
Medarbeiderdrevet utvikling i organisasjonen Sats

Master i organisasjon og
ledelse, spesialisering i
innovasjon og
endringsledelse.
SOS6901

Lisa Soløy, Oslo, vår 2015

Sammendrag

Mye av organisasjons- og ledelseslitteratur fokuserer på endringer. Både behovet for endring, så vel som organisasjoners evne til tilpasning og endring, og ikke minst leders styring av endring. De Wit og Meyer (2010) hevder at det i dagens utvikling ikke er spørsmål *om* man skal endre seg, men hvor, hvordan og i hvilken retning man skal endre seg i. Det kan virke som at organisasjoner må være i en stadig endring for å overleve. Meyer og Stensaker (2011, s. 13) mener at ansatte i organisasjoner i dag ikke bare må forholde seg til én og én endring, men til mange endringer som skjer simultant, der de endringene de igangsetter ikke nødvendigvis blir fullført før nye initieres. Etter min oppfatning kan det virke som at endring er en strategi for å møte en stadig økende konkurranse. Jeg stiller imidlertid spørsmålstegn ved i hvilken grad disse endringer er gjennomtenkte, og om noen organisasjoner kunne gjort mer for å involvere de ansatte, på alle nivå i organisasjonen, i endringsprosessene.

Jeg har tidligere vært ansatt ved organisasjonen Sats og den ble derfor et naturlig utgangspunkt for mitt studie, da jeg har noe innsikt i hvordan denne organisasjonen er bygd opp. Sats er preget av å være en ”top-down”- strukturert organisasjon med mange endringer, og inkluderingen av de ansatte er etter min erfaring liten i de aller fleste prosesser.

Formålet med denne oppgaven er å finne ut hvordan Sats som organisasjon inkluderer sine ansatte i endringsprosesser per i dag, samt å eventuelt komme med forslag til forandringer eller alternativer til dagens praksis. Jeg ønsket først og fremst å finne ut hvordan dette påvirker de ansatte, og problemstillingen ble derfor som følger:

Hvordan påvirker ”top-down”-styrt endringsfokus ansattes opplevelse av egen arbeidshverdag?

- *Hvordan innføres endringer?*
- *Hva kan eventuelt gjøres annerledes for å i større grad involvere de ansatte?*

For å kunne besvare denne problemstillingen og delspørsmålene valgte jeg både å fordype meg i aktuell forskning og faglitteratur, samt å gjennomføre dybdeintervjuer av ansatte i Sats. Jeg fant mye interessant forskning på temaer som organisasjon og medarbeiderdrevet utvikling, samt litteratur om organisasjon og endringer. Dybdeintervjuene gav meg videre et innblikk i de ansattes opplevelse av endringsfokuset i organisasjonen. Resultatet av intervjuene, samt fordypingen i litteