiansvarlig

Veronica Svoren Strand er valgt som sekretær og økonomiansvarlig. Hun har ansvaret for å skrive referat fra møtene med oppdragsgiver, veileder og de ukentlige møtene i gruppen. Sekretæren skal påse at alle dokumenter samles i hoveddokumentet og er tatt sikkerhetskopi av. Sekretæren har også ansvaret for gruppens økonomi og at alle medlemmene leverer bilag ved utlegg. Gruppen har valgt å gi sekretæren myndighet til å skrive under for gruppen i økonomiske avgjørelser.

Webansvarlig/Layout

Christian Balchen Habbestad har påtatt seg ansvaret for design og publisering av nettsiden til prosjektet i tillegg til grafisk utforming av projektrapporten. Webansvarlig skal ukentlig oppdatere nettsiden med informasjon om prosjektet.

1.3.3 ARBEIDS- OG ANSVARSFORDELING

- Alle gruppemedlemmene hadde ansvar for å planlegge, fullføre og følge opp sitt arbeid.
- Det ble ført liste over de kilder og henvisninger som ble brukt.
- Tidsforbruk i prosjektet ble loggført og rapportert hver uke til prosjektlederen.
- Eventuelle avvik fra fremdriften ble rapportert til prosjektleder når det var tilfelle.
- Når det oppstod sykdom eller hindringer ble dette alltid gitt beskjed om til prosjektleder eller et annet gruppemedlem.

Alle gruppemedlemmer har bidratt like mye i prosessen.

1.4 RESSURSER

Gjennom prosjektet har vi benyttet oss av følgende ressurser:

1.4.1 PERSONER

- Veileder Leif E. Nordahl
- Terje Bokalrud, fagansvarlig for organisasjonskultur ved HiG
- Gaute Hartberg, Direktør 07 gruppen
- Rita Mariendal, Tidligere i ledelsen ved NordBook AS
- Fagpersoner ved HiG
- Medstudenter ved HiG
- Gruppemedlemmene
- Forfattere og fagpersoner

1.4.2 UTSTYR

- Hvert gruppemedlem har bærbar PC.
- Ekstern lagringsenhet/minnepenn.
- Møterom på HiG bookes hver uke.
- Adobe Flash Professional CS3
- Microsoft Office
- Internett
- Transportmidler; Tog, egen bil

1.4.3 ØKONOMI

Vi hadde en del utgifter ved gjennomføringen av dette prosjektet. Utgiftene ble dekket av stipend som ble innvilget av NHO grafisk på kroner 15 000,-

1.4.4 PROSJEKTETS FASER

For å holde orden under arbeidsprosessen delte vi prosjektet inn i faser som igjen inngikk i prosjektets fremdriftsplan. Prosjektet ble utført etter denne planen.

1. Forprosjekt

07.01.08 – 29.01.08

Milepæler:

- Innlevering av forprosjektrapport 29.01.08

2. Grunnundersøkelser

30.01.08 – 24.03.08

3. Utarbeide tiltak- og handlingsplan

25.03.08 – 30.04.08

4. Ferdigstilling av rapport

01.05.08 – 19.05.08

Milepæler:

- Levering av rapport til kopiesentralen 19.05.08

5. Innlevering og presentasjon

20.05.08 – 06.06.08

Milepæler:

- Innlevering av rapport 22.05.08
- Plakat leveres til laminering 28.05.08
- Laminert plakat leveres til studenttorget 02.06.08
- Presentasjon 05/ 06.06.08

1.5 KVALITETSSIKRING

1.5.1 GRUPPEAVTALEN

Det ble utarbeidet en samarbeidsavtale under forprosjektet for å sikre prosjektets mål og fremgang. Avtalen ble undertegnet av alle gruppemedlemmene. De arbeidsrutiner som ble lagt til grunn her fungerte utmerket, og det har ikke vært noen problemer under gjennomføringen av prosjektet.

1.5.2 MØTE MED VEILEDER

Hver torsdag klokken 09.00 – 10.00 har gruppen hatt møte med veileder, hvor fremgang og status i prosjektet ble tatt opp. Sekretæren skrev referat fra møtene.

1.5.3 MØTE MED OPPDRAGSGIVER

Møtetidspunktene vil være de samme som med veileder, eller ved behov. Det ble planlagt tre reiser til NordBook AS i Skien i løpet av prosjektet, men etter konkurransen falt disse bort. Før hvert møte med oppdragsgiver ble det utarbeidet spørsmål om ting vi lurer på, slik at vi hadde en effektiv utnyttelse av tiden.

1.5.4 GRUPPEMØTE

Hver mandag klokken 09.00 – 10.00 har gruppen hatt statusmøte hvor fremgang i prosjektet ble lagt frem av alle gruppemedlemmene. Dersom det ble avdekket avvik ble medlemmene enige om tiltak for å sikre arbeidsflyt. Arbeidsoppgaver for uken ble fordelt på gruppemedlemmene. Spørsmål til veileder og oppdragsgiver ble forberedt for å få best mulig utnyttelse på torsdagsmøtene.

1.5.5 SIKKERHET

- Hvert gruppemedlem tok hver dag sikkerhetskopi av dagens arbeid. Det ble lagret én kopi på minnepenn og én ble sendt på e-post til sin egen adresse.
- Hver mandag flettet vi de ferdige dokumentene inn i hoveddokumentet, som ble sendt til alle på gruppen. Dette sikret at det minimum var tre sikkerhetskopier til en hver tid. Filnavnet inneholdt navn, forfatter og dato for å unngå at tidligere versjoner blandes.
- Gamle utgaver av hoveddokumentet ble ikke slettet eller overskrevet, dette sikret arbeidet ytterligere.

1.5.6 LOGGFØRING

- Sekretæren skrev referat fra alle møter i gruppen, med veileder og oppdragsgiver. Referatene ble gjennomgått og sendt til alle medlemmene hver mandag på gruppemøtet.
- Alle gruppemedlemmene førte arbeidslogg for hver dag over timer, klokkeslett og beskrivelse av arbeidet. Arbeidsloggen ble samlet til en felles prosjektdagbok ved prosjektslutt. Alle medlemmene i gruppen endte opp med omtrent samme arbeidsmengde.

2

ORGANISASJONSKULTUR



2 ORGANISASJONSKULTUR

Organisasjonskultur er ikke lenger ett ukjent begrep i arbeidslivet, det har vært en enorm utvikling og fokus på dette området de siste 30 årene. Grunnen til dette er ganske enkel; En sterk og funksjonell kultur betyr motiverte arbeidere som igjen øker effektiviteten som til slutt fører til sterkere økonomi.

”Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og derfor læres mye bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.” (E.Schein 1985)

Det er flere sentrale poeng i Schein sin definisjon. For det første understreker han at det gir liten mening å snakke om organisasjonskultur uten at man kan knytte begrepet kultur til en form for gruppe innad i organisasjonen som deler et sett av grunnleggende antakelser. For det andre mener Schein at kultur er basert på læring. Det han mener her er at man lærer videre hvordan man skal tilpasse måten en virksomhet har blitt utført på tidligere - over til nye erfaringer og forandringer som kan skje i en arbeidssituasjon. For det tredje mener Schein at kulturen opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig. En kultur vil alltid bli testet mot virkeligheten gjennom praksis og at kulturen mest sannsynlig vil endres om de grunnleggende antakelsene ikke stemmer overens med medlemmenes antakelser. For det fjerde mener Schein at den kulturen som befinner seg i en gruppe vil bli lært bort som den riktige måten å tenke og handle på når det kommer nye medlemmer inn.

2.1 HVORFOR ER ORGANISASJONSKULTUR BLITT SÅ VIKTIG DE SISTE ÅRENE?

1. Viktige deler av industrien er utsatt for økt konkurranse, økonomiske problemer og vanskeligere markedsforhold enn tidligere.
2. Diskusjonen gikk høyt om hva Japan gjorde som ikke vestlige bedrifter gjorde. Det kom ut to bøker om akkurat dette temaet (Athos & Pascal, 1981; Ouchi, 1982). Bøkene hevdet at svaret er å finne i bedriftens verdssystem, normsett, måte og tenke på – kort sagt i bedriftskulturen. Dette fikk vestlige bedriftsledere til å spørre seg om det var ønskelig og eventuelt hvordan man kunne skape de samme verdiene og normer i Vesten.
3. Folk ønsker i dag å oppnå mer i arbeidet enn bare lønn. Man er i økende grad blitt bevisst at man tross alt tilbringer rundt halvparten av sitt våkne liv på arbeidet, og at arbeidsplassen derfor bør gjøres til et sted hvor man trives og hvor man kan få tilfredsstilt flere behov. Gjennom perspektivet ”organisasjonen som kulturelt system” kommer det tydelig frem hvilke andre funksjoner arbeidsplassen kan ha utover å produsere varer og tjenester og å lønne sine ansatte.
4. Ansatte og bedriftsledere begynner i dag å erkjenne at det er en rekke prosesser som foregår inne i organisasjonen, men som man i liten grad er bevisst er til stede. Det er derfor en søken etter teorier, ”verktøy” og hjelpemidler som kan hjelpe ledelse og ansatte til i større grad å forstå og helst kontrollere disse prosessene.
5. Kulturbegrepet representerer en integrasjon av fagdisipliner som er sjelden i organisasjonsforskning.
6. De fleste av teoriene og metodene er basert på et rasjonelt syn på organisasjonen som system og blir derfor alt for overfladiske i sin tilnærming. Synet på organisasjonen som et kulturelt system kan bli et meget nyttig perspektiv når man fokuserer på de sidene av organisasjonen som blir tatt for gitt og som kommer til uttrykk i symboler og symbolske handlinger. (Henning Bang 1999:14)

Ved å studere organisasjonskultur søker en å finne faktorer i organisasjonen som kan hjelpe til med å beskrive, forklare og forutsi

menneskers atferd i organisasjoner. Det betyr i all hovedsak at vi ikke lenger kan regne organisasjoner som perfekte rasjonelle og logiske systemer.

2.2 HVA BESTÅR ORGANISASJONSKULTUREN AV?

Den deles i all hovedsak opp i to grunnleggende komponenter

- Kulturuttrykk (Manifestasjoner av kulturinnholdet, og dermed blir de handlinger og objekter den praksis som kulturen bruker for å uttrykke seg ovenfor medlemmene)
- Kulturinnhold (Det nettverk av betydninger, meninger og modeller som kan sies å befinne seg i medlemmenes hoder)

Organisasjonens kjerneelementer:

Består av fire elementer: verdier, normer, grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatninger

2.2.1 VERDIER

Av de fire elementene er dette den man oftest bruker til å beskrive organisasjonskulturens innhold. En verdi kan defineres som ”en vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt-tilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutt-tilstand” (Rokeach 1976:345)

Det kan være veldig vanskelig å måle og kartlegge verdier i en bedrift da medlemmene som oftest forteller om de forfektete verdiene fremfor de som virkelig blir etterlevd. Det kan hende de forfektete verdiene er stikk motsatt av de som egentlig levde verdiene, uten at medlemmene er villige til å innrømme dette. Bruksteorien er de verdiene som faktisk blir utøvd av de ansatte. Det skjer ofte at ledelsen prøver å fremme noen verdier som de mener er viktige, disse blir da ”forfektete verdier” men det betyr ikke at de er bruksteorier men teorier ledelsen helst vil skal eksistere. Dette er en meget enkel måte å prøve å lage kultur på og blir alt for enkel. Man må heller gå veien om de levde verdier og identifisere disse før man så kan endre kulturen. Ut i fra hva vi kan se fra kartleggingen av kulturen til NordBook AS ser vi ikke at ledelsen har utarbeidet eller kommunisert ut noen visjon eller verdier.

Man kan skille funksjonene til verdier inn i fire funksjoner:

1. **Standarder:** Verdier veileder oss om hvordan en skal oppføre seg i visse situasjoner, hvilken holdning man skal ha, hvordan evaluere og bedømme.
2. Verdier fungerer som *planer for konfliktløsning og beslutningsfatning* de hjelper en til å velge mellom alternativer, løse konflikter og fatte beslutninger når man står i en situasjon som aktiverer flere motstridene verdier.
3. **Motivasjonelle funksjoner:** hvis vi holder oss til verdiene vil vi belønnes med å oppnå verdienes ønsket slutttilstand.
4. Verdier brukes også for å *oppretholde og øke vår selvaktelse*, ved for eksempel å rasjonalisere personlig eller sosialt uakseptable handlinger.

2.2.2 NORMER

Normer er i korte trekk en betegnelse for de regler som forteller oss om hvordan vi skal oppføre oss. Normer kan være både uskrevne regler, som bordskikk (sosiale normer), og skrevne regler som Bibelens ti bud. Normer deles inn i bevisste og ubevisste. Begge typer påvirker medlemmenes atferd i organisasjonen.

Normer er blitt definert av Aadland (1991:47 referert i Henning Bang 1999) som: *"Normer er påbod eller regler som peikar ut rett handling innafor eit avgrensa område for å fremje og verne om verdjar."*

Det er viktig at man ikke blander sammen normer og atferd. Normene vokser frem i gruppen og blir etter hvert til regler for gruppen. Mennesker som jobber mye sammen i en gruppe og har mye kontakt vil sannsynligvis ha en lik oppfatning av normene. Det er imidlertid viktig at man er oppmerksom på at medlemmer i gruppen kan ha forskjellig mening om en gitt norm. Det vil derfor alltid være vanskelig å opprette ett felles sett med normer og regler som er akseptert av alle medlemmene.

Man må passe på at man ikke begrenser kulturbegrepet til kun å omhandle normer som er 100 % delt i organisasjonen. En viktig del av en organisasjonskultur er nettopp variasjonen i gruppens normer.

Normenes egenskaper (Bang 1999):

- Skille mellom bevisste og ubevisste normer
- Knyttet til sanksjoner
- Er forventninger til hva som er passende og upassende atferd
- Kan både være kollektive og individuelle

2.2.3 GRUNNLEGGENDE ANTAKELSE

Grunnleggende antakelser er lærte responser på en gruppes problemer. Problemene blir etter hvert tatt for gitt fordi de stadig brukes til å løse gruppens problemer. Det er vanlig å skille mellom to grunnleggende antakelser:

1. Antakelser om løsning av eksterne problemer (hvordan arbeidet skal utføres og evalueres). Eksempelvis ” Vi skal aldri låne penger av andre, men alltid greie å finansiere investeringene våre selv.”
2. Antakelser om løsning av interne problemer (hvordan medlemmene skal forholde seg til hverandre). Eksempelvis: ”Her skal folk behandles likt, uansett om det er en direktør eller arbeider.”

Grunnleggende antakelser dannes først og fremst ved handling.

- Etableres rundt
 - Eksterne tilpasningsproblemer
 - Interne integrasjonsproblemer
- Grunnleggende antakelser har en ”tatt-for-gitt” karakter
- Er lite eller ikke bevisst ovenfor medlemmene
- Er udiskutable

Virkelighetsoppfatninger:

En organisasjon er full av symbolbærende objekter, det vil alltid utvikles forskjellige fortolkninger av disse symbolene, både kollektivt og individuelt. Det er de kollektive fortolkningene som danner basis for organisasjonens felles delte virkelighetsoppfatninger.

Kultur er ifølge Louis (1985), nettopp disse kollektive fortolkningene: *”Kultur er et sett av virkelighetsoppfatninger som er delt av en gruppe mennesker. Virkelighetsoppfatningene er skjult blant medlemmene, er klart relevante for den spesifikke gruppen og er distinkte for gruppen. Virkelighetsoppfatninger overføres til nye gruppemedlemmer.* *”(Louis, 1985:74)*

Virkelighetsoppfatninger er de oppfatningene av virkeligheten medlemmene av kulturen utvikler og bruker for å skape mening i det de erfarer. De virkelighetsoppfatninger som kollektivt eksisterer i organisasjonen er de medlemmene ser virkeligheten gjennom. Det er nettopp gjennom disse medlemmene finner mening i handlinger, relasjoner, objekter eller utsagn.

En typisk virkelighetsoppfatning som også er veldig aktuell med tanke på NordBook AS kan være: *”Alle hos oss vet at grunnen til at vi sliter med lojalitet til ledelsen er fordi toppledelsen er så elendig.”*

Det man må merke seg er at det har ikke noe å si for levedyktigheten om virkelighetsoppfatningene er sanne eller ikke. Det vesentlige er at medlemmene forholder seg til dem som om de er sanne.

2.3 ORGANISASJONENS KULTURUTTRYKK

Organisasjonens kulturuttrykk er synlige, observerbare produkter av kulturen, og kan tolkes som kulturbærere. Det er likevel for ensidig å si at kulturen reflekteres i kulturuttrykkene. Forholdet er gjensidig – kulturuttrykkene er med på å skape, opprettholde og endre kulturens innhold. Kulturuttrykk trenger ikke være det samme fra bedrift til bedrift – Kulturuttrykk i bedriften du har vært medlem i trenger ikke ligne på tilsvarende uttrykk i en annen bedrift. Det er her det fort oppstår konflikter.

Kulturuttrykkene som er de fysiske og observerbare delene av kulturen, er med på å skape og opprettholde kjerneelementene ved at de fortolkes og gis et kommunikativt innhold av organisasjonens medlemmer. Organisasjonens kultur sitter i medlemmenes hoder og hjerter. Den påvirker både hvordan en fortolker det en opplever, hvordan en oppfører seg og hva en tenker og føler i organisasjonen. Organisasjonens kultur er i varierende grad felles delt blant organisasjonens medlemmer, den skapes og gjenskapes kontinuerlig og overføres til nye medlemmer.

Med andre ord påvirker organisasjonskulturen atferden i organisasjonen i det medlemmenes atferd er et *produkt av og en kilde til* dannelsen av kultur.

Kulturuttrykkene deles normalt inn i fire kategorier:

- Atferdsuttrykk
- Verbale uttrykk
- Materielle uttrykk
- Strukturelle uttrykk

2.3.1 ATFERDSUTTRYKK

Handlinger og atferd. Måten man oppfører seg på og sine handlinger overfor andre. Inneholder alt fra relativt omfattende handlinger som fusjoner, omstillinger, avskjedigelse av et antall personer til en leders væremåte ovenfor de ansatte. Det eksisterer uttrykk som dette i enhver bedrift, og det gjelder å prøve å holde følge med disse. Man kan fort falle igjennom og bli sett på som en som ikke godtar den eksisterende kulturen om man ikke plukker opp omgangstonen. Når vi snakker om atferdsuttrykk snakker vi også om uttrykte følelser. Eksempler på dette kan være følelsesladde utsagn, konfrontasjoner, konflikter, positive og negative følelser som kommer til uttrykk blant organisasjonens medlemmer. Gjennom dette finner man ut av hva som egentlig er ”godtatt” innenfor organisasjonen man jobber i.

2.3.2 VERBALE UTTRYKK

Alle medlemmer i en organisasjon kommuniserer med hverandre ved bruk av myter, legender og historier. Man bruker dette gjerne for å fremme en mening. Historier som at sjefen kastet dressjakken og hjalp til på ”gulvet” når det var krise er ting som kan gi symboleffekten om at alle er i samme båt. Og at hvis alle samarbeider når vi målene våre. Ledere kan også bruke dette som et verktøy i sin lederstil. Lederen kan i stedet for å kommandere den ansatte til å gjøre en ting på en spesiell måte bare fortelle om tidligere hendelser som har resultert i gode resultater, og dermed overførers grunnleggende antakelser via kulturell arv om hva som er den rette måten å forstå, tenke og føle i forhold til visse problemer.

Verbale uttrykk handler også om språk, sjargong og humor. En bedrift utvikler ofte et eget språk, en egen sjargong og humor.

Dette er ting som er med på å underbygge kulturen i sin helhet. De ansatte lærer hvordan de skal tiltale hverandre, hvordan vitser man kan fortelle, hva man ler av etc. Noen grupper utvikler også ett språk som kan være uforståelig for andre. Dette kan være folk med spesiell utdannelse som bruker en fagterminologi som blir noe helt eget for den gruppen. Dette gjør at man oppnår en klar medlemskapsfølelse hos gruppens medlemmer.

Til slutt handler verbale uttrykk om de uttalte verdier, normer og oppfatninger. I samtale med medlemmer innenfor en organisasjon vil man ofte få høre flotte eller negative ord om hva som er gjeldene for denne organisasjonen, man kan få høre om hva som er tillat og ikke, og hva det enkelte medlemmet ser på som verdifullt og hva som ikke sees på som så verdifullt. Det er nettopp disse uttalte verdiene som kalles forfektete verdier. Disse kulturuttrykkene er meget interessante fordi de kan sees på som en direkte avspeiling av hva som er innholdet i kulturen. De er samtidig med på å bygge opp under kjerneelementene. Det er derimot veldig viktig at de ikke forveksles med kjerneelementene som representerer organisasjonens levde verdier, normer og virkelighets-oppfatninger. Selv om vi her skiller mellom de uttalte og faktisk levde verdiene sees det i noen tilfeller at de faktisk stemmer overens med hverandre. Det vi må være oppmerksom på er at organisasjonskulturen setter visse rammer over hva som er tillat og ikke, og dermed vil medlemmene i sin uttalelse om kulturen alltid til en vis grad være påvirket av nettopp dette.

Skillet mellom forfektete verdier og levde verdier handler i all hovedsak om at vi kan skille mellom de verdiene som er oss bevisst, som vi sier vi tror på, og de verdier som virkelig ligger bak våre handlinger som ofte ikke er oss bevisst.

2.3.3 MATERIELLE UTTRYKK

Her handler det om de fysiske tingene som er med å påvirke kulturen. Fysiske objekter, klesdrakter og ting som er kjent for medlemmene innenfor en organisasjonen vil fungere som kulturuttrykk ved at de kommuniserer et budskap eller en standard til omgivelsene. Det er selvsagt mange eksempler på dette ute i organisasjonene, et eksempel kan være at direktøren alltid har kontordøren åpen som vil kunne signalisere at det bare er å komme inn om man lurert på noe. Hvis vi ser på NordBook AS så ser vi mange klare uttrykk som dette. Kvinner og menn sitter hver for seg, røykere sitter i noe som kalles for "krematoriet". Det er også slik at man har "faste" plasser, og det er

felles kjent blant medlemmene at man ikke bryter denne kodeksen. Hos NordBook AS er det også tydelige skiller i måten man kler seg. Ledelsen går i dress, trykkere i trykkerklær osv.

Den fysiske strukturen og arkitekturen kan også gjenspeile og være med på å opprettholde kulturen. Åpent eller lukket kontorlandskap, åpne eller lukkede dører, felles eller separate kantiner etc. Alt dette er med på å fortelle hva slags omgangsform som verdsettes i kulturen. En adskilt kantineløsning hvor ledere spiser adskilt fra arbeiderne kan ofte oppfattes som at lederne tror de er bedre og mer verdifulle enn resten av personalet, noe som igjen kan signalisere at uformell kontakt mellom ledelsen og arbeidere ikke er tillatt. Alt dette er ting som eksisterer i en eller annen form i alle bedrifter, og er som oftest meget vanskelig å endre.

2.3.4 STRUKTURELLE UTTRYKK

Under strukturelle uttrykk ligger alle handlingene vi gjentar som en vane år etter år. Ritualer, prosedyrer og seremonier er med på å opprettholde kulturen fordi de gjentas på samme måte av medlemmene og kommuniserer det samme budskapet hele tiden. Disse handlingsmønstrene kan være etablert skriftlig og formelt, eller de kan ha oppstått uformelt gjennom handling som har blitt gjentatt over lengre tid. Skal nye medlemmer i en organisasjon integreres inn i den eksisterende kulturen må de bli sosialisert. Det er meget gunstig for bedrifter å ha årlige sosialiseringkurs hvor man fokuserer på å sosialisere nye medlemmer inn i den eksisterende kulturen. Slik lærer man hvordan man skal oppføre seg som ansatt og hvilke verdier og normer bedriften ønsker å fremme.

Rekrutterings-, belønnings- og karrieresystem er ting som faller innunder strukturelle uttrykk. Veletablerte og gjennomtenkte belønningssystemer er viktig i en organisasjon og bidrar i form av at de gir informasjon om hvilke forsterkningsmekanismer organisasjonen anvender og hvilke egenskaper og atferd organisasjonen vektlegger hos de ansatte.

I all hovedsak vil vi si at punktet strukturelle uttrykk innenfor organisasjonskulturen er et punkt som handler om at man skal vise medlemmene i organisasjonen *hvorfor* de er her, og hjelpe dem og forstå *hvordan* det faktisk er i den gitte organisasjonen man befinner seg i.

Organisasjonskulturens innhold

Kulturinnholdet, kan betraktes som medlemmenes modeller av og for handling, og beskrives gjennom kjerneelementene. De levde verdiene, normer og virkelighetsoppfatninger, er i seg selv usynlige, men manifesterer seg gjennom ulike kulturuttrykk. For å forstå organisasjonskulturens innhold må man finne ut hva kulturuttrykkene betyr for de ulike medlemmene i organisasjonen. Det er viktig at man ser på de verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som eksisterer i kulturen i dag, for å se om de forklarer dagens situasjon og om de fremmer det bedriften ønsker.

Kulturdannelse

Det er tre hovedfaktorer som spiller inn i dannelsen av kultur innenfor en organisasjon: Mennesker, omgivelsene og arbeidsoppgaver.



Mennesker i forskjellige roller i organisasjonen vil selvsagt være med å prege kulturen med sine ulike bakgrunner og personligheter, samt deres individuelle oppfatninger av hva som er riktig og galt, viktig og uviktig og sant og usant. Det er samtidig en del gitte bestemmelser som ikke lar seg endre så lett. Bedriftens geografiske plassering eller at bedriften jobber innenfor en bransje som har ført til en utvikling av et spesielt sett av virkelighetsoppfatninger. Når mennesker samles i skapelsen av en organisasjon gjøres det alltid for å oppfylle et mål. Det er her selve kulturen utvikles. Den interaksjonen som oppstår mellom mennesker som møtes i arbeid for å samordne sine aktiviteter for å nå et felles mål, vil føre til at det etableres en del mer eller

mindre felles delte forståelsesrammer og virkelighetsoppfatninger blant medlemmene. Organisasjonskulturens historie vil dermed være preget av de hendelser, kriser og suksesser som organisasjonen har opplevd og hvordan disse har blitt taklet. Dette vil igjen sette sine spor i de normene, verdiene og virkelighetsoppfatninger som skaper felleskulturen i bedriften.

2.4 LEDERE I ORGANISASJONSKULTUREN

Schein (1985) hevder at ledere generelt og grunnleggere spesielt er de viktigste kulturskaperne i organisasjoner, fordi det er disse medlemmene som har størst innflytelse og makt til å prege organisasjonen med sine virkelighetsdefinisjoner. De påvirker ledelsen først og fremst gjennom fem kanaler;

1. Hva ledelsen retter oppmerksomheten mot, måler og kontrollerer i organisasjonen.

Ledere kommuniserer det de tror på og hvilke verdier og antakelser de har gjennom hvilke områder av driften de systematisk er opptatt av. At det finnes områder de ikke reagerer på har også ett kommunikativt budskap som blir tolket av organisasjonens medlemmer.

2. Ledernes reaksjoner på kritiske hendelser og kriser i organisasjonen.

Måten ledelsen hankses med krisen vil være med i dannelsen av nye normer, verdier og arbeidsprosedyrer, som etter hvert vil nedfelle seg i kulturen. En krise kan ofte være en sterk emosjonell opplevelse for mange av organisasjonens medlemmer. Noe som bidrar til at læringen under krisen blir særlig intens.

3. Bevisst rollemodellering, veiledning og trening

Ledernes synlige atferd - hvilke arbeidsoppgaver de utfører, hvordan de utfører dem, hvordan de forholder seg til kolleger og underordnede etc. Kommuniserer antakelser og verdier til resten av organisasjonen

4. Kriterier for fordeling av belønning og status

Organisasjonens medlemmer lærer hva organisasjonen verdsetter og hva den straffer gjennom dens formelle og uformelle belønningssystemer.

5. Kriterier for rekruttering og seleksjon, forfremmelse, pensjonering og avskjedigelse.

I startfasen er det lederne som rekrutterer nye medlemmer til organisasjonen. Dermed kan de, ved å velge ut personer med visse verdier og antakelser, sørge for at nye organisasjonsmedlemmer passer inn i den kulturen lederne prøver å skape eller allerede har skapt.

En eller flere kulturer?

Det eksisterer alltid flere kulturer i en bedrift, hvilken kultur man selv definerer seg som medlem av vil avhenge av situasjonen man befinner seg i. I en situasjon kan man føle seg som en kvinne, i en annen som en fagperson, kanskje som ett medlem i en samlet organisasjon. Det er helt vanlig at mennesker er medlemmer av flere kulturer samtidig. I en og samme organisasjon vil det eksistere flere kulturer side om side. Eksempler på dette kan være:

- Forskjellige kjønnskulturer - menn og kvinner har ulike verdier og normer.
- Aldersforskjeller der unge medlemmer har en annen tolkning av verdier og normer enn de eldre.
- Profesjonskulturer der det er et eget sett med normer og verdier knyttet opp mot en egen utdanningsgruppe blir det viktigste.
- Ulike sjikt av organisasjonen.

En Subkultur trenger ikke nødvendigvis være noe negativt, slik mange tror. For det første vil det alltid være flere subkulturer tilstede, i en organisasjon av en viss størrelse. For det andre vil et slikt mangfold av subkulturer som regel gjøre organisasjonen bedre i stand til å håndtere og takle skiftende omgivelser. Det skal samtidig sies at visse subkulturer *kan* være ødeleggende for en organisasjon om subkulturen er sterk, og har verdier som er særpreget på tvers av organisasjonens dominante kultur.

2.5 HVORFOR FOKUSERE PÅ ORGANISASJONSKULTUR?

Henning Bang (1999) har forklart dette meget enkelt ved modellen som er vist under:

- 1) STYRER ATFERD VED Å GI MODELLER FOR HANDLING
 - Virker retningsgivende på atferd
 - Gir kognitive kart og modeller for handling
 - Gir standarder og kriterier for handling
 - Virker kontrollerende og legitimerende på medlemmenes atferd
 - Gir måter å løse organisasjonens interne og eksterne problemer på

- 2) VIRKER INTEGRERENDE PÅ ORGANISASJONSMEDLEMMENE
 - Virker identitetsskapende
 - Virker integrerende på medlemmene
 - Genererer lojalitet
 - Definerer organisasjonens grenser
 - Skaper fellesskap gjennom felles meningsinnhold
 - Virker stabiliserende over tid.

- 3) VIRKER ANGSTREDUSERENDE I ORGANISASJONEN
 - Dette skjer som følge av de 11 foregående funksjoner, ved at organisasjonen får struktur som virker som forsvar mot medlemmenes angst.

Som vi ser ut i fra denne modellen er den positive effekten ved en fungerende organisasjonskultur av stor betydning for en organisasjon. Den er et kraftig verktøy som ledelsen burde ta i bruk for å øke sjansen for å lykkes i oppnåelsen av bedriftens mål.

2.6 OPPSUMMERING

Utvikling av kulturbegrepet har hatt en klar stigning de siste årene. Tidligere mente man at kultur var noe som oppstod spontant blant de ansatte, som man måtte ta hensyn til når man utformet organisasjonsstrukturen. Nå er det forståelse for hvordan kultur skapes og hvordan man kan ta det i bruk som virkemiddel av ledelsen for å motivere og påvirke de ansatte.

Organisasjoner er ikke bare harmoniske. Bedrifter i dag bør ha et fokus på organisasjonskulturen da en sterk felleskultur fungerer som en ryggrad for de ansatte i utførelsen av bedriftens satte verdier og normer, og vil være en utrolig viktig del av bedriftens suksess. En god kultur betyr at det er en stor grad av enighet rundt et sett verdier som i de fleste tilfeller er definert av bedriftens toppledelse. Ved å fokusere på kultur i organisasjoner, fokuserer man også på forhold som kan begrense effekten av de formelle trekkene ved organisasjoner, og dermed gjøre det vanskeligere å styre, koordinere og holde kontroll. Men kultur kan også støtte opp om organisasjonens mål, fremme oppslutning blant de ansatte, og brukes som ett verktøy for realisering av mål.

3

KULTUREN I NORDBOOK AS



3 KULTUREN I NORDBOOK AS

I dette kapitlet har vi summert de viktigste fra resultatet av rapporten ”Organisasjonskultur 2007” til Jennifer Marki og Miriam Støvreide.

3.1 FELLESKULTUREN I NORDBOOK

Det man kan se ut i fra rapporten er at det er stor uenighet mellom ledelsen og de på ”gulvet”. Det kommer tydelig frem at bedriften ikke har en felles kultur. Det er i dag en sterk todelig i bedriften, der ledelse og administrasjon representerer den ene siden og produksjon den andre.

De holdninger, oppfatninger og virkelighetsopplevelser som preger ledelsen og administrasjon i dag er:

- Kortsiktig fokus
- Mangel på struktur
- Mangel på kommunikasjon
- Produksjonsorientering
- Hierarki og autoritet

De holdninger, oppfatninger og virkelighetsopplevelser som preger produksjonen i dag:

- Lojalitet
- Arbeidsmoral
- Hierarki og autoritet
- Kortsiktig fokus

De holdninger, oppfatninger og virkelighetsopplevelser som preger både ledelse og administrasjon og produksjon i dag er:

- Kortsiktig fokus
- Produksjonsorientert
- Hierarki og autoritet

3.1.1 BESKRIVELSE AV FELLESKULTUREN

Kortsiktig fokus og produksjonsorientering

Et av bedriftens største problem er at de ikke jobber mot et felles langsiktig mål. De jobber fra dag til dag, og både hverdagen og fremtiden er lite planlagt. Hovedfokuset er raske løsninger og resultat. Ettersom at de ikke har noe form for langsiktig planlegging er det vanskelig å oppnå et bra resultat, både i bedriften og på de produktene som skal ut til kunden.

3.1.2 HIERARKI OG AUTORITET

Ledelsen ønsker en organisasjon der alle kan si sin mening, men dette er noe som tydeligvis ikke har kommet frem til de ansatte, siden de føler at de ikke er med på å bestemme noe og føler de ikke har noe de skulle ha sagt. De ansatte føler seg sett ned på og tør verken å ta initiativ eller egne avgjørelser. De sitter med en følelse av å være kneblet av ledelsens styremåte. Det er ikke blitt gjort noe for å endre situasjonen i bedriften, noe som gjør at bedriften den dag i dag er preget av hierarki og autoritet. Det at de ansatte ikke føler engasjement, eierskap og heller ikke kan si hva de mener gjør at de i ledelsen automatisk må kontrollere og overvåke de ansatte mer. Bedriften er preget av en tidligere sterk leder som hersket og hadde all makt i bedriften. Det var komplett diktatur, denne situasjonen er fremdeles med på å prege hvordan bedriften er. Måldokument, strategidokument, stillingsbeskrivelse, organisasjonskart, klarere arbeidsinstruksjoner og klarere ansvarlinjer er sterkt savnet. Det finnes ikke i dag noen klare rutiner for belønning, seremonier eller ritualer. Det er mange å forholde seg til for de ansatte, og flere overordnede gir forskjellige beskjeder, og de ansatte vet ikke hvem de skal forholde seg til. Kulturen i bedriften kan beskrives som svak, det er få delte verdier, normer og virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelser. Det er mange små subkulturer og ikke en sterk felleskultur.

3.1.3 FELLESKULTUREN OPP I MOT KUNDETILFREDSHET

NordBook AS sin kundegruppe vektlegger kvalitet, pris og leveringstider. Bedriften er ikke kundefokusert og kundene er ofte misfornøyde både når det gjelder leveringstid og med kvaliteten på produktene som bedriften har produsert. Den kortsiktige planleggingen gjør at man ikke ser problemer før de oppstår og da er

det for sent å gjøre endringer. Det er ofte prosjektlederene må ringe kunden dagen i forveien og si at en ordre er forsinket. Når en kunde henvender seg til bedriften og synes et produkt er av dårlig kvalitet prøver man heller å overbevise kunden om at produktet er bra enn og faktisk produsere det produktet som kunden vil ha. Noe som tyder på at fokuset på kunden ikke er til stede, og den etterlevde regelen i mange bedrifter om at ”kunden har alltid rett” er ikke til stede i NordBook AS. Det oppleves ofte at produktene kommer i retur da kvaliteten ikke står til kundens forventninger. Kvalitetskontrollen er dårlig noe som fører til at feil oppdages for sent, og i noen tilfeller er det kunden selv som oppdager feilene. Ved feil og kvalitetsbrister opplever kunder å måtte diskutere i hvilken grad de burde være fornøyd med produktet. Her blander både ledelsen i bedriften og konsernet seg inn i en diskusjon vedrørende om produktet er å anse som bra nok.

3.1.4 FELLESKULTUREN OPP I MOT MÅLSETNING

Bedriften har ikke et mål de jobber mot. Hovedfokuset deres ligger på økonomi. Det som også er en viktig målsetning for bedriften er å opprettholde dagens situasjon som ledende bokprodusent i sitt segment i det norske markedet. Hovedproblemet i bedriften når det gjelder målsetning er at de ansatte i organisasjonen ikke har et felles mål å jobbe mot. Ris, ros, opplæring, god oppfølging og veiledning er viktig for å nå målene. Ledelsen vil at man skal være lønnsomme og effektive, men dette er noe som er vanskelig da det ikke er noe struktur eller konkrete mål. Slik som kulturen er i bedriften i dag er den mer en hindring enn den er med på å hjelpe bedriften med å nå sine mål.

3.2 GRUPPERINGER I BEDRIFTEN

- Ledergruppen
- Administrasjon
- Produksjon
- Repro
- Trykk
- Bokbind

Dette er de klareste gruppeinndelingene i bedriften, men det er største skille finner vi mellom ledelse/administrasjon og produksjon.

De ulike faggruppene repro, trykkere og bokbind har en tendens til å holde sammen hver for seg. Den sterkeste faggruppen er trykkerne, som har en høyere oppfatning av seg selv i forhold til de andre gruppene. De snakker ofte høyest i forsamlinger, og tør oftere å uttrykke sine meninger.

Bokbind holder til i overetasjen og er den største av faggruppene. Det er uttalt at man er reddere for å si sin mening her oppe enn nede. Falseavdelingen lever i sin egen lille verden og viser sjelden misnøye. Repro er den minste avdelingen som har god kontakt med prosjektavdelingen. De har også noe kontakt med trykkavdelingen, men har ikke så mye å gjøre med de øvrige avdelingene. Selv om det er et klart skille mellom de ulike avdelingene i produksjonen har de mange av de underliggende normene, verdiene og oppfatningene felles. De på gulvet legger vekt på trivsel, sosialt miljø, og å gjøre jobben bra. De vil lage et så bra produkt som mulig, da kvalitet er viktig og det å få jobben unna effektivt. Det legges også vekt på riktige lønninger, og det fysiske arbeidsmiljøet. Den kortsiktige planleggingen fører til at man ikke får fylt opp månedens produksjon.

Produktiv ledelse mener at målsetningen er uklar og at de er dårlige på å ha informasjonsmøter og at målsetningen har blitt forandret etter hvordan situasjonen er. Administrativ ledelse mener at om ikke de ansatte vet hva som er målsetningen til bedriften, så vet de ikke hva de driver med. Informasjonsmøter i bedriften er tilfelle 3 – 4 ganger i året, men de ansatte ville helst hatt dette annenhver måned som planlagt. Administrativ ledelse mener det ikke er noe poeng å ha møte bare for å ha møte. Medarbeidersamtaler eksisterer ikke i bedriften og administrativ ledelse mener at det er ledere lengre nede i systemet som skal ta hånd om dette. De mener også at det er bedre å heller ta opp problemer når de oppstår

3.3 SUBKULTUR "LEDELSE OG ADMINISTRASJON"

3.3.1 HÅNDFASTE UTTRYKK I "LEDELSE OG ADMINISTRASJON"

- Bedriften savner struktur og rutiner
- Bedriften tenker kortsiktig
- Utpreget produksjonskultur
- Negativt fokus
- Brist på kompetanse
- Brist på kommunikasjon
- Preget av den gamle kulturen med direktør Per Johnsen

Bedriften savner struktur og rutiner

De ansatte som jobber med prosjektledelse etterspør en bedre planleggingsfunksjon og at man planlegger i et større tidsperspektiv. De mener at man bruker for mye tid på logistikk og at man har kortsiktig planlegging, både i forhold til kunder og til de som jobber ute i produksjonen. I dag bruker de to timer hver dag på å planlegge dagens produksjon, mens kundene forventer at man har planlagt tre uker fremover.

Kortsiktig tenking

Administrativ ledelse har tro på kortsiktig fokus og handlingsorientering. Man skal ha muligheten til raskt å gå inn i nye relasjoner og like raskt avslutte de. Den strenge økonomiske situasjonen har også vært medvirkende årsak til at de ikke har satt opp et langsiktig mål.

Utpreget produksjonskultur

Bedriften er en produksjonsbedrift og både de ansatte og ledelsen gir uttrykk for at man har en utpreget produksjonskultur. Noen mener at man savner respekt for kundene, og henviser da til den kortsiktige planleggingen. Man ringer gjerne kundene dagen før og forteller at leveransetiden er forsinket eller utsatt.

Negativt fokus

De ansatte mener det er negativt fokus i bedriften, og det blir bare fokusert på det som er negativt og sjelden på det som er positivt. De ansatte føler seg ille til mote før møter, da de lurere på hva som kommer til å bli tatt opp denne gangen. De føler at ledelsen bare kaller inn til møter når det er krise.

Noe som også blir nevnt er at man er flinke til å kritisere om noe går galt, men ikke like flinke til å gi ros når noe går bra.

Brist på faglig kompetanse

Det er mangel på faglig kompetanse innenfor grafisk bransje i bedriften. Det er ikke noe kultur som sier at man skal hente inn folk med faglig kompetanse, det bli ofte hentet inn folk fra gaten. Noen mener at bedriften har blitt tvunget til å gjøre det slik da det har vært vanskelig å fått fatt i personer med riktig faglig kompetanse. Kompetanse er noe mange savner og det nevnes at de som har ansvaret for opplæring av nye ansatte, ikke alltid har den rette kompetansen og det igjen fører til at man utvikler egne metoder å utføre jobben på. De som har kunnskap velger andre bedrifter fremfor denne. Administrativ ledelse sier at de hadde behøvd å komplettere med nye og yngre arbeidere som har andre kunnskaper og erfaringer.

Brist på kommunikasjon

Både mellom kollegaer og mellom avdelinger råder det en sviktende kommunikasjon. Det er ingen klar kommunikasjonsvei og at det er for mange å forholde seg til og for mange som involveres. I en to års periode var det en innleid daglig leder i bedriften, som var opptatt av at ingen skulle bestemme mer enn andre. Dette førte til at det ble en intern krig/kamp. Noen personer fra mellomledelsen krangler om hvem som skal bestemme mest, og produksjon får derfor flere ulike beskjeder og kommer imellom en kamp som ikke er deres. Noe som utmerker seg i bedriften er at man prater om hva man forventer at andre skal gjøre, gjør og burde gjøre. Det kommer fra alle nivå i bedriften og tyder på at man ikke har gitt klare beskjeder eller har klare ansvarslinjer. Bristen på kommunikasjon gjelder også på de ulike avdelingene. Uenighetene som er går på det faglige planet og ikke det personlige. Det er en kultur for å skyldte på andre når noe går galt.

Preget av den gamle kulturen

Under perioden med tidligere direktør var bedriften preget av en kultur som de ansatte og ledelsen nærmest beskrev som slavedrift, det komplette kaos kombinert med det komplette diktatur. Det var én mann som styrte og hadde en finger med i alt. At han hadde et sterkt avtrykk i bedriftens historie merkes på at alle historier som går igjen i organisasjonen handler om han. Denne kulturen har vokst inn i veggene og preger bedriften den dag i dag. Den gamle kulturen har satt spor på den måten at de ansatte i produksjonen ikke tør å ta eget ansvar.

3.3.2 I LEDELSE OG ADMINISTRASJON ER DET EN KULTUR SOM ER PREGET AV

- Kortsiktig fokus
- Produksjonsorientering
- Brist på struktur
- Brist på kommunikasjon
- Hierarki og autoritet

KORTSIKTIG FOKUS

Beskrivelse

Man verdsetter raske løsninger og resultat fremfor grundighet og langsiktighet.

Forekomst i bedriften

Administrativ ledelse har gitt uttrykk for at man har tro på kortsiktig fokus og handlingsorientering og det er også dette som etterleves av kulturens medlemmer. Når bedriften prater om sin visjon nevner man at det viktigste er å levere et resultat som holder mål og at man ønsker å være en effektiv og stor aktør på markedet i fremtiden.

PRODUKSJONSORIENTERING

Beskrivelse

Med produksjonsorientering menes at bedriften legger størst vekt på effektiv produksjon og distribusjon med tankegangen om at kundene er interessert i funksjonelle produkter til rimelige priser.

Forekomst i bedriften

Verdien vises i bedriften gjennom den kortsiktige planleggingen og gjennom uttalelser om at man har fokus på effektivitet og lønnsomhet. Alle mener de må forbedre leveringstiden.

BRIST PÅ STRUKTUR

Beskrivelse

Med mangel på struktur menes det at det ikke foreligger noen klar organisasjonsstruktur og at man ikke innehar viktige dokumenter som målformulering, strategiplan, organisasjonskart og stillingsbeskrivelse for de ansatte.

Forekomst i bedriften

At organisasjonen ikke har etablerte verdier har skapt brister på viktige punkter, som langsiktig planlegging og en strategi for bedriftens videre eksistens.

BRIST PÅ KOMMUNIKASJON OG INFORMASJON

Beskrivelse

Kommunikasjon er helt nødvendig for at en organisasjon skal fungere. Den sørger for at informasjon overføres mellom personer og avdelinger og er en forutsetning for at ledelsesprosessen skal fungere.

Forekomst i bedriften

Både mellom ledelse og de ansatte og mellom de ulike avdelingene i bedriften kan man se klar svikt i kommunikasjonen. De ansatte opplever kommunikasjonen med ledelsen som enveis, da man ikke får feedback på det man gjør. Ledelsen mener det ikke er nødvendig å informere når det virkelig ikke er nødvendig og de ansatte får en oppfatning om at det informeres bare når det er noe negativt.

HIERARKI OG AUTORITET

Beskrivelse

En hierarkisk bedrift har en vertikal arbeidsdeling, der det sitter en leder på toppen og bestemmer over de som befinner seg under han. En organisasjon er preget av autoritet når arbeidstakeren kjenner at det er en balanse mellom arbeidsinnsats og det han får igjen.

Forekomst i bedriften

Hierarki og autoritet er noe ledelsen mener de ikke etterlever, og man prater om en flat organisasjon der man kan gå til den øverste sjefen og si hva man mener. Hierarki og ”makt” er noe som har vært en av bedriftens kjerneverdier siden den ble etablert av Per Johnsen på 1970 – tallet. Ettersom den nåværende ledelsen ikke har gjort noe spesielt for å endre den gamle kulturen og innføre nye verdier i bedriften, kan man derfor si at autoritet og hierarki fortsatt lever i bedriften.

3.4 FELLES DELTE KULTURELEMENTER

3.4.1 KULTUREN I "LEDELSE OG ADMINISTRASJON" OPP I MOT KUNDETILFREDSHET

De fleste mener kundene er misfornøyde med leveringstiden og noen nevner at kvaliteten kunne vært bedre. Den kortsiktige planleggingen og mangel på struktur er en medvirkende årsak til at bedriften ikke kan tilfredsstillte kundene på best mulig måte. Hadde man hatt en mer langsiktig planlegging hadde man kunne identifisere problemer med leveringstiden og kunne gitt beskjed til kundene tidligere. Man hadde også redusert antall delleranser.

3.4.2 KULTUREN I "LEDELSE OG ADMINISTRASJON" OPP I MOT MÅLSETNING

Bedriften har ikke noe internt måldokument og ledelsen har aldri uttalt noe konkret mål. De ansatte uttaler også at de ikke vet hva bedriftens mål er.

3.4.3 I HVILKEN GRAD KULTUREN I "LEDELSEN OG ADMINISTRASJON" HINDRER OG BIDRAR TIL AT BEDRIFTEN ER ETT ATTRAKTIVT STED Å JOBBE

De stadige omstruktureringene som skaper usikkerhet omkring arbeidssituasjonen og bedriftens evne til å overleve, sammen med mangel på kommunikasjon mellom de ulike avdelingene og savnet etter struktur og klare mål, gjør bedriften til en lite attraktiv arbeidsplass.

3.5 SUBKULTURER I "PRODUKSJON"

3.5.1 HÅNDFASTE UTTRYKK I "PRODUKSJON"

- Det er et generelt negativt fokus i bedriften.
- Bedriften preges av dårlig planlegging.
- Bedriften er handlingsorientert.
- Fokuset i bedriften er kortsiktig.
- Det er høy arbeidsmoral blant de ansatte i bedriften.
- Lojaliteten til bedriften og kollegaene er høy.
- Trygghet verdsettes i bedriften, men det eksisterer også mye usikkerhet.
- Bedriften preges av hierarki og autoritet.
- De ansatte har lite medbestemmelse og er lite involvert.
- Målene til bedriften er uklare/ikke eksisterende.
- Bedriften preges av manglende kommunikasjon.
- De ansatte er stort sett fornøyde med arbeidsmiljøet.
- Personalbehandlingen oppfattes som dårlig.

Det er generelt negativt fokus i bedriften

Det gis kritikk for det minste og gis sjelden ros. Det negative blir alltid tatt opp, mens positive hendelser blir sjelden eller aldri lagt merke til. De ansatte føler seg ikke verdsatt av ledelsen.

Bedriften preges av dårlig planlegging

En av årsakene til den dårlige effektiviteten og kapasitetsutnyttelsen er at planleggingsfunksjonen i datasystemet ikke utnyttes. Det planlegges to dager frem, ikke tre uker som man burde. Jobber avbrytes ofte midt i produksjonen foran andre som haster mer. Det ligger et stort potensial her som ikke utnyttes. De ansatte på "gulvet" ser løsninger som kunne utnyttet kapasiteten bedre, men blir ikke hørt.

Bedriften er handlingsorientert

Ledelsen verdsetter handling og å få ting unna. Det er ikke fokus på forberedelser eller planlegging, noe som flere mener kunne forenklet hverdagen og økt effektiviteten.

Fokuset i bedriften er kortsiktig

Kortsiktig fokus preger både lederstil og bedriftens mål. Fokuset er på nå situasjonen, verken fremtid eller fortid er vesentlig. Jobben blir ikke like grundig gjort som den ville med en mer langsiktig og planlagt gjennomføring hadde resultert i.

Det er høy arbeidsmoral blant de ansatte i bedriften

De fleste står på for å få ting unna, gjør så godt de kan, og vil levere best mulig resultat. Har man ikke noe å gjøre hjelper man til et annet sted. Arbeidsmoral er også ofte budskapet i historiene som fortelles, og mange av normene i bedriften har også denne undertonen. Du bør gjøre en god jobb, du bør stå på og gjøre ditt beste til enhver tid, du bør ikke overlate rot til neste skift, du bør ha en god holdning til arbeidet og du bør ta ansvar for det du gjør.

Lojaliteten til bedriften og de ansatte er høy

De ansatte er stolte av arbeidsplassen sin, og ville forsvart firmaet overfor omverdenen. Ingen snakker negativt om bedriften til utenforstående. De fleste ansatte er trofaste mot bedriften, de prøver så godt de kan, vil levere best mulig resultat og alle står på for å få ting unna. De ansattes lojalitet er overfor bedriften og sine kollegaer, og ikke ledelsen.

Trygghet verdsettes i bedriften, men det eksisterer mye usikkerhet

Satsingen på NordBook AS i Skien, flyttingen av Nordbok i Gjøvik, og investeringer gjort i bedriften har gjort at trygghetsfølelsen har økt. De ansatte er trygge på sine medarbeidere, lojaliteten blant dem gjør at de ansatte føler seg trygge og stoler på hverandre. De fleste er litt urolige i forhold til permitteringer, usikre jobber og har frykt for å bli nedlagt.

Bedriften preges av hierarki og autoritet

Det er utbredt oppfatning at det er stor avstand mellom topp og bunn i bedriften. De ansatte oppfatter det slik at lederne overvåker alt, og tror de eier de ansatte. De ansatte tør ikke ta initiativ til løsninger eller ta egne avgjørelser og går til sine overordnede for de minste ting, selv om de egentlig vet hva som skal gjøres. De ansatte har blitt apatiske, orker ikke lenger å si sin mening eller gå på allmøter, de har resignert og går i den samme gamle tralten. Sterke humørsvingninger hos enkelte i ledelsen fører til at de ansatte ofte er usikre på hvordan de skal oppføre seg i ulike situasjoner. Man må oppføre seg etter humøret til sine overordnede for ikke å risikere og havne i bråk.

De ansatte har lite medbestemmelse og er lite involvert

De ansatte har liten innflytelse på sin egen hverdag, blir ikke involvert og har ingen medbestemmelse i praksis

Målene til bedriften er uklare

Ingen i bedriften virker å være klar over organisasjonens mål. Det er fokus på å overleve, der bedre økonomi er hovedmålet. Målene som uttales er i hovedsak kortsiktige.

Bedriften preges av mangel på kommunikasjon

Det går stort sett på enveiskommunikasjon hvor lederne sier noe og de ansatte har å gjøre dette. Manglende allmøter og medarbeidersamtaler er et savn for de fleste.

De ansatte er stort sett fornøyd med arbeidsmiljøet

Når det kommer til omgangen med de på sin avdeling er de ansatte stort sett fornøyd. Bedriften har et sterkt tillitsmannsapparat, som er engasjert og gode på å ta tak i ting. De ansatte trives med det faglige, kollegaene og stemningen blant de ansatte. Det er mye humor og det er en lett og fin tone. De ansatte er derimot misfornøyde med det fysiske arbeidsmiljøet og synes det er mye støy, rot og dårlig luft.

Personalbehandlingen oppfattes som dårlig

Den generelle oppfatningen blant de ansatte er at de blir for dårlig behandlet. Det fortelles om situasjoner der de blir offentlig hengt ut i kantinen, og noen opplever noe de føler som personforfølgelse. Nyansatte blir dårlig oppfulgt og pensjonister behandles for dårlig når de slutter.

3.5.2 I PRODUKSJON ER DET EN KULTUR SOM ER PREGET AV

- Hierarki og autoritet
- Lojalitet
- Arbeidsmoral
- Kortsiktig fokus

Hierarki og autoritet

Det er en utbredt oppfatning av at det er stor avstand mellom topp og bunn i bedriften. Historien til bedriften forteller om en sterk leder som bestemte alt, hadde raseriutbrudd, og kjørte fullstendig diktatur der de ansatte ikke hadde noe de skulle sagt. Det har blitt uttalt at dagens ledelse til en viss grad opprettholder denne kulturen.

Lojalitet

De ansatte er svært lojale overfor bedriften. De er stolte av arbeidsplassen sin, og de ville forsvart firmaet overfor omverdenen. Ingen snakker negativt om bedriften til utenforstående og de ville forsvart bedriften ved negativ omtale. De ansatte er også lojale overfor sine kolleger, de snakker ikke stygt om noen, er inkluderende overfor sine medarbeidere og står sammen i konflikter. Det er ikke noe godt forhold mellom de ansatte på gulvet og ledelsen. De ansattes lojalitet er overfor bedriften og sine kolleger, ikke ledelsen.

Høy arbeidsmoral

De ansatte i NordBook AS trives med det faglige, kollegaene og stemningen blant de ansatte. Det er mye humor og det er en lett og fin tone. De føler seg trygge på sine kolleger og får en fellesskapsfølelse i den situasjonen de er i. De ansatte er misfornøyde med det fysiske arbeidsmiljøet og synes det er støy, rot og dårlig luft. Det kan være en kjedelig og hard jobb, med mye stress og kaos til tider. Det er også uttrykt missnøye over for få pauser. Noen opplever situasjonen i forhold til ledelsen som belastende, noe som resulterer i en del snakk om dette blant de ansatte.

Kortsiktig fokus

De ansatte på gulvet ser løsninger som kunne utnyttet kapasiteten bedre, men føler de ikke blir hørt og har derfor nå resignert. Potensialet er stort, men de synes det virker som ledelsen ikke er interesserte i å prioritere dette da de ikke er interesserte i å høre på dem. Riktig bruk av planleggingsverktøyet er noe som kunne bedret situasjonen betraktelig.

3.5.3 KULTUREN I PRODUKSJON OPP I MOT KUNDETILFREDSHET

Det er uttalt at NordBook AS sine kunder vektlegger kvalitet, pris og leveringstider. God planlegging i produksjonen av produktet og for sikring av produktets kvalitet er dermed vesentlig. For å sikre produktets kvalitet er det viktig å gjennomføre grundig kvalitetskontroll underveis i produksjonen. Det er blant de ansatte mer fokus på produksjon og resultater, enn på hva kunder forventer og ønsker i forhold til levering. Et større kundefokus også blant de ansatte ville vært mer hensiktsmessig.

3.5.4 KULTUREN I PRODUKSJON OPP I MOT MÅLSETNING

Bedriftens negative fokus kan være drepende på de ansattes motivasjon. Ved å se på problemer som en utfordring som man sammen skal løse, og å sette mål som er realistiske uten å være for lette å oppnå, vil motivasjonen øke. Slik det er i dag der de ansatte ikke blir hørt vil ikke målene være like viktige for de ansatte å nå. Situasjonen er i stor grad hierarkisk, der lederne har en egenrådig stilling. De ansatte føler seg dessuten dårlig behandlet og lite respektert av ledelsen, dette kan ha ført til en fiendtlig innstilling som motarbeider måloppnåelse.

4

ENDRING I ORGANISASJONER



4 ENDRING I ORGANISASJONER

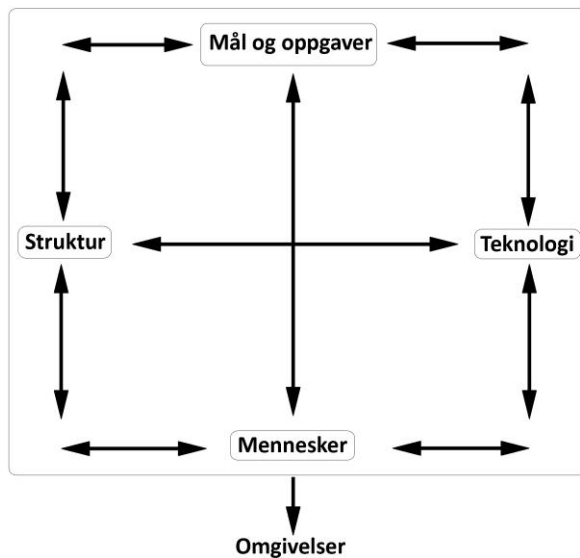
Bedrifter møter i dag stadig større konkurranse og usikkerhet i markedet. Omgivelsene kan gi muligheter eller være trusler alt etter hvordan organisasjonen prioriterer sine mål og planlegging. Struktureringen av organisasjonen, teknologien som brukes og de mål som organisasjonen har satt seg blir påvirket av tidligere og nåværende prioriteringer, virkelighetsoppfatninger og ytre påvirkninger - som sosiale, kulturelle, økonomiske og politiske faktorer.

Arbeiderne står ofte i fokus i endringsprosesser, hvor kompetanse, interesse og motivasjon er satt i fokus. Atferden til lederne og hvilken lederstil de praktiserer, har også fått mye oppmerksomhet de siste årene da stadig flere undersøkelser viser at det har stor betydning. En organisasjon som er vellykket sies å være den som kan forutse, planlegge og foreta omstilling både hurtig og så lite belastende for organisasjonen og omgivelsene som mulig.

Den vil også ha medlemmer med sterk lagånd, som tenker på fellesskapet. Strukturen vil ofte inneholde svært få byråkratiske elementer, som sentralisme, formalitet og spesialisering. Det har vært mye diskutert om den byråkratiske organisasjonsstrukturen hemmer kreativitet og utvikling. Det finnes mange fordommer mot statlige og kommunale strukturer.

Det er viktig å huske på at endringer i organisasjon og kultur er en kontinuerlig prosess hvor krav og forventninger må inngå kompromisser. Hensikten med en organisasjonsutvikling er å få en mer fleksibel, innovativ og effektiv organisasjon, hvor de ansatte trives og deres sosiale og faglige kunnskaper blir satt pris på og utnyttet.

En organisasjon består av fire hoveddeler: Mål, teknologi, mennesker og struktur. Harold Leavitts fremstilte en modell for å vise dette visuelt:



4.1 MÅL

(Jakobsen og Thorsvik, 2006; 42) forklarer mål som ”en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand”. Vi kaller ofte mål som får en beskrivelse av den ideelle og optimale situasjon, for visjoner. Når man utvikler sin visjon må man se på hvilke begrensninger og muligheter organisasjonen har. Visjonen skal som sagt være en ønsketilstand eller drømmetilstand, men den må samtidig være oppnåelig. Er visjonen helt umulig å nå vil den ikke kunne fungere som motivasjon. Å utforme visjonen og strategien er ofte det første man gjør i en omstillingsprosess.

Det må utarbeides konkrete mål og tiltak for å virkeliggjøre visjonen. Jakobsen og Thorsvik har beskrevet fem forhold som man må ta hensyn til når organisasjonen skal sette sine mål og visjon. Vi vil legge til et sjette forhold som tar for seg hvordan organisasjonskultur og interne forhold organisasjonen ønsker:

1. Hvilket geografisk område organisasjonen skal konsentrere seg om.
2. Hvilke kunder man skal henvende seg til.
3. Hvilke leverandører man skal bruke.

4. Hvilke konkurrenter og samarbeidspartnere som befinner seg i nærområdet.
5. Hvilken teknologi skal bedriften bruke.
6. Hvilken organisasjonskultur som eksisterer og hvilken som ønskes.

Det sjette forholdet vil ta for seg både handling, oppførsel og måter å tenke på, i tillegg til strukturering og hierarkisk oppbygging. Dette er også forhold som vil være med å påvirke de mål som settes og hvordan de skal oppnås. Målene kan da beskrive nye geografiske områder, kunder, leverandører, konkurrenter, hvilken teknologi som skal brukes og tilstand i organisasjonen.

Det vil hele tiden være uenigheter mellom de forskjellige avdelingene i bedriften om hvor fokus skal være. Her vil mindre delmål i avdelingene være med å oppfylle de overordnede målene. Målene må utarbeides med tanke på den strategien bedriften ønsker å utføre.

Målene må deles opp slik at arbeidsoppgavene til de ansatte samsvarer med og legger til rette for at de overordnede målene til organisasjonen nås. Et problem i mange bedrifter er at målene blir for diffuse og ikke lar seg måle. En årsak til dette kan være at de mest dominerende interessene må inngå kompromisser seg imellom (Cyert og March, 1963). Slike dobbeltydige mål vil resultere i at det er vanskelig å vurdere om bedriften går bra eller dårlig. Målene vil også miste sin motiverende styrke når de ikke er klare. Mål vil ha en påvirkning på hvordan de ansatte tenker og handler, i tillegg til at de vil påvirke omgivelsene de virker innenfor.

Jacobsen og Thorsvik går inn på flere forhold hvor mål kan påvirke eller være drivkraft. Eksempel på dette er at mål kan ha en motiverende effekt på de ansatte ved at de har noe å strekke seg etter. De kan også virke styrende ved at de gir retningslinjer for arbeidsoppgavene eller den ansattes atferd og beslutninger.

4.2 EFFEKTIVITET

Effektiviteten i bedriften måles også etter i hvor stor grad målene nås, sett i forhold til bruken av ressurser, slik at vi kan si målene også virker som et verktøy i evalueringsprosessen. En organisasjon må være produktiv for å være effektiv, men den må ikke nødvendigvis være effektiv for å være produktiv. En definisjon på en produktiv

organisasjon er at den har en optimal sammensetning av produksjonsfaktorene arbeidskraft og kapital ut fra deres relative priser (Jacobsen og Thorsvik, 2006: 55). Men det er også viktig å ta med kostnader som ikke er rene produksjonskostnader, for eksempel innarbeidelse av kontrakter og til kontroll av produksjonen. I NordBook AS ble det ikke brukt ressurser på kontroll i produksjonen, noe som kan ha vist seg å være et skjebnesvangert valg.

Det er viktig å ha klart hvilke mål og indikatorer man skal bruke når effektiviteten skal måles. Indikatorene kan enten være knyttet til hva organisasjonen produserer og hvordan omgivelsene reagerer, selve produksjonen eller de ressursene organisasjonen klarer å skaffe. Det er mest vanlig å måle hva bedriften leverer til sine omgivelser, for eksempel kvaliteten eller prisen på produktet. Dette krever gode rutiner på kvalitetskontroll og kunnskap om markedet man leverer til, noe som manglet i NordBook AS i følge rapporten til Marki og Støvreide.

Den letteste og kanskje *mest brukte metoden* for å måle effektivitet er å se på fortjenesten da den vil gi en pekepinne på om man produserer det som etterspørres til riktig pris. Her burde ledelsen i NordBook AS tidligere sett faresignalene og iverksatt tiltak.

Den andre måten å måle på er gjennom å se på selve produksjonen gjennom metodene som brukes, kunnskap og kvalifikasjon på arbeiderne og hvor moderne maskinparken er. Dette har blitt en populær metode som i praksis ofte kalles kvalitetssikring. Maskinparken i NordBook AS var bra, men etter oppkjøpet i Gjøvik hadde de tilgang på nyere og bedre maskiner som ikke ble tatt i bruk. Mange gode og dyre maskiner ble satt ute hvor regn og vind har ødelagt flere av dem. En stor del ble også satt på lager hvor de står ubrukt den dag i dag.

Den siste metoden hvor det ses på ressursene som bedriften klarer å skaffe seg kan for eksempel gå på hvor attraktive eller store oppdrag man klarer å innhente. NordBook AS mistet flere store kontrakter og oppdrag på grunn av dårlig kvalitet på produktene og stadige utsettelse på levering. Dette kommer fram både i rapporten til Marki og Støvreide og er bekreftet i samtaler med ansatte. Det beste er å kombinere disse tre gruppene av indikatorer for å få en bredest mulig måling av effektiviteten.

Mål er subjektive slik at en bedrift lett kan øke sin effektivitet med å justere ned målene, noe som er en lettvin og ikke anbefalt løsning.

Men noen ganger må også målene justeres ned for å bli realistiske, om produksjonen ikke går som planlagt eller det kommer inn nye faktorer som har avgjørende betydning. I slike tilfeller vil målene være et resultat av de resultat bedriften produserer. Her er det viktig at man ikke får en målforskyvning ved at de ansatte fokuserer på indikatorene i stedet for målene. For eksempel ved at de ansatte blir målt på og prøver å oppnå høyest antall trykte bøker, i stedet for best kvalitet som er det målet bedriften har satt seg. Dette er et naturlig resultat da de ansatte vil øke innsatsen på de punkter de måles på. I noen tilfeller kan de ansatte skjule feil eller mangler i produksjonen for å holde produksjonstall og effektiviteten høy, selv om det går ut over kvaliteten. De ansatte vil sjelden informere om ting som setter dem selv i en dårlig posisjon.

En organisasjon kan fremtre som mindre effektiv i ett øyeblikk, men kan likevel være veldig effektiv over lang tid, om den budsjetterer med ressurser til omstruktureringer og endring. Man må ikke bare se seg blind på resultat når man tenker effektivitet, det kan også være hvor flink organisasjonen er å skaffe statlig støtte, faglig- eller profesjonskunnskap og utnyttelse av markedet.

Organisasjoner må altså måle sin effektivitet med mange indikatorer for å få en god måling og for ikke å bli for kortsiktig i sin planlegging eller målsetting. Robert Kaplan og David Norton (referert i Jacobsen og Thorsvik, 2006: 62) anbefaler at organisasjoner måler sin effektivitet ut fra fire dimensjoner:

1. Finansielle indikatorer

Her måles for eksempel avkastning på egenkapitalen. Men det er viktig å huske at man må forvente ulik avkastning alt etter hvordan fase bedriften er inne i. Er den inne i en vekstfase vil økning i salg være en viktig indikator og avkastningen trenger ikke være stor, da denne fasen vil være en investering for å øke avkastningen på lang sikt.

2. Kundeperspektivet

I denne dimensjonen måles det hvor stor markedsandel en bedrift har i et spesielt markeds- og kundesegment og hvor fornøyd og lojale kundene er.

3. Interne produksjonsprosesser

Her vil det være indikatorer som gir tilbakemelding på produktivitet (hvor lang tid er produktet i produksjonen), feilproduksjon/kvalitet og produksjonskostnader. Organisasjonen må også utarbeide indikatorer

som måler utviklingen av nye produkter i tillegg til selve produksjonen.

Alle organisasjoner er avhengige av støtte i omgivelsene og da vil målene som vises utad være med å avgjøre omgivelsenes syn på bedriften. Noen bedrifter har forskjellige mål innad (reelle) og utad (symbolske), men oppdages dette av omgivelsene vil bedriftens omdømme og troverdighet kunne svekkes betydelig. I ekstreme tilfeller kan det rett og slett være dødelig for organisasjonen om disse målene avviker for mye fra hverandre. Et eksempel kan være at bedriften har et mål om at kunden skal få produktet med høyest kvalitet, men samtidig eksisterer det ikke noen kvalitetskontroll – ofte for å spare penger. I følge rapporten til Marki og Støvreide er dette et problem som eksisterte også hos NordBook AS.

Symbolske mål brukes altså for å gi omgivelsene det inntrykk av bedriften som man ønsker, selv om de kan avvike fra det som er praksis. Mercedes fikk svekket sitt rykte når kvaliteten på bilene begynte å dale på slutten av 90-tallet etter mange år med veldig høy kvalitet. Omgivelsene og da særlig kundene hadde forventninger om en meget høy kvalitet. Når det da begynte å dukke opp rust og lakkproblemer på mange av modellene måtte det gjøres raske endringer for å vinne tilbake tilliten. Biler ble tatt inn til omlakkering uten omkostninger for kunden, noe som resulterte i store merkostnader for Mercedes, men i dag har de vunnet tilbake tilliten som en produsent av høykvalitetsprodukter.

Den formelle organisasjonen representerer de mål som er i organisasjonen gjennom de muligheter og begrensninger som er bevisst konstruert, for eksempel arbeidsfordeling, koordinering og spesialisering. Organisasjonen består også av en uformell organisasjon, som er den personlige kontakten, samhandlingen og dannelse av grupper som påvirker de ansattes holdninger, forståelse og atferd (Bernard referert i Jacobsen og Thorsvik, 2006: 50). Den formelle og uformelle organisasjonen vil hele tiden påvirke hverandre og atferden til de ansatte. Dette er noe ledelsen kan bruke bevisst. Fordelingen av arbeidsoppgaver kan samle enkelte ansatte, mens de vil skille andre. Det har vel skjedd mer enn en gang at arbeidere man ikke ønsker i organisasjonen, men ikke klarer eller kan si opp, har blitt tildelt arbeidsoppgaver hvor de ikke kan påvirke de andre ansatte. I tilfeller hvor de ansatte må jobbe sammen og løse oppgaver i fellesskap vil det utvikles felles verdier og normer i gruppen. Dette er en vesentlig del i endringen av felleskultur og holdninger da den uformelle organisasjonen vil påvirke den formelle organisasjonen.

Rekrutteringsprosessen er ledelsens mulighet for å velge ansatte med verdier og normer som passer inn i organisasjonens mål og ønskede kultur. Det er viktig at de ansatte har private mål da det fremmer en kreativ atferd og uformelt samarbeid i organisasjonen. Dette igjen er med å fremme innovasjon og effektivitet, noe man burde strebe for å oppnå.

Det er viktig å ha i bakhodet at organisasjoner er sosiale systemer, som består av enkeltpersoner og grupper som hele tiden prøver å tilvenne og tilpasse seg omgivelsene de er i. Hver av disse personene og gruppene har egne mål med tanke på arbeidstid, oppgaver, fritid, selvrealisering, ansvar osv. Det er viktig at ledelsen er bevisst på dette og vet hva de ansatte streber etter, for slik å kunne bruke disse målene for å nå organisasjonens mål. Her vil medarbeidersamtalene være et av de beste hjelpemidlene. Ledelsen må bruke denne muligheten for å bli kjent med sine ansatte – både for å få kunnskap om deres verdier og mål, men også for å gjøre skillet mellom ledelsen og arbeiderne mindre. Medarbeidersamtalen vil være meget sentral i vår tiltaksplan for å bedre organisasjonskulturen og samholdet i NordBook AS. Det eksisterte ingen rutiner på medarbeidersamtale og stillingsinstrukser. Det er også flere ansatte som ikke har fått en formell arbeidskontrakt.

4.3 MEDARBEIDERSAMTALE

En medarbeidersamtale er definert i boken Medarbeidersamtaler av Knut Wollebæk som:

”Samtale mellom ansatt og leder som er planlagt, forberedt, periodisk tilbakevendende og forpliktende. Målet er planlegging, utvikling og samordning av den ansattes og bedriftens behov”

En medarbeidersamtale er viktig for både medarbeidere og ledere, for å skape et godt arbeidsmiljø og en effektiv måloppnåelse. Det er ingen bedrifter som er like, og ingen mennesker som er like, det er derfor ingen maler som forteller hvordan man skal utføre en medarbeidersamtale i sin bedrift. Det er et opplegg som den enkelte leder kan tilpasse sin egen bedrifts behov og situasjon. En medarbeidersamtale skal ikke være en samtale hvor man skal løse konflikter, men at man kanskje oppdager eventuelle konflikter.

Å innføre en medarbeidersamtale i en organisasjon er ikke gjort på 1,2,3. Dette er en prosess som tar tid om den skal bli vellykket. Det

kan fort bli til at man i begynnelsen er veldig positive og engasjerte for å innføre en medarbeidersamtale, men etter en stund vil engasjemanget dabbe av, og færre og færre samtaler blir utført. Det er derfor viktig at gjennomføringsplanen også tar for seg vanskeligheter som kan oppstå i en slik prosess og hvordan man på best mulig måte kan takle utfordringene.

En viktig del er å sette seg grundig inn i prosessen, med hensikter og forutsetninger for medarbeidersamtalen.

4.4 MÅL SOM VERKTØY

For at det skal være mulig å bruke målene som styrende og motiverende verktøy må de være målbare og etterprøvbare. NordBook AS har ikke tydelig uttalt deres mål, men det har fremkommet gjennom intervjuer gjort i kartleggingen av rapporten til Marki og Støvreide at bedriften har som mål å være ledende bokprodusent i sitt segment i det norske markedet. Dette er et mål som kan være vanskelig å jobbe mot, med mindre man vet hvilke kriterier man vil måle seg mot. Er det ledende i omsetning, resultat, antall kunder, størrelse på ordrer, kvalitet, få de mest attraktive oppdragene eller andre faktorer man ønsker å være ledende på?

Å fremstille gode mål og delmål er en ressurskrevende prosess som forlanger grundig og metodisk arbeid. Endring av mål og virkemidler for å nå målene kan åpne organisasjonen for endring da medlemmene blir usikre. Det er viktig at målene er realistiske og holder seg innenfor de begrensninger organisasjonen har.

Det kan være hensiktsmessig at alle avdelingene formulerer sine egne mål i samsvar med organisasjonens overordnede mål. Slik vil hovedmålet brytes ned i delmål og bli mer oppnåelige for de ansatte. Langsiktige mål virker dårligere som styringsredskap og motivasjonsfaktor enn kortere mål da de har en tendens til å bli mindre klare og definerte. Men langsiktige mål må ikke undervurderes da de gir større frihet til å handle selv og slik fremmer innovasjon. De kortsiktige målene må også evalueres opp mot de langsiktige målene. Et problem kan være at de ansatte konsentrerer seg så mye om de kortsiktige delmålene at de mister fokus på de langsiktige og overordnede målene.

Forming av det sosiale systemet mot mer engasjement, samarbeid og innovasjon vil forutsette større fokus på mål, virkemidler og strukturelle forhold. Medlemmenes atferd, holdninger, verdier, normer, grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatninger må ses i sammenheng med organisasjonens mål, virkemidler og struktur. Strukturen i organisasjonen er blant annet hvordan ansvar og myndighet er fordelt, kommunikasjonsformer og spesialisering blant de ansatte. Dette har stor verdi for trivselen, effektiviteten og utviklingen av organisasjonen. Hensikten med utvikling er å få en så bra likevekt mellom mål, teknologi, mennesker og struktur som mulig. Dersom den ene faktoren får mer oppmerksomhet enn andre vil det resultere i en motvekt. Ofte kommer en slik endringsprosess som følge av at ledelsen vedgår at tilstanden i bedriften ikke er som ønsket, mål blir ikke oppnådd eller at noe truer organisasjonens fortsatte eksistens – ofte økonomiske forhold. Dette har truet NordBook AS lenge, men det ser ikke ut til at ledelsen skjønnte alvorret av situasjonen før det var for sent.

4.5 FASENE

Organisasjonsutviklingen og endringsprosessen deles inn i 5 hovedfaser (Lars Erik Lyngdal 1992: 15):

1. Diagnose/problemanalyse
2. Målformulering
3. Søking etter og valg av problemløsninger
4. Iverksetting/gjennomføring
5. Evaluering

Fase én ble foretatt av Jennifer Marki og Miriam Støvreide i rapporten ”Organisasjonskultur”, mens vi vil ta for oss fase to og tre, hvor vi vil komme med forslag til løsninger og tiltak. Det er mange områder man kan gjøre endringer på for å få en organisasjonsendring, blant annet lederutvikling, rekruttering, opplæring av ansatte, forbedringer i ressursbruk og arbeidsmiljø, ris og ros, kulturbygging og endring av mål for å nevne noe.

Busch, Johnsen, Valstad og Vanebo (2007; 139) sier at før det gjennomføres en endringsprosess er det viktig at ledelsen svarer på fire sentrale spørsmål:

1. Hvem er vi?
2. Hva er vår misjon og nåværende strategiske posisjon?
3. Hva er vår visjon og ønsket strategisk posisjon?
4. Hva er våre endringsstrategier og strategiske initiativer?

Det virker ikke som ledelsen i NordBook AS har stilt seg selv disse spørsmålene, da de mangler en god visjon, klare mål og strategi. Om de har det så er det i alle fall ikke kommunisert ut i organisasjonen. Først må man få et overblikk over hele organisasjonen og de prosessene som inngår. Denne analysen er vesentlig for å kunne åpne for å sette i gang endringsprosessene. Organisasjonens strategiske posisjon, interessenter og konkurrenter må også analyseres for å få et bilde av hvilket grunnlag organisasjonen har for sin eksistens. Videre må det kartlegges hvilken strategisk posisjon organisasjonen ønsker i fremtiden og hvilke prosesser og endringer som er nødvendig for å nå denne visjonen og målene.

En metode som har vist å gi gode resultater tidligere er å involvere ansatte i hele organisasjonen i endringsprosessen ved å utnytte deres erfaringer og kunnskaper som de har tilegnet seg gjennom mange år. Mange bedrifter har brukt "forslagskasser" for å få forslag til endringer og tiltak hos de ansatte. Et problem med dette kan være at forslagene ofte er anonyme, slik at lederen føler ikke noe press for å gi den ansatte tilbakemelding om hvorfor eller hvorfor ikke tiltaket blir gjennomført. En annen metode er å sette ned en prosjektgruppe av ansatte og ledere, som sammen skal komme med tiltak på aktuelle problemer. Dette vil ofte gi gode resultater da ansatte vil føle større tilhørighet til målene og tiltakene når de selv har vært med å utforme dem. I bedrifter hvor dette ikke har vært gjennomført tidligere er det viktig at gruppe medlemmene holder fokus og trener på blant annet problemløsning, kommunikasjon, gruppestyring og kostnadsberegninger. Jobber ikke gruppen bra sammen kan den gjøre mer skade enn være til nytte.

Et problem som ofte går igjen i endringsprosesser er tid, da endringene ofte skjer for hurtig eller for sakte. Ledelsen har naturlig nok et ønske om å gi raske resultater for slik å vise at de er dyktige. Bastøe, Dahl og Larsen (2002; 69) sier at ofte velges kortsiktige og overfladiske løsninger, som å skifte ut toppledelsen eller styret for å skape en illusjon av endring og slik vise stor handlekraft. Vi anbefaler

å beholde ledelsen i NordBook AS sitt tilfelle, da det vil ta lang tid for nye ledere å sette seg inn i organisasjonen, før de kan ta på seg jobben med å gjennomføre tiltakene. Dette er tid organisasjonen ikke har.

Det er viktig å bruke den tiden som er nødvendig i analysefasen ellers vil det straffe seg senere i endringsprosessen. Det er også viktig at ledelsen bruker god tid for å kunne ha en dialog med de berørte i prosessen, noe som vil resultere i økt entusiasme og engasjement. En endringsprosess som styres helt og holdent av toppledelsen er sjeldent vellykket. Dersom det ikke brukes tid på å skape en tilknytning og forståelse for endringen blant alle interessentene kan man få angst og motstand i organisasjonen.

Det er viktig å huske på at angst trenger ikke å være negativt i en organisasjon, da *positiv angst* kan brukes til personlig og faglig utvikling (Paul Moxnes, 2005). Angst er en viktig følelse i alt forandringsarbeid og da særlig i opptiningsfasen, for å åpne organisasjonen for endring. Dersom forholdene legges til rette for det, kan angst være en energi som kan brukes som en konstruktiv kraft i følge Paul Moxnes.

4.6 MOTSTAND

Når det skal gjennomføres endring vil det være naturlig for de som blir berørt å føle seg utrygge og skeptiske. Det er viktig å være bevisst på disse reaksjonene slik at de kan møtes på en god måte. De ansatte har brukt tid og energi på å innarbeide rutiner, vaner og verdier for hvordan arbeidet skal gjennomføres. Dette gir utslag i negativitet for endring. Gruppetenkning kan også gjøre at de ansatte ikke ser og erkjenner problemene. Dersom de ansatte tror de vil få større arbeidsmengde eller ansvar de ikke ønsker kan det resultere i at de blir negative til endringsprosessen og tiltakene. Det er viktig at de ansatte ikke føler mangel på informasjon i prosessen da det vil forsterke den usikkerheten de allerede føler. Her har NordBook AS en stor utfordring, noe som tiltaksplanen vår er påvirket av.

Lars Erik Lyngdal bruker Copes ”tommelfingerregler” (Cope referert i Lyngdal 1992: 35) for å oppsummere de viktigste punktene når det gjelder hvordan vi kan unngå eller bearbeide reaksjoner:

1. Grundig planlegging og åpen drøfting før utviklingsprosjektet settes i gang.
2. Aktiv støtte og medvirkning fra toppledelsen er en forutsetning.
3. Prosjektets mål og delmål må bestemmes og presiseres.
4. Systematisk innsamling, bearbeiding og tolking av data som grunnlag for diagnosen.
5. Endringsbehov erkjennes ved å dokumentere avstand mellom slik man ønsker forholdene ønskes å være og slik de faktisk er.
6. Flest mulig berørte bør trekkes med i arbeidet med datainnsamling og analyse. Forpliktende deltakelse øker endringsviljen.
7. Flest mulig berørte bør trekkes med i problemløsningen. Bred deltakelse er både rasjonell og motiverende.
8. Spenninger og konflikter, særlig i prosjektets innledende faser, må erkjennes.
9. Midlertidige tilbakeslag og treghet må betraktes som normalt.
10. Ledere bør føle at de forventes å være aktivt medvirkende.
11. Usikkerhet og utrygghet – særlig hos lederne – bør erkjennes. Særskilte lederutviklingsprogrammer kan være hensiktsmessige.
12. Støtte fra fagforeninger og andre maktsentre bør oppnås så tidlig som mulig.
13. Synliggjøre prosjektets gevinster og positive virkninger for den enkelte.
14. Grundig og systematisk evaluering av strategi, metoder og resultater.

15. Mange endringsstrategier og metoder kan anvendes samtidig.
16. Heller positiv oppmuntring enn negativ kritikk. Fremhev de vellykkede tiltakene.
17. Bruk av ekstern konsulent kan være hensiktsmessig – særlig i diagnosefasen og for evaluering.
18. Atmosfæren omkring prosjektet kan være avgjørende – særlig i motgangsperioder.

For å skape vilje til endring blant de ansatte er det viktig å gi en pålitelig og god begrunnelse i tillegg til presise, realistiske og målbare mål. Dette er noe NordBook AS per i dag ikke har, eller i alle fall ikke har kommunisert ut i organisasjonen. Her må det gjennomføres tiltak.

4.6.1 TI GRUNNER

Jacobsen og Thorsvik har trukket frem ti grunner til at det oppstår motstand mot endring i organisasjonen, noe det er viktig at ledelsen er beviste på:

1. Frykt for det ukjente.
2. Brudd på psykologisk kontrakt (forventninger mellom medlemmer og ledelsen).
3. Tap av identitet (For eksempel at arbeidsoppgaver fjernes da de blir sett på som unødvendige).
4. Symbolsk orden endres (skifte av kontor, kleskode etc).
5. Endrede maktforhold.
6. Krav om nye investeringer (kompetanse og kunnskap).
7. Dobbeltarbeid (i en periode).
8. Sosiale bånd brytes.

9. Utsikter til personlig tap (lavere lønn, mister jobben og færre muligheter for opprykk).
10. Eksterne aktører ønsker stabilitet (Interne endringer vil også påvirke eksterne interessenter).

For at ledelsen og ansatte skal få et forhold til de mål som er satt er det viktig at de også har et forhold til bedriftens situasjon i markedet, pris på produkter, hvilke konkurrenter de har, tilgang på råvarer, produksjonsvolum og kvalitet. Slike forhold må den øverste ledelsen formidle og informere om nedover i systemet. Dette vil også gi de ansatte en større tilhørighet og ansvarsfølelse overfor bedriften, dens mål og sin egen arbeidssituasjon. Planlagte endringer vil bli bedre imøtekommet om de ansatte skjønner og ser hvorfor prosjektet skal gjennomføres. Ellers vil mange raskt ta det useriøst og se på hele prosessen som unødvendig.

Det er viktig at både enkeltpersoner og prosjektgruppen brukes som de ressursene de er, samtidig som ledelsen må være preget av samarbeid og oppmerksomhet. Ingen forslag må være dumme eller uinteressante, for å få til en god idémyldring.

Personalavdelingen må få delaktighet i prosjekter som gjelder organisasjonsutvikling, for å hindre at prosjektgruppen som kommer med gode tiltak blir sett på som ”good guys”, mens personalavdelingen blir sett på som ineffektiv og består av ”bad guys” (French og Bell, referert i Lyngdal 1992: 63). Integrasjonen er også viktig med tanke på å hindre konflikter da prosjektmedarbeiderne kan bli sett på som ”inntrengere”, som kommer for å ødelegge personalavdelingens opparbeidede rutiner og arbeidsmetoder. Personalavdelingen er en av de største ressursene i organisasjons- og kulturendring da de sitter på mange erfaringer og kompetanse på området som må benyttes.

For å få prosessen og utviklingen til å fortsette etter at prosjektgruppen har avsluttet sitt arbeid må de ansatte få ta del i arbeidet. Ideer og forslag må komme nedenfra og oppover i organisasjonen da storparten av erfaringer og ideer ligger på ”gulvet” blant arbeiderne. Dette fritar ikke ledelsen på noen måte i å komme med forslag, men de må lytte og ta hensyn til de forslag som kommer nedenfra også. Hver eneste ansatt representerer en stor investering og ressurs som må utnyttes.

For å hindre at de ansatte ikke føler at de blir hørt eller at gode tiltak forsvinner i byråkratiet må det fastsettes en frist for tilbakemelding på

forslagene. Dersom et forslag ikke blir iverksatt skal den som kom med forslaget få en begrunnelse hvorfor det ikke ble godkjent. Iverksettelse av gode tiltak må heller ikke begrenses av mangel på myndighet hos mellomlederne.

4.7 BELØNNING OG MOTIVASJON

I amerikansk organisasjonskultur oppfattes belønninger som avgjørende for at de ansatte skal føle engasjement og deltakelse i innovasjonsprosessen (Bernstein, 1981; Peters og Waterman, 1986, referert i Lyngdal 1992: 68). Vi kan ikke se noen grunn til at dette ikke også skal gjelde i norsk organisasjonskultur. Det er viktig at ikke forslagene låses for mye til å være kvantifiserbare, slik at de ansatte også kommer med forslag som er vanskeligere å måle, for eksempel kommunikasjon, menneskelige forhold, samarbeid og arbeidsmiljø. Er det for stor fokus på målbare tiltak vil de ansatte ha en tendens til bare å komme med forslag som lettest lar seg måle og etterpøve. Betydningen av målbare tiltak må ikke undervurderes, da disse vil kunne måle resultatet av endringen og virke motiverende.

Lawler og Rhode formulerer enkeltmenneskets motivasjon til å handle på en bestemt måte som en funksjon av forventninger og resultatets verdi: $\text{Motivasjon} = \text{Forventning} \times \text{Verdi av resultatet}$ (Lawler og Rhode, 1976, referert i Lyngdal 1992: 75). Dermed kan vi si at deltakernes motivasjon avhenger mye av hvilke forventninger de har og hvilket resultat og gevinst det vil ha for dem. Dersom resultatet ikke påvirker deltakerne i noen grad vil de ofte forholde seg passive til arbeidet som skal gjøres.

De lærde strides litt om prosjektlederen bør være internt eller eksternt rekruttert, men bistand fra eksterne personer uten personlige interesser i organisasjonen vil kunne ha en positiv virkning på arbeidet. Det vil også redusere muligheten for at ansatte setter spørsmålsteget med prosjektdeltakernes hensikter med arbeidet. Et problem med dette er at en ekstern leder eller prosjektgruppe vil bruke opptil et halvt år på å sette seg inn i organisasjonen og de utfordringer som ligger der, før de kan starte arbeidet med tiltakene. Og tid er noe NordBook AS ikke har mye av. Her må det iverksettes tiltak raskt. Dette er som vi tidligere nevnte, grunnen til at vi anbefaler å beholde den nåværende ledelsen, foreløpig.

Menneskene som er involvert representerer den største motstanden da deres tanker, holdninger og følelser vil reagere og påvirke prosessen. En ofte møtt hindring er at de ansatte ikke vil innse eller er enige i behovet for endring. Det største problemet er kanskje når lederne ikke vil innse at organisasjonen har problemer. Når det er tilfelle vil det være vanskelig for en prosjektgruppe å overbevise arbeiderne om at dette er tilfelle. Og uten støtte fra ledelsen vil tiltak være vanskelige å gjennomføre. Årsaken er ofte at de går i forsvarsposisjon eller mangler kontakt med virkeligheten. Vi mennesker forsvare lettere våre valg enn vi innser våre feil. Man kan lure på om det er tilfellet i NordBook AS da det ikke har blitt iverksatt noen tiltak, selv ett år etter rapporten til Marki og Støvreide avdekket klare og store problemer i organisasjonen.

Bekjempe motstand

Forandringer oppfattes som en trussel mot den enkeltes status og posisjon dersom den ansatte har investert personlige interesser i de rutiner og måter å gjøre ting på som eksisterer (Cope, 1981, referert i Lyngdal 1992: 84). Mange ledere vil derfor gå i forsvarsposisjon i frykt for at andre skal tro de ikke har gjort jobben sin eller at de tror det vil bli mer jobb på dem. En viktig del av endringsprosessen er åpenhet og informasjon. De ansatte som mangler interesse og engasjement fordi de bare ser på jobben som noe de må komme seg gjennom for å få sin lønn, trenger å overtales gjennom grundige fremlegg, gode begrunnelser og felles drøftinger. Dersom ikke alle skjønner hensikten eller ser viktigheten i endringen vil det være noen som hele tiden motarbeider prosjektet, som igjen vil danne destruktive subkulturer i organisasjonen. Viktigheten av god og jevnlig informasjon må ikke undervurderes.

De oftest opplevde formene for motstand mot forandring kommer av medlemmenes holdninger og reaksjoner, som følge av den tiden de har investert i de nåværende måtene å gjøre ting på. Endring vil da føles som en trussel på de berørte. Denne usikkerheten som mange føler når det gjennomføres endring kan i noen tilfeller gi utslag i angst. Dette er en naturlig reaksjon på at rutiner og metoder som skaper trygghet brytes ned. Både underordnede og ledelsen kan motsette seg endring. Ledelsen ser ofte for liten gevinst ved endringene, eller de frykter økt arbeidsmengde, ansvar og mindre makt. Dersom dette er tilfellet er det lite sannsynlig at en endring vil bli vellykket, da det må finnes støtte og overbevisning i ledelsen for at underordnede skal godta endringene.

NordBook AS er en av mange bedrifter som er hierarkisk oppbygget. I slike organisasjoner er det sjelden en organisasjonskultur som forventer og belønner atferd som fremmer innovasjon og endring. Nye løsninger og ideer blir sett på som opprørsk eller masete, noe som er typisk blant nye ansatte (Lyngdal, 1992: 125). Dette blir bekreftet i rapporten til Marki og Støvreide, hvor det beskrives at nyansatte forventes av sine kollegaer tidlig å finne sin plass og ikke ha for mye kontakt med ledelsen.

Kulturen og organisasjonen har også en fortid med tradisjoner og gamle vaner. Perioden med den tidligere direktøren i NordBook AS har satt kraftige spor i bedriftens historie og kultur. Det kan være vanskelig å bryte med egen fortid da det vil si en fornektelse av identiteten som har grobunn i den atferden, holdninger og myter som finnes i organisasjonen. En gammel leder kan henge igjen i veggene i mange år da ansatte hele tiden blir påminnet om tradisjoner og vaner gjennom historier og fortellinger om hvordan ting var før.

4.8 KULTUREN

For å gjennomføre endring og innovasjon må det eksistere en vilje for forandring i organisasjonskulturen. For å klare dette må kulturen erstattes med en ny da den etablerte kulturen ofte lever videre lenge etter at meldinger om at en endring i holdninger, fremgangsmåter og rutiner er ønsket. Organisasjonens mange subkulturer vil også kunne gjøre kulturendringen vanskeligere (Lyngdal 1992: 76).

Et seminar for alle ansatte hvor fokus er endring av holdninger, verdier og lederstil kan være hensiktsmessig. Fellesaktiviteter av denne typen vil være effektive i opptiningen av den eksisterende kulturen ved å fortelle de ansatte at det finnes noe som er nytt og bedre. Seminaret vil også fungere som en metode for å avlære gamle måter å tenke på. Ved slutten av seminaret bør alle deltakerne skrive ned tiltak og ideer de har for å bedre organisasjonskulturen.

Noen punkter vi mener det er viktig å holde fokus på er:

1. Operasjonell effektivitet
2. Samarbeid
3. Innovasjon og gjennomføring
4. Læring
5. Mål
6. Motivasjon
7. Ansvar og initiativ
8. Kompetanse
9. Medinnflytelse og delaktighet

Andre tiltak kan være å besøke bedrifter som har gjennomført tilsvarende endringer og tiltak for å få innspill og synliggjøre hva som er mulig å oppnå.

Hierarkiske skiller må gjøres mindre for å skape følelsen av et fellesskap i organisasjonen. De ansatte lengre ned i systemet må føle at de er i samme "båt" som ledelsen under endringsprosessen, dette for å hindre holdninger som kan virke destruktive. Det bør jevnlig gjennomføres møter i grupper og i fellesskap hvor det informeres om økonomiske, sosiale og produksjonsmessige aspekter. Møtene kan følges med kaffe og wienerbrød eller frukt for å skape en positiv innstilling og motivasjon i forkant av positiv eller negativ informasjon. Dette skal hjelpe de ansatte til å føle seg velkommen og ønsket på møtene.

For å inspirere til bedre kommunikasjon internt i bedriften uavhengig av autoritet og plassering i hierarkiet er det viktig at ledelsen er synlig for de ansatte. At øverste leder tar på seg hanskene og hjelper til på ”gulvet” en gang i blant kan gjøre store positive inntrykk på arbeiderne, da de får gjensidig forståelse for at her er alle like og et fellesskap. Det vil også gi inntrykk av at i kriser og vanskelige perioder må alle stå på, uavhengig av stilling og daglig ansvar.

Analysen av kulturen

Analysen er en svært vesentlig del av endringsprosessen da den vil bevisstgjøre medlemmene og klargjøre for endring. Bare ved at medlemmene blir stilt spørsmål rundt problemområder vil organisasjonen kunne oppleve endring på grunn av den økte bevisstgjøringen. Derfor er det også viktig at så mange som mulig i organisasjonen tar del i undersøkelsen.

Evaluering

Så tidlig som mulig må positive resultater fremlegges i organisasjonen. Dette vil sammen med holdningspåvirkning være en god strategi for at de ansatte skal se resultatene av arbeidet og at prosjektet skal få et positivt utfall.

Det er ikke alltid like lett å måle resultatene av endringene da de ofte vil være kvalitative og ikke kvantitative. Produksjonstall, resultatregnskap, dekningsgrad på maskiner, sykefravær og ”gjennomtrekk” av ansatte kan være noen indikatorer som kan si noe om resultatet av endringene. Men det er viktig at også endringer i verdier, normer, holdninger, grunnleggende antakelser, handlinger og stemningen i organisasjonen dokumenteres gjennom intervjuer og samtaler. Tiltakene vil forhåpentligvis gjøre de ansatte mer engasjerte og deltakende, noe som vil gi positive resultater både på kort, men særlig på lang sikt.

Hva kreves?

”Serøs organisasjonsutvikling hviler på en sentral verdi, nemlig ideene om å satse på, frigjøre og videreutvikle menneskeressursene i organisasjonen. Bedring av samarbeidsrelasjoner og utjevning av makt- og statusforskjeller er derfor et sentralt anliggende for all ekte organisasjonsutvikling” (Lyngdal 1992: 90).

Kunnskapen og erfaringene til organisasjonsmedlemmene må tas hensyn til og utnyttes for å klare å drive endringsprosessen, og da særlig etter at prosjektgruppen avslutter sitt arbeide. Noen tiltak som det må fokuseres på er samarbeidet mellom ansatte og ledere,

holdninger, fordeling av makt og myndighet og investeringer i arbeidsmiljø. Vi vil senere i rapporten komme med direkte tiltak som blant annet tar for seg disse punktene. Den formelle organisasjonsstrukturen med blant annet organisasjonskart og stillingsbeskrivelser er viktig for å fordele ansvar og makt, men også fordi den stimulerer "den uformelle organisasjonen" ved å danne konflikter og slik må personer samarbeide med hverandre og inngå kompromisser. Den er også med å utjevne manglende informasjon gjennom "ryktesystemet" (McQail, 1975 referert i Lyngdal 1992: 121). Denne uformelle organisasjonen er et resultat av at kulturen og organisasjonen er et levende system som er i konstant endring og påvirkning fra sine medlemmer.

H. J Leavitt og Hertzberg har en modell (referert i Lyngdal, 1992) hvor han tenker på mennesker som X- og Y-mennesket. X-mennesket blir sett på som bare arbeidskraft på grunn av organisasjonens krav til lojalitet og lydighet og denne personen styres av ordrer. Y-mennesket er skapende og motivert for ansvar og utvikling samtidig som det forventer å bli hørt og har forventninger om å få utfordringer og utvikle seg i jobben. Det er ønsker om å være delaktig i avgjørelser og ha varierende arbeidsoppgaver. Arbeidsmiljøloven og tariffavtaler regulerer i dag noen av disse aspektene. Denne typen mennesker tar del i kulturen og organisasjonen som menneske med alle sine meninger og ressurser, og ikke bare som ren "arbeidskraft". Bedrifter i dag består nok i stor grad av Y-mennesker, noe som det er viktig å ta hensyn til.

4.9 STRATEGI

Målene beskriver en ønsket tilstand i fremtiden, mens strategi er en beskrivelse av hvilke tiltak man vil gjennomføre for å nå målene. For å få mindre usikkerhet rundt de valgene man vil gjøre er det viktig at de som skal ta beslutningene får nødvendig informasjon, på riktig tidspunkt. I følge rapporten til Marki og Støvreide kan dette være en av de større utfordringene hos NordBook AS.

Det er viktig at organisasjonen er i konstant endring og er forberedt på større omstillinger på grunn av den store teknologiske utviklingen som har vært de siste årene, i tillegg til økt globalisering og internasjonalisering av markedet. Den grafiske industrien er en av mange bransjer som har fått føle dette tett på "kroppen" den siste tiden. Lederne må bidra til å skape organisasjoner som er innovative

og overlever omstillinger. Dette burde være med i den strategiske planleggingen og en vesentlig del av bedriftens strategi. Jacobsen og Thorsvik mener dette krever at organisasjons-strukturen har en form som fremmer kreativitet, innovasjon og omstillingsevne. De ansatte må få muligheten til å være kreative og komme med forbedringsforslag og tiltak, i tillegg til å bli tatt seriøst.

Den mest brukte strategien for å få til en organisasjonsutvikling er å bearbeide medlemmenes holdninger og væremåte for å bedre samarbeidet dem imellom. Dette vil også gjøre kommunikasjonen bedre og øke medlemmenes og organisasjonens evne til å møte konflikter. Denne strategien blir også kalt for aktørorientert organisasjonsutvikling, i motsetning til strukturorientert (Lyngdal, 1992: 124).

En omstrukturering og endring i kulturen må ses på som langsiktige prosjekter, som krever jevnlig oppfølging. NordBook AS mangler i dag et strategi- og måldokument, slik at bevisstgjøring rundt organisasjonens mål, visjon og strategi må være et av hovedtiltakene for å bedre både organisasjonskulturen og ikke minst lønnsomheten.

Deltakelse av interesserte og berørte i beslutningsprosessene gir positive effekter på både individ- og organisasjonsnivå (Blumberg, 1968, referert i Lindberg, 1992: 127). Noen av de best vellykkede bedrifter i verden inkluderer de ansatte i både små og store beslutninger. Deltakelse kan brukes som et mål for organisasjonen eller som et redskap for forandring. Deltakelse bør være en vesentlig del av en endringsstrategi da det gir de ansatte tilhørighet, forståelse og mulighet til å påvirke utførelsen og resultatene. I mange tilfeller kan nok deltakelse være en fundamental nødvendighet for å få gjennomført endringene. Denne deltakelsen bør gjennomføres både i analysedelen, planleggingen, gjennomføringen og kontrollen (Cope, 1981, referert i Lyngdal, 1992: 127). Dette vil gjøre de ansatte i stand til å vurdere og gjennomføre tiltak dersom en fremgangsmåte avviker fra de rutiner som gjelder.

Endringer som vil ha mye å si for medlemmene må helst planlegges og gjennomføres av dem selv, gjerne i samarbeid med ledelsen, da det vil gi mange nyttige erfaringer som organisasjonen vil ha stor bruk for senere. Mennesket er altså i sentrum som ressurs og deltar aktivt med sine egne meninger og erfaringer. Alle har et behov for selvstendighet, mestring og føle en mening med det de gjør (Peters og Waterman, 1986). Maslow og McClellands behovsteorier underbygger

også dette ved at mennesket har behov for makt, tilhørighet, prestasjoner og følelsen av mestring.

Organisasjonskulturen sier noe om hva man streber etter i organisasjonen av ønskelig atferd, holdninger, mål og visjoner. Den betegner også hvilket menneskesyn og lederstil som gjelder. En velfungerende kultur bør bestå av tillitt mellom medlemmene, gode personlige kontakter og et syn hvor mennesket blir sett på som en stor ressurs. Tilliten mellom de ansatte reduserer nødvendigheten av kontroll og oppsyn, mens nærheten personene imellom reduserer nødvendigheten for å lage rutiner på alle oppgaver. For å oppnå dette er det viktig med god kommunikasjon på alle nivåer, noe som eksisterer i liten grad i NordBook AS. Her er det brist på kommunikasjon både mellom kollegaer, avdelingene og mellom ledelsen og de ansatte.

4.9.1 KOMMUNIKASJON

Kommunikasjon er et av de beste virkemidlene for å motivere. Det er også helt fundamentalt for å dele informasjon, kunnskap og erfaring i organisasjonen. Kommunikasjon er måten vi mottar og sender et budskap. Kommunikasjon er en komplisert prosess, måten vi kommuniserer på er avgjørende for hvordan budskapet blir tolket. Og det er mange avgjørende faktorer som kan påvirke hvordan mottaker oppfatter budskapet. Noen kommuniserer bedre enn andre, har bedre kjemi og man vil nok oppleve at noen personer har man vanskelig for å kommunisere med, mens med andre personer går det lett.

I en organisasjon vil det være vanlig at man kommuniserer mer med dem på samme avdeling eller de man har mye kontakt med, enn med personer i andre deler av organisasjonen. Dette er naturlig da behovet for samarbeid mellom de på samme avdeling ofte er større enn mellom personer i ulike avdelinger. Men dette betyr ikke at kommunikasjonen mellom ulike avdelinger skal være dårlig. Det er alltid viktig at man kommuniserer tilstrekkelig til at man får med seg all relevant informasjon i forhold til et arbeid eller en situasjon.

Kommunikasjon er en mangelvare i NordBook AS, det er mer informasjon enn kommunikasjonen. Det er enveiskommunikasjon, der ledelsen sier noe og de ansatte har å gjøre dette. De ansatte har i liten grad mulighet til å endre dette. Det er ingen klar kommunikasjonsvei i bedriften, det er for mange personer og forholde seg til. Man prater ofte om hva man forventer at andre skal gjøre, gjør og burde gjøre.

Dette er noe som kommer fra alle hold i bedriften, noe som tyder på at man ikke har gitt klare beskjeder eller klare ansvarslinjer. Dette har igjen ført til misforståelse og diskusjoner som kunne vært unngått. Dårlig informasjon har også bidratt til en del unødvendige misforståelser. Allmøter og medarbeidersamtale er et savn hos de fleste. Klarere arbeidsinstruksjoner og klarere linjer på hva ledelsen forlanger av dem er også et ønske.

Dårlig kommunikasjon i organisasjoner er vanlig, og ofte ligger problemet mellom ledelsen og de ansatte, noe som også er tilfellet i NordBook AS. De ansatte blir ikke tatt med på møter og blir heller ikke informert om det som skjer i bedriften. Kommunikasjonsproblemer gjør at man ikke mottar den informasjonen man trenger, noe som igjen fører til usikkerhet. Dersom de ansatte hadde hatt verdsatte mål å jobbe mot ville de blitt mer motivert til å yte noe for å nå dette målet, og at det de gjør fører til at målet blir nådd. For at mål skal bli nådd, må målet være klart formulert og kommunisert til de ansatte på en måte som gjør at de ansatte vil jobbe mot målene. Man må ha gode rutiner for tilbakemeldinger for hvordan situasjonen er, og på hvilken måte de ansatte bidrar til at mål blir realisert. NordBook AS bør etablere formelle kommunikasjonsnettverk, da man vil ha bestemmelser for hvem som kommuniserer med hvem, om hva og på hvilken måte. Hvilken kanal man velger å kommunisere på, vil imidlertid være forskjellig. Kommunikasjon er også et virkemiddel for styring, kontroll og koordinering.

I en produksjonsbedrift som NordBook AS vil kommunikasjon mellom de ansatte være viktig. I produksjonsbedrifter er det mange arbeidsoppgaver/forhold og prosesser som må planlegges nøye. Kommunikasjon mellom personer vil da være viktig for å få en best mulig produksjon og et best mulig resultat. Måten man kommuniserer på i en bedrift vil være grunnlaget for den kontakten man skaper, og på hvilken måte man løser konflikter.

Organisasjoner som har strid mellom grupper og avdelinger har ofte manglende eller dårlig kommunikasjon. Mye av energien brukes på diskusjoner, anklager og forsvar i stedet for oppgavene i organisasjonen. I endring er det viktig at de ansatte føler stolthet overfor arbeidsplassen og tilhørighet. Etter rapporten "Organisasjonskultur" ser vi at de ansatte i NordBook AS gjør dette og ville forsvart bedriften overfor omverden og ingen snakker negativt om bedriften til utenforstående. De ansattes lojalitet er derimot ovenfor bedriften og sine kollegaer, og ikke ledelsen. Dette kan skape vanskeligheter med å godta tiltak som ledelsen iverksetter. Når

organisasjonskultur brukes som et styringsmiddel må det være stor åpenhet og ærlighet mellom organisasjonsmedlemmene. Det er særlig viktig at ledelsen er ærlig og viser stor åpenhet rundt den situasjonen organisasjonen er i. De ansatte har uttalt både i rapporten til Marki og Støvreide og i media at de føler stor mangel på informasjon og åpenhet fra ledelsen.

I NordBook AS sitt tilfelle vil organisasjonskultur være både et mål og et virkemiddel for endringene, da de ikke har en gjennomførende felles kultur. For å klare dette må det være langsomme endringer hvor de ansatte har delaktighet og myndighet. Det må erkjennes at det eksisterer konflikter i organisasjonen, som ikke må styres ved bruk av autoritet og kontroll.

Som vi tidligere var inne på er det viktig i den innledende fasen å forberede organisasjonen på endring gjennom ”opptining”. Diagnosefasen bygger på ærlighet og åpenhet, og kan nok oppleves som ubehagelig og skremmende på mange. Dersom ikke opptiningsfasen har vært gjort grundig vil kulturen være i forsvarsposisjon og være vanskelig å endre. Iverksettingen, gjennomføringen og den avsluttende kontrollen vil bære preg av og være avhengig av det arbeidet som er gjort i opptinings- og diagnosefasen. I opptiningsfasen skal det skapes et ønske og vilje til endring i organisasjonen. For å få til dette må medlemmene føle et ubehag ved den nåværende situasjonen og slik få et ønske om endring.

4.9.2 ORGANISASJONSSTRUKTUR

Organisasjonsstruktur er hvordan arbeidsoppgaver, autoritet, ansvar, styring og kontroll er fordelt. Formelle organisasjoner gjør at individuelle forskjeller blir mindre og vi jobber bedre sammen. Strukturen synliggjøres vanligvis gjennom organisasjonskart, normer, tidsrammer, rutiner, regler, møter og ansvars- og myndighetsforhold. Jacobsen og Thorsvik sier at organisasjonsstruktur har tre generelle effekter på atferden: Stabilitet, begrensning og koordinering.

Når man kommer på jobb vet man hva man skal gjøre, innenfor gitte rammer. Slik skapes det en stabilitet og trygghet. Arbeidsfordelingen gjør også at de ansatte ikke kan jobbe med hva de vil, men at de blir tildelt ansvar og oppgaver som er begrensende på deres atferd. Strukturen er også koordinerende ved at flere menneskers atferd samordnes slik at organisasjonen får et bedre resultat enn det de enkelte ville klart alene. Dette gjøres gjennom utstrakt bruk av

retningslinjer, rutiner, belønning og straff og formelle strukturer. To gode eksempler her er McDonalds og IKEA, som har like butikker, produkter, uniformer og rutiner uansett hvilket land de befinner seg i.

En stor utfordring for de fleste organisasjoner er å balansere kravene til stabilitet opp mot å være innovative og åpen for endring. Dersom organisasjonsstrukturen stimulerer til en atferd som ikke er ønsket har strukturen dysfunksjonelle effekter. Dette gir ofte utslag i at ansatte tolker regler så firkantet at vi får resultater vi ikke ønsker.

Når man bevisst velger en arbeidsdeling legges det grunnlag for spesialisering ved at de ansatte øker sin kompetanse og sine evner på noen områder. Dette vil føre til at arbeidsoppgavene gjøres kjappere og med en større kvalitet. Samlebåndproduksjon er den ekstreme utgaven av denne arbeidsdelingen. Det man derimot skal være forsiktig med er at arbeidsoppgavene blir så spesialiserte og de ansatte så gode til å gjøre dem at de ikke har noen utfordringer lengre og motivasjonen minsker. Dette løses i mange organisasjoner med at de ansatte skifter mellom noen arbeidsstasjoner eller oppgaver ved jevne mellomrom. Dette vil øke motivasjon og trivsel, i tillegg til å være med å holde sykefraværet nede ved at de ansatte ikke har samme bevegelser hver dag over lang tid. Det fremmer med andre ord et godt arbeidsmiljø. Grupperingen av arbeidsoppgaver og inndelingen i organisasjoner sammenfatter Jacobsen og Thorsvik som et valg mellom *funksjonsbasert* og *markedsbasert* inndeling.

4.9.3 FUNKSJONSBASERT INNDELING

Når man inndeler etter funksjoner samler man like oppgaver i samme organisatoriske avdeling. I produksjonsbedrifter kan man for eksempel dele organisasjonen inn i; innkjøp, produksjon og salg. Fordelene er at man får maksimal spesialisering rundt like oppgaver, minsker graden av dobbeltarbeid og det kan innebære stordriftsfordeler. Faren er at det kan utvikle seg subkulturer hvor det er mindre interesse og innsikt i det arbeidet som gjøres i de andre avdelingene. Det kan også gi utslag i kommunikasjon- og samarbeidsproblemer mellom avdelingene. De krav og behov som kundene har når ofte ikke frem til de avdelingene som ikke har direkte kontakt med kunden, slik at kundens krav til for eksempel kvalitet ikke blir prioritert i produksjonen. Hos NordBook AS eksisterer det et problem med kvaliteten på mange av ordrene i følge rapporten til Marki og Støvreide, men samtidig sier de ansatte at de står på og gjør en god jobb. En teori ut i fra dette kan være at de ansatte ikke kjenner til hvilke krav til kvalitet kunden har, men ser at de når det produksjonstallet som kreves og ønskes. Og dermed tror de

at jobben er vel gjennomført. Dersom produksjonsarbeiderne ikke kjenner til kravene til kvalitet, vil de heller ikke kunne foreta gode kvalitetskontroller, uten at vi skal si det er årsaken, for her kan flere faktorer spille inn.

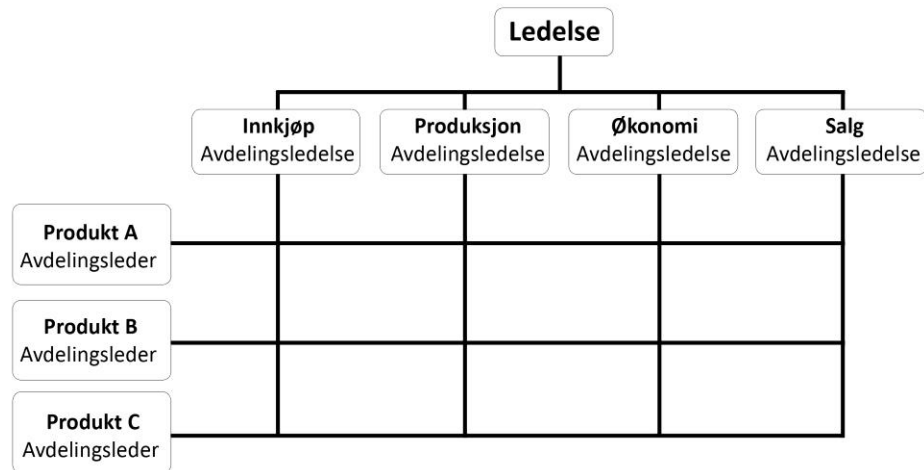
4.9.4 MARKEDSBASERT INNDELING

Mange organisasjoner har en markedsbasert inndeling for å kunne imøtekomme sine kunder og interessenter bedre. Dette gjøres ved at man samler alle oppgaver forbundet med produktet i samme avdeling. Avdelingene skilles så på for eksempel geografi og demografi. Mange deler avdelingene opp i privatkunder og bedriftskunder da de har behov for forskjellig oppfølging, fokus og markedsføring. Hver avdeling vil da ha alle funksjonene som er påkrevd for å pleie det enkelte markedssegmentet.

Fordelen med den markedsbaserte inndelingen er at organisasjonen er mer oppmerksom på markedet, og man får en mer fullstendig fokus på kundene og produktene, da alle de påkrevde funksjonene er i samme avdeling. Svakheten er at man vanskelig kan utnytte de mulighetene som ligger i organisasjonen for stordriftsfordeler, det blir gjort dobbeltarbeid og man får mindre utvikling av spisskompetanse. For å vite hvilken inndeling organisasjonen skal gå for må det ses på hvor stabilt markedet er, hvor mange områder det jobbes mot og om det er mulig å dra nytte av noen stordriftsfordeler. I NordBook AS er en funksjonsbasert inndeling å foretrekke fremfor markedsbasert, men det beste kan nok være en kombinasjon som man kan få til gjennom en *matrisestruktur*.

4.9.5 MATRISESTRUKTUR

Dette er en horisontal sammenkobling mellom funksjonsbaserte og markedsbaserte avdelinger, illustrert av figuren under.



Produkt A, B og C kan gjerne også være marked A, B og C i de tilfeller hvor det er like produkt som produseres, men til ulike markeder. De største fordelene med denne strukturen er at man får utnyttet de menneskelige ressursene da de ansatte kan bytte mellom produktområder og man får samkjørt avdelingenes arbeid rundt produktområdene, slik at kundens krav til produktene blir ivaretatt. En ulempe er derimot at denne strukturen mangler fordelene rundt spesifiserte arbeidsoppgaver, ansvarsfordeling og roller som en byråkratisk struktur gir. Det kan også oppstå konflikter rundt målene og rollene på grunn av spesialiseringen rundt produktområder og funksjonsområder. Strukturen kan være tidkrevende og stiller store krav til de ansattes vilje til å samarbeide. Dette kan gjøre at den er vanskelig å gjennomføre i bedrifter som er i en situasjon hvor samarbeid og vilje er vanskelig å få til fra før. Da kan *nettverksstruktur* være en bedre løsning da den fremmer fleksibilitet og gjør det lettere å gjennomføre rask omstilling når det er endring i marked og konkurranse.

4.9.6 NETTVERKSSTRUKTUR

Denne strukturen tar for seg hvilke oppgaver organisasjonen kan gjøre selv og hvilke den kan sette bort til andre (outsourcing), i motsetning til den marked- og funksjonsbaserte inndelingen som ser på hvordan

oppgaver i organisasjonen kan samles i avdelinger og enheter. Salg, markedsføring, distribusjon og økonomistyring er eksempel på funksjoner som kan settes bort til andre for å få en sterkere konsentrasjon og fokus på produksjonen. En bedrift er sjelden god på alle funksjonene, slik at det kan være hensiktsmessig å sette bort de funksjonene man er svake på til andre som kan dette godt. Slik kobles organisasjonene sammen i en nettverksstruktur. Bortsetting av oppgaver og tjenester vil også gi en mindre organisasjon, som gir større fleksibilitet og muligheter for raske endringer. I trykkeribransjen har det vært stor teknologisk utvikling de senere årene, noe som har skapt et press i markedet for rask endring og innovasjon. Er man ikke klar for omstillinger og endring vil man raskt henge etter i utviklingen og markedet.

Koordinering

Den formelle organisasjonsstrukturen gir retningslinjer om arbeidsdelingen i organisasjonen, men den sikrer også koordineringen mellom arbeidsoperasjonene. Dersom de ansatte mangler god oversikt og informasjon vil de kun konsentrere seg om sine oppgaver og delmål, i stedet for å se helheten og jobbe mot de langsiktige og overordnede målene til organisasjonen. Denne nødvendigheten for koordinering gjelder uansett om det er en markeds-, funksjons-, matrise-, eller nettverksstruktur.

Jacobsen og Thorsvik skiller mellom seks ulike måter å koordinere arbeid på:

1. Gjensidig tilpasning
2. Direkte tilsyn
3. Standardisering av arbeidsoppgavene
4. Standardisering av resultater
5. Standardisering av kunnskap
6. Standardisering av normer

Gjensidig tilpasning

Denne koordineringen er når mennesker tilpasser atferden etter hva andre de er avhengig av gjør, uten å tenke over det. Dette er bare mulig i situasjoner som er svært oversiktlige og der oppgavene ikke inkluderer flere personer enn at alle klarer å få med seg hva de andre gjør. Denne formen er mye brukt i opplærings situasjoner hvor den nye ansatte følger med på hva en veileder gjør. Faren er at man også lærer seg uvanene i tillegg til vanene.

Direkte tilsyn

I denne koordineringsmetoden har noen personer myndighet til å gi ordre til personer som har en lavere stilling, også kalt et formelt hierarki der det er en vertikal arbeidsdeling. En begrensning ved denne tilsynsformen er at en leder klarer bare å føre tilsyn med et visst antall personer. Henri Fayol mente at en leder ikke klarer å holde oversikt over mer enn seks til åtte personer, og maksimalt tolv. Altså må det opprettes en lederstilling eller funksjon for minimum hver tolvte ansatte. Dette er nok en av grunnene til at det har blitt populært med team- og prosjektjobbing de siste årene.

Denne arbeidsformen er derimot ressurskrevende og kan være konfliktskapende når ledere og underordnede skal ha en så tett kontakt da grensene mellom lederrollen og vennerollen blir mindre.

Fordelene er at det kan gis konkrete og klare styringssignaler og slik få en bra tilbakemelding som kan brukes i kontrollprosessen.

Standardisering av arbeidsoppgaver

Regler, rutiner og skriftlige prosedyrer er også med på å koordinere arbeidet. Dette gjør at arbeidsprosessene blir så like som mulig uavhengig av hvem som utfører dem. Dersom standardiseringen er godt innarbeidet og gjennomført vil det være mindre behov for direkte tilsyn, oppfølging og kommunikasjon. Dette er et av de viktigste trekkene ved den byråkratiske organisasjonsformen og er et bra tiltak og virkemiddel for å øke den administrative effektiviteten. Som resultat vil de ansattes personlige meninger og holdninger ikke påvirke de avgjørelser som må tas i så stor grad.

Når det er formaliserte og skriftlige regler, prosedyrer og rutiner vil det være mye lettere å planlegge arbeidsoppgavene og aktiviteten i avdelingene. I følge rapporten til Marki og Støvreide er nettopp dette en plass hvor NordBook AS har store utfordringer, ettersom de ansatte sjelden visste hva de skulle gjøre mer enn et par timer frem i tid, det var stor svikt på kvalitetskontrollen og ordre ble avbrutt midt i prosessen til fordel for andre oppdrag. Ved å standardisere arbeidsprosessene vil man derimot svekke de ansattes evne til å ta avgjørelser i uforutsette situasjoner og det kan vanskeliggjøre en omstillingsprosess. I slike situasjoner kan en løsning være å angi hvilke resultater man ønsker og la de ansatte selv avgjøre hvordan problemet/oppgaven best kan gjennomføres.

Standardisering av resultater

Når man fastsetter de resultatene man vil arbeidet skal gi i stedet for utførelsen, får de ansatte større frihet til selv å løse oppgavene, noe

som fremmer innovasjon og kreativitet i organisasjonen. Retningslinjene og kravene er de resultatene som kreves. Faren er som vi tidligere nevnte, at de ansatte fokuserer bare på de tingene de måles på og ikke på de overordnede målene slik at organisasjonen kan få vanskeligheter med å nå sine mål.

Standardisering av kunnskap

Det vil si at man vet hvordan de andre ansatte handler fordi man har blitt opplært til å handle på en bestemt måte, hvor de viktigste forholdene er opplæring og utdanning. Dette styrker kompetansen og fremmer faglig utvikling og innovasjon i organisasjonen. Noen ganger må det legges til rette for økt samarbeid og kommunikasjon mellom avdelingene og personer med ulik kunnskap. Her har Jacobsen og Thorsvik fem måter for å oppnå slik koordinering:

1. Formelle grupper satt sammen av personer fra forskjellige avdelinger.
2. Integrator-posisjoner (stillinger som har som formål å være koordinator mellom de forskjellige avdelingene, uten å ha noen beslutningsmyndighet).
3. Rotasjon av ansatte mellom avdelingene.
4. Fysisk samlokalisering.
5. Opprette nettverk som muliggjør direkte datakommunikasjon mellom enhetene.

Standardisering av normer

Normer har den egenskapen at de kan fortelle hvilken informasjon som er vesentlig og hvilken som kan overses, og slik gi retningslinjer for hva som er ansett som passende atferd. Fordelen med standardisering av normer er at det gir en sterk organisasjonskultur og kan virke motiverende. Det er derimot fare for at det kan oppstå profesjonskulturer eller subkulturer som er selvgode og tror de er overlegne de andre, noe man kan finne i blant annet helsevesenet.

4.9.7 SAMMENDRAG

Organisasjoner bruker som regel flere av disse metodene å koordinere på. Jo større organisasjonen er desto flere metoder vil de benytte seg av. Der det er hensiktsmessig vil de fleste organisasjoner bygge

koordineringen på standardisering på grunn av de fortrinnene vi har nevnt. I de tilfeller hvor dette ikke er mulig vil det benyttes gjensidig tilpasning og/eller direkte tilsyn. Det vil være nødvendig at noen har myndighet og ansvar for å ta avgjørelser i de tilfellene hvor det ikke oppnås en enighet. Standardisering av normer er en effektiv måte å koordinere organisasjonen og arbeidsoppgavene på, men da må mål og verdier tydeliggjøres og være kjent blant alle ansatte. Først da vil det være grunnlag for å danne en felles kultur.

4.10 SENTRALISERING ELLER DESENTRALISERING

Sentralisering eller desentralisering forteller på hvilket nivå i hierarkiet det er myndighet til å ta avgjørelser. Fredrick Taylor (referert i Jacobsen og Thorsvik, 2006; 85) mente at i produksjonsbedrifter skulle all myndighet til å ta beslutninger legges hos ledelsen og at arbeidet til hver enkelt arbeider skulle være planlagt ned i minste detalj, minst en dag i forveien. Altså skulle beslutningsmyndigheten sentraliseres. Koordineringen mente Taylor skulle skje ved standardisering av arbeidsoppgavene. Andre mener at beslutninger må desentraliseres dersom arbeidsoppgavene tillater det og de ansatte er i stand til å ta beslutninger på eget initiativ. Desentralisering er også hensiktsmessig når omgivelsene er i stadig endring.

Fordelene med sentralisert beslutningsmyndighet er at det er mulig å gi klare styringssignaler, det kan støtte en enhetlig personalpolitikk og kan gi større forutsigbarhet i organisasjonen. Det kan derimot også føre til informasjonsproblemer på grunn av at kunnskaper i de forskjellige avdelingene ikke utnyttes maksimalt. Som følge av få muligheter for kreativitet kan man også få problemer med motivasjonen. De ansatte kan også føle mindre ansvar da de ikke får ta del i viktige beslutninger som kan påvirke deres arbeidssituasjon.

Fordelene med desentralisert beslutningsmyndighet er at den kunnskapen og erfaringer som de ansatte sitter inne med blir utnyttet, man får en fleksibel organisasjon som fremmer kreativitet og gir en styrket følelse av ansvar. Faren ved desentraliseringen er at de ansatte kan ta avgjørelser for å oppnå underordnede mål, som ikke er med på å bidra til de overordnede målene. Dette kan gjøre at det blir mange småsjefer og uklare mål og oppgaver for de ansatte.

4.11 STYRING OG KONTROLL AV MÅL

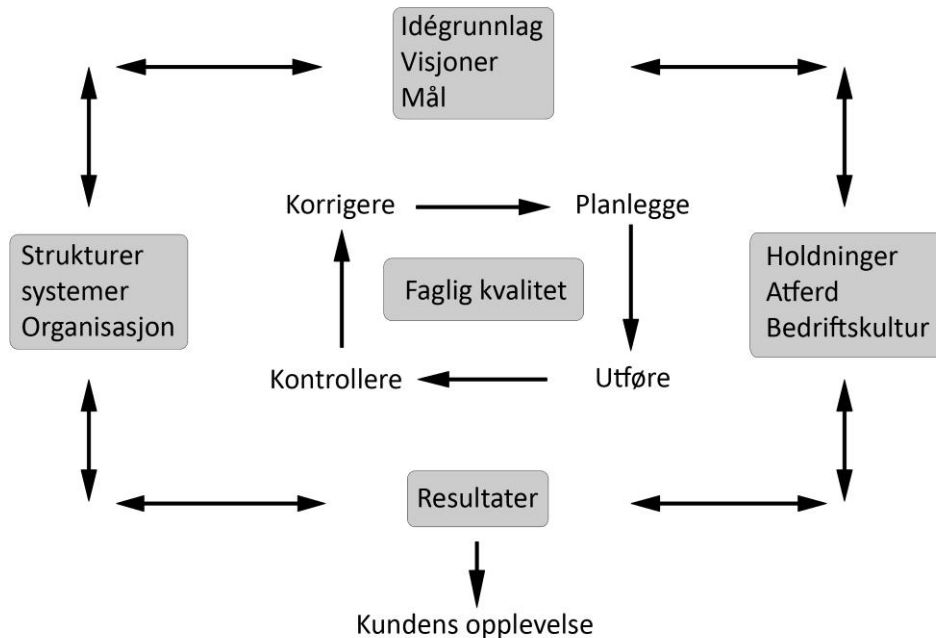
Formålet med disse bestemmelsene er at grupper eller enkeltpersoner ikke skal jobbe mot mål som ikke gagnar målene til organisasjonen. Styringsmetodene kan deles inn i: rekruttering, sosialisering, disiplinering og kontroll. *Rekrutteringsprosessen* er mye viktigere enn det mange er klar over. Dette er en gylden mulighet til å velge de medarbeiderne og personlighetene man ønsker og som har de mål og verdier som passer inn i organisasjonen. Ofte vil det være mest hensiktsmessig å velge den personen som har de mest passende mål og verdier i stedet for den med tyngst fagkunnskap, da denne personen lettere vil godta de mål og regler som eksisterer. Det er lettere å lære en person nye arbeidsoppgaver eller ny kunnskap enn det er å lære nye verdier og holdninger. Man skal derimot være forsiktig med å rekruttere for mange personer som er veldig like de andre i organisasjonen, da det ikke vil fremme diskusjon og kreativitet. Uenigheter er sunt i en organisasjon og er med på å bidra til åpenhet for endring og omstilling.

Etter rekrutteringen vil man *sosialisere* den ansatte slik at han/hun tar til seg de normer, verdier og grunnleggende antakelser som eksisterer i organisasjonen og da blir en del av kulturen i organisasjonen. Dersom sosialiseringen blir gjort grundig trenger ikke organisasjonen bruke så mye ressurser på styring av de ansatte.

Organisasjonen kan også *disiplinere* de ansatte ved å bruke belønning og straff for å inspirere til handlinger som organisasjonen ønsker. For å påse at de ansatte arbeider mot organisasjonens mål og rutiner brukes ofte *kontroll*. Tidligere var det vanlig med en leder som fysisk fulgte med på hvor ofte de ansatte tok pauser, hvor raskt de jobbet og kvalitetssikret arbeidet deres. Dersom kontrollen utføres på denne måten vil antall ansatte en leder har ansvar for være enda viktigere, da han ikke vil ha mulighet for å følge opp så veldig mange. I dag brukes data og informasjonssystemer i større grad for å kontrollere de ansatte. Typiske målepunkter kan være når de logger seg på systemet om morgenen og når de logger seg av ved endt arbeidsdag. Eksempel på måleindikatorer er pausetid og samtaleid ved telefonbasert arbeid, salg, mersalg, winback (det er 10 ganger mer kostnader relatert til å innhente en ny kunde enn å beholde en eksisterende), undersøkelser blant kundene om opplevd kundeservice, antall produserte enheter, driftsstans på skiftet, papiroverskudd og mye mer. Men husk det vi har vær inne på tidligere når det gjelder ansattes tendens til å fokusere på de tingene de blir målt på i stedet for de overordnede målene, derfor burde det være en sammenheng her.

Skal man posisjonere seg i markedet og har et mål om å være den som har best kvalitet, så må de ansatte måles på kvaliteten på arbeidet og produktet for å få de ansatte til å holde fokus på kvalitet og oppnå de resultatene man ønsker.

Styringsmodell for kvalitet



Kilde: Unni Knutstad og Birthe Kamp Nielsen (red), 2005: Sykepleieboken 2

Dersom det gjøres en god jobb i rekrutteringsprosessen vil det ikke være behov for å bruke så store ressurser på de andre styringsmetodene. Det kan spares mye tid og kostnader på å være bevisst på hvilke personer man ansetter.

Noe av det som har størst betydning for utformingen av strukturen er i hvilken grad de ansatte har en spesiell kompetanse. Denne kompetansen må skaffes ved at organisasjonen rekrutterer personer som har en formell utdanning på et spesielt område, eksempelvis at trykkere har en grafisk utdanning. Man må være bevisst på at personer med lengre utdanning ofte vil ha standarder som avviker fra de organisasjonen har formulert, da de har tilegnet seg noen standarder gjennom utdanningen. En trykker med kompetanse og innlærte standarder for kvalitet vil sjelden vike på trykkkvaliteten for å møte ledelsens krav til budsjett. Det kan også være vanskelig for en leder uten grafisk utdanning å ta kvalitetskontroll på jobben en trykker har gjort. Det kan altså føre til problemer med styringen i organisasjonen på grunn av at det er mange ansatte med høy faglig utdanning. På den annen side vil disse ansatte jobbe svært selvstendig og uten at det er

behov for stor kontroll. Det mest hensiktsmessige er kanskje å utnytte de kunnskapene de har, ved å delegerer ansvar nedover til de med fagkunnskaper.

Dersom det er stort fokus på kvaliteten på et grafisk produkt, så er de med formell grafisk utdanning de mest kompetente til å ta kvalitetskontrollene, ikke en leder med lederutdanning uten grafisk erfaring. Legges dette ansvaret hos ufaglærte kan det oppstå tilfeller hvor mindre bra produkter blir godkjente i kvalitetskontrollen da de ikke har god nok kunnskap, eller de ikke har stor nok eierfølelse for faget og arbeidsoppgavene slik at de lar det ”gli mellom fingrene”. Har organisasjonen mange profesjonelle ansatte vil strukturen være preget av lite formalisering, en sterk desentralisert myndighet og spesialisering.

Størrelse på strukturen

Det mest vanlige er å se på hvor mange ansatte det er i organisasjonen for å fastslå dens størrelse, men også omsetning, antall produserte enheter og antall avdelinger kan bli brukt. Jo større organisasjonen er, desto mer formalisering vil det være. Det utarbeides regler og rutiner for de fleste arbeidsoppgaver, handlinger og situasjoner for å få mest mulig like utfall uavhengig av de ansatte. Hovedgrunnen til dette er at i store organisasjoner vil det ikke være mulig å ha direkte kontroll på alle ansatte. Tendensen er at når størrelsen på en organisasjon øker så blir mulighetene for å styre og kontrollere de ansatte mindre. Organisasjonen blir også mer desentralisert da ledelsen ikke vil klare å ha kontroll på alt som skjer uten å delegerer bort ansvar og myndighet.

4.12 HOVEDDELENE I EN ORGANISASJON

Mintzberg har delt inn organisasjonen i fem deler, som hver har ansvar og myndighet for sin del i organisasjonen:

1. Den operative kjernen.
2. Mellomledelsen.
3. Toppledelsen.
4. Teknostrukturen.
5. Støttestrukturen

Den operative kjernen er den delen av organisasjonen som realiserer de overordnede målene. Her inngår for eksempel innkjøp, produksjon og salg.

Mellomledelsen har ansvaret for å koordinere produksjonen og videreformidle informasjon fra den operative kjernen og oppover til den øvre ledelsen, også kalt toppledelsen. De fungerer også som bindeledd nedover mellom ledelse og underordnede.

Toppleidelsen har øverste ansvar for organisasjonen.

Teknostrukturen er en gruppe som påvirker produksjonen, men uten å være en del av den, ved å utforme planer og rutiner, gjennomføre opplæring eller ha økonomiansvar. Dette kalles også for staben.

Støttestrukturen er en gruppe som ikke er med i selve produksjonen, men som er uunnværlig i den daglige driften av organisasjonen. Det kan for eksempel være rengjøring, sentralbord eller kjøring av lønn.

I forskjellige typer organisasjoner vil ansvaret avdelingene har variere mye etter historien til organisasjonen, størrelsen, markedet, produksjonsmetoder, geografi og hvor stor profesjon det er blant de ansatte. Mintzberg har delt organisasjoner inn i fem former etter hvor mye ansvar og hvilke oppgaver avdelingene har:

Entreprenørorganisasjonen, maskinbyråkratiet, den divisjonaliserte organisasjonen, det profesjonelle byråkratiet, den innovative organisasjonen (ad hoc-organisasjon) og hybride organisasjonsformer som er en blanding av nevnte former.

Entreprenørorganisasjonen har hovedsakelig en toppleidelse og en operativ kjerne, uten noen støtte- eller teknostruktur. Typisk eksempel på en slik organisasjon er en liten familiebedrift, hvor det er sterk sentralisering, lite spesialisering blant de ansatte og direkte overvåkning er metoden for koordinering. Denne typen organisasjoner stimulerer fleksibilitet og mulighet for endring, men det kan i noen tilfeller oppstå uklare ansvarsområder.

Maskinbyråkratiet er horisontalt inndelt og har en tydelig spesialisering. Det er klare regler og rutiner for hvordan de ansatte skal handle i forskjellige situasjoner, det er formaliserte arbeidsroller og ansvarsfordeling. De ansatte har også mulighet for å stige i gradene om de gjør en god jobb. Også her er det en sterk sentralisering i tillegg til en etablert teknostruktur. Riktig og ønsket atferd belønnes, og da særlig når det gjelder de ansattes bruk av de rutiner og regler som er

fastsatt. For å sitere Jacobsen og Thorsvik er fordelene klare ansvarsforhold, forutsigbarhet og standardisering, som da er med på å fremme effektivitet. Den største ulempen er derimot at organisasjonen ikke er klar eller åpen for endring. Rutiner og formaliseringer hindrer kreativitet og låser handlinger i en viss grad.

Den divisjonaliserte organisasjonen er som navnet antyder inndelt i divisjoner som omtrent drives som egne bedrifter. Som koordineringsmetode standardiseres resultatene og ledelsen i hver divisjon fordeler dem ned på individ- eller gruppenivå. Et eksempel kan være Telenorkonsernet, som har noen overordnede mål som brytes ned i delmål på de forskjellige divisjonene, som igjen bryter ned målene på avdelingene, på team og til slutt på individnivå. Dette synliggjør hva den enkeltes innsats har å si for de overordnede målene og visjonen til organisasjonen. Men det kan også resultere i at de ansatte bare fokuserer på å nå sine egne mål, da de kan virke mer oppnåelige og håndfaste enn organisasjonens overordnede mål.

Det profesjonelle byråkratiet er sterkt profesjonalisert og de ansatte har stor myndighet og frihet i sitt daglige arbeid. På grunn av den sterke profesjonaliseringen kan beslutninger desentraliseres, da de ansatte i den operative kjernen innehar den kompetansen og de erfaringer som er nødvendig. I rekrutteringsprosessen er det stor fokus på å få ansatte med de rette kvalifikasjonene. Institusjoner som driver med utdanning er et godt eksempel på denne typen organisasjoner, hvor de ansatte er oppdelt i institutter etter hvilke fagområder de representerer. Fordelene er at siden beslutninger er delegert bort vil man få et faglig godt arbeid, i tillegg til en hurtigere saksbehandling og løsning av problemer som oppstår. Risikoen er at man kan få problemer med styringen og samarbeidet mellom de ulike profesjonene på grunn av konflikter og konkurranse dem imellom.

Den innovative organisasjonen kan ses på som motsetningen til *maskinbyråkratiet*, ved at den har lite formaliserte rutiner og regler, og de som er der blir ofte oversett. Det er ikke noen klar hierarkisk oppbygging som resulterer i at det er stor usikkerhet om beslutningsansvar og myndighet i organisasjonen. Dette fremmer innovativitet og kreativitet blant de ansatte. Mintzberg kaller denne formen for et "ad hoc-kрати", som vil si at det ikke er noen definert struktur i organisasjonen. Slike innovative organisasjoner er ofte matriseorganisasjoner, der de ansatte blir rekruttert fra forskjellige avdelinger internt. Eksempel på slike organisasjoner er prosjektgrupper hvor det er begrenset med tid til planlegging og utvikling. De klare fordelene er at man får utnyttet de ansattes

kompetanse veldig bra i tillegg til at organisasjonen er fleksibel og godt koordinert. Det kan derimot oppstå uklare autoritetsforhold, som kan skape forvirring blant de ansatte om hvem som tar avgjørelsene.

De fleste organisasjoner vil være en blanding av to eller flere organisasjonsformer. Den store utviklingen innenfor informasjons- og kommunikasjonsteknologi gjør at den fysiske strukturen blir mindre gjeldende. Organisasjonene blir mindre avhengig av en fysisk lokalisering, slik at de ansatte kan jobbe nesten hvor som helst ved at de kommuniserer gjennom elektroniske kanaler.

4.13 ORGANISASJONENS FYSISKE STRUKTUR

Den fysiske strukturen kan innvirke på hvordan medlemmene i organisasjonen samhandler med hverandre ved at den symboliserer hva organisasjonen har av verdier. Den *fysiske lokaliseringen* av bedrifter var mer begrenset før, mens i dag kan mange jobbe nærmest hvor som helst. De siste årene har det vært en tendens til at kompetansebedrifter lokaliserer seg i ”næringshager” eller i nærheten av høgskoler, universitet eller forskningsmiljøer, for å dele kunnskap og erfaringer eller levere produkter som de andre trenger. Mustad Næringspark i Gjøvik eller Raufoss Industripark er to gode eksempler på dette.

Når det gjelder den *fysiske utformingen* vil design, størrelse og kvalitet på bygninger, interiør og utsmykning ha stor symbolsk påvirkning på de ansatte og omgivelsene rundt, som vi var inne på i delen som omhandlet organisasjonskultur.

4.13.1 OPPSUMMERING

I en endringsprosess er det viktig å huske at organisasjonsstrukturen er organisasjonens beinbygning og er bygget opp av mange mindre deler. Før en endring må det kartlegges hvilken struktur man har og hvilken man ønsker. Organisasjonskartet beskriver hvordan oppgaver og ansvar er fordelt, ved å vise den hierarkiske oppbygningen av organisasjonen. Formålet med organisasjonsstrukturen er å kunne påvirke de ansattes atferd, slik at den blir slik ledelsen ønsker. Det kan derimot være mange faktorer som gjør at de ansatte ikke handler etter den formelle strukturen. Organisasjonskultur er en av disse faktorene.

Fordelingen av makt trenger heller ikke være slik som den formelle strukturen tilsier den skal være. Makt kan også komme fra den andelen av kunnskaper, erfaringer og egenskaper de ansatte sitter inne med. Men vi må ikke glemme at også press og påvirkning fra omgivelsene kan ha stor påvirkningskraft på organisasjonen.

4.14 MAKTFORHOLD OG KONFLIKTER

En definisjon på makt er i følge Jacobsen og Thorsvik at ”A påvirker på en eller annen måte B”, altså har personen eller gruppen makt til å påvirke en situasjon. Makt kan også ses på som evnen til å knekke en motstand for og nå et mål. Det er noen forhold som må være tilfredsstilt når det skal brukes makt:

- Makt må anvendes i *relasjoner* mellom forskjellige personer eller grupper. Det er vanskelig å ha makt om man er helt alene.
- Makt kan brukes når ulike grupper eller personer er *avhengige* av hverandre for og nå et mål eller et resultat.
- Dersom det er knapphet på ressurser vil makt brukes i *konkurransesammenheng*.
- Det vil bare være nødvendig med makt dersom det er en *uenighet* mellom personer eller grupper som er avhengige av hverandre på en eller annen måte.
- Størrelsen på utøvelsen av makt vil avhenge av hvor viktig tilfellet er for de enkelte.

Det er mange forskjellige måter å utøve makt på. Jacobsen og Thorsvik går inn på noen av dem: tvang, manipulering, overtalelse og autoritet.

Tvang er å tvinge noen til å gjøre noe de egentlig ikke ville gjort ellers. I vårt samfunn aksepteres det bare når det offentlige i form av rettsvesen eller militæret utøver denne maktformen.

Manipulering er når noen blir påvirket uten at de er klar over det. Dette blir ikke sett på som moralsk eller særlig heldig og aksepteres sjeldent i en organisasjon eller mellom mennesker.

Overtalelse er når en person eller en gruppe godtar argumentasjonen og slik blir med på den foreslåtte løsningen. Denne maktformen er ofte brukt i organisasjoner hvor det er mange ansatte med høy kunnskap og kompetanse.

Autoritet er den mest aksepterte maktformen da den går på personens personlige egenskaper.

Konflikter

For å forebygge konflikter er det viktig å være bevisst på hvordan de oppstår og hvordan de best kan løses. I en endringsprosess vil det nesten alltid oppstå konflikter mellom underordnede og ledelsen, eller mellom profesjoner og avdelinger. Konkurransen vil kunne ses på som en konflikt da det som regel vil være en vinner og en taper. Hvor mye som står på spill for partene og hvordan styrkeforholdet mellom partene er vil påvirke intensiteten og styrken på den pågående konflikten. Mangel på informasjon er en stor årsak til konflikter da partene rett og slett har for lite informasjon om hverandre og hvilke hensikter de har. Vi har sagt det før, men kan ikke få påpekt det for ofte, ledelsen i NordBook AS må her bli mye bedre.

Man kan si at ledelsen bruker organisasjonen for å uttøve makt overfor arbeiderne slik at de arbeider mot de mål som er satt. Men også arbeiderne kan bruke organisasjonen for å uttøve makt overfor ledelsen, gjennom å bruke de ”lommer” av makt som eksisterer i organisasjonen og slik ikke godta ordre fra overordnede. Den økende bruken og kunnskapen innenfor informasjons- og kommunikasjonsteknologi har vært med å skape nye maktforhold da de som har stor kunnskap om systemene vil være i en særegen situasjon. Dersom en bedrift er veldig avhengig av sine datasystemer, for eksempel et callsenter som styrer alle samtaler ved hjelp av data, så vil den personen som styrer systemet inneha en sentral maktposisjon i bedriften. Makt er derfor vesentlig for å skjønne hvorfor det ikke må være overensstemmelse mellom den formelle strukturen i organisasjonen og atferden.

Ved endring og omstilling kan bruk av makt føre til en motstand mot endring blant de ansatte. Derfor er det viktig at de ansatte oppfatter maktbruken som rettferdig for at den skal være effektiv. Bruk av autoritet er hensiktsmessig i en slik situasjon da det er noe de underordnede gir den overordnede, i motsetning til annen makt som ledelsen har. I følge Chester Barnard (1938) er autoritet noe av det viktigste en leder må oppnå, da det fører til mindre spørsmål rundt

avgjørelser og det forebygger motstand. Bernard hevder også at avgjørelser tatt av personer med autoritet vil være bindende i organisasjonen og slik gi i en høyere og bedre effektivitet. For å skape en organisasjon som er styrt av autoritet er det viktig at de ansatte opplever en sammenheng mellom arbeidsinnsatsen og belønningene. Max Weber har tre idealtyper for autoritet:

1. *Legal autoritet* som vil si at bruk av makt blir akseptert da den er basert på aksepterte lover og regler.
2. *Tradisjonell autoritet* er når bruk av makt aksepteres fordi det er slik det alltid har vært. De ansatte har vært vant til at den gamle direktøren utøvet denne typen makt og dermed aksepteres den også i dag. Dette er i stor grad gjeldende i NordBook AS.
3. *Karismatisk autoritet* er når man adlyder en overordnet på grunn av personens utstråling og personlige egenskaper. Dette er noe ledelsen i NordBook AS bør strebe etter å oppnå.

Etzioni (1982) har en fjerde idealtipe for autoritet som han har kalt *profesjonell autoritet*, som vil si at de ansatte godtar lederens bruk av makt da de mener han sitter med den rette kunnskapen. Leger er et godt eksempel her.

Konflikter kan være både funksjonelle og dysfunksjonelle for organisasjonen. De fleste tenker på konflikter som noe negativt, men en konflikt kan tilføre ny energi til de berørte partene ved at det skaper samhold og konkurranse. Dette kan resultere i en åpenhet for endring og innovasjon i organisasjonen. Dersom organisasjonen er helt uten konflikter er det et tegn på at den holder på å stagnere, da innovasjon som regel resulterer i konflikter. Det må derfor skapes et optimalt nivå av konflikter for å ha en effektiv organisasjon. Konflikter og uenigheter vil være med på å forebygge gruppetenkning, som kan være destruktivt for organisasjonen og kulturen. Konklusjonen er at ledelsen ikke må unngå eller prøve å løse alle konflikter som oppstår, da uenigheter og diskusjoner blant ansatte, grupper og avdelinger er med på å fremme innovasjon, deltakelse og bevisstgjøring av organisasjonens mål og verdier.

Organisasjonsstrukturen vil ha stor påvirkning på maktfordelingen i organisasjonen da den formelle strukturen angir hvilke ressurser hver enkelt har tilgang på, i tillegg til hvordan informasjon og belønninger skal gjennomføres.

4.15 ORGANISASJONSKULTUR SOM STYRINGSMIDDEL

Dersom man bruker organisasjonskulturen som et styringsmiddel vil de ansatte ta opp organisasjonens verdier, normer og grunnleggende antakelser som sine egne mye lettere. Dette vil gjøre at ledelsen ikke vil ha behov for å uttøve ledelse i så stor grad. Den eller de som kontrollerer kulturen, sitter på makten i organisasjonen, og det uten at de ansatte tenker over det. I bedrifter med ulike avdelinger kan det være mest hensiktsmessig å bygge opp kulturer i de forskjellige avdelingene i tillegg til en felles kultur, for slik å skape normer, verdier og antakelser som passer bedre for den situasjonen de er i. Får disse subkulturene derimot vokse ukontrollert kan de bli destruktive for den felles kulturen og organisasjonen som helhet. Det er en styrke for organisasjonen å ha mange subkulturer som har hver sine styrker. Toppleidelsens oppgave er å avgjøre hva som skal være de felleskulturelle delene og slik avgjøre hvilke normer og verdier som skal fremmes og hvilke som skal temmes.

Ledelsen fungerer som rollemodeller og er øverste ansvarlig for organisasjonens eller avdelingens kultur. Mange ledere glemmer at de er en del av kulturen og slik påvirker den med de verdier og normer de etterlever, hva de gir oppmerksomhet og hva som belønnes eller "straffes". En kompetanse alle gode ledere må strebe etter er å forstå den kulturen de er en del av.

Delegering av ansvar

Sentralisering gjør at den kunnskapen og erfaringene de ansatte sitter inne med ikke blir utnyttet best mulig i tillegg til at det gir liten mulighet for de ansatte til å ta egne beslutninger og være kreativ. I tillegg vil de ansatte lære mye av å ha ansvar og mulighet for å ta egne beslutninger. Delegering av ansvar er en av betingelsene for å ha en lærende organisasjon da det gir mulighet for at de ansatte kan prøve og feile, og slik komme opp med nye arbeidsmetoder, forbedringer og løsninger på problemer. De ansatte som blir gitt tillit og makt vil også få høyere motivasjon og lojalitet rundt de mål og visjoner organisasjonen har. Selvstyrte arbeidsgrupper eller møter hvor de ansatte får delta aktivt og påvirke beslutninger er eksempel på slike tiltak.

4.15.1 ORGANISASJONENS OMGIVELSER

Alle organisasjoner må være bevisst på sine omgivelser, blant annet fordi det er fra sine omgivelser man rekrutterer arbeidskraften og man har sine kunder og leverandører. Jacobsen og Thorsvik definerer omgivelser som ”alle forhold utenfor en organisasjon som kan ha en potensiell effekt på organisasjonen”. Det er vanlig å dele omgivelsene inn i tre grupper: domene, nasjonale forhold og internasjonale forhold.

Organisasjonens domene er kunder, brukere, konkurrenter, underleverandører, offentlige organer, interesseorganisasjoner og media. Dette er interessenter som organisasjonen må forholde seg direkte til.

Nasjonale forhold er de samfunnsmessige forholdene som alle organisasjoner må ta hensyn til. Det kan være teknologiske forhold (for eksempel produksjonsmetoder), politiske forhold, økonomiske forhold, demografiske forhold (alder, kjønn på kunder og potensielle ansatte) og kulturelle forhold (verdier og normer i samfunnet).

Internasjonale forhold er lokalisering av produksjon, flyt av varer og tjenester, finansbevegelser (blitt lettere å flytte penger over landegrensene), internasjonalt arbeidsmarked og til slutt teknologisk utvikling (tvinger organisasjoner til å være innovative og i konstant endring).

Alle organisasjoner vil bli påvirket av disse faktorene i forskjellig grad. I de senere årene har det vært en stor teknologisk utvikling og relokalisering av produksjon i trykkeribransjen. Mange har også flyttet produksjonen utenlands av økonomiske årsaker.

Omgivelsenes innvirkning på mål

Talcot Parson (1956) mener at ”realisering av mål er en relasjon mellom organisasjonen og de deler av omgivelsene som har nytte av organisasjonens virksomhet”. Målene skal altså være med å skaffe ressurser fra omgivelsene slik at de kan holde organisasjonen i virksomhet. I tillegg til å formulere sine mål etter interne forhold må organisasjonen tilpasse seg de normer, verdier og antakelser som er i samfunnet for øvrig og på den måten skaffe seg legitimitet i omgivelsene.

Om organisasjonen uttrykker mål med verdier som omgivelsene ser opp til kan de slik skaffe seg ønskede ressurser. Vi har tidligere vært inne på at organisasjonen kan ha noen interne mål og andre uttrykte

mål for omgivelsene. Er dette tilfelle er det viktig at ikke omgivelsene tar organisasjonen på "fersken" med noe som kan oppfattes som falske mål. Målene fungerer i slike tilfeller som symboler. Dersom et trykkeri uttrykker mål og verdier som fremmer miljøet, så kan det være risikabelt å ha svake interne mål og rutiner på papirforbruk, bruk av kjemikalier og mye feilproduksjon. Organisasjonens troverdighet kan bli betydelig svekket om dette skulle bli kjent i omgivelsene. Her må ledelsen ta stilling til hvilken merkevare og image de ønsker å fremstå med.

Omgivelsenes innvirkning på strukturen

Organisasjoner vil forme organisasjonsstrukturen etter hvordan oppgaver som skal løses, i følge James D. Thompson (1967). For å redusere den usikkerheten som organisasjonen har i forhold til omgivelsene kan den velge flere strategier:

1. *Opprette "buffer" mot omgivelsene* ved for eksempel å ha et råvarelager som kan ta over dersom en leverandør ikke klarer å levere sine ordrer.
2. *Jevne ut topper i arbeidsbelastningen* ved at man for eksempel planlegger produksjonen bedre slik at man får utnyttet ledig tid i større grad.
3. *Forutse svingninger i belastningen* ved å analysere når det forventes stor og liten etterspørsel. Et boktrykkeri kan for eksempel ha størst produksjon før skolestart.
4. *Forsøke å vokse* da det vil øke organisasjonens makt i omgivelsene.
5. *Integrere vertikalt* ved å integrere organisasjoner man er avhengige av, inn i organisasjonsstrukturen. Det kan for eksempel være at et trykkeri også eier et forlag eller reklamebyrå. De siste årene har mange gjort det motsatte, nemlig å "outsourc" arbeidsoppgaver for å få en mer fleksibel organisasjon med lavere kostnader. Det vil også gjøre det lettere å konsentrere seg om kjernekompetansen i organisasjonen, for eksempel å trykke bøker. Faren er at organisasjonen blir veldig avhengig av sine underleverandører.

6. *Integrere horisontalt* ved å slå seg sammen med en konkurrent, noe som vil resultere i mindre konkurranse. Det ideelle er å ha fullt monopol, men dette begrenses av myndighetene i de fleste land.
7. *Diversifisere*, vil si å skaffe seg flere ben å stå på. Faren er at det også kan bety flere ben å snuble i, men som regel er det hensiktsmessig å spre risikoen på flere produkter og markeder.
8. *Kooptere* er når organisasjonen lar de den er avhengig av ta del i organisasjonen, ved for eksempel å ta dem inn i styret, grupper eller andre organer i organisasjonen. Dersom noen er negativ i forhold til organisasjonen kan de bli snudd til positive ved at de får ta del i organisasjonens arbeid og slik får et eierforhold.
9. *Samarbeide* med for eksempel andre organisasjoner når det gjelder pris og marked. Slikt samarbeid er statlig begrenset, men eksisterer ofte i en viss grad. Organisasjoner overlever på tross av sin lave effektivitet dersom de er velintegret i omgivelsene, i følge Meyer og Zucker (1989). Noen bedrifter leverer svake resultater over mange år, men overlever på grunn av statlige tilskudd og investorer som har tro på organisasjonen. Dersom man ikke har et godt forhold til sine omgivelser vil ikke dette være mulig.

Organisasjonen og særlig ledelsen må huske på at kunder ikke er så lojale som de har vært, det har blitt lettere å flytte kapital over landegrensar, noe som har resultert i sterkere konkurranse internasjonalt og det har vært en stor teknologisk utvikling de siste årene. Det kan derimot variere fra organisasjon til organisasjon, slik at for å vite om omgivelsene har blitt mer stabile eller dynamiske må hver enkelt organisasjons omgivelser analyseres.

4.16 INDIVID OG YTELSE

Chris Argyris (1973) mener at organisasjoner må tilpasse strukturen og belønningssystemene til medlemmene for å få dem til å yte best mulig. Han mener også at for å få fornøyde arbeidere må det dannes flate organisasjoner hvor det er få hierarkiske skiller, mer varierte arbeidsoppgaver og mulighet for selvrealisering. Herbert Simon

(1973) mente derimot at det måtte være formelle systemer for autoritet og at mennesker ikke får økt sin mulighet for selvrealisering når autoritets- og hierarkiske forhold reduseres. Men de var begge enige om at effektiviteten i organisasjonen har en sammenheng med de menneskelige behovene, slik at prestasjoner kommer av den atferden motivasjon er med på å fremme.

Det er vanlig at den faktiske atferden kan avvike fra den tenkte atferden fordi forutseningene ikke har vært lagt til rette. Det er hovedsakelig lederens ansvar å påse at de ansatte har de beste forutsetninger for å handle slik det er ønsket og forventes. Menneskers atferd er også betinget i at bestemte behov er tilfredsstilt. Maslows motivasjonsteori er den mest refererte teorien og argumenterer for at mennesker har fem grunnleggende behov:

1. *Fysiologiske behov*

Dette er de grunnleggende behovene som søvn, mat og drikke. Dette er noe alle mennesker må få oppfylt. Når behovene på dette nivået er oppfylt vil de ikke lenger være motiverende. Mennesket vil nå strebe etter å oppfylle behovene på neste nivå.

2. *Sikkerhetsnivå*

Det mest grunnleggende i dette punktet er at mennesket vil strebe etter ikke å føle frykt. I det vestlige samfunnet får de fleste personer tilfredsstilt dette behovet.

3. *Sosiale behov*

Mennesker (og mange dyr) har et behov for å føle vennskap, tilhørighet og knytte bånd med andre individer og grupper. Dette er et viktig punkt når det gjelder integrering både i samfunnet, grupper og i organisasjoner.

4. *Status og prestisje*

Å føle at andre personer setter pris på deg som person, dine tanker og handlinger er vesentlig for at mennesker skal føle selvtillit.

5. *Selvrealisering*

Dette er det øverste punktet i behovspyramiden til Maslow og tar for seg i hvor stor grad mennesket utnytter sine egenskaper og evner. Behovet for selvrealisering vil ikke være gjeldende før vi har oppfylt behovene i de lavere nivåene. Alle behovene må derimot ikke være oppfylt 100 % før man strekker seg etter

neste behov/nivå. Det er få mennesker som er fullt ut tilfredsstilt på alle punktene før de setter seg nye mål.

Ledelsen må være bevisst på disse grunnleggende behovene mennesker har, ikke bare i en endringsprosess, men også i den daglige driften. Da er sjansen mye større for å få motiverte medarbeidere. Uten å jobbe aktivt med dette også etter en endringsprosess vil ting fort falle tilbake i gammelt spor.

Noen mente at nivåene i Maslows behovspyramide var upresise og uklare. David McClelland utviklet en teori basert på Maslows og kritikken han fikk. Maslow mente at man startet på laveste nivå og måtte oppfylle det nivået før man kunne bevege seg oppover i behovshierarkiet, mens McClelland mente det var mulig å bevege seg nedover i hierarkiet også, dersom det var enkelte behov man ikke klarte å tilfredsstille. McClellands teori er at noen mennesker vil sette for eksempel *status og prestisje* høyere enn *sosiale behov*. Dette er en teori som for oss virker troverdig og i tråd med virkeligheten. Alle mennesker har ulike mål og verdier i livet, så det er vanskelig å lage en fasit på hvilke behov de trenger å få oppfylt. Maslow prøver å dekke kun det grunnleggende i sine behov, men dette gjør også at det er litt uklart hva han legger i dem.

I stedet for Maslows fem grunnbehov, har McClelland en teori om at mennesker handler ut fra tre grunnbehov:

1. Makt

Dette er typiske ledertyper, som liker ansvar, er gode til å kommunisere og jobber mot status og prestisje.

2. Tilhørighet

Mennesket har et stort behov for å være sosial og ha et forhold til andre mennesker. Personer som setter dette behovet høyt prøver ofte å unngå konflikter og vil ha en atferd som er slik de tror andre vil den skal være. Ofte vil slike personer være opptatt av å hjelpe sine medmennesker. Dette grunnbehovet kan sammenlignes med Maslows tredje punkt, *sosiale behov*.

3. Prestasjoner

Personer som verdsetter prestasjoner høyt vil ofte være kreative, glad i utfordringer og liker å bli gitt og ta ansvar. De er resultatorienterte og setter seg krevende mål som kan bli viet mye tid og ressurser. Alle situasjoner og avgjørelser analyseres før det tas et valg for å unngå at det gjøres feil. Disse personene er også mer opptatt av om de oppnår sine personlige krav til

arbeidet enn å tenke på hva medarbeidere og ledelsen synes. Dette grunnbehovet kan sammenlignes med Maslows fjerde og femte punkt, *status og prestisje* og *selvrealisering*.

Uansett om man synes Maslow eller McClellands teori er den mest passende, så er de begge enige i at alle mennesker har forskjellige ønsker og behov, som de søker å få tilfredsstilt. Dette må alle ledere ta hensyn til når de skal gi belønninger og sanksjoner. Én ansatt kan bli mest motivert av høyere lønn, mens en annen blir mest motivert av mer ferie eller ansvar. Et godt eksempel er fra arbeidsplassen til et av gruppemedlemmene. En eldre mann tok seg jobb i bedriften på kveldstid og i helgene, utenom sin vanlige jobb, for å treffe nye mennesker og tilfredsstille sitt sosiale behov, da han på dagtid jobbet i sitt enmannsforetak. For en ung person med mye lån kunne nok mer inntekt vært en større motivasjonsfaktor enn de sosiale behovene.

4.16.1 HVILKEN ATFERD VIL VI HA?

De fleste ledere streber etter å få de ansatte til å føle stor tilfredshet i jobben, men i følge Edward E. Lawler kan stor tilfredshet i jobben føre til redusert motivasjon til å yte ekstra, da verdien av belønninger og sanksjoner ikke betyr så mye for den ansatte lengre. Han sier videre at ”ytelse er bestemt av ønsket om og nå mål og resultater, og at tilfredshet er et resultat av de resultatene den enkelte oppnår”.

Mange ledere og organisasjoner jobber også for å få de ansatte til å føle tilknytning til organisasjonen, som vil si at de føler seg mentalt knyttet til organisasjonen. Dette er spesielt av stor betydning blant kjernekompetansen, som er organisasjonens fordel overfor konkurrentene.

Psykologiske kontrakter er vesentlig i samhandlingen mellom ledelse, ansatte og organisasjonen, og viser til hvilke forventninger man kan ha av hverandre. Løfter er en grunnleggende del i alle kontrakter. Ledere kan ofte gi inntrykk av eller love belønninger, andre oppgaver, høyere lønn, frynsegoder osv. i fellesmøter eller i uformelle samtaler. Dersom de ansatte ikke mottar det de har blitt lovet eller forespeilet, eller belønningen er mindre enn antatt vil det bli sett på som brudd på løftet. De ansattes vilje og ønske om å yte litt ekstra for å nå organisasjonens mål er nå mye mindre.

Disse psykologiske kontraktene endres mye oftere enn de formelle og skriftlige kontraktene, slik at det organisasjonen faktisk forventer fra personen kan avvike fra det de tror det forventes. Ledelsen har ofte små muligheter til å påvirke de psykologiske kontraktene daglig, da

påvirkningen skjer i alle samtaler og hendelser mellom de ansatte. Ledelsen er også ofte fraværende i det daglige arbeidet, noe som reduserer deres mulighet til å fange opp misforståelser og forventninger. Derfor må ledelsen jobbe for å ha mer kontakt med sine underordnede. Det er eneste måten å kunne påvirke de psykologiske kontraktene.

4.16.2 BELØNNING OG STRAFF

Hensikten med et system for belønning og straff er å motivere de ansatte til å handle på en slik måte som organisasjonen ønsker. Den ansatte må føle at det lønner seg for han å handle på denne bestemte måten, ellers vil han ikke være motivert nok til å ville bruke ressurser og krefter på det.

Det kan være heldig å skille mellom individuelle belønninger, gruppebelønninger og systembelønninger (hele organisasjonen). Dersom individuelle belønninger vektlegges kan man få stor konkurranse mellom enkeltpersoner i organisasjonen, noe som kan være både positivt og negativt. Individuelle belønninger fremmer ikke samarbeid i organisasjonen, noe belønning på gruppenivå gjør i større grad.

Faren med belønning av grupper er at det kan gi økt konkurranse mellom forskjellige avdelinger. Dersom det er tilfellet og ledelsen ønsker mindre konkurranse og mer samarbeid mellom avdelingene kan systembelønninger benyttes. Dette er belønninger som alle i organisasjonen får mulighet til å oppnå. Ferie, en andel i bedriften og økt lønn er eksempel på noen slike belønninger. Systembelønninger er hensiktsmessig å bruke når det skal bygges opp en felles kultur, eller den eksisterende ikke er velfungerende, da de ansatte vil jobbe mot felles mål. Ledelsen må være bevisst på at belønninger ikke bare må være fysiske goder som lønn, mer fritid, gavekort, fri telefon osv, men at ros for en bra utført jobb kan virke enda sterkere på de ansatte.

Utvikling av belønningssystem

Et belønningssystem er en meget stor del av hvordan organisasjonen fungerer. Belønningssystemet bør være rettet mot organisasjonens mål og verdier, og systemet må være konsistent og tydelig. Her er det mange utfordringer å ta hensyn til.

Belønningssystemet er det verktøyet som skal fortelle en ansatt hva som er positiv atferd og hva som anses som uønsket atferd.

Det kan være både formelle og uformelle belønningssystemer. De formelle systemene er gjerne preget av goder som økt lønn, bonusordninger, forsikringer, forskjellige godtgjørelser osv. Uformelle belønningssystemer er de godene ansatte får ved eksempelvis å få delta på viktige prosjekter, at de blir synliggjort og at de får ros av sine overordnede.

Belønningssystemet er i høy grad med på å sikre den atferden man vil ha i bedriften, og det er viktig at dette får stor oppmerksomhet under utforming av organisasjonens kultur. Det er tre sentrale suksesskriterier for utforming av belønningssystemer:

1. Det må være innrettet mot organisasjonens mål og verdier
2. Det må være konsistent
3. Det må være tydelig

Har man klart å formulere ett godt belønningssystem vil det bidra til å øke effektiviteten mens det parallelt bidrar til å motvirke uønsket atferd. Det man oppnår med å fokusere på belønningsskriterier og aktiv bruk av belønninger er at det fungerer som en peilepinne eventuelt en sanksjon mot de som ikke oppnår disse belønningene og man har oppnådd styring uten egentlig å styre. For å oppnå effekten av slike belønningssystemer er det viktig at de formidles og uttrykkes internt i organisasjonen.

Motiverer belønninger til større ytelse?

Rapporten til Marki og Støvreide beskriver en situasjon hvor de på gulvet til tider blir sett ned på av de i administrasjonen og av ledelsen. Behandlingen gir dårlig motivasjon og de ansatte uttrykker både tydelig og underbevist gjennom historier et ønske om å bli motivert. Jacobsen og Thorsvik beskriver at en person vil yte mer når han ser det er mulig å oppnå et gode han ønsker seg. Jo sterkere ønsket er desto mer vil personen yte.

Dersom vi sammenligner med Maslows og McClellands behovsteorier som vi var inne på tidligere ser vi at personen må få dekket et behov med belønningen. Det må også eksistere en forventning om at den økte innsatsen vil resultere i belønningen. Føler den ansatte at han ikke har ressurser eller at det er tilrettelagt for at han skal klare å nå målene vil ikke motivasjonen være til stede.

Et annet problem kan være dersom enkeltpersoner i en gruppe konkurrerer om å nå et mål, så fordeles belønningen vilkårlig på gruppedlemmene. For eksempel i en salgskonkurranse hvor alle får

et lodd per salg, så samles alle loddene og det trekkes en vinner. Det kan øke motivasjonen hos de som er svake på salg, men det skaper ikke noen videre motivasjon hos de som selger mye uten å få noen belønning for det, eller når det er tilfeldig hvem som får belønningen. Oppsummert kan vi si at dersom forventningen i forhold til resultatet eller verdien av belønningen er lik null, vil motivasjonen også være lik null.

4.16.3 MOTIVASJONSFAKTORER OG HYGIENEFAKTORER

Herzbergs undersøkelser og studier konkluderte med at *tilfredshet* i arbeidet for det meste er knyttet opp til hva arbeidet består av, mens *mistrivsel* er knyttet opp til hvordan ansatte i organisasjonen blir behandlet og hvordan arbeidsmiljø som eksisterer i organisasjonen. Alle faktorer som fremmer tilfredshet kaller Herzberg for *motivasjonsfaktorer* på grunn av deres evner til å motivere til økt ytelse. De faktorene som påvirker arbeidsmiljøet hvor oppgaver blir løst kaller Herzberg for *hygienefaktorer*.

Jacobsen og Thorsvik har gjengitt en liste over hvilke forhold Herzberg mener fremmer motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Jacobsen og Thorsvik, 2006; 246):

Motivasjonsfaktorer (trivsel):

1. Prestasjoner. Tilfredsstillelsen ved å gjøre en god jobb, løse problemer og se resultater av arbeidet.
2. Anerkjennelse for vel utført arbeid.
3. Arbeidsoppgavene i seg selv. At de er interessante, utfordrende og varierte.
4. Ansvar og kontroll over sin egen arbeidssituasjon.
5. Forfremmelse.
6. Vekst.

Hygienefaktorer (mistrivsel):

1. Bedriftens politikk og administrasjon. Dette gjelder bedriften som helhet, og går ikke direkte på forholdet mellom overordnet og underordnet.
2. Arbeidsledelse, lederens kompetanse og veiledning av underordnede.
3. De mellommenneskelige forholdene mellom overordnede og underordnede.
4. Hvordan forholdene omkring arbeidet er utformet.

5. Lønn.
6. Status.
7. Sikkerhet i jobben.
8. Forhold ved arbeidet som påvirker privatlivet.

Motivasjonsfaktorene vil altså skape trivsel når de er til stede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er der. Det samme er gjeldende for hygienefaktorene. De trekker frem et eksempel på at gode arbeidsforhold vil ikke skape trivsel, men dårlige arbeidsforhold vil skape mistrivsel. For at de ansatte skal få motivasjon er det i følge Hertzberg tre faktorer som må være til stede. Aller først må de ha en følelse av å ha arbeidsoppgaver som er meningsfulle, så må det være en følelse av at de har et ansvar for de resultater arbeidet skal bringe, og det tredje er at de må ha den kunnskapen som er nødvendig for å kunne vurdere om resultatene de produserer er bra er dårlige. Dersom disse tilstandene oppnås av de ansatte vil det føre til større motivasjon, bra kvalitet på det utførte arbeidet og de vil trives bedre. Ansatte kan ha forskjellig oppfatning av hva som er meningsfulle oppgaver, slik at her kan medarbeidersamtalen være et bra verktøy for å kartlegge ulike behov og ønsker.

Deltakelse

Dersom de ansatte har muligheten til å påvirke sin egen arbeidssituasjon og får ta del i beslutninger, vil det ha innvirkning på motivasjonen og ytelsen, i følge motivasjonsteoriene. Derfor bør de som blir berørt av beslutningene, nemlig arbeiderne få ta del i viktige beslutninger. Dette er også vesentlig for at de ansatte skal føle seg knyttet til organisasjonen.

Mål som motivasjon

Latham og Locke (1979) skrev en betydningsfull artikkel der de tok for seg forbindelsen mellom motivasjon og mål. De mener at ledere kan benytte seg av målutforming for å motivere ansatte. For å oppnå høyest mulig motivasjon må det være klare og konkrete mål og tidsfrister, som er realistiske men samtidig en utfordring. Det må også være jevnlig vurdering og konstruktiv tilbakemelding på utført arbeid og hvordan de ligger an i forhold til avtalte mål og budsjetter.

For å utarbeide mål som er motiverende på de ansatte må organisasjonen:

- Tilpasse målene til individenes og gruppenes kompetanse, evner og begrensninger.
- Få engasjement rundt målene og overbevise eventuelle motstandere, hvor velfungerende tiltak er å ha en støttende lederstil og skape tillit mellom ledelse og underordnede
- Legge til rette for god opplæring, riktige ressurser til riktig tid og gi konstruktiv tilbakemelding.

Symbolske beslutninger

Når ledelsen velger å ta symbolske beslutninger er det for å vise ansatte og omgivelsene hvordan retning de ønsker organisasjonen skal ha. På denne måten kan verdiene til organisasjonen uttrykkes på en lett forståelig måte. Disse symbolske beslutningene kan også være med å motivere medlemmene i organisasjonen. En annen symbolsk handling kan være å angi en visjon for organisasjonen. Visjoner skal være litt fjerne og kanskje på grensen til uoppnåelig. Det skal være en ønskesituasjon eller drømmetilstand, som slik vil kunne virke motiverende på hele organisasjonen.

Den lærende organisasjonen

Dersom en organisasjon skal overleve i dag må den ha fokus på læring, være innovativ og takle omstillinger. I trykkeribransjen har det de senere årene vært store endringer og omstillinger, både når det gjelder eierforhold, teknologi og produksjonsmetoder, noe som har gjort at de organisasjonene som ikke har vært forberedt har hatt tøffe tider. NordBook AS er her ikke noe unntak.

Senge (1990) sier at ”evnen til å lære fortene enn konkurrentene er trolig det eneste varige konkurransefortrinn”. Metoder, rutiner, tankemåter og måten å gjøre ting på, som har ført til suksess kan være ødeleggende for organisasjonen dersom omgivelsene endrer seg. Derfor er det viktig hele tiden å ha fokus på fremtiden og omstilling. Læring vil finne sted i organisasjonen når noen erfarer noe, en situasjon eller et resultat analyseres, styrker og svakheter kartlegges og når organisasjonen klarer å endre sin atferd. Læringsprosessen starter når noen i organisasjonen reflekterer rundt noen erfaringer de har gjort seg. For at hele organisasjonen skal lære må disse erfaringene og kunnskapen videreformidles til de andre ansatte. Dette gjør at den interne kommunikasjonen er avgjørende for å ha en lærende organisasjon. Ledelsen må legge til rette for at erfaringer lett kan deles med hele organisasjonen og at de endrer sin strategi om de

ser at noe kan gjøres mer effektivt og bedre, og ikke bare ignorerer informasjonen. Her har vi kommet med noen konkrete tiltak i vår handlingsplan.

Dersom de ansatte blir oppmuntret til å jobbe effektivt og får ros og belønning for den økte ytelsen, vil de strebe etter å oppnå disse resultatene også senere. Tar de ansatte for eksempel for lange pauser bør dette straffes i henhold til teorien om at organisasjoner bør belønne slik atferd som er ønskelig, og straffe slik som er uønsket. Jacobsen og Thorsvik sier at læringsteorien hevder at ”det som former menneskers atferd, er deres forventninger til hvilke konsekvenser atferden vil ha”. Dette er også årsaken til at endring kan være vanskelig å gjennomføre i praksis. Handlinger som tidligere har resultert i belønninger er vanskelige å endre på. Det krever tid og konsekvente ledere.

Det viktigste for å skape en lærende organisasjon er å få medlemmene til å dele den kunnskapen de sitter inne med, slik at hele organisasjonen kan lære og øke sin kunnskap. Dette kan gjøres ved at ansatte får observere de andres måte å gjøre ting på, forslagskasse, på allmøter eller det kan for eksempel være en intern nettportal hvor informasjon, erfaringer og kunnskap kan deles. Hver persons evne og vilje til å lære er naturlig og vesentlig. For å få oppslutning i organisasjonen til læring må organisasjonen fremstille en felles visjon, slik at det er en felles oppfatning om hvor bedriften ønsker å være.

Dersom det er stor grad av formalisering kan det vanskeliggjøre læring. Enkelte har sagt at et byråkrati ikke har evne til å lære av sine feil, på grunn av at de ansatte må prøve nye ting for å erfare og lære noe nytt. Derfor bør organisasjonen desentraliseres og struktureres så flat som mulig, med liten grad av hierarki og formaliserte rutiner for å få en lærende organisasjon.

Organisasjoner som har hatt suksess over lang tid vil ha problemer med å omstille seg om det blir nødvendig, og det vil bli nødvendig. Dette kommer av at de har opparbeidet seg en sterk kultur i suksessperioden, som hemmer læring. For å gjennomføre en omstilling må da organisasjonen avlæres ved at:

1. Det må opparbeides en kultur hvor det er stor åpenhet når det gjelder erfaringer, ansatte må oppfordres til å tørre å ta en risiko og det må være lov å feile for slik å lære av dem.
2. Organisasjonen må prøve og feile regelmessig.

3. Myndighet for å ta beslutninger må desentraliseres.
4. Det er en god kommunikasjon mellom individer og avdelinger og alle søker informasjon.
5. Risikotaking må belønnes og dersom noen gjør en feil må det ikke straffes.
6. Rekrutteringen må søke personer som har evne og ønske om å lære.

Organisasjonen må oppmuntre til diskusjoner og alle må tolerere at det finnes forskjellige meninger blant de ansatte. Det må også gis konstruktiv kritikk og tilbakemelding som ingen er redd verken for å gi eller motta. Bruk av humor må ikke undervurderes i konflikter og i dialogen når det er ulike synspunkter.

4.17 ENDRING OG STRATEGI

Når man snakker om endring så menes det endring av oppgaver, teknologien som brukes, mål og strategi, strukturen eller kulturen. Noen ganger må alle delene endres for å få endring i bare én av dem. Kulturen er for eksempel sterkt påvirket av både mål, struktur og teknologi. For å gjennomføre en strategisk endring må organisasjonen endre målene og strategiene, noe som vil resultere i en betydelig endring i organisasjonen på kort tid.

Dersom strukturen endres, vil ofte kulturen endres, og motsatt. Dette kan ledelsen bruke for å oppnå den struktur og kultur som de ønsker. Det mest lønnsomme vil ofte være å gjennomføre endringer både i strukturen og kulturen. Det kan derimot være vanskelig å avgjøre om man skal begynne med strukturen eller kulturen. Etter teoriene om kultur kan det være hensiktsmessig å skape usikkerhet i organisasjonen ved å gjøre strukturendringer først, for å gjøre organisasjonen mottakelig og åpen for endring.

4.17.1 DIKTATORISK ENDRING

Jacobsen og Thorsvik beskriver en funksjonell endringsprosess i fire faser. Denne fasen blir også kalt for *diktatorisk endring* i litteraturen:

1. Endring i marked, etterspørsel, teknologi, regler og lover eller i vårt tilfelle kulturen, gjør at organisasjonen må omstille eller gjennomføre en endring.
2. Det gjennomføres en analyse av situasjonen og/eller endringene som har oppstått, før det settes mål for hvordan organisasjonen skal møte disse.
3. Videre må det analyseres hvordan organisasjonen best kan struktureres og hvilken kultur man ønsker, for å møte de nye endringene best mulig.
4. Endringene gjennomføres ved bruk av de strategier og tiltak organisasjonen og ledelsen har valgt.

Denne endringsprosessen forutsetter imidlertid at organisasjonen har klare tanker og mål om hvor den ønsker å være. NordBook AS har ikke noen tydelige uttalte mål og visjoner utenom at de ønsker å være den ledende bokprodusenten i sitt segment i det norske markedet. De sier ingenting om det er størst på omsetning, resultat, antall trykte bøker eller noe annet, slik at det er en noe vag visjon.

I tillegg til iverksettingsproblemer må organisasjonen være inneforstått med at endringer og beslutninger ofte vil basere seg på informasjon som ikke er fullstendig, noe som kan resultere i hendelser som ikke var forutsett. Da kan også endringsprosessen gi et resultat som er noe annet enn det som var planlagt. Derfor må organisasjonen og særlig ledelsen være bevisste under hele prosessen og ta tak i uforutsette hendelser og situasjoner for å se hva de kan ha å si for sluttresultatet. Ledelsen kan derimot ikke analysere alle mulige situasjoner og utfall i forkant da de fleste ikke har ressurser eller kapasitet til det. Denne strategien kan egne seg best i militære organisasjoner, da ledelsen sjeldent har en så sterk makt at de kan tvinge gjennom de endringer de ønsker, uten å ha enighet blant de ansatte. De ansatte kan også reagere på å bli kommandert på en slik diktatorisk måte.

4.17.2 KARISMATISK ENDRING

Denne metoden bygger på at en karismatisk person står ansvarlig for endringen. Personen vil med sine personlige trekk være et forbilde og slik kunne gjennomføre endringer med liten motstand i organisasjonen. Karismatiske ledere vil først skape en misnøye blant

medlemmene rundt dagens situasjon. Han vil skape en oppfatning om at dersom det ikke gjennomføres endringer, så vil alt gå galt, samtidig som han formidler en visjon om hvordan det kan bli ved å gjennomføre hans foreslåtte tiltak. Denne personen vil ha mye energi, stort engasjement og vil fortelle gjentakende om andre vellykkede endringer for å overtale de som tviler. Medlemmene i organisasjonen vil også stole på denne lederen og hans beslutninger.

Det kan være vanskelig å finne en karismatisk leder når man trenger det, da det er litt forskjellig hva som er karismatisk ved personer. En type karisma kan også fungere bra i en situasjon og organisasjon, men ikke i andre. Disse personene kan være velfungerende i endring og omstillinger, men kan være destruktive i tider hvor det ikke er nødvendig med endring. Lederen kan også miste sin troverdighet om forventningene har blitt så høye at de er vanskelige eller umulige å nå.

4.17.3 INKREMENTELL UTVIKLING

Denne strategien brukes når endringene skal skje i små sammenhengende steg. Først formuleres det noen forslag til endring på flere områder, hvor da ledelsen ikke angir hva hver enkelt skal gjøre, før det innhentes forslag fra de ansatte. Dette gjør at forslagene med større sannsynlighet er gjennomførbare. Forslagene vil være av mindre art da de er fra "gulvet" og vil da være lettere å gjennomføre eller avvise, noe som er med på å ødelegge for allianser da mange små endringer vanskeliggjør for dannelsen av allianser. Totalt vil alle disse små endringene resultere i en større endring.

4.17.4 ORGANISASJONSUTVIKLING

Denne strategien inkluderer de ansatte i avgjørelser gjennom deltakelse, samarbeid og personlig utvikling. Teorien er at alle mennesker har et ønske om å lære og utvikle seg, noe som kan brukes for å skape deltakelse i organisasjonen. Dette vil gi mange forskjellige synspunkt slik at man får en høy kvalitet på de avgjørelser som blir tatt. De ansatte vil også få større tilhørighet og eierforhold til avgjørelsene og organisasjonen.

Schein (1985) sier alle endringer i organisasjonen må gjennomgå tre faser, opptinningsfasen hvor det skapes et ønske og motivasjon for endring, endringsfasen hvor det iverksettes tiltak og nedbrytingsfasen hvor de nye tiltakene styrkes og blir en del av organisasjonens rutiner.

Endringsprosessen starter med en kartlegging og analyse av den nåværende situasjonen og fremtidig ønsket situasjon, før den avsluttes med en evaluering og eventuelle korrigeringer og nye tiltak. Som vi var inne på tidligere må det skapes en følelse av krise i organisasjonen slik at alle får en oppfatning av at en endring er nødvendig, før det fremlegges en sterk og klar visjon for hva endringene vil føre til. Det er viktig at ledelsen stiller samlet og sterke bak endringene for å få størst mulig enighet og oppslutning blant de underordnede. Prosessen må også starte med små endringer, slik at det er lettere å få vellykkede resultat, som kan formidles til organisasjonen. Resultatene må brukes for det de er verdt for å fremheve forholdet mellom de gode resultatene og endringene som har blitt gjennomført.

4.17.5 LEDELSE

For at en organisasjon skal overleve på lang sikt må de klare å rekruttere og holde på de dyktige arbeiderne. For å få en organisasjon som er innovativ og klar for endring må dette være bevisst i den daglige strategien. Ved å ha en lederstil som skaper motivasjon må ledelsen delegere myndighet og ansvar nedover i hele organisasjonen. Organisasjoner går mer og mer bort fra den hierarkiske oppbyggingen og over til en flatere organisasjon, hvor de ansatte er tildelt større roller og mer ansvar.

Jacobsen og Thorsvik forklarer ledelse som ”en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre mennesker tenkning, holdning og atferd. Hensikten med ledelse er vanligvis å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, å motivere dem til å yte mer, og få dem til å trives i jobben” (Jacobsen og Thorsvik, 2006; 376). Selznick mener ledelse fortrinnsvis skal danne et felles verdigrunnlag i organisasjonen ved å utpeke noen nøkkelverdier og forme en sosial struktur rundt disse verdiene. Derfor er det viktig at ledere er bevisste på sin lederrolle og hvilket ansvar de har overfor sine underordnede og organisasjonen som helhet. Henri Fayol (1949) har beskrevet noen sentrale funksjoner som må utføres av ledelsen for at organisasjonen skal fungere:

1. *Planlegging*, hvor man analyserer hva som kan skje og fremstiller en strategi på dette grunnlaget.
2. *Organisering*, hvor man etablerer strukturen i organisasjonen.

3. *Styring*, hvor ledelsen gir instruksjer og holder i gang virksomheten.
4. *Koordinering*, hvor alle aktiviteter og ressurser må planlegges og samkjøres.
5. *Kontrollering*, hvor ledelsen overvåker at alle handler i henhold til de retningslinjer, rutiner og regler som er etablert.

Jacobsen og Thorsvik refererer til Grønhaug som har satt opp 14 lederaktiviteter som ledere må utføre i organisasjonen: Planlegging og organisering, problemløsning, klargjøring, informasjon, overvåkning, motivering, konsultering, anerkjennelse, konflikthåndtering og lagbygging, nettverksbygging, delegering, utvikling og veiledning og til slutt belønning. Dette er aktiviteter som en leder bør gjennomføre i den ideelle organisasjonen, men som sjelden i sin helhet faktisk blir gjennomført, dessverre.

Det kan være hensiktsmessig å dele lederne inn i tre ulike nivåer i større organisasjoner for å tydeliggjøre hvilke ressurser og funksjoner de har ansvar for:

1. På det øverste nivået som kalles *det institusjonelle nivået* er toppledelsen, med ansvar for målformulering, budsjett og strategiutforming. De skal også fungere som symboler og forbilder for resten av organisasjonen og slik vise hvordan de ønsker medlemmene skal handle.
2. På det neste nivået som kalles *det administrative nivået* er mellomlederne som har ansvar for begrensede deler eller avdelinger i organisasjonen. Mellomlederne vil ofte ha noe av det samme ansvaret som toppledelsen, bare at det begrenser seg til sin avdeling, i tillegg til at de har en viktig rolle i kommunikasjonen mellom *det operative nivået* og toppledelsen.
3. På det laveste nivået som kalles *det operative nivået* er de lederne som er på gulvet sammen med arbeiderne med ansvar for å rettlede og koordinere arbeidet. Disse lederne har god kunnskap om oppgavene som skal utføres og vil være de som skal motivere og hjelpe arbeiderne. Ofte kan dette resultere i at de får et vennskapsforhold til sine underordnede, noe som kan være negativt i sammenhenger hvor man skal lede og gi tilbakemeldinger av negativ art.

Organisasjonen og særlig ledelsen må være bevisste på hvilke oppgaver de har og som forventes av dem. Hos NordBook AS er det uklare roller som gjør at det blir mange småsjefer som gir ulike ordre. Dette skaper en usikkerhet både hos ledelsen, men også hos de underordnede. Her er det viktig å formulere gode formelle stillingsbeskrivelser og ansvarsområder, noe som er et av tiltakene i handlingsplanen vår.

For å få en handlingskraftig ledelse er det viktig at de har handlingskapasitet. I følge Busch, Johnsen, Valstad og Vanebo (2007) er det tre forhold som har stor betydning i denne sammenhengen – hurtighet, handlingsrom og autoritet. *Hurtighet* går på at om det brukes for lang tid før det responderes vil tiltakene kunne få mindre effekt. Det er derimot viktigere å få en handling på rett tidspunkt enn så tidlig som mulig. *Handlingsrom* går på i hvor stor grad beslutninger er desentraliserte og om de ansatte har mulighet til å ta egne og selvstendige beslutninger. Hva som fungerer best avhenger av om det er høy eller lav stabilitet i omgivelsene og hvor oversiktelige de er. Dersom omgivelsene krever at det tas hurtige beslutninger vil det være mest hensiktsmessig med en desentralisert organisasjon. Men om det er høy stabilitet og oversiktelige omgivelser vil en sentralisert organisasjon ofte fungere best. Dersom ledelsen mangler *autoritet* vil høy hurtighet og stort handlingsrom ikke gi en god effekt. Utøvelsen av makt må være akseptert av de som berøres.

4.17.6 COACHING

”Coaching er en prosess for å frigjøre og utvikle menneskers potensial”

(Gjerde referert i Espedal, Andersen og Svendsen, løsningsfokusert coaching)

Mange bedrifter og ledere tar i dag bruk coaching i sine bedrifter. Det er blitt veldig populært, noe som kan tyde på at det er en velfungerende teknikk som mange har hatt suksess med.

Det som er det viktigste for å lykkes med coaching er å ha tro på sine medarbeidere, det hjelper ikke å innføre noen tiltak og endringer hvis ikke troen på det man gjør er til stede. Like viktig er det at medarbeiderne har troen på deg som coach og leder, hvis ikke kan effekten fort utebli. Det må eksistere en gjensidig tillit.

Hvor mye tid man skal legge i konfliktløsningen avhenger av konfliktens alvorlighet. I NordBook AS virker konfliktene inn på arbeidet som blir utført, det største problemet er mellom ledelsen og de på gulvet. Lederstilen er preget av styring og kontroll. En mulig løsning er at ledelsen burde ta i bruk coaching. Et bedre forhold mellom ledelsen og ansatte ville gjort mye for kulturen. En coach kan hjelpe ledelsen å se på ting i et nytt lys. Det er ofte lettere å høre på en tredje person som ser ting fra en annen vinkel. I følge rapporten til Marki og Støvreide ser ikke ledelsen på konfliktene i bedriften som et like stort problem som de på gulvet. Det er kanskje fordi det er ledelsen som er problemet og det er her noe må gjøres.

I en produksjonsbedrift som NordBook AS der arbeidsoppgavene er lite varierende er det spesielt viktig å ha en leder som vet hva som skal til for å holde de ansattes motivasjon og engasjemanget for arbeidet oppe.

Coaching vil være effektivt både for å oppnå resultater i bedriften og å utvikle lederen. Ledelsen burde fått en profesjonell coach til å veilede dem til hvordan de skal nå sine mål, og hvordan de kan endre måten de leder på i bedriften. En profesjonell coach kan hjelpe lederen til selv å lære hvordan han skal coache sine ansatte. En coach vil også være en støttespiller til lederen gjennom endringsprosessen.

Coaching som lederstil er det motsatte av en lederstil som er preget av styring og kontroll. Det er gjennom medarbeiderne at en leder skal oppnå resultat. Det er derfor viktig at de ansattes tilfredshet og glede for arbeidet er på topp. En coach er en leder som skal hjelpe til med medarbeidernes vekst og utvikling. Coaching er rettet mot hvert enkelt individ, fra leder til medarbeider, lederens oppgave er å tilrettelegge for hver enkelt medarbeider, slik at de forutsetninger for å gjøre en best mulig jobb ligger til grunn.

I mange av de valgene man tar i livet, og veiene man velger å gå, er det ofte noen som har gitt deg råd om hva du burde gjøre og hvordan du bør gjøre dette. Hvor fint er det ikke å få ros når man har gjort noe bra. Det er ofte dette som gjør at man har pågangsmot og er engasjerte i det arbeidet man gjør. Og ofte har denne veiledningen og rosen gjort at man har tatt valg og oppnådd noe. Å bli rost, få utfordringer og bli veiledet i arbeidslivet er viktig for å kunne oppnå noe som medarbeider.

Å være en coach for sine ansatte er en krevende oppgave, det kan være en utfordring å rettlede sine medarbeidere i riktig retning. Men

en leder som lykkes som coach vil oppleve at lederjobben blir både morsom, variert og utfordrende.

4.17.7 HVA ER EN GOD LEDER?

Når et styre eller toppledelsen skal rekruttere ledere er det viktig å vite hvilke personer man ønsker skal prege og lede organisasjonen. Det vil være vesentlig med tanke på blant annet resultater, miljø og kulturen i organisasjonen. Gode ledere kjennetegnes ofte av at de har et høyt aktivitetsnivå, høy intelligens, god selvtillit, søker makt - som de samtidig er varsom med å bruke, høyt ønske om å prestere og er omgjengelig og selvsikker. De må også ha gode sosiale ”antenner” for å takle og løse mellommenneskelige situasjoner og uenigheter og for å oppfattes som karismatisk. Ledere må også ha evnen til å se at ulike situasjoner vil kreve ulike lederstiler for å få et resultat som er effektivt. Nils Arne Eggen oppsummerer en leders egenskaper på en god måte - du er ikke dyktig som leder, hvis du ikke kan bruke energien din til å gjøre andre dyktige. Bastøe, Dahl og Larsen sier at en leder bør i tillegg til å ha gode kunnskaper og ferdigheter, ideelt sett være empatisk og lyttende, kunne møte uro, angst og frykt på en aksepterende måte.

De sier også at i endringsprosesser er det ofte nødvendig med uro i ulike former, men de berørte menneskene må føle sikkerhet for å tåle uroen. Denne sikkerheten går på at man føler at uansett hvilke uenigheter man har så viker ingen på de etablerte strukturene i organisasjonen, som for eksempel ansvarsfordelingen, møter og rutiner.

Jacobsen og Thorsvik sammenfatter Hersey og Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori til at en leder burde bruke en instruerende lederstil, hvor de ansatte blir fortalt hva de skal gjøre, hvordan og når, dersom de ansatte har lav grad av modenhet. Når de ansatte får en økt vilje og ønske om å yte og prestere, men enda ikke behersker arbeidsoppgavene fullt ut burde lederen kombinere den styrende lederstilen med den støttende. Når de ansatte behersker oppgavene og har blitt selvstendige kan lederen begrense oppfølgingen og styringen av sine underordnede.

Ledelse vil bety mindre i byråkratiske organisasjoner hvor oppgavene er preget av rutiner og formelle regler, og i organisasjoner som har høyt utdannede, faglig dyktige og kvalifiserte arbeidere. Ledelse vil også ha mindre betydning i organisasjoner preget av prosjekter og

innovasjon. Dersom ledere blander seg inn i prosessene i slike organisasjoner kan de ofte ødelegge allerede velfungerende prosesser, i tillegg til å hemme nye. Det blir større grad av teamarbeid etter hvert som organisasjoner går over til flatere former og behovet for kunnskap øker. Medlemmene i teamet må ha kunnskap og kompetanse som er komplementær for at gruppen skal få utnyttet hverandres kunnskap og virke etter sin hensikt, som gruppe. Man vil da få resultater av en høyere kvalitet enn man ville fått om én person skulle løst oppgaven alene. Det kan også være hensiktsmessig å danne en ledergruppe for å få samlet den kompetansen lederne sitter med, særlig i strategi- og markedsarbeid.

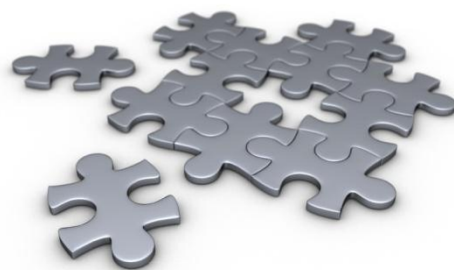
En leder er dyktig dersom han klarer å gjøre andre dyktige. Lederen må lære sine ansatte å kunne lede seg selv, for å skape følelsen av selvbeherskelse, ansvar og slik slippe å bruke store ressurser på kontroll og ledelse. Før en leder kan lære andre å uttøve selvledelse, må han først lære seg selv selvledelse. Lederen må altså sette seg mål, avdekke hva som motiverer han, gi seg selv belønninger og samtidig være selvkritisk. Dersom man ikke legger til rette for selvledelse i organisasjonen vil man sjeldent klare å utnytte fullt ut de ressursene som de ansatte utgjør.

Peters og Waterman (1982) fant i sine undersøkelser ut at bedrifter som lykkes og som er fremragende er preget av en ledelse hvor normer, verdier, tillit og legitimitet står svært sentralt. Ledelsen må utvikle verdigrunnlaget til organisasjonen og fremheve disse for alle ansatte og interessenter. Dette vil gi organisasjonen en egen identitet som de ansatte er stolte av og ønsker å være en del av. Ledelsen vil ha en begrenset handlingsfrihet på grunn av press fra organisasjonens omgivelser, men de kan likevel påvirke i stor grad gjennom sine handlinger og tanker.

Det er viktig at en leder kjenner til sine egne styrker og svakheter slik at han kan utnytte medarbeidernes kompetanse til ting man ikke selv mestrer. Det er også viktig at en leder har selvironi. Dersom man kan le av seg selv, vil man bli tatt mer seriøst av andre.

5

TILTAKSPLAN



5 TILTAKSPLAN

På grunn av konkurransen var det ikke mulig for oss å utvikle en visjon, verdier og tiltaksplan sammen med NordBook AS, noe som det helt klart anbefales å gjøre. Vi ble derfor nødt til å ta noen forutsetninger og bruke rapporten til Marki og Støvreide som grunnlag for vårt arbeid. Samtalen med Rita Mariendal var også med å hjelpe oss å få tak i hva ledelsen ønsket med bedriften og vi fikk bekreftet rapportens innhold og konklusjon.

5.1 VISJON OG VERDIER

Vi jobbet frem en visjon om å ha ”kvalitet, med kunden i fokus”, på grunn av ledelsens ønske om å posisjonere seg som ledende på kvalitet. Vi valgte å sette kunden i fokus for å jobbe mot best mulig kvalitet i alle ledd, og ikke bare på sluttproduktet. De ansattes uttalte ønsker og behov har også blitt tatt hensyn til i utarbeidelsen av visjon, verdier og tiltak.

VISJON: KVALITET, MED KUNDEN I FOKUS

”Våre fleksible og imøtekommende ansatte leverer produkter med stabil og høy kvalitet til konkurransedyktige priser og med høy leveringssikkerhet. Vi har glade og stolte arbeidere som yter sitt beste for å gi deg positive opplevelser i alle ledd.”

VERDIER: TRYGGHET – GLEDE – KVALITET

Trygghet

Trygghet har en grunnleggende betydning for mennesket, vi har et behov for trygghet, og i en tid preget av bevegelse og forandring står dette som en verdi med sterkt fokus hos oss i Nordbook AS. Trygghet for oss betyr at vi i forhold til hverandre og i forhold til kunder, samarbeidspartnere og leverandører viser at Nordbook AS gjennom sitt arbeid, innsats og holdninger skal være en god arbeidsplass ovenfor sine ansatte og en pålitelig leverandør ovenfor sine kunder.

Glede

Vi skal legge til rette for gode relasjoner og personlig utvikling for å

fremme glede og lykke blant våre ansatte. Følelsen av glede og lykke er for de fleste motivet til deres handlinger, og resulterer ofte i gode relasjoner mellom mennesker og forhold, engasjement og høye prestasjoner. Mennesker med stor grad av glede og lykke jobber hardt og aktivt mot nye mål. For å gi våre ansatte og interessenter følelsen av glede vil vi skape identitet og tilhørighet til vår organisasjon. Alle skal få anerkjennelse for den jobben de gjør og få en følelse av mestring og takknemlighet. Vi skal ha et stimulerende arbeidsmiljø som skaper arbeidsglede og stolte arbeidere, som yter sitt beste. Våre kunder skal føle glede for de produktene vi produserer og den servicen vi gir.

Kvalitet

Kvalitet er gode råvarer, prosesser, produkter, arbeidsmetoder, arbeidsvilkår, rekruttering, resultater, kompetanse, produktivitet og effektivitet sett i forhold til fastsatte mål og tilgjengelige ressurser. Kvalitet er også organisasjonens evne til å tilpasse seg nye rammebetingelser, da villighet til endring og utviklingsorientering er kjennetegn på kvalitet. Alle produkter skal ha en stabil og høy kvalitet, som oppfyller kundenes krav og forventninger. Det skal være høy kvalitet i alle ledd og prosesser i organisasjonen, som følge av dyktighet, engasjement og stor kompetanse. I alle prosesser skal det være rutiner for kontroll av kvalitet slik at svikt kan identifiseres og løses. Det skal også strebes for å oppnå en høy kvalitet på ledelse, kommunikasjon, kultur og struktur.

Høy kvalitet skal være med å skape langvarige relasjoner mellom organisasjonen og kundene, sammen med god service og tillitt til organisasjonen og våre leveransere. I dag overlever ikke bedrifter bare ved å gjøre en god innsats. Dersom man skal lykkes i et marked med stor konkurranse må det være en maksimal innsats ved å dekke kundens krav til kvalitet, kostnader og verdi. Det markedssegmentet som vokser mest er det kvalitetsopptatte segmentet. Dette må det tas hensyn til.

Det har også kommet flere konkurrenter i markedet, som gjør at prisen presses ned, slik at kvaliteten kan bli avgjørende for valg av leverandør og produsent. Det må brukes råvarer av høy kvalitet og kvalitetskontrollen må styrkes, noe som også skal vektlegges i markedsføring og reklame. Vi skal ha produkter med god stil og høy holdbarhet, noe som er med å differensiere oss fra konkurrentene og posisjonerer oss i kundenes bevissthet som det foretrukne produktet og den foretrukne leverandøren.

5.1.1 Verdiene gjennom kulturuttrykkene

Verdien ”trygghet” gjennom kulturuttrykkene

Atferdsuttrykk:

Dette er måten man oppfører seg på og sine handlinger overfor andre for å fremme trygghet. En prosess for å oppnå en ønsket organisasjonskultur og trygghet starter med å ansette kompetente ledere og ansatte, som innehar de kvalifikasjoner, personligheter og verdier som vi ønsker skal prege organisasjonen. Dette vil gi ledere som tenker, handler og oppfører seg på en slik måte vi ønsker hele organisasjonen skal gjøre.

Det skal også være en felles rollemodellering og lederstil på alle nivåer i organisasjonen for å skape forutsigbarhet, forståelse og selvfølgelig trygghet. Alle ledere vil ha sine særegenheter og personligheter, men de må samhandle og kommunisere seg imellom om felles visjon, mål og verdier, for slik å bedre kunne ha en samlet ledelse. NordBook AS har mange ledere med ulike meninger, uklare stillingsbeskrivelser og ansvarsforhold, noe som gjør at de ansatte ikke vet hvilke ordrer og hvem de skal adlyde. Det er viktig å ansette kompetente ledere med verdier og holdninger som passer til organisasjonen og dens ønskete verdier.

Både ansatte og ledelsen skal motta og gi komplimenter til hverandre for å skape følelsen av mestring, at du har høyt nivå av kompetanse og ønske om å oppnå resultater. Det skal være en uformell tone både blant ansatte og etablerte kunder og interessenter, for slik å skape tilhørighet og gjøre nivåene mellom ansatte, mellomledelsen og toppledelsen mindre. God kommunikasjon er et av de beste virkemidlene for å motivere og er et naturlig atferdsuttrykk for å skape trygghet blant ansatte, leverandører og kunder. Det er også helt fundamentalt for å dele informasjon, kunnskap, erfaringer og samarbeid. En av de største og vanligste feilene ledelsen gjør, er mangel på informasjon. Noe mange ikke tenker over er at det ofte kan være viktigst å gi informasjon når det ikke er noe informasjon å gi. Det vil alltid eksistere et sug etter informasjon i organisasjonen. Dette suget må tilfredsstilles selv om det ikke er noe informasjon å gi. Da må det kommuniseres at det ikke foreligger noe informasjon på dette tidspunktet. Tillitsvalgt og klubbformann i NordBook AS uttalte i media i forbindelse med faren for konkurs at det var stor mangel på informasjon i bedriften og da særlig i forbindelse med den økonomiske krisen. Ledelsen svarte da med at det var ikke gitt noen informasjon på grunn av at det var ikke noen informasjon å gi. Dette

er en klar indikasjon på at ledelsen undervurderer viktigheten av informasjon. Det må også gis klare beskjeder og presiseres hvilke ansvarslinjer og arbeidsinnstrukser de ansatte har.

Som vi har vært inne på tidligere er den mest brukte strategien for å få til en organisasjonsutvikling å bearbeide medlemmenes holdninger og væremåte for å bedre samarbeidet dem imellom. Dette vil også gjøre kommunikasjonen bedre og øke medlemmenes og organisasjonens evne til å møte konflikter. Noen av de mest vellykkede bedrifter i verden inkluderer de ansatte i både små og store beslutninger, slik at deltakelse bør være en vesentlig del av en endringsstrategi da det gir de ansatte tilhørighet, forståelse og mulighet til å påvirke, noe som fører til økt trygghetsfølelse blant de ansatte.

Alle medlemmer av organisasjonen skal både vise, føle og få respekt, lojalitet, ærlighet og åpenhet. Alle skal være imøtekommende og hjelpsomme uavhengig av status, stilling og nivå i organisasjonen. Dette vil gjøre at ansatte føler seg trygge på hverandre, seg selv og sin rolle. Som Lyngdal (1992) sier det - utjevning av makt- og statusforskjeller er et sentralt anliggende for all ekte organisasjonsutvikling. Det finnes mange forskjellige måter man kan vise hverandre respekt på og mange har ulik oppfatning om hva som er mangel på respekt. Det som ofte går igjen er at avtaler brytes og når vi snakker mye mer enn vi lytter. Vi må respektere at alle mennesker er ulike før man kan vise at man respekterer hverandre. Dersom man viser medfølelse og forståelse for sin medarbeider styrker vi personens selvrespekt. Det er også viktig at man har forventninger til hverandre og ikke bare godtar alt, for å vise at man tror på medarbeideren. Alle bør innrømme når de gjør en feil som et uttrykk for respekt for de andre. Dette gjelder særlig ledelsen. Dersom det har vært gjort dårlige investeringer eller beslutninger bør den ansvarlige stå frem og ta ansvaret for det, i stedet for å unnskyldes seg og prøve å late som situasjonen er bedre enn den er. De ansatte er ikke dumme, før eller senere blir man avslørt.

Etter rapporten ”Organisasjonskultur” av Marki og Støvreide ser vi at de ansatte i NordBook AS føler tilhørighet og stolthet for arbeidsplassen og ville forsvart firmaet overfor omverdenen. De ansattes lojalitet er derimot overfor bedriften og sine kollegaer, og ikke ledelsen. Derfor er ledelsens bruk av atferdsuttrykkene særdeles viktige, for å klare å endre dette.

Verbale uttrykk

Verbale uttrykk er de uttalte verdier, normer og oppfatninger som fremmer trygghet. Historier som at sjefen kastet dressjakken og hjalp til på ”gulvet” når det var krise er ting som kan gi symboleffekten om at alle er i samme båt, og at hvis alle samarbeider når vi målene våre. Lederen kan i stedet for å kommandere den ansatte til å gjøre en ting på en spesiell måte bare fortelle om tidligere hendelser som har resultert i gode resultater, og dermed overføres grunnleggende antakelser via kulturell arv om hva som er den rette måten å forstå, tenke og føle i forhold til visse problemer. Dette vil gi en trygghet om at det er mulig å oppnå gode resultater og overleve en krise om man står på og jobber hardt.

Det bør også være en respektfull tone og språk mellom alle i organisasjonen. Bruk av humor er viktig for å skape god stemning og følelsen av at alle er like tross ulike stillinger og ansvar. Det bør være stor takhøyde for å slå en vits, så lenge det er med respekt og ingen blir hengt ut. Det bør tydeliggjøres hva som er tillatt og ikke tillatt av handling og oppførsel. Her har særlig ledelsen et stort ansvar, men også de som har vært lenge i organisasjonen har et ansvar overfor nye ansatte. Ledelsen må da være sikker på at de gamle ansatte ikke lærer bort verdier, normer og handlinger som det ikke er ønskelig skal prege organisasjonen.

Oppriktighet og ærlighet er en viktig del for å få de ansatte med seg i avgjørelser og endringsprosesser. De ansatte er ikke dumme, så det nytter ikke å ”gå rundt grøten”. Dersom resultatene er dårlige må disse informeres og kommuniseres på en slik måte at alle ansatte skjønner hvordan det ligger an. Skal man få de ansatte til å yte ekstra og være med på endring, må de først skjønne hva som skjer om de ikke er med på endringen. Her må ledelsen ta ansvar og ikke være redd for å bli syndebukker. Bare slik kan man få en arbeidsstyrke som jobber samlet mot et felles mål.

Noen grupper utvikler også ett språk som kan være uforståelig for andre. Dette kan være folk med spesiell utdanning eller erfaringer som bruker en fagterminologi som blir noe helt eget for den gruppen. Dette gjør at man oppnår en klar medlemskapsfølelse hos gruppens medlemmer. Derfor er det viktig med grundig opplæring og sosialisering slik at ikke nye ansatte føler seg utenfor og raskt blir en del av den felles kulturen.

I samtaler og i den daglige driften bør det gis konstruktive tilbakemeldinger for å fremme motivasjon, læring og utvikling. Her er

medarbeidersamtalen også en arena som er velegnet da den innstiller både leder og arbeider mentalt på å gi og motta ris og ros. Alle kan for eksempel sette seg et mål om å gi 3 gode tilbakemeldinger hver dag.

Materielle uttrykk:

Her handler det om de fysiske tingene som er med å påvirke trygghet i kulturen. Et av våre tiltak er at lederen skal ha åpen kontordør for å signalisere at det bare er å komme inn om man lur på noe. Det vil også bryte ned fordommer om at ledelsen er på et høyere nivå som ikke bryr seg om hva som skjer på ”gulvet”. Dette er et vesentlig punkt i vårt ønske om å få en flattere organisasjon.

Det er ønskelig å forbedre samholdet i organisasjonen utover de subkulturene som eksisterer, for slik å få en sterk felleskultur. Et tiltak for å sosialisere flere grupper er å fjerne ”krematoriet”, noe som også kan få ned antall røykepauser og dermed øke effektiviteten. Samtidig som dette gjøres er det anbefalt å starte en røykesluttkampanje for å motivere til røykeslutt. Økt fokus på helse vil gi friskere ansatte og lavere fravær. Dette er viktig å kommunisere ut til alle i organisasjonen for å unngå at de ansatte tror ledelsen fjerner røykerommet bare for å være slemme. Alle må forstå at det har et mål og en hensikt. Her burde ledelsen gå foran med et godt eksempel dersom de selv røyker. De ansatte vil da føle at ledelsen er i samme ”båt” som resten av organisasjonen. Ledelsen bør legge til rette for kampanjen ved å tilby hjelp i form av bøker, foredrag om skadene ved røyking, nikotinplaster, tyggis etc. I begynnelsen vil nok mange føle usikkerhet og ergrelse, men om ledelsen konsekvent står på sine avgjørelser vil det føre til økt trygghet og et større fellesskap når hele organisasjonen jobber mot et felles mål. Et annet tiltak er å innføre frukt på møter i stedet for kaker og wienerbrød, for å få en total fokus på friskhet, miljø og sunnhet. Ledelsen vil føle seg tryggere på at de har friske ansatte og de ansatte vil ha en sunnere og tryggere organisasjon.

Ledelsen må også ha lunsj på samme tid som resten av de ansatte for å skape et fellesskap og bygge ned nivåene i organisasjonen. Maten i kantinen bør gi et inntrykk av enkelhet da NordBook AS er i en meget krevende økonomisk fase. Alle ledd i organisasjonen bør preges av økonomisk ansvar og sparing for å kunne gi en økonomisk trygghet på lengre sikt. Noe som må være et overordnet mål i en bedrift. Dersom lunsjen flommer over av laks, roastbiff og lekre smørbrød vil de ansatte sitte med et inntrykk om at det er penger i organisasjonen, noe det ikke er. De som i tillegg er klare over den økonomiske situasjonen

vil bli utrygg og usikker på organisasjonens ønske og mulighet til å overleve når det tydelig er en overdådig kultur preget av sløsing. Nå er ikke NordBook AS preget av stor sløsing på luksus, men det er viktig å tenke konsekvenser av alle valg som gjøres.

Det fysiske arbeidsmiljøet har fått klager i form av støvproblemer, rot og støynivå. Dette må løses for å få en trygghet rundt arbeidsmiljøet og trivselen. Vi har for liten informasjon til å komme med direkte tiltak på avdelingsnivå, men det burde settes ned en intern gruppe av ledere og ansatte som ser på arbeidsmiljøet og tiltak. Det kan være enkle grep som hverken krever store ressurser i penger eller tid. Rutiner for tidspunkt og ansvar for rydding og vasking kan være nok. Her kommer også gode og hensiktsmessige hjelpemidler inn, som for eksempel arbeidsklær, sko, jekketraller, hørselvern, hansker osv. Disse må være av god kvalitet og holdbarhet, men samtidig ikke representere luksus og unødvendig pengebruk. De ansatte har altså en trygghet for de hjelpemidlene de bruker og at det er lagt til rette for at de skal kunne utføre sine oppgaver best mulig.

Strukturelle uttrykk:

Under strukturelle uttrykk ligger alle handlingene vi gjentar som en vane år etter år. Ritualer, prosedyrer og seremonier er med på å opprettholde kulturen og skaper trygghet fordi de gjentas på samme måte av medlemmene og kommuniserer det samme budskapet hele tiden. Disse handlingsmønstrene kan være etablert skriftlig og formelt, eller de kan ha oppstått uformelt gjennom handling som har blitt gjentatt over lengre tid.

Det må etableres et funksjonelt kvalitetssystem, som etterleves og kontinuerlig forbedres, slik at alle i organisasjonen lærer av hverandres erfaringer og feil. Systemet må også ha rutiner for kvalitetskontroll av råvarer, prosessen og ferdige produkter, ikke bare for å skape trygghet i organisasjonen, men også blant kunder og leverandører. Kvalitet må måles med gode og relevante indikatorer, både resultatindikatorer og virkemiddelindikatorer, slik at kvalitetsavvik registreres. Avvik fra standard kan da systematisk forbedres.

Et introduksjonsprogram for raskt å inkludere nye ansatte i miljøet og organisasjonskulturen kan være hensiktsmessig. Dette kan gjøres ved at alle nye ansatte får et hefte om bedriften som inneholder organisasjonens visjon, verdier, mål, formelle regler og rutiner, men også forventninger til handling og oppførsel. Dette gjør at den ansatte

føler seg tryggere, han blir raskere inkludert og en del av kulturen og slipper å spørre så mange spørsmål.

Det må også utarbeides stillingsbeskrivelser og organisasjonskart, som alle i organisasjonen kjenner. Ingen skal være usikker på hvilken rolle og ansvar de eller andre har i organisasjonen. Dette vil skape trygghet rundt beslutninger, ansvar og hvilken rolle og misjon man har. Alle har behov for å føle en grad av ansvar. Dette bringer oss tilbake til Maslows behovsteori hvor mennesket blant annet har behov for å knytte bånd til mennesker og grupper, status, prestisje og selvrealisering. Stillingsbeskrivelser gir mulighet for å avansere i stilling og arbeidsoppgaver, noe som ikke bare gir trygghet, men også fører til økt motivasjon.

Medarbeidersamtale bør innføres fast 1-2 ganger i året for alle ansatte, da det gir mulighet for å knytte bånd, få dypere forståelse for den ansattes holdninger og atferd, i tillegg til at det gir en unik mulighet for å forstå hva som skjer rundt i organisasjonen. Å be om og få råd og hjelp er anerkjennelse fra lederen eller den ansatte, noe som er prestasjonsfremmende. Medarbeidersamtalen er også lederens mulighet for å få tilbakemelding på hans/hennes arbeid og lederegenskaper.

Rutiner for initiering av forsknings- og utviklingsprosjekter (FOU) bør også innføres. Dersom det ikke eksisteres går ofte forskning og utvikling i glemmeboka eller blir satt i siste rekke. Noen ledere ser på FOU-prosjekter som en utgift, mens det i realiteten er en viktig investering i fremtidig overlevelse og inntekter.

Verdien ”glede” gjennom kulturuttrykkene

Atferdsuttrykk:

Det er måten man oppfører seg på og sine handlinger overfor andre for å fremme glede. En prosess for å oppnå en ønsket organisasjonskultur og glede starter med å skape en felles lederstil hos lederne for å skape stabilitet og motivasjon rundt felles mål og oppgaver. Et problem hos NordBook AS er mange mellomledere som gir motstridende ordre og slik skaper frustrasjon. Dersom enkeltpersoner ikke klarer å jobbe mot organisasjonens felles mål og verdier eller klarer å kommunisere med sine medarbeidere må de gis andre arbeidsoppgaver eller fjernes fra organisasjonen. ”Småkonger” kan gjøre betydelig skade i en organisasjon som fra før sliter både med økonomiske resultater og en dårlig/manglende felleskultur.

Både arbeiderne og ledelsen skal motta og gi komplimenter til hverandre for å skape følelsen av mestring, at du har høyt nivå av kompetanse og ønske om å oppnå resultater. Det skal være en uformell tone både blant ansatte og etablerte kunder og interessenter, for slik å skape tilhørighet og gjøre nivåene mellom ansatte, mellomledelsen og toppledelsen mindre.

Deltakelse er også en vesentlig del av en endringsstrategi når det gjelder glede, da det gir de ansatte tilhørighet, forståelse og mulighet til å påvirke, noe som fører til økt trykghetsfølelse og glede over å føle seg som en ressurs.

Alle medlemmer av organisasjonen skal både vise, føle og få respekt, lojalitet, ærlighet og åpenhet. Alle skal være imøtekommende og hjelpsomme uavhengig av status, stilling og nivå i organisasjonen. Dette vil gjøre at ansatte føler seg trygge på hverandre, seg selv og sin rolle. De vil også få en økt følelse av glede da de rett og slett ser frem til å komme på jobb på grunn av det velfungerende sosiale nettverket.

Det er fire faktorer som påvirker arbeidsmiljøet og arbeidsgleden i stor grad:

- Det er en bevisst organisasjon med tydelige mål
- Et kreativt miljø
- En involverende ledelse
- Åpent arbeidsmiljø

For å få glede på arbeidsplassen er det viktig å ha engasjerte og inspirerende medarbeidere og ledere, som skaper begeistring. Melhus og Haugen (2006) sier det er fem forhold som hver for seg skaper

begeistring hos en medarbeider. Når alle disse forholdene er til stede vil det skapes en utrolig kraft i organisasjonen.

Disse fem forholdene er:

1. Anerkjennelse
2. Inspirerende mål
3. Humor og glede
4. Følelsen av mestring
5. Vi-følelsen

Dette må topp- og mellomledelsen ha i bakhodet når mål formuleres, komplimenter gis, lederstil uttøves og generelt når de samhandler med de ansatte. En god leder kjenner sine ansatte, slik at et kontrollspørsmål en leder kan stille seg selv er om han kjenner navnet på barna eller ektefellen til sine medarbeidere. Er svaret nei, må han gå inn i seg selv og evaluere sin deltakelse og lederstil.

Verbale uttrykk:

Verbale uttrykk er de uttalte verdier, normer og oppfatninger som fremmer glede. Historier som at sjefen kastet dressjakken og hjalp til på ”gulvet” når det var krise er ting som kan gi symboleffekten om at alle er i samme ”båt” og at hvis alle samarbeider når vi målene våre. Lederen kan i stedet for å kommandere den ansatte til å gjøre en ting på en spesiell måte bare fortelle om tidligere hendelser som har resultert i gode resultater, og dermed overførers grunnleggende antakelser via kulturell arv om hva som er den rette måten å forstå, tenke og føle i forhold til visse problemer. Dette vil gi en glede da det viser at det er mulig å oppnå gode resultater og overleve en krise om man står på og jobber hardt.

Det bør også være en respektfull tone og språk mellom alle i organisasjonen. Bruk av humor er viktig for å skape god stemning og følelsen av at alle er like tross ulike stillinger og ansvar. Det bør være stor takhøyde for å slå en vits, så lenge det er med respekt og ingen blir hengt ut. Humor skaper mye glede og er særlig et viktig virkemiddel i vanskelige tider.

I samtaler og i den daglige driften bør det gis konstruktive tilbakemeldinger for å fremme motivasjon, læring og utvikling, som vil føre til økt følelse av glede. Her er medarbeidersamtalen også en arena som er velegnet da den innstiller både leder og arbeider på å gi og motta ris og ros. Alle mennesker vil føle glede og strekke seg litt ekstra når de får tilbakemelding på en godt utført jobb. Alle i

organisasjonen kan for eksempel sette seg et mål om å gi 3 gode tilbakemeldinger hver dag. Det er viktig å huske på at også ledelsen har behov for tilbakemeldinger, både gode og mindre gode. En tendens ute i bedriftene er at ledelsen bare får høre det negative de gjør, noe som kan virke umotiverende på dem.

Materielle uttrykk:

Som vi var inne på i verdien ”trygghet” er også i verdien ”glede” et av våre tiltak at lederen skal ha åpen kontordør for å signalisere at det bare er å komme inn om man lurte på noe. Det vil bryte ned fordommer om at ledelsen er på et høyere nivå som ikke bryr seg om hva som skjer på ”gulvet”. Dette er et vesentlig punkt i vårt ønske om å få en flatere organisasjon, som vil gi mer desentraliserte beslutninger og deltakelse fra de ansatte, noe som vil fremme glede.

Det er ønskelig å forbedre samholdet i organisasjonen utover de subkulturene som eksisterer, for slik å få en sterk felleskultur. Et tiltak for å sosialisere flere grupper er å fjerne ”krematoriet”, noe som også nok vil få ned antall røykepauser og øke effektiviteten. Samtidig som dette gjøres er det anbefalt å starte en røykesluttkampanje for å motivere til røykeslutt. Økt fokus på helse vil gi friskere ansatte og dertil lavere fravær og større glede. Dette er viktig å kommunisere ut til alle i organisasjonen for å unngå at de ansatte tror ledelsen fjerner røykerommet bare for å være slemme. Alle må forstå at det har et mål og en hensikt. Her burde ledelsen gå foran med et godt eksempel dersom de selv røyker. De ansatte vil da føle at ledelsen er i samme ”båt” som resten av organisasjonen. Ledelsen bør legge til rette for kampanjen ved å tilby hjelp i form av bøker, foredrag om skadene ved røyking, nikotinplaster, tyggegummi etc. I begynnelsen vil nok mange føle usikkerhet og ergrelse, men om ledelsen konsekvent står på sine avgjørelser vil det føre til økt trygghet og et større fellesskap når hele organisasjonen jobber mot et felles mål. Et annet tiltak er å innføre frukt på møter i stedet for kaker og wienerbrød, for å få en total fokus på friskhet, miljø og sunnhet. Ledelsen må også ha lunsj på samme tid som resten av de ansatte for å skape et fellesskap og redusere nivåene i organisasjonen.

Det fysiske arbeidsmiljøet har fått klager i form av støvproblemer, rot og støynivå. Dette må løses for å øke gleden og trivselen rundt arbeidet og arbeidsmiljøet. Som vi nevnte på ”trygghet” har vi for liten informasjon til å komme med direkte tiltak på avdelingsnivå, men det burde settes ned en intern gruppe av ledere og ansatte som ser arbeidsmiljøet og kan komme med tiltak. Det kan være enkle grep

som hverken krever store ressurser i penger eller tid. Her kommer også gode og hensiktsmessige hjelpemidler inn, som for eksempel arbeidsklær, sko, jekketraller, hørselvern, hansker osv. Disse må være av god kvalitet og holdbarhet, men samtidig ikke representere luksus og unødvendig pengebruk. De ansatte har altså en trygghet for de hjelpemidlene de bruker og at det er lagt til rette for at de skal kunne utføre sine oppgaver best mulig, noe som vil gi større glede i arbeidet og hverdagen.

Vi tror også at en genser eller jakke til alle ansatte hvor det står ”NordBook AS – Kvalitet, med kunden i fokus” og med verdiene ”trygghet – glede – kvalitet” er med på å skape et fellesskap, synliggjøre visjonen og verdiene, og gjøre de ansatte stolte over arbeidsplassen sin. Skien er et lite lokalsamfunn hvor vi ønsker å profilere bedriften som en seriøs og attraktiv arbeidsgiver. Dette vil gjøre rekrutteringen lettere og at de ansatte føler glede og stolthet over å jobbe i NordBook AS. Visjonen og verdiene må synliggjøres på alt av reklamemateriell, emballasje og i kommunikasjonen med kunder og interessenter.

Strukturelle uttrykk:

Under strukturelle uttrykk ligger alle handlingene vi gjentar som en vane år etter år. Her er utviklingen av rutiner vesentlig. Det må etableres et funksjonelt belønningssystem slik at de ansatte kan få ros og ros for utført arbeid, holdninger og handlinger. De ansatte har uttalt at det i stor grad er bare negative hendelser som kommenteres i NordBook. Straff vil ha størst effekt dersom det også eksisterer belønninger, og belønninger vil ha størst effekt dersom det også eksisterer mulighet for straff og sanksjoner. En belønning vil gi større glede dersom den ansatte føler han har måttet strebe for å oppnå den, men utstrakt bruk av sanksjoner og straff kan gjøre at belønningens motivasjonskraft opphører.

De ansatte må ha formulerte, konkrete og målbare mål å strekke seg etter. Organisasjonen må ha konkrete mål på produksjonsmengde, omsetning, resultat etc, mens avdelingene må ha avdelingsmål, team må ha teammål og de ansatte må ha individuelle mål der det er mulig og hensiktsmessig. Målene må være så konkrete og håndfaste som mulig. Det aller beste er om hver ansatt selv setter sine personlige mål, med innspill fra sin leder. Dette eksisterer ikke i dag i noen form, ettersom vi kan se ut i fra rapporten til Marki og Støvreide. Mål er grunnleggende for å få en organisasjon med motiverte ansatte, gode resultater og for å se endringer i salg, produktivitet og effektivitet.

God atferd og resultater må feires for å synliggjøre de verdier det ønskes skal prege kulturen. Entusiastiske medarbeidere som står på litt ekstra bør belønnes med skryt, bli kåret til månedens ansatte eller motta en bonus. Milepæler bør annonseres slik at små seirer kan feires på veien mot det store målet og seieren. En kake når man når budsjett kan være nok for å vise at man setter pris på den gode innsatsen.

Det må også etableres et system for kompetanseutvikling og deling av erfaringer. Personalet skal ha kompetanse i kvalitetssystem. Med det mener vi at de skal ha praksis fra næringslivet, men også teoretisk utdanning der det er faglig krevende arbeid. Dette vil de andre ansatte og organisasjonen ha stor nytte av. Kompetanseutvikling vil gi de ansatte følelsen av å være en ressurs som blir satset på og vil slik gi dem glede. De fleste mennesker ønsker å bli gode på noe og øke sin kunnskap for slik å tilfredsstille sine behov til selvrealisering ved å øke og få utnyttet sine egenskaper og evner.

Systematisk kompetanseutvikling gjennom FOU-prosjekter vil gjøre at man tilgodeser ressurser til utvikling. Slik vil man ikke glemme at man må drive med forskning og utvikling for å møte fremtidige ønsker hos kundene og konkurransen fra konkurrentene.

De ansatte i NordBook AS har uttalt at de har et planleggingssystem for ordreflyten, men dette er noe som ikke blir brukt og dermed oppleves det ofte dårlig planlegging. De arbeider fra time til time, noe som i og for seg ikke trenger å være negativt dersom planleggingen er god, men her virker den til tider å være fraværende. Jobber blir avbrutt midt i produksjonen for at mer viktige jobber skal bli prioritert. Dette gir store utgifter til innstilling av maskiner og er lite effektivt. I tillegg blir de ansatte frustrerte og viser misnøye over å få kontraordrer til stadighet. Dersom de ansatte kan komme på jobb og få en plan for produksjonen, helst for hele uka, men i alle fall for dagen vil det føre til fornøyde ansatte med større glede for jobben sin.

Innføring og bruk av et CRM (Customer Relationship Manager) system vil gi økt arbeidsglede ved at det letter behandlingen av kunderelasjoner og informasjon i organisasjonen. Det frigir også ansatte fra rutineoppgaver og man kan få informasjon om hvilke kunder som er mest lønnsomme. Kundene vil også ha en mer positiv opplevelse med NordBook AS.

Noen av fordelene med CRM er:

- Gjør behandlingen av henvendelser fra kunder lettere.
- Rapporter forteller om problemer i kundestøtten, analyserer behovene til kunden og organisasjonens service.
- Ansatte kan lett dele informasjon om salg og ordrer uavhengig av hvem som hadde kontakt sist med kunden, og slik prioritere hvilke kunder som har størst behov og trenger mest service.
- Fra et hvilket som helst sted kan ansatte få tilgang til kunde- og salgshistorikk.
- Verktøy for å behandle salg, prosesser, tilbud og ordrer.
- Mulighet for omfattende rapporter.

Et CRM system kobler bedriften til sine kunder, mulige kunder og leverandører. Programvaren kan brukes for enkelt å ha kontroll på alt som skjer i organisasjonen. Det er med på å øke effektiviteten, produktiviteten og samarbeidet i organisasjonen. Alle i bedriften har rask tilgang til informasjon uavhengig av hvem som har hatt kontakt med kunden eller leverandøren tidligere. Et eksempel på et CRM-system er SuperOffice. ”Effektivitetsgevinstene du oppnår ved å bruke SuperOffice CRM er ikke kun teori, men realiseres raskt og er lett målbare. Undersøkelser gjennomført av AC Nielsen viser en gjennomsnittlig produktivitetsøkning på 20 % i løpet av få uker” (www.superoffice.no). Det er viktig å legge til rette for at de ansatte skal lykkes i det de gjør, da det fremmer arbeidsglede.

Verdien ”kvalitet” gjennom kulturuttrykkene

Atferdsuttrykk:

Det er måten man oppfører seg på og sine handlinger overfor andre for å fremme kvalitet i alle deler og faser i organisasjonen. Både ansatte og ledelsen skal motta og gi komplimenter til hverandre for å skape følelsen av mestring, at du har høyt nivå av kompetanse og et ønske om å oppnå resultater. Det skal være en uformell tone både blant ansatte og etablerte kunder og interessenter, for slik å skape tilhørighet og gjøre nivåene mellom ansatte, mellomledelsen og toppledelsen mindre. Dette vil være med å øke kvaliteten og lette kommunikasjonen i organisasjonen.

Det skal også være en felles rollemodellering og lederstil på alle nivåer i organisasjonen for å skape forutsigbarhet, forståelse, trygghet og slik god kvalitet på ledelsen. Alle ledere vil ha sine særegenheter og personligheter, men de må samhandle og kommunisere seg imellom om felles visjon, mål og verdier, for slik å bedre kunne ha en samlet ledelse. NordBook AS har mange ledere med ulike meninger, uklare stillingsbeskrivelser og ansvarsforhold, noe som gjør at de ansatte ikke vet hvilke ordrer de skal adlyde. En felles lederstil vil gi større kvalitet på utøvelsen og mer slagkraftig ledelse da de står samlet. Både ansatte og ledelsen skal motta og gi komplimenter til hverandre for å skape følelsen av mestring. Dette vil gjøre at de ansatte også føler høyt nivå av kompetanse og ønske om å oppnå gode resultater.

God kommunikasjon er et av de beste virkemidlene for å motivere og er et naturlig atferdsuttrykk for å skape trygghet blant ansatte, leverandører og kunder, i tillegg til gode resultater og kvalitet. Ønskede arbeidsmetoder og rutiner vil kommuniseres til nye ansatte, samtidig som det tydeliggjør hva som er tillat og ikke tillat av handling og oppførsel. Dette vil føre til god kvalitet på arbeidsprosessene, produktene og forholdet til ansatte og interessentene. Det er også helt fundamentalt for å dele informasjon, kunnskap og erfaring og samarbeid. God kommunikasjon er et av de viktigste hjelpemidlene for å skape en ønsket organisasjonskultur. En av de største og vanligste feilene ledelsen gjør, er mangel på informasjon. Noe mange ikke tenker over er at det ofte kan være viktigst å gi informasjon når det ikke er noe informasjon å gi, da det alltid vil eksistere et sug etter informasjon i organisasjonen. Dette suget må tilfredsstilles selv om det ikke er noe informasjon å gi. Da må det kommuniseres at det ikke foreligger noe informasjon på dette tidspunktet.

I samtaler og i den daglige driften bør det gis konstruktive tilbakemeldinger både til arbeiderne og ledelsen for å fremme motivasjon, læring og utvikling. For å øke arbeidsgleden og kvaliteten på arbeidsmiljøet er et av tiltakene at hver arbeider og leder skal gi tre komplimenter hver dag og ledelsen skal gi minst tre positive tilbakemeldinger på allmøtene, uavhengig av hvordan resultatene er. Det er alltid noe positivt som kan trekkes frem.

Et vesentlig tiltak for å øke effektiviteten, arbeidsinnsatsen og kvaliteten på organisasjonskulturen er å ansette kompetente ledere som kan lede og motivere sine ansatte i både gode og dårlige tider. Spesielt i vanskelige perioder er det viktig å ha en leder som man stoler på og ser opp til. De ansatte har uttalt at de ikke lenger har tiltro til ledelsen, slik at det mest ideelle hadde vært og skiftet ut ledelsen, men da dette er tidkrevende anbefales ikke dette i vårt tilfelle. En ny ledelse vil bruke opptil seks måneder før de er kjent med sine ansatte, organisasjonen, kunder og marked. Det vil gjøre at det vil gå alt for lang tid før det blir fokus på tiltakene for å forbedre organisasjonskulturen. Derfor må ledelsen virkelig gå inn i seg selv og gjøre en betydelig innsats for å gjenvinne de ansattes tillit.

Verbale uttrykk:

Verbale uttrykk er de uttalte verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som fremmer kvalitet. I samtaler og i den daglige driften bør det gis konstruktive tilbakemeldinger for å fremme motivasjon, læring og utvikling, som vil føre til økt følelse av glede. Som vi var inne på tidligere vil det øke arbeidsgleden og kvaliteten på arbeidsmiljøet dersom hver arbeider og leder gir tre komplimenter hver dag og ledelsen gir minst tre positive tilbakemeldinger på allmøtene. Her er som tidligere nevnt medarbeidersamtalen en arena som er velegnet da den innstiller både leder og arbeider på å gi og motta ris og ros. Alle mennesker vil føle glede og strekke seg litt ekstra når de får tilbakemelding på en godt utført jobb. Det er viktig å huske på at også ledelsen har behov for tilbakemeldinger, både gode og mindre gode.

I samtaler og i den daglige driften bør det gis konstruktive tilbakemeldinger både til arbeiderne og ledelsen for å fremme motivasjon, læring og utvikling. For å øke arbeidsgleden og kvaliteten på arbeidsmiljøet er det viktig at det ikke bare er i møter det blir trukket frem positive hendelser og tilbakemeldinger, men også i den daglige samhandlingen, som møter ved kaffeautomaten og pauser.

Historier om da det ble oppnådd gode resultater, kriser som endte godt og andre positive hendelser må viderefremmes i organisasjonen jevnlig for å vise at det er mulig.

Ønskede arbeidsmetoder og rutiner skal kommuniseres til nye ansatte, samtidig som det tydeliggjør hva som er tillatt og ikke tillatt av handling og oppførsel. Dette vil føre til god kvalitet på arbeidsprosessene, produktene og forholdet til ansatte og interessentene.

Gamle ansatte må ikke bruke et fagspråk og uttrykk som nye ansatte ikke skjønner, uten å forklare betydningen. Det kan være vanskelig å være bevisst på fagterminologi, så her må nye ansatte sitte med et inntrykk om at det ikke er dumt å spørre. Dette vil gi større kvalitet på arbeidet da det blir gjort mindre feil og de ansatte mestrer arbeidet i større grad.

Materielle uttrykk:

Det skal brukes råvarer med god kvalitet som resulterer i produkter med god kvalitet. Materialkvalitet, papirkvalitet, holdbarhet og styrke på innbinding og fargestyring må være av en kvalitet som innfrir kundens krav og forventninger. De ansatte skal også ha god kvalitet på hjelpemidler og redskaper. Eksempelvis skal jekketraller, hørselvern, arbeidssko, skrivebord, stoler, datautstyr etc. være av en slik kvalitet at de tilfredsstiller de ansattes forventninger til utstyret for å kunne utføre en best mulig jobb og trives i arbeidet. De ansatte kan ha mange store drømmer om slikt utstyr, så her må det kartlegges hva som er drømmer og urealistisk og hva som er hensiktsmessig og økonomisk forsvarlig. Utstyr må også være av en slik kvalitet at det overholder krav til ergonomi, helse, miljø og sikkerhet.

Strukturelle uttrykk:

Under strukturelle uttrykk ligger alle handlingene vi gjentar som en vane år etter år som fremmer kvalitet. Det må etableres et funksjonelt kvalitetssystem, som etterleves og kontinuerlig forbedres, slik at alle i organisasjonen lærer av hverandres erfaringer og feil. Systemet må også ha rutiner for kvalitetskontroll av råvarer, prosessen og ferdige produkter, ikke bare for å skape trygghet i organisasjonen, men også blant kunder og leverandører. Kvalitet må måles med gode og relevante indikatorer, både resultatindikatorer og virkemiddelindikatorer, slik at kvalitetsavvik registreres. Avvik fra standard kan da systematisk forbedres. Eksempel på indikatorer på

kvalitet kan være: Pasning /mismatch, om arket er i register, oppløsning, fargeomgang, fargegjengivelse, bildegjengivelse, antall toneverdier, skriftgjengivelse, punktform, prosess-stabilitet og kalibrering av utstyr. Dette kan skje enten ved visuell kontroll eller måleteknisk. En av de viktigste kontrollene som kan gjøres er å gå i dialog med kunden og hans oppfatning av produktet. Kunden er den eneste som kan si om produktet lever opp til de forventninger de har.

Det må etableres et funksjonelt belønningssystem slik at de ansatte kan få ris og ros for utført arbeid, holdninger og handlinger. De ansatte har uttalt at det i stor grad er bare negative hendelser som kommenteres i NordBook AS. Straff vil ha størst effekt dersom det eksisterer belønninger, og belønninger vil ha størst effekt dersom det eksisterer mulighet for straff og sanksjoner. En belønning vil gi større glede dersom den ansatte føler han har måttet strebe for å oppnå den, men utstrakt bruk av sanksjoner og straff kan gjøre at belønningens motivasjonskraft opphører. De ansatte må ha formulerte, konkrete og målbare mål å strekke seg etter. Organisasjonen må ha konkrete mål på produksjonsmengde, omsetning, resultat etc, mens avdelingene må ha avdelingsmål, team må ha teammål og de ansatte må ha individuelle mål der det er mulig og hensiktsmessig.

Det må også etableres et system for kompetanseutvikling og deling av erfaringer. Personalet skal ha praksis fra næringslivet, men også teoretisk utdanning der det er faglig krevende arbeid. Dette vil de andre ansatte og organisasjonen ha stor nytte av. Kompetanseutvikling vil gi de ansatte følelsen av å være en ressurs som blir satset på og vil slik gi dem glede og øke kvaliteten på arbeidet som utføres. De fleste mennesker ønsker å bli gode på noe og øke sin kunnskap for slik å tilfredsstille sine behov til selvrealisering ved å øke og få utnyttet sine egenskaper og evner.

Systematisk kompetanseutvikling gjennom FOU-prosjekter vil gjøre at man tilgodeser ressurser til utvikling. Slik vil man ikke glemme at man må drive med forskning og utvikling for å møte fremtidige ønsker hos kundene og konkurranse fra konkurrentene. Rutiner for initiering av forsknings- og utviklingsprosjekter (FOU) bør innføres for å holde fokus på endring og utvikling.

De ansatte i NordBook AS har uttalt at de har et planleggingssystem for ordreflyten, men dette er noe som ikke blir brukt og dermed resulterer i dårlig planlegging. De arbeider fra time til time, noe som i og for seg ikke trenger å være negativt dersom planleggingen er god, men her virker den til tider å være fraværende. Jobber blir avbrutt

midt i produksjonen for at mer viktige jobber skal bli prioritert. Dette gir store utgifter til innstilling av maskiner og er lite effektivt. I tillegg blir de ansatte frustrerte og viser misnøye over å få kontraordrer til stadighet. Dersom de ansatte kan komme på jobb og få en plan for produksjonen de kan forholde seg til, vil det føre til fornøyde ansatte med større glede for jobben sin.

Innføring av et CRM system kobler bedriften til sine kunder, mulige kunder og leverandører kan brukes for å enkelt ha kontroll på alt som skjer i organisasjonen. Det er med å øke effektiviteten, produktiviteten og samarbeidet i organisasjonen. Det er uklart i hvor stor grad dagens system dekker slike behov, da det finnes liten kunnskap internt på systemet. Kanskje er en opplæring på dagens system alt som skal til.

God atferd og resultater må feires for å synliggjøre de verdier det ønskes skal prege kulturen. Entusiastiske medarbeidere som står på litt ekstra bør belønnes med skryt, bli kåret til månedens ansatte eller motta en bonus. Milepæler bør annonseres slik at små seirer kan feires på veien mot det store målet og seieren. En kake når man når budsjett kan være nok for å vise at man setter pris på den gode innsatsen.

Det må også utarbeides stillingsbeskrivelser og organisasjonskart, som alle i organisasjonen kjenner. Ingen skal være usikker på hvilken rolle og ansvar de eller andre har i organisasjonen. Dette vil skape trygghet rundt beslutninger, ansvar og hvilken rolle og misjon man har. Medarbeidersamtale bør innføres fast 1-2 ganger i året for alle ansatte, da det gir mulighet for å knytte bånd, få dypere forståelse for den ansattes holdninger og atferd, i tillegg til at det gir en unik mulighet for å forstå hva som skjer rundt i organisasjonen.

Den første måneden anbefales det å ha skriftlige og muntlige resultatoppdateringer hver uke både på organisasjonsnivå og på avdelinger for å informere om oppnådde mål og bruke muligheten for å motivere de ansatte. Etter den første måneden i endringsprosessen fortsetter ledelsen med resultatmøter én gang i uka på avdelingsnivå og én gang i måneden på organisasjonsnivå.

Rekruttering, ansettelse og opplæring av nye ansatte må skje ved bruk av faste rutiner for å få en god kvalitet og standard. En rekruttering av nye ansatte innebærer en stor investering for organisasjonen. For at en slik prosess skal være lønnsom må personen være den rette for arbeidsoppgavene og kulturen. En feil ansettelse kan innebære resultater av lav kvalitet, at personen slutter, virkningen av å ha en uengasjert og umotivert kollega på medarbeidernes innstilling og

effektivitet, i tillegg til de kostnadene det innebærer å foreta oppsigelser og disiplinære tiltak. I verste fall må man gjennom en ny ansettelsesprosess. Derfor er det viktig å evaluere rekrutteringsprosessen slik at man kan kartlegge hvilke tiltak som ikke virket og hvilke som gjorde det. Evaluering er en av de viktigste tingene man gjør i og etter en rekrutteringsprosess, men som sjeldent gjennomføres av bedriften. Noen av de viktigste punktene man må vurdere i prosessen er hva utfallet av prosessen ble, hvor stor effekt bruk av annonsering hadde, bruk av intervjuer og tester (eksempelvis personlighetstest) og i hvilken grad bedriften påvirket søkeren i positiv eller negativ retning.

Det må utarbeides en god stillingsbeskrivelse for å få søkere som treffer kravene til verdier, oppførsel, erfaring og kunnskap best mulig. I tillegg bør det også vurderes hvor mange av de andre søkerne som oppfylte de kriteriene som var satt. Dersom det brukes ekstern konsulenthjelp er det viktig å evaluere om det førte til en bedre rekruttering eller om det bare gjorde at ledelsen fikk dårligere kunnskap og erfaring om og rundt rekrutteringen. Et rekrutteringsbyrå baserer seg på den informasjonen de får fra oppdragsgiveren, slik at det er viktig å evaluere den informasjonen og kommunikasjonen man har hatt for å kartlegge om det er svikt noen plass. En prosess er ikke bedre enn sitt svakeste ledd. Det kan være smart å spørre søkerne om hvordan de opplevde oppdragsgiver og selve rekrutteringsprosessen for å få en tilbakemelding fra målgruppen.

Annonseringen av stillingene må også evalueres for å kartlegge om den traff rett målgruppe, fikk den oppmerksomheten som var ønsket og om den fikk frem organisasjonskulturen som ønskes. Det må også vurderes kritisk om de som foretar intervjuet er de mest egnede til oppgaven. Uten å evaluere hele rekrutteringsprosessen vil man ikke kunne forbedre senere prosesser.

Nye ansatte bør få en veileder som de følger den første tiden til de er trygge på arbeidsplassen, arbeidsoppgavene og metodene som brukes. Dette gir muligheten for at de har en fast person de kan stille spørsmål og forholde seg til, noe som skaper trygghet og øker kvaliteten på arbeidet de utfører.

Rutiner for informasjon og kommunikasjon må innarbeides for å bedre samarbeidet mellom de ulike leddene, slik at hele organisasjonen jobber mot felles mål. Alle må være på samme lag og gjøre hverandre gode. Skal vi klare det må visjon, verdier og tiltak være godtatt og forankret i organisasjonen og kanaler for informasjon

og kommunikasjon må kontinuerlig forbedres. Foreslåtte tiltak er møte hver fredag hvor det informeres om budsjett, resultater, mål og annen relevant informasjon. Ledelsen skal også ha åpen kontordør når de ikke er i møte eller opptatt for å gi inntrykk av at alle kan komme å spørre om det er noe. Det skal også være allmøte hver måned hvor budsjett og resultat for hele organisasjonen gjennomgås. Det er viktig at ansatte som er sykemeldt, har permisjon eller som ikke kan møte på allmøtene også blir oppdaterte og informert om det som skjer i organisasjonen, enten skriftlig eller i form av samtale med sin leder, for å hindre at de føler seg ekskluderte og utenfor. Dette vil være med å korte ned lengden på sykefravær og sosialiserer de sykemeldte raskere ved langvarig fravær.

Alle ansatte skal få en informasjonsbrosjyre hvor regler, rutiner, verdier, visjon og mål står, i tillegg til annen vesentlig informasjon. Dette vil være en viktig del i opplæringen av nye ansatte, da det vil gjøre deres behov før å spørre mindre. Det er ikke alltid like lett for nyansatte å spørre om alt de lurer på. Nye ansatte skal også plasseres i grupper med gamle ansatte slik at de kan lære av deres erfaringer, samt integrere og sosialisere dem i kulturen, med de verdier og normer de selv har. Da det skal rekrutteres personer med verdier og normer som vi ønsker skal prege kulturen vil de kunne påvirke den eksisterende organisasjonskulturen i positiv retning. Nyansatte må også få en opplæring i den grafiske bransjens fagspråk og terminologi, for å unngå misforståelser og effektivisere arbeidet.

To ganger per år skal det gjennomføres medarbeidersamtale med alle ansatte for å kartlegge effekten av tiltakene og synliggjøre ønskede verdier og normer. Her skal ansatte sette seg mål for hvordan de skal være med å oppnå organisasjonens-, avdelingens og skiftets kortsiktige og langsiktige mål. Dette er også en unik mulighet for ledelsen å få tilbakemelding på sin lederstil og føle hva som skjer rundt i organisasjonen.

5.2 VÅRE TILTAK

1. Fellesmøter
2. God kommunikasjon og dialog
3. Rutiner for informasjon og kommunikasjon
4. Medarbeidersamtale
5. Gi komplimenter
6. Vise respekt
7. Oppriktighet
8. Uformell tone
9. Felles lunsj
10. Skape følelsen av at alle er vi like
11. Enkelhet for kantinematn
12. Lederen har åpen kontordør
13. Lederen hjelper til på gulvet
14. Resultatoppdateringer
15. Skape forventninger til gode resultater i dårlige tider
16. Tydeliggjøre hva som er tillatt og ikke tillatt
17. Rutiner for planlegging
18. Belønningssystem
19. Initiere FOU-prosjekter
20. Felles rollemodellering hos ledere på alle nivå
21. Kompetanseutvikling
22. Utvikle rutiner for opplæring
23. Ansette kompetente ledere og ansatte
24. Måling av kvalitet med indikatorer
25. Forbedre samholdet
26. Forbedre fysiske arbeidsmiljø
27. Etablere et funksjonelt kvalitetssystem
28. Produkter med god kvalitet, styrke og holdbarhet
29. Gode og holdbare hjelpemidler
30. Stillingsbeskrivelse og organisasjonskart
31. Klesdrakt

Fellesmøter

Verdier berørt av endringstiltaket: Trygghet, Glede, Kvalitet

Tiltak:

Skal bedre samholdet blant de ansatte, informasjonsflyten og motivasjonen.

Ansvarlig:

Administrerende direktør har ansvaret for organisasjonsmøtene og ledergruppemøtene. Avdelingslederen på hver avdeling har ansvar for avdelingsmøtene hver uke. De ansatte har ansvar for å forberede eventuelle spørsmål før møtene.

Gjennomføring:

- Det skal være ett avdelingsmøte og ett organisasjonsmøte i uka den første måneden i endringsprosessen.
- Deretter ett avdelingsmøte i uka og ett organisasjonsmøte i måneden.
- Ledergruppen bestående av produksjonssjef, salgssjef, administrasjonssjef og administrerende direktør har møter annenhver uke for å diskutere strategi og resultater.
- Produksjonssjef og salgssjef har et kort morgenmøte hver dag for sine avdelinger.
- Avdelingslederen på hver avdeling har et morgenmøte på sin avdeling etter møtet med produksjonsleder eller salgssjef, for å diskutere status på ordrer og planlagt arbeide.

Tidsplan:

Det må regnes med en tidsbruk på opptil 6 måneder før tiltaket vil være innarbeidet inn i den nye organisasjonskulturen

Evaluering:

Tiltaket skal evalueres under medarbeidersamtaler og på fellesmøtene.

God kommunikasjon og dialog

Verdier berørt av endringstiltaket: Trygghet, Kvalitet

Tiltak:

Skape trygghet blant ansatte, leverandører og kunder. Skal være et virkemiddel for å motivere.

Ansvarlig:

Administrerende direktør har hovedansvaret. Dette er et tiltak som skal involvere alle ansatte i bedriften.

Gjennomføring:

Gi informasjon, også når det ikke er informasjon å gi. Synliggjøre budsjett, resultater, agendaer og beslutninger. Involvere de ansatte i både små og store beslutninger.

Tidsplan:

Det må regnes med en tidsbruk på opp til 18 mnd før tiltaket vil være innarbeidet i den nye organisasjonskulturen.

Evaluering:

Tiltaket skal evalueres gjennom medarbeidersamtalen.

Rutiner for informasjon og kommunikasjon

Verdier berørt av endringstiltaket: Kvalitet

Tiltak:

Bedre samholdet mellom de ulike leddene og få organisasjonen til å jobbe mot felles mål. Skal også øke motivasjonen og resultatene.

Ansvarlig:

Salgssjef har hovedansvaret. Topp- og mellomledelsen har ansvaret for å informere om resultater. De ansatte har ansvar for å melde fra til sin leder om det er problemer, forslag, uenigheter eller annen informasjon som ledelsen eller organisasjonen har nytte av.

Gjennomføring:

Ledelsen tar initiativet til faste møter for å informere de ansatte. Den første måneden i endringsprosessen bør det være resultatoppdateringer hver uke, i form av skriftlige rapporter til alle ansatte, samt muntlig på fellesmøtet hver fredag. Etter den første måneden fortsetter mellomledelsen med resultatoppdateringer på avdelingsnivå hver uke, mens toppledelsen har resultat en gang i måneden på organisasjonsnivå. Ledelsen skal også ha åpen kontordør for å gi inntrykk av at alle er velkomne. De ansatte må bruke "forslagskassen" aktivt, ha dialog med sine medarbeidere og ledere og forberede seg før medarbeidersamtaler. Fellesmøtene er også en arena alle må bruke aktivt for å informere og kommunisere. Alle selgerne skal også gi sine kunder visittkort med kontaktinformasjon, i tillegg til at de holder kontakten med kundene for å få tilbakemelding.

Tidsplan:

Det må regnes med en tidsbruk på opptil 12 måneder før tiltaket er gjennomført.

Evaluering:

Tiltaket skal evalueres under medarbeidersamtaler og i kvalitetsanalysene hvor det vil komme frem om produksjonen har blitt mer effektiv og produktiv. Tilbakemelding fra kunder og leverandører vil også være nyttig i denne sammenhengen.

Medarbeidersamtale

Verdier berørt av endringstiltaket: Glede, Trygghet

Tiltak:

Knytte dypere bånd, få dypere forståelse for den ansattes holdninger og atferd, i tillegg til at det gir en unik mulighet for å forstå hva som skjer rundt i organisasjonen. Den er også med på å gi en avklaring av gjensidige forventninger til arbeidsforhold og resultater, i tillegg til å ha en motiverende effekt.

Ansvarlig:

Administrerende direktør har hovedansvaret for at det gjennomføres. Avdelingslederen på hver avdeling

Gjennomføring:

Samtale mellom leder og ansatte 1-2 ganger i året for alle ansatte.

Tidsplan:

Kan ta opptil 18 mnd før de ansatte vil føle seg trygge på endringen.

Evaluering:

Tiltaket skal evalueres gjennom medarbeidersamtalen.

Gi komplimenter

Verdier berørt av endringstiltaket: Trygghet, Glede, Kvalitet

Tiltak:

Skal øke følelsen av mestring og kompetanse. Skal også bidra til en triveligere arbeidsplass.

Ansvarlig:

Prosjektleder 1 har hovedansvaret. Dette er et tiltak som skal involvere alle ansatte i bedriften. Det er viktig at alle deltar og det er ledelsens ansvar å sørge for at det blir gjennomført etter de vilkår som er satt for gjennomføringen av tiltaket.

Gjennomføring:

På det faste fellesmøtet som foregår en gang i uken skal ledelsen komme med positive tilbakemeldinger i form av minst tre komplimenter. Det skal også innføres ”komplimentplikt” blant de ansatte. De skal gi en felles medarbeider tre komplimenter daglig. Rundt i organisasjonen skal det henge plakater med ”3 om dagen” som skal minne alle på å gi 3 kompliment eller gode tilbakemeldinger.

Tidsplan:

Det må regnes med en tidsbruk på opptil 12 måneder før tiltaket vil være innarbeidet inn i den nye organisasjonskulturen

Evaluerings:

Tiltaket skal evalueres under medarbeidersamtaler og i avdelingsmøtene.

Vise respekt

Verdier berørt av endringstiltaket: Trygghet, Glede

Tiltak:

Skal øke følelsen av trygghet blant de ansatte. Man skal vise og få respekt, lojalitet, ærlighet og åpenhet.

Ansvarlig:

Prosjektleder 3 har hovedansvaret. Dette er et tiltak som skal involvere alle ansatte i bedriften. Det er viktig at alle deltar og det er prosjektlederens ansvar å sørge for at det blir gjennomført etter de vilkår som er satt for tiltaket.

Gjennomføring:

Det skal legges vekt på ærlighet og åpenhet i bedriften, man skal være lojal, hjelpsom og imøtekommende til enhver tid. Ansatte skal få følelsen av at de er en del av fellesskapet. Det skal være et økt fokus rundt temaet på de ukentlige møtene. Det skal henges plakater rundt i bedriften med ”Vis respekt”.

Tidsplan:

Det må regnes med en tidsbruk på opptil 18 måneder før tiltaket vil være innarbeidet i den nye organisasjonskulturen

Evaluering:

Tiltaket skal evalueres under medarbeidersamtaler.

Oppriktighet

Verdier berørt av endringstiltaket: Trygghet

Tiltak:

Oppriktighet mellom ledelsen og de på gulvet, og ovenfor hverandre. Ansatte skal kontinuerlig innformes om bedriftens situasjon . Dette øker de ansattes forståelse og vil fremme deres interesse for å yte ekstra for bedriften.

Ansvarlig:

Økonomisjefen har hovedansvaret. Dette er et tiltak som skal involvere alle ansatte i bedriften. Det er viktig at alle deltar og det er ledelsens ansvar å sørge for at det blir gjennomført etter de vilkår som er satt for tiltaket. Ledelsen har et særlig ansvar for å gå foran som gode eksempler.

Gjennomføring:

Ledelsen skal informere om bedriftens situasjon ved fellesmøtene. Det skal utvises en oppriktighet og ærlighet ovenfor alle ansatte til enhver tid.

Tidsplan:

Ledelsen bør starte med dette umiddelbart, og det bør foregå kontinuerlig. Ansatte burde føle seg trygge på endringen etter 6 måneder.

Evaluering:

Tiltaket skal evalueres under medarbeidersamtaler. Vil også kunne evalueres ved den daglige praten med ansatte.

Uformell tone

Verdier berørt av endringstiltaket: Trygghet, Glede

Tiltak:

Skape tilhørighet og gjøre nivåene mellom ansatte, mellomledelsen og toppledelsen mindre.

Ansvarlig:

Prosjektleder 4 har hovedansvaret. Dette er et tiltak som skal involvere alle ansatte i bedriften. Det er viktig at alle deltar og ledelsens ansvar er å sørge for at det blir gjennomført etter de vilkår som er satt for tiltaket.

Gjennomføring:

Pølsefest på siste fellesmøtet i måneden. Det er også viktig at både ledelsen og de ansatte skryter av hverandre når de gjør noe bra. Ledelsen tydeliggjør at de bare vil tiltales med fornavn.

Tidsplan:

Det må regnes med en tidsbruk på opp til 12 mnd før tiltaket vil være innarbeidet inn i den nye organisasjonskulturen.

Evaluerings:

Tiltaket skal evalueres gjennom medarbeidersamtalen.

Felles lunsj

Verdier berørt av endringstiltaket: Glede

Tiltak:

Skape et økt fellesskap og gjøre nivåene i organisasjonen mindre.

Ansvarlig:

Avdelingsleder i bokbinderiet. Toppledelsen burde gå foran med et godt eksempel.

Gjennomføring:

Alle spiser i et felles lokale. Ledelsen skal spise sammen med de ansatte.

Tidsplan:

Dette vil pågå kontinuerlig. Det kan ta opptil 6 mnd før de ansatte vil føle seg trygge på endringen.

Evaluering:

Tiltaket skal evalueres gjennom medarbeidersamtalen og på fellesmøtet som er en gang i uken.

Skape følelsen av at alle er like

Verdier berørt av endringstiltaket: Trygghet, Glede

Tiltak:

Det vil bli en økt trygghet og glede i organisasjonen ved at alle føler de er like tross ulike stillinger og ansvar. Dette vil føre til bedre samarbeid og følelse av å jobbe mot et felles mål.

Ansvarlig:

Administrerende direktør er hovedansvarlig. Hovedsakelig ledelsen, men også hver enkelt ansatt har et ansvar overfor hverandre.

Gjennomføring:

Det kan være så enkelt som at direktøren forteller en vits eller tør å slå en spøk. Alle skal ha en respektfull tone og språk. Åpne kontordører og ledere som hjelper til på gulvet vil også gi en følelse om at alle er like.

Tidsplan:

Det må regnes med en tidsbruk på opp til 12 mnd før tiltaket vil være innarbeidet inn i den nye organisasjonskulturen.

Evaluerings:

Tiltaket skal evalueres gjennom medarbeidersamtalen.

Enkelhet på kantinekosten

Verdier berørt av endringstiltaket: Trygghet

Tiltak:

Skal signalisere overfor de ansatte at det ikke er noen økonomisk overflod i bedriften. De ansatte skal også bevisstgjøres bedriftens økonomiske situasjon.

Ansvarlig:

Kantineansvarlig har ansvaret for at maten som blir laget er innenfor de økonomiske rammer som er satt.

Gjennomføring:

Maten i kantinen skal gi et inntrykk av enkelhet noe som viser at man tenker økonomisk.

Tidsplan:

Kan ta opptil 6 mnd før man vil se virkningen av tiltaket.

Evaluerings:

Tiltaket skal evalueres gjennom medarbeidersamtalen. Og på fellesmøte en gang i uken.

Lederen har åpen kontordør

Verdier berørt av endringstiltaket: Trygghet, Glede

Tiltak:

Bryter ned barrieren mellom ledelsen og de ansatte, da de ansatte ikke vil føle at ledelsen er på et høyere nivå. Dette er også et vesentlig punkt i vårt ønske om en flatere organisasjon.

Ansvarlig:

Administrerende direktør har hovedansvaret.

Gjennomføring:

Alle i ledelsen har åpen kontordør når de er tilgjengelige.

Tidsplan:

Det vil pågå kontinuerlig. Det kan ta opptil 12 mnd før de ansatte vil føle seg trygge på endringen.

Evaluerings:

Tiltaket skal evalueres gjennom medarbeidersamtalen.

Lederen hjelper til på gulvet

Verdier berørt av endringstiltaket: Trygghet og Glede

Tiltak:

Skal redusere avstanden mellom ledelsen og arbeiderne på gulvet og gi en følelse av at alle er i samme båt.

Ansvarlig:

Administrerende direktør har hovedansvaret. Dette er et tiltak som skal involvere alle ansatte i bedriften. Det er viktig at alle deltar og det er ledelsens ansvar å sørge for at det blir gjennomført etter de vilkår som er satt for tiltaket.

Gjennomføring:

Ledelsen skal være mer synlige blant de ansatte også kalt ”management by walking around”. De skal vise at de kan trå til der det trengs.

Tidsplan:

Ledelsen bør starte med dette umiddelbart, og det bør foregå kontinuerlig. Ansatte burde føle seg trygge på endringen etter 6 måneder.

Evaluering:

Tiltaket skal evalueres under medarbeidersamtalene. Vil også kunne evalueres i den daglige praten med ansatte.

Resultatoppdateringer

Verdier berørt av endringstiltaket: Kvalitet

Tiltak:

Den første måneden i endringsprosessen bør det være resultatoppdateringer hver uke, i form av skriftlige rapporter til alle ansatte, samt muntlig på fellesmøtet hver fredag. Etter den første måneden fortsetter mellomledelsen med resultatoppdateringer på avdelingsnivå hver uke, mens toppledelsen har resultat en gang i måneden på organisasjonsnivå.

Ansvarlig:

Økonomisjefen har hovedansvaret. Topp- og mellomledelsen har ansvaret for å informere om resultater.

Gjennomføring:

Ledelsen tar initiativet til faste møter for å informere de ansatte.

Tidsplan:

Det må regnes med en tidsbruk på opptil 12 måneder før tiltaket er gjennomført.

Evaluering:

Tiltaket skal evalueres under medarbeidersamtaler og i kvalitetsanalysene hvor det vil komme frem om produksjonen har blitt mer effektiv og produktiv.

Skape forventninger til gode resultater i dårlige tider

Verdier berørt av endringstiltaket: Trygghet, Glede

Tiltak:

Det vil gi en trygghet om at det er mulig å oppnå gode resultater og overleve en krise om man står på og jobber hardt.

Ansvarlig:

Administrerende direktør har hovedansvaret. Toppledelsen er ansvarlig for å fremheve suksesshistorier på fellesmøtene, og mellomledelsen er ansvarlig for dette i den daglige samtalen. Gamle ansatte har også et ansvar overfor nye ansatte.

Gjennomføring:

Fremheve suksesshistorier med å fortelle om tidligere hendelser som har gitt gode resultat.

Tidsplan:

Det må regnes med en tidsbruk på opp til 6 mnd før tiltaket vil være innarbeidet inn i den nye organisasjonskulturen.

Evaluering:

Tiltaket skal evalueres gjennom medarbeidersamtalen og resultater.

Tydeliggjøre hva som er tillat og ikke tillat av handling og oppførsel

Verdier berørt av endringstiltaket: Trygghet, Kvalitet

Tiltak:

Føre til god kvalitet på arbeidsprosessene, produktene og forholdet til ansatte og interessentene.

Ansvarlig:

Økonomisjefen er hovedansvarlig. Toppledelsen har ansvar overfor mellomledelsen og mellomledelsen overfor de ansatte. Ledelsen og gamle ansatte har alle et ansvar overfor nye ansatte. Ledelsen er da ansvarlig for at de gamle ansatte ikke lærer de nye verdier, normer og handlinger som det ikke er ønskelig skal prege organisasjonen.

Gjennomføring:

Formelle regler må tydeliggjøres i informasjonsbrosjyren som alle ansatte skal få. Ledelsen og ansatte må også muntlig eller i spesielle tilfeller skriftlig tydeliggjøre hva som er ønsket og ikke ønsket atferd. Belønningssystemet og straff er vesentlig her.

Tidsplan:

Det må regnes med en tidsbruk på opp til 12 mnd før tiltaket vil være innarbeidet inn i den nye organisasjonskulturen.

Evaluering:

Belønningssystemet og oversikt over sanksjoner på de ansatte.

Rutiner for planlegging

Verdier berørt av endringstiltaket: Kvalitet

Tiltak:

Det må kartlegges om det planleggingssystemet som finnes i bedriften er bra nok eller om det må investeres i et nytt system. Dersom dagens system er bra nok må det gjennomføres opplæring på dette på dagens ansatte, samt lages et undervisnings- og opplæringsprogram for nye ansatte. Rutiner for hvem og når planleggingen skal gjennomføres må også innføres. Det bør lages en produksjonsplan for uken og mer detaljert for hver dag. Det må også vurderes om innføring av et CRM-system er hensiktsmessig. Etter vår vurdering vil det være det, da det vil øke effektiviteten og samarbeidet internt og med kundene.

Ansvarlig:

Planleggingsansvarlig har hovedansvaret. Det er ledelsens ansvar å sørge for at tiltaket blir gjennomført. Dersom de ansatte sitter inne med kunnskap om planleggingssystemet har de ansvar for at den deles med de andre ansatte.

Gjennomføring:

Toppledelsen i samarbeid med mellomledelsen må sette ned en gruppe bestående av ledere og andre ansatte som kan vurdere systemet, kunnskapsnivået og bruksnytteten.

Tidsplan:

Det må regnes med en tidsbruk på opptil 12 måneder før tiltaket er gjennomført.

Evaluerings:

Tiltaket skal evalueres under medarbeidersamtaler og i kvalitetsanalysene hvor det vil komme frem om produksjonen er effektiv og produktiv.

Belønningssystem

Verdier berørt av endringstiltaket: Glede, Kvalitet

Tiltak:

Bedre den enkeltes innsats og arbeidsform Dette er i stor grad preget av hvordan organisasjonens formelle og uformelle belønningssystem er utformet.

Ansvarlig:

Økonomisjefen er hovedansvarlig. Toppledelsen er ansvarlig for å danne en gruppe, som vil ha ansvar for å utarbeide et velfungerende, rettferdig og motiverende belønningssystem.

Gjennomføring:

Det må opprettes en intern gruppe av ledere og mellomledere som skal arbeide med å opprette et belønningssystem. Dette er en meget krevende jobb og vil kreve mye tid. Det er i hovedtrekk tre sentrale suksesskriterier for utforming av belønningssystemer:

- 1) det må være innrettet mot organisasjonens mål og verdier
- 2) må være konsistent
- 3) det må være tydelig.

Tidsplan:

Det bør regnes med en tidsbruk på 24mnd før vi vil kunne se full effekt av denne endringen.

Evaluering:

Tiltaket skal evalueres under det ukentlige møtet, under medarbeidersamtaler og ved den daglige prat med de ansatte.

Initiere FOU - prosjekter

Verdier berørt av endringstiltaket: Trygghet, Glede, Kvalitet

Tiltak:

Fremtidig overlevelse og inntekter. Bli i bedre stand til å møte fremtidige ønsker hos kundene og konkurranse fra konkurrentene.

Ansvarlig:

Salgssjefen har det overordnede ansvaret

Gjennomføring:

Det må etableres grupper bestående av ansatte og ledelsen slik at gruppen får bred og variert kompetanse. Det er viktig at de ansatte får delta og føler de har en påvirkningsevne. Gruppesammensetningen vil variere ut i fra arbeidsoppgaver og mål med prosjektet.

Tidsplan:

Kan ta opptil 18 mnd før de ansatte vil føle seg trygge på endringen.

Evaluering:

Hvert prosjekt må avsluttes med en evaluering for å se om resultatene ble som ønsket. Slik vil man øke kunnskapen og erfaringene internt. Prosjekter som vil påvirke kunder eller ansatte må oppfølges av en undersøkelse og evaluering hvor målgruppen gir sin tilbakemelding.

Felles rollemodellering hos ledere på alle nivå

Verdier berørt av endringstiltaket: Trygghet, Glede, Kvalitet

Tiltak:

Skal føre til en koordinert lederstil med god kvalitet for å skape forutsigbarhet, forståelse og trygghet.

Ansvarlig:

Salgssjefen er hovedansvarlig. Toppledelsen er ansvarlig for å rekruttere ledere med de verdier og holdninger vi ønsker skal prege organisasjonen. Lederne er selv ansvarlige for å ha dialog med de andre om beslutninger og lederstil.

Gjennomføring:

Gjennom FOU-prosjekter og et velfungerende kvalitetssystem. God kommunikasjon og informasjon er nøkkelen her. Lederne må jobbe i prosjekter sammen for å lære hverandre å kjenne og utvikle felles forståelse og lederstil.

Tidsplan:

Det må regnes med en tidsbruk på opp til 12 mnd før tiltaket vil være innarbeidet inn i den nye organisasjonskulturen.

Evaluerings:

Tiltaket skal evalueres gjennom medarbeidersamtalen og i daglige samtaler.

Kompetanseutvikling

Verdier berørt av endringstiltaket: Glede, Kvalitet

Tiltak:

Vil gi de ansatte følelsen av å være en ressurs som blir satset på og vil slik gi dem glede og øke kvaliteten på arbeidet som utføres

Ansvarlig:

Avdelingslederen har ansvaret for sin avdeling i samarbeid med dyktige ansatte

Gjennomføring:

Systematisk kompetanseutvikling gjennom FOU – prosjekter. Rutiner for initiering av forsknings- og utviklingsprosjekter (FOU) vil gjøre at man kontinuerlig holder fokus på endring og utvikling.

Tidsplan:

Kan ta opptil 18 mnd før de ansatte vil føle seg trygge på endringen.

Evaluering:

Tiltaket skal evalueres gjennom medarbeidersamtalen, samtale med kundene og de resultater som oppnås.

Utvikle rutiner for opplæring

Verdier berørt av endringstiltaket: Kvalitet

Tiltak:

Opplæring av nye ansatte må skje ved bruk av faste rutiner for å få en god kvalitet og standard.

Ansvarlig:

Hovedansvaret ligger hos Produksjonssjefen. Avdelingslederen på hver avdeling har ansvaret for tiltaket. De har da ansvar for å gi nødvendig informasjon om ønskede verdier, normer og antakelser.

Gjennomføring:

Produksjonssjefen har ansvar for å sette sammen en gruppe bestående av avdelingsledere for å utvikle rutinene. Hver nye ansatt skal få en veileder som de følger de første ukene. Lengden er avhengig av person og arbeidsoppgaver. Det må også utarbeides et opplæringsprogram etterfulgt av en evaluering. Et informasjonshefte om bedriften for alle ansatte vil også være en viktig del, særlig for nye ansatte.

Tidsplan:

Kan ta opptil 18 mnd før de ansatte vil føle seg trygge på endringen.

Evaluering:

Man må vurdere hva utfallet av prosessen ble, hvor stor effekt bruken av annonsering, intervjuer og tester hadde, og i hvilken grad bedriften påvirket søkeren i positiv eller negativ retning.

Ansette kompetente ledere og ansatte

Verdier berørt av endringstiltaket: Trygghet og Kvalitet

Tiltak:

Øke kvaliteten på produkter, ledelse, arbeidsmiljøet og forbedre organisasjonskulturen. Bedriften blir også mer faglig forankret.

Ansvarlig:

Økonomiansvarlig har hovedansvaret. Toppledelsen er ansvarlig for å ansette kompetente mellomledere. Ledelsen er også ansvarlig for å utarbeide en god rekrutteringsprosess. Ledelsen har det øverste ansvaret i samarbeid med rekrutteringskonsulent når det benyttes. Ledelsen har da ansvar for å gi nødvendig informasjon om ønskete verdier, normer og antakelser til konsulenten.

Gjennomføring:

I hver ansettelsesprosess skal det gjennomføres en personlighetstest som vil kartlegge hvilke verdier og holdninger personen har og om disse er i samsvar med bedriftens ønsker. Rekrutteringsprosessen må også være av en slik kvalitet at den skaper gode søkere og erfaringer. Man må ha muligheten til å påvirke den ansatte.

Tidsplan:

Dette vil pågå kontinuerlig, og hver gang det er en nyansettelse.

Evaluerings:

Tiltaket måles første gang i ansettelsesfasen, hvor det er flere enn en person med. Måles også i personlighetstesten.

Måling av kvalitet med indikatorer

Verdier berørt av endringstiltaket: Kvalitet, Trygghet

Tiltak:

Alle i organisasjonen lærer av hverandres erfaringer og feil. Systemet har rutiner for kvalitetskontroll av råvarer, prosesser og ferdige produkter, noe som ikke bare skaper trygghet i organisasjonen, men også blant kunder og leverandører. Vi vil få et svar på om produktene lever opp til de forventningene kundene har.

Ansvarlig:

Produksjonssjefen har ansvaret, i tillegg til én kvalitetsansvarlig på hvert skift.

Gjennomføring:

Etableres et funksjonelt kvalitetssystem, som etterleves og kontinuerlig forbedres. Kvalitet må måles med gode og relevante indikatorer, både resultatindikatorer og virkemiddelindikatorer, slik at kvalitetsavvik registreres. En av de viktigste kontrollene som gjøres er å gå i dialog med kunden og hans oppfatning av produktet.

Tidsplan:

Kan ta opptil 18 mnd før de ansatte vil føle seg trygge på endringen.

Evaluering:

Ved å se på produktene som blir produsert kan man sjekke om kvaliteten på produktene har blitt bedre siden tiltaket ble iverksatt.

Forbedre samholdet

Verdier berørt av endringstiltaket: Glede og Trygghet

Tiltak:

Skal øke samholdet blant de ansatte. Skal gi en følelse av trygghet, da de ansatte får større kjennskap til ledelsen og hverandre.

Ansvarlig:

Prosjektleder 2 har hovedansvaret. Dette er et tiltak som skal involvere alle ansatte i bedriften. Det er viktig at alle deltar og det er ledelsens ansvar å sørge for at det blir gjennomført etter de vilkår som er satt for tiltaket. Ledelsen har et særlig ansvar for å gå foran som gode eksempler.

Gjennomføring:

”Krematoriet” fjernes samtidig som det startes en røykesluttkampanje for å gjøre kulturen åpen for endring og få de ansatte til å jobbe mot et felles mål. Det gjør også at flere av de ansatte tar pauser sammen. En felles klesdrakt i form av jakke med logo og verdiene til NordBook AS vil skape større tilhørighet og fellesskap. Julebord vil være med å bryte ned nivået mellom subkulturene ved å øke styrken i den felles kulturen.

Tidsplan:

Ledelsen bør starte med dette umiddelbart, og det bør foregå kontinuerlig. Ansatte burde føle seg trygge på endringen etter 12 måneder.

Evaluering:

Tiltaket skal evalueres under medarbeidersamtaler. Vil også kunne evalueres i den daglige praten med ansatte.

Fysiske arbeidsmiljø

Verdier berørt av endringstiltaket: Glede, Trygghet

Tiltak:

Bedre dagens tilstand hvor det er mye støy, rot og støvproblemer. Skal gi de ansatte ett bedre og sikrere arbeidsmiljø i tillegg til økt trivsel.

Ansvarlig:

Produksjonssjefen har hovedansvaret. Toppledelsen er ansvarlig for å danne et arbeidsmiljøutvalg, som vil ha ansvar for å innhente opplysninger fra tillitsvalgte og ansatte.

Gjennomføring:

Det skal opprettes en intern gruppe av ledere og mellomledere som skal arbeide med å se på tiltak for forbedring.

Tidsplan:

Det bør regnes med en tidsbruk på 24mnd før vi vil kunne se full effekt av denne endringen.

Evaluering:

Tiltaket skal evalueres under det ukentlige møtet. Under medarbeidersamtaler og ved den daglige prat med de ansatte.

Etablere et funksjonelt kvalitetssystem

Verdier berørt av endringstiltaket: Trygghet og Kvalitet

Tiltak:

Skal øke graden av læring og deling av erfaringer i organisasjonen. Systemet skal også bedre kvaliteten på produktene ved økt og bedre kvalitetskontroll.

Ansvarlig:

Produksjonssjefen har hovedansvaret. Dette er et tiltak som skal involvere alle ansatte i bedriften. Det er viktig at alle deltar og det er ledelsens ansvar å sørge for at det blir gjennomført etter de vilkår som er satt for tiltaket. Mellomledelsen har et særlig ansvar for at tiltaket gjennomføres i sin avdeling. Selgerne er ansvarlig for å innhente og videreformidle de forventninger og krav kunden har til kvalitet på service og produktet.

Gjennomføring:

Ledelsen må formalisere mål, visjon, strategisk plan, rutiner og retningslinjer for å få et system som er målbart og for at de ansatte ikke skal være i tvil om hva som skal gjøres. En på hvert skift i hver avdeling har ansvaret for at det gjennomføres kvalitetskontroll i produksjonen. Ledelsen har ansvar for å legge til rette med måleteknisk utstyr. Selgerne beskriver i ordrene de krav kunden har til kvaliteten til produktet. Det må også etableres rutiner for egenevaluering og mulighet for kunder og interessenter til å evaluere prosessen og komme med tilbakemelding. I organisasjonen bør det være en "forslagskasse" hvor ansatte kan komme med ris, ros og forslag til forbedringer.

Tidsplan:

Det må regnes med en tidsbruk på opptil 24 måneder før tiltaket vil være helt innarbeidet inn i den nye organisasjonskulturen

Evaluering:

Tiltaket skal evalueres under medarbeidersamtaler, på fellesmøter og i de ukentlige og månedlige rapportene. Samtidig vil det være en kontinuerlig tilbakemelding gjennom samtaler med ansatte og interessenter.

Produkter med god kvalitet, styrke og holdbarhet

Verdier berørt av endringstiltaket: Kvalitet

Tiltak:

Sikre at vi alltid møter kundens krav til kvalitet.

Ansvarlig:

Produksjonssjefen har hovedansvaret. Ledelsen er ansvarlig for å innføre rutiner for hvem som er kvalitetsansvarlig på hvert skift og hvordan kvalitetskontrollen skal gjennomføres.

Gjennomføring:

Det må utarbeides rutiner for kvalitetskontroll i produksjonen for å kartlegge avvik og slik kunne gjøre korrigeringer og forbedringer der det er nødvendig. Det skal brukes råvarer av god kvalitet som skal øke kvaliteten på sluttprodukt. Materialkvalitet, papirkvalitet, holdbarhet, og styrke på innbinding skal være av en kvalitet som alltid innfrir kundens krav til kvalitet.

Tidsplan:

Det bør regnes med en tidsbruk på 12 mnd før vi vil kunne se full effekt av denne endringen.

Evaluering:

Selger skal ringe opp kundene etter at de har mottatt produktet for å kontrollere at kunden er fornøyd med produktet. Det skal også foretas intern kontroll av kvaliteten i alle ledd.

Gode og holdbare hjelpemidler

Verdier berørt av endringstiltaket: Kvalitet

Tiltak:

Skal øke de ansattes trivsel og gi best mulige forutsetninger for å jobbe raskt og effektivt. Dette vil gi god kvalitet på arbeidsmiljø og produktene.

Ansvarlig:

Avdelingsleder i trykkavdelingen har hovedansvaret. Mellomledelsen i samarbeid med toppledelsen har ansvaret for å påse at hjelpemidler og utstyr er bra nok til jobben som skal gjøres og innenfor kravene til helse, miljø og sikkerhet.

Gjennomføring:

Det må kartlegges hva som bare er ønsker og drømmer fra de ansatte og hva som er hensiktsmessig og forsvarlig. Mellomledelsen må gjøre seg kjent med lover og regler i Helse, Miljø og Sikkerhet. Det bør dannes et arbeidsmiljøutvalg av ledere og ansatte som har ansvaret for kartleggingen og gjennomføringen.

Tidsplan:

Det må regnes med en tidsbruk på opptil 6 måneder før tiltaket er gjennomført, men det må holdes kontinuerlig fokus på temaet.

Evaluering:

Tiltaket skal evalueres under medarbeidersamtaler, i samtaler med tillitsvalgte og medlemmene av arbeidsmiljøutvalget.

Stillingsbeskrivelser og organisasjonskart

Verdier berørt av endringstiltaket: Trygghet og Kvalitet

Tiltak:

Utarbeide stillingsbeskrivelser og organisasjonskart, som gjøres kjent for alle ansatte, noe som vil skape trygghet og synliggjøre rollene i organisasjonen. Det vil også resultere i bedre kvalitet på søkerne i en rekrutteringsprosess.

Ansvarlig:

Administrerende direktør har hovedansvaret. Det er ledelsens ansvar å sørge for at tiltaket blir gjennomført.

Gjennomføring:

Dersom det ikke eksisterer noen god stillingsbeskrivelse fra før må ledelsen i samtale med de ansatte sette rammene for stillingen - hvilket ansvar, arbeidsoppgaver og nivå i hierarkiet stillingen har.

Tidsplan:

Det må regnes med en tidsbruk på opptil 6 måneder før tiltaket vil være innarbeidet inn i den nye organisasjonen.

Evaluering:

Tiltaket skal evalueres under medarbeidersamtaler og i kvalitetsanalysene hvor det vil komme frem om de ansatte vet hva som er deres ansvar.

Klesdrakt

Verdier berørt av endringstiltaket: Glede

Tiltak:

Skaper et fellesskap, synliggjør visjonene og verdiene i organisasjonen og lokalmiljøet. Vil også skape stolthet for arbeidsplassen blant de ansatte.

Ansvarlig:

Avdelingsleder Førtrykk er ansvarlig.

Gjennomføring:

En genser eller jakke til alle ansatte hvor det står ”NordBook AS – kvalitet med kunden i fokus” og med verdiene ”trygghet – glede – kvalitet”.

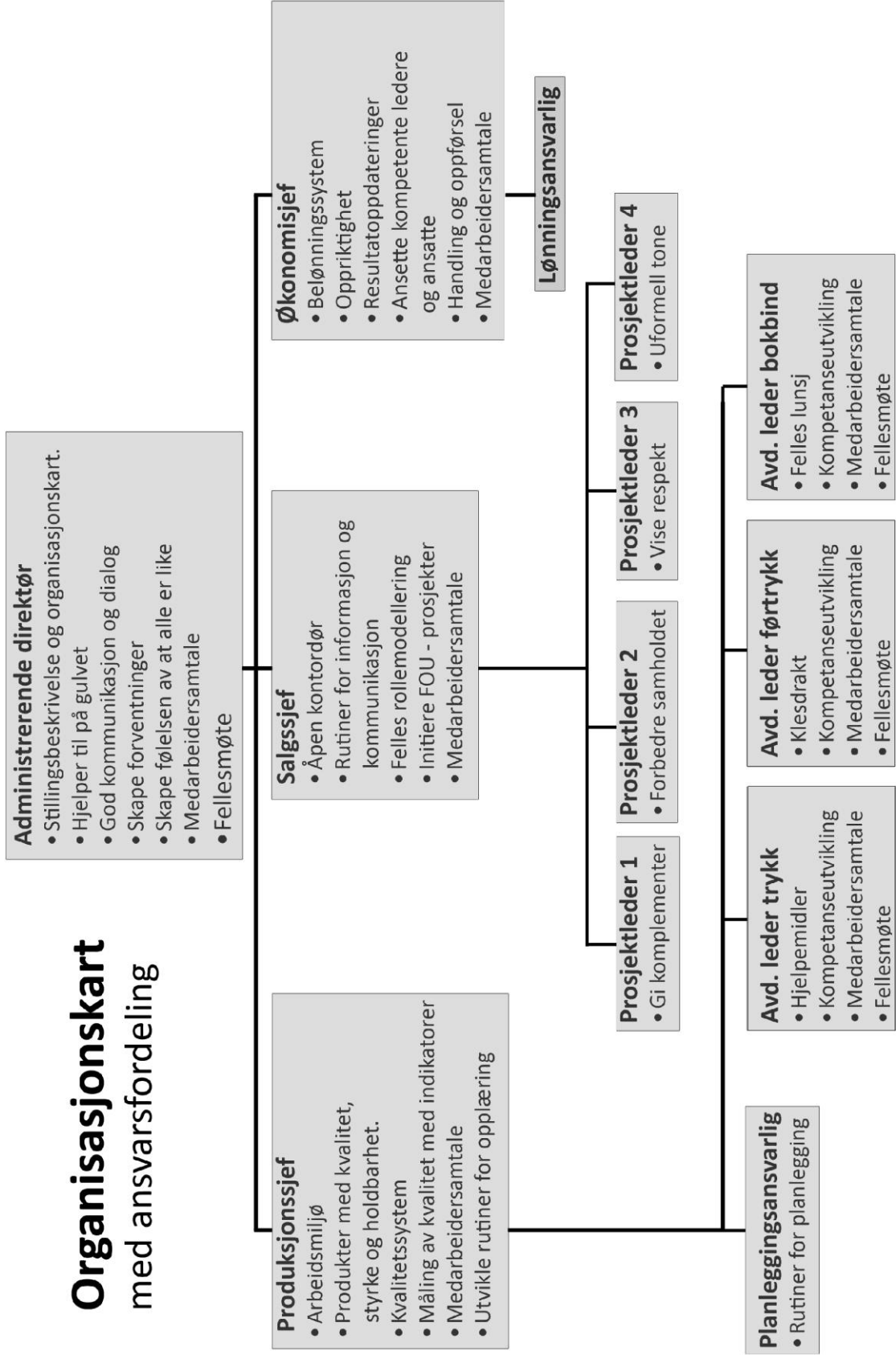
Tidsplan:

Kan ta opptil 6 mnd før man vil se virkningen av tiltaket.

Evaluerings:

Tiltaket skal evalueres gjennom medarbeidersamtalen, nivået på søkere i rekrutteringsprosessen.

5.3 ANSVARFORDELING



6

KONKLUSJON



6 KONKLUSJON

Kultur kan støtte opp om organisasjonens mål, fremme oppslutning blant de ansatte, og brukes som et verktøy for realisering av mål. Det var på ingen måte en fungerende kultur hos NordBook AS da de gikk konkurs. Så var dette årsaken? Det var uten tvil en av de største faktorene til at bedriften ikke klarte å holde hodet over vannet. Bedriften led av en tydelig kulturell todeling. De eksisterende kulturene levde etter verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelser som i aller høyeste grad hindret NordBook AS i sin måloppnåelse.

En kulturendring hadde vært et stort skritt i riktig retning for NordBook AS. En slik kulturendring hadde absolutt latt seg gjennomføre. Det lå mye potensial i bedriften, det var en utbredt lojalitet og høy arbeidsmoral blant de ansatte. Ved å gjennomføre tiltaksplanen vi har utarbeidet og tilrettelagt for NordBook AS, mener vi at bedriften ville hatt veldig gode forutsetninger for å kunne gjennomføre en vellykket kulturendring.

7

DISKUSJON



7 DISKUSJON

Dette kapitlet er den delen av oppgaven der vi diskuterer prosjektets prosess. Vi går også igjennom de ulike aspektene ved prosjektet.

7.1 FORPROSJEKT

I forkant av prosjektet kjørte vi et forprosjekt for å gi oss en bedre innsikt i hva prosjektet vil omhandle, og dermed skaffe oss ett bedre grunnlag for selve hovedprosjektet. Forprosjektrapporten som i alle større prosjekter burde være en naturlig del var også i dette tilfellet et krav fra høgskolen. Vi jobbet veldig grundig med forprosjektet fordi vi ville gi oss selv best mulig grunnlag for hovedprosjektet. De målene vi hadde satt i forprosjektet var mål vi klarte å nå, og vi klarte å holde oss til fremdriftsplanen vi utarbeidet. Vi har underveis i prosjektet sikret arbeidet vårt med de tiltak vi beskrev i forprosjektrapporten, slik har vi unngått å havne i problemer.

7.2 FORUNDERSØKELSER

I startfasen av prosjektet måtte vi utføre en grundig litteraturstudie både av rapporten ”Organisasjonskultur” som omhandler kultursituasjonen i Nordbook AS, samt litteratur om organisasjonskultur og endring. Det er helt avgjørende for et slikt prosjekt at man kjenner teorien meget godt. Vi hadde tidlig i prosjektet et møte med vår faglærer i organisasjonskultur Terje Bokalrud for å få hans syn på hvordan vi best kunne gjennomføre kulturendringen.

7.3 AVGRENSNING AV PROSJEKTET

Vi har valgt å basere oppgaven vår på informasjonen som foreligger fra rapporten om NordBook AS sin kultursituasjon fra 2007. Bacheloroppgavens endelige rapport inneholder en oppsummering av rapporten ”Organisasjonskultur” av Jennifer Marki og Miriam Støvreide. Videre inneholder den en lett innføring i endring av organisasjonskultur og ulike måter å takle dysfunksjonelle kulturer

som har oppstått – samt en konkret tiltaksplan som vil fungere som vår vurdering av hvordan vi ville løst kulturproblemene hos NordBook AS.

Det ble diskutert under forprosjektet at vi kanskje måtte inn å kartlegge og kontrollsjekke kulturen på nytt da det hadde gått ett år siden siste kartlegging ble foretatt, men etter konkursen i februar lot ikke dette seg gjøre. Som følge av at Nordbook AS ble nedlagt måtte vi endre litt på prosjektet. Planlagte studieturer til Nordbook AS i Skien ble avlyst, og vi var nødt til å ordne alternative måter å skaffe informasjonen vi trengte. Det kommer frem i rapporten fra 2007 at de mente de burde ha mer tid for å kartlegge kulturen grundigere, og at prosjekter innenfor dette feltet har en anbefalt lengde på ett år. Vi har likevel valgt å bruke informasjonen vi har, som forutsetning for vårt prosjekt.

7.4 TIDSBEGRENSNINGER

Bacheloroppgaven skal jobbes med i kun 5 måneder, noe som er relativt kort tid for prosjektet vi har valgt. Kulturendring i større organisasjoner er på ingen måte noen lett oppgave, det krever en nøye kartlegging av nåværende kultur samt en utarbeidet og fungerende tiltaksplan for endring. Prosjekter innenfor dette feltet har normalt en lengde på over 3 år med påfølgende evaluering. Tidsbegrensningene som lå i prosjektet som kartla kultursituasjonen i Nordbook AS gjenspeiles i vårt prosjekt også. De ble nødt til å gjennomføre undersøkelsen over en kortere periode enn hva som er anbefalt og resultatene de har kommet med kan derfor avvike i noen grad fra realiteten. Allikevel er vi nødt til å ta den informasjonen som ligger til grunn i deres rapport for informasjon god nok.

Ideelt sett hadde vi ønsket at vi kunne innføre noen av våre endringer i bedriften - sett virkningen av disse og i tillegg evaluert de under prosjektets gang. Om vi skulle gjort dette hadde det krevd at prosjektet vårt hadde hatt en betydelig større tidsramme.

7.5 METODE

Det finnes mye god teori om organisasjonskultur, men våre studier sier at det bare finnes én måte å utvikle en ny. Vi har fulgt modellen til

Henning Bang i samråd med Terje Bokalrud. Her bygges alt rundt bedriftens verdier og kulturuttrykk. Når det kommer til en så omfattende endring av organisasjonskultur som vi skulle gjennomføre, settes det store krav til gjennomføringen. Ettersom vi ikke hadde en ledelse å jobbe med var vi nødt til å utarbeide visjon, verdier og tiltak på egenhånd. Dette er absolutt ikke anbefalt i teorien da dette alltid skal settes opp i samråd med eksisterende ledelse. Vi har etter vår mening likevel klart å sette opp en tiltaksplan ledelsen i Nordbook AS kunne gjennomført og sett gode resultater av.

Vi valgte å dele opp oppgaven i to hoveddeler. Første del skulle inneholde grunnleggende teori om organisasjonskultur og endring som et resultat av vår grundige litteraturstudie. Videre skulle vi sette opp tiltaksplanen og gjennomføringen av den. Arbeidet med tiltaksplanen ble som nevnt tidligere gjort etter modellen til Henning Bang. Vi jobbet frem ny visjon, nye verdier for så å sette disse til livs ut i de ulike kulturuttrykkene i form av tiltak.

7.6 ETISKE DILEMMAER VED ENDRINGSPROSESS

I løpet av endringsprosessen vil det bli endringer i personers ansvarsområder, oppgaver og plass i hierarkiet. Dette gjør at noen vil føle at de kommer bedre ut av endringen enn andre. Ledelsen og de ansatte vil ha forskjellige interesser i prosjektet og vil derfor ofte komme forskjellig ut ved prosjektslutt. Vi har blant annet anbefalt å bryte ned hierarkiske barrierer, noe som vil si at noen personer mister ansvar og myndighet. Ledelsen må også ta hensyn til organisasjonens ulike interesser og deres interesser. Det vil bli nødvendig å inngå kompromisser for å ta hensyn til alle parter i en slik prosess.

På grunn av at NordBook AS ble slått konkurs fikk vi ikke muligheten til å foreta de intervjuene vi hadde tenkt. Det kan ha skjedd endringer på det året som har gått siden rapporten til Marki og Støvreide ble ferdigstilt, så vi ønsket en intervjurunde i organisasjonen for å kartlegge eventuelle endringer, for slik å ta vare på interessentenes interesser på en best mulig måte. Produksjonssjef Per Øyvind Nilsen bekreftet at det ikke var satt i gang noen tiltak etter funnene i rapporten, så vi tar som forutsetning at funnene er like aktuelle ett år senere. Vi snakket derimot med Rita Mariendal som var ansvarlig for planlegging i organisasjonen, og som bekreftet de funnene vi har referert til i rapporten. Vi hadde også en samtale med Gaute Hartberg som er tidligere eier av Nordbok i Gjøvik før det ble flyttet til Skien,

for å få et inntrykk av kulturen før sammenslåingen. Begge ble informert om bakgrunnen for samtalene.

De ansatte har uttalt stor interesse for kartleggingen av organisasjonskulturen og de tiltak som skulle komme i ettertid. Dette skaper naturlig store forventninger til vår rapport og våre forslag til forbedringer. Nå vil derimot de ansatte med stor sannsynlighet aldri få se resultatene av verken kartleggingen eller tiltakene, dessverre. Vi er forbauset over at det ikke ble satt i gang tiltak i ettertid av rapporten til Marki og Støvreide, da den påviste klare utfordringer og problemer som skulle vært tatt tak i øyeblikkelig. En tiltaksplan må være nøye planlagt da den skal ta hensyn til mange parter og for å unngå at den gir uventede eller uønskede resultater. Ledelsen kunne foretatt relativt enkle grep for å bedre situasjonen inntil en tiltaksplan var på plass. Våre tiltak stemmer overens med den litteratur og teorier vi har støttet oss til og skal derfor gi de resultater vi har ønsket å frembringe. Vi har ikke knyttet uttalelser eller hendelser opp mot navn eller stillinger i den grad at noen kan identifisere personene.

Vi har jobbet ut i fra en rapport fra 2007 av Jennifer Marki og Miriam Støvreide, hvor vi har tatt som forutsetning at deres funn og kartlegging stemmer med virkeligheten. De har utført en grundig og profesjonell jobb, så vi har ingen betenkeligheter med å stole på resultatene. I konfliktsituasjoner kan man komme til å velge side, men vi har prøvd etter beste evne å være upartiske og komme med tiltak til og for både ledelsen og underordnede. Vi har jobbet ut i fra det som ble kartlagt i rapporten til Marki og Støvreide, og ikke våre egne synspunkter og inntrykk. De resultatene som kom frem i kartleggingen til Marki og Støvreide ble holdt konfidensielle på grunn av konkurransehensyn. Etter konkursen ble Høgskolen i Gjøvik vår oppdragsgiver og vi har i samråd med veileder kommet frem til at vår rapport ikke har behov for å være konfidensiell.

8

EVALUERING



8 EVALUERING

I dette kapitlet er det blitt gjort en evaluering av prosjektet, oppgaven, veileder, oppdragsgiver, måloppnåelse, det faglige utbytte og gruppens egeninnsats.

8.1 PROSJEKTET

Vi har hatt en utfordrende oppgave med å utforme en handlings- og tiltaksplan for å bedre kultursituasjonen i NordBook AS. For å klare dette var vi nødt til å sette oss inn i teorier, undersøkelser og erfaringer innen endring, ledelse og organisasjonskultur i tillegg til rapporten om kultursituasjonen i bedriften utarbeidet av Jennifer Marki og Miriam Støvreide. Samlet har dette gitt oss økt forståelse og kunnskap i ledelse, endringsprosesser og organisasjonskultur.

Prosjektet har krevd at vi måtte bruke mye av de erfaringer og kunnskap vi har fått gjennom våre studier ved Høgskolen i Gjøvik, og da særlig ”Ledelse med arbeidslivsjus”, ”Bedriftsutvikling”, ”Grunnleggende prosjektstyring” og ”Organisasjonskultur og forbedringsprosesser”. Da vi måtte jobbe ut i fra en rapport som var utarbeidet av en annen prosjektgruppe og NordBook AS ble slått konkurs i begynnelsen av prosjektet, fikk vi ikke muligheten til å selv erfare de utfordringer og problemer bedriften stod overfor. Vi har derimot gjennom samtaler med Rita Mariendal som var planlegger i NordBook AS og Gaute Hartberg som eide Nordbok i Gjøvik før sammenslåingen, fått bekreftet de funn som er gjort i rapporten til Marki og Støvreide. Da NordBook ble slått konkurs stod vi foran en utfordring med utforming av visjon og verdier uten å ha en ledelse å diskutere med. Vi ble derfor nødt til å ta en del forutsetninger og basere våre avgjørelser i stor grad på rapporten til Marki og Støvreide.

Det har vært et krevende og interessant prosjekt da bedriften stod overfor betydelige endringer i organisering og organisasjonskultur for å komme dit de selv og vi ønsker de skal være. Det hadde vært morsomt og sett resultatet av de foreslåtte endringer vi har kommet med, men per dags dato har det enda ikke blitt noen ny oppstart i NordBook AS, så det lar seg ikke gjøre.

Vårt prosjekt har endt opp i en rapport som bygger videre på det grundige arbeidet Marki og Støvreide gjorde for å danne grunnlaget for vår rapport. Ledelsen i NordBook AS har nå en innføring i

hvordan endring må gjennomføres og en konkret handlingsplan å følge for å skape en sterk felleskultur med verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som bygger opp om visjonen og de mål bedriften har.

8.2 GRUPPEN

Gruppen startet arbeidet med prosjektet til planlagt tid og har hatt en jevn arbeidsflyt for å unngå skippertak og være forberedt på uforutsette hendelser. Det ble utarbeidet en omfattende forprosjektrapport for å danne et godt grunnlag for det videre arbeidet. Vi satte oss mål og delmål med tidsfrister for å kunne måle fremgangen i prosjektet. Disse målene ble fulgt og oppnådd i stor grad på det tidspunkt som var planlagt. Gruppens medlemmer har alle jobbet systematisk, grundig og hatt en god dialog gjennom hele prosessen. Vi har jobbet sammen i prosjekter flere ganger tidligere og har en god kjemi og blanding av personligheter, noe som etter vår mening resulterer i et arbeid av god kvalitet.

Arbeidsfordelingen ble gjort etter den kunnskapen og ønsker hver enkelt hadde, slik at arbeidet ble gjort med stor entusiasme og grundighet. I prosessen har vi jobbet mye med innhenting og forståelse av teorier og modeller for slik å kunne benytte de som er mest hensiktsmessig for situasjonen i NordBook AS og vår endringsstrategi.

Alle medlemmene føler de har fått en økt forståelse for ledelse og organisasjonskultur gjennom arbeidet med prosjektet. Vi sitter igjen med mange gode erfaringer og kunnskaper når det gjelder måter å tenke på, teorier og arbeidsmetoder, som vi ikke hadde før prosjektstart.

8.3 VEILEDER

Leif Nordahl har vært vår veileder gjennom prosjektet. Gruppen har også tidligere hatt prosjekter med Nordahl som veileder og partene har derfor en god kontakt og tone seg imellom. Det har vært jevnlig møter hvor status, fremgang og utfordringer har blitt diskutert. De gangene partene ikke har hatt noe å ta opp har tiden blitt brukt til jobb med prosjektet i stedet. Terje Bokalrud som er faglærer i emnet

”Organisasjonskultur og forbedringsprosesser”, har også vært en viktig bidragsyter i planleggingen og utformingen av handlings- og tiltaksplanen.

8.4 OPPDRAGSGIVER

Vi startet med å kontakte vår kontaktperson i NordBook AS Per Øyvind Nilsen for å få til et møte. Dette viste seg ikke å være så lett da møtet ble utsatt flere ganger. Vi la møtet litt på is og startet arbeidet med forundersøkelsene. Prosjektavtale og budsjett for prosjektet ble oversendt NordBook AS, men vi fikk ikke noen tilbakemelding på dette. I samråd med vår veileder valgte vi å bare jobbe som før da NordBook AS var oppe i en økonomisk krise, slik at de hadde andre ting å tenke på for øyeblikket enn gjennomføringen av vårt prosjekt. Noen uker senere ble det klart at NordBook AS ble slått konkurs og vi stod uten oppdragsgiver. Det ble da besluttet at vi skulle fortsette oppgaven som før med Høgskolen i Gjøvik som oppdragsgiver. Dette gjorde at vi ble nødt til å ta en del forutsetninger der vi helst skulle hatt en dialog med ledelsen i NordBook AS, noe som naturlig nok har hatt en påvirkning på oppgaven og resultatet. Vi har jobbet ut i fra de uttalelser og funn som ble gjort i undersøkelsen til Marki og Støvreide og forutsetningene skal være knyttet nært opp til de ønsker ledelsen har for bedriften.

NordBook AS har vært vårt førsteønske som oppdragsgiver fra den dagen vi hørte om prosjektet, på grunn av de utfordringer og muligheter som lå i bedriften. Det var derfor veldig trist at det endte med konkurs før vi fikk se resultatene av vårt arbeid. Dersom det blir ny oppstart i bedriften vil rapporten være til stor hjelp i oppbyggingen av en ny velfungerende felleskultur, selv om mange av forutsetningene nok har endret seg en god del. Mye av kompetansen, ansatte og kunder er borte som følge av at det har blitt brukt så lang tid på å avklare en eventuell ny oppstart.

8.5 FAGLIG UTBYTTE

Alle i gruppen hadde et ønske om å fordype seg i emnet organisasjonskultur og de utfordringer man står foran når man skal gjennom en endringsprosess. Det har vi i stor grad oppnådd gjennom arbeidet for NordBook AS. Vi har fått fordypet oss i utforming av

visjon, verdier og endring av organisasjonskultur, noe som har vært en veldig spennende og lærerik prosess.

Arbeidet med organisasjonskultur er relativt nytt i Norge slik at dette har vært en unik mulighet for oss til å få jobbe med et slikt prosjekt. Vi har fått erfaringer og kunnskap vi kan bruke i jobb og alle sammenhenger hvor mennesker jobber sammen.

Dersom det blir ny oppstart av bedriften vil vi absolutt anbefale et nytt prosjekt som tar for seg gjennomføringen av tiltakene i samarbeid med ledelsen i organisasjonen. Både ledelsen og prosjektgruppen vil ha unike muligheter for å høste gode erfaringer og kunne bygge opp en velfungerende organisasjonskultur.

Det har helt klart vært mer givende og utfordrende å jobbe med en reell problemstilling i stedet for et teoretisk problem i en skoleoppgave. Vi skulle gjerne vært med på gjennomføringen av tiltakene for å se resultatet av vårt arbeid, men da organisasjonen ikke eksisterer lengre og et slikt prosjekt ville vart over en periode på flere år ville ikke det vært mulig slik situasjonen er.

8.6 MÅLOPPNÅELSE

8.6.1 OVERORDNET MÅL

Det overordnede målet med prosjektet var å gjennomføre en avsluttende Bacheloroppgave i Mediemanagement våren 2008, og i denne sammenheng var Høgskolen i Gjøvik vår oppdragsgiver. Målet med prosjektet var å ende opp med et resultat som oppfylte de krav og forventninger vår oppdragsgiver og vi selv hadde. Arbeidet har gitt NordBook AS et verktøy for å bygge opp en velfungerende felleskultur og skal gjøre ledelsen mer bevisst på endring, ledelse, viktigheten av å sette mål og ikke minst organisasjonskultur. Resultatet av dette vil være en felleskultur som samler og forener de ansatte om å nå organisasjonens mål i felleskap.

8.6.2 FORMÅL

Det har tidligere blitt gjort en kartlegging og analyse av kultursituasjonen i bedriften. Ut i fra de resultatene kan man se at bedriften hadde en sterk todeling, der ledelsen var den ene subkulturen og de ansatte den andre. Bedriften var preget av hierarki og autoritet, kortsiktig fokus, produksjonsorientering og lite kundefokus.

De tiltakene og strategiforslagene vi kommer med ville hjulpet dem med å skape en enhetlig kultur, som hadde samlet de ansatte til å nå organisasjonens mål i fellesskap. Vår oppgave er å komme med en tiltaksplan og strategiforslag, som hadde bidratt til å strukturere og organisere arbeidsoppgavene og skape et fellesskap i bedriften. Vi vil komme med forslag til hvordan de kunne skapt et felles sett med verdier, normer, grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatninger i bedriften. Ut i fra rapporten ”Organisasjonskultur” var ikke dette til stede i organisasjonen.

8.6.3 EFFEKT MÅL

Målet var å komme med tiltak som ville forbedret bedriftens kultursituasjon, slik at de hadde oppnådd funksjonelle kulturer som er bygd på verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelser. Dette hadde bidratt til at bedriften hadde oppnådd sine mål. Vi mener ledelsen nå har en velfungerende tiltaksplan som vil gi slike resultater om den tas alvorlig og gjennomføres. Tiltakene tydeliggjør

også dialogen mellom bedriftens medlemmer, interessenter og kunder, i tillegg til at det bedrer ressursutnyttelsen i organisasjonen. Ledelsen vil ha økt fokus og være mer bevisst på kulturelle påvirkninger.

8.6.4 RESULTATMÅL

Prosjektet resulterte i en rapport som skal overleveres Høgskolen i Gjøvik den 19. Mai 2008. Bacheloroppgavens endelige rapport inneholder en oppsummering av rapporten ”Organisasjonskultur” av Jennifer Marki og Miriam Støvreide. Videre gir den en lett innføring i endring av organisasjonskultur og ulike måter å takle dysfunksjonelle kulturer som har oppstått – samt en konkret tiltaksplan som vil fungere som vår vurdering av hvordan vi ville løst kulturproblemene som var hos NordBook AS. Kultursituasjonen bygges opp slik at den er hensiktsmessig og funksjonell i forhold til bedriftens målsetninger.

Konklusjonen er at vi har gjennomført et prosjekt hvor vi har nådd de mål som var satt i forprosjektrapporten. Oppdragsgiver sitter med en rapport som i våre øyne er et godt verktøy i det arbeidet som ville vært og kanskje blir nødvendig i NordBook AS i tiden fremover.

KILDER

Litteratur:

- Aslaug mikkelsen. (1996): *Medarbeidersamtaler og læring i organisasjoner*. Cappelen akademisk.
- Roy Lecky Thompson. (2000): *Konstruktive medarbeidersamtaler*. IDG Norge Books Notabene forl.
- Greta Marie Skau. (2005): 3.utgave. *Gode fagfolk vokser*. Cappelen akademisk
- Angeltveit, Ruth; Evjen, Per Jacob; Haugen, Rolf. (2006): *Coaching, utvikling og ledelse*. Akilles.
- Odd Nordhaug. (1993): *Målrettet personalledelse*. Tano.
- Amanda Vickers og Steve Bavister ; oversatt av Sigrid Salen ; forord av Turid Torbergsen. (2006): *Coaching*. Andresen & Butenschøn.
- Espedal, Gry; Andersen, Trond; Svendsen, Tove. (2006): *Løsningsfokuset Coaching*. Gyldendal akademisk.
- Douglas Stewart. (1987): *Medarbeiderne*. Norsk management forlag.
- Egil Fivelsdal og Jørgen Frode Bakka. (1998): 3.utgave. *Organisasjonsteori : struktur, kultur, prosesser*.
- Bjørn Andersen. (1997): 1.utgave. *Endringsledelse – en praktisk forbedringsprosess*. Cappelen akademisk.
- Per Øyvind Bastøe, Kjell Dahl og Eirik Larsen. (2002): 1.utgave *Organisasjoner i utvikling og endring*. Gyldendal akademisk
- Jennifer S. Marki, Miriam Støvreide. (2007) *Organisasjonskultur*. Høgskolen i Gjøvik

- Paul Moxnes. (2005): *Positiv angst*. P. Moxnes
- Unni Knutstad og Birthe Kamp Nielsen (red). (2005). *Sykepleieboken 2*. Akribe
- Philip Kotler. (2005): *Markedsføringsledelse*. Gyldendal akademisk.
- Senge, Peter. (1990): *Den femte disiplin: Kunsten å skape den lærende organisasjon*. Pensumtjeneste AS.
- Busch, Tor; Johnsen, Erik; Valstad, Stein Jonny; Vanebo, Jan Ole. (2007): *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Cappelen akademisk.
- Anne M. Lystad. (2006): *Håndbok i konflikthåndtering*. Akribe.
- Bang Henning. (1995): *Organisasjonskultur*. TANO
- Bang Henning. (1998): *Organisasjonskultur i praksis*. Tano Aschehoug
- Schein H Edgar. (1985): *Organisasjonskultur og ledelse : er kulturendring mulig?* Mercuri media forlag.
- Trond Haugen og Jon Morten Melhus. (2003): *Latterlig lønnsomt! om humor og begeistring på jobben* . Gyldendal
- Trond Haugen og Jon Morten Melhus. (2006): *Begeistring! : om engasjerte medarbeidere og inspirerende ledere*. Begeistringsforl.
- Gåserud J. Anders. (2000): *Lær deg coaching*. Egmont hjemmets bokforlag A/S
- Wollebæk Knut (1989): *Medarbeidersamtaler – Hvorfor og hvordan*. Universitetsforlaget AS

Internett:

- Latham og Locke.
URL: <http://www.cs.cmu.edu/~dabbish/locke.pdf>
- Bang, H. Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det?. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, , 272-286.
URL: http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=40729&a=Kapittel
- Kjetil Sander. *Human-resource-ledelse*
URL: <http://www.kunnskapscenteret.com/articles/2236/1/Human-resource-ledelse/Human-resource-ledelse.html>
- *AFF Kulturkartlegging*.
URL: <http://www.aff.no/AFF/LNNyhet.nsf/wPrId/43354F4370878B44C1256DA500591FD3?OpenDocument>
- *Lederutvikling*.
URL: <http://www.aspire.no/content/view/21/32/>
- *Motivasjon, organisasjonsutvikling og belønningssystemer*.
URL: http://www.kommunikasjon.info/view_artikkel.php?artikle_id=473&id2=S9es7CSPyJsH0xYbNnf3cpQIA
- Saksvik, P. Ø., Nytrø, K. & Danielsen Tvedt, S. (). Sunn endring i organisasjoner. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*
URL: http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=41325&a=Kapittel
- Wikipedia
URL: <http://no.wikipedia.org/wiki/Coaching>
- Marianne Reinskou Granerud - *Medarbeidersamtale*
URL: <http://www.ukeavisenledelse.no/lederverktoy/medarbeidersamtale>

- Søk ”NordBook AS” Telemarksavisa
URL:<http://www.ta.no/sok/index.jsp?eceMode=search&eceForm=simple&eceSort=maxDateSorted&eceMaxDateSortedHits=50&eceMaxDateSortedHitsOrder=descending&eceSection=246&eceExpr=nordbook>

- Artikler om NordBook AS i Telemarksavisa:
 - <http://www.ta.no/nyheter/grenland/article3508567.ece>
 - <http://www.ta.no/nyheter/grenland/article3501108.ece>
 - <http://www.ta.no/nyheter/article3484971.ece>
 - <http://www.ta.no/nyheter/article3440554.ece>
 - <http://www.ta.no/nyheter/grenland/article3429779.ece>
 - <http://www.ta.no/nyheter/grenland/article3429707.ece>
 - <http://www.ta.no/nyheter/article3413578.ece>
 - <http://www.ta.no/nyheter/grenland/article3406637.ece>
 - <http://www.ta.no/nyheter/grenland/article3378624.ece>
 - <http://www.ta.no/nyheter/article3376766.ece>
 - <http://www.ta.no/nyheter/article3376765.ece>
 - http://www.ta.no/Innenriks/n_ringsliv/article3375596.ece
 - <http://www.ta.no/nyheter/grenland/article3374256.ece>
 - <http://www.ta.no/nyheter/grenland/article3368789.ece>
 - <http://www.ta.no/nyheter/grenland/article3353218.ece>
 - <http://www.ta.no/nyheter/article3350829.ece>
 - <http://www.ta.no/nyheter/article3316717.ece>
 - <http://www.ta.no/nyheter/article3295687.ece>

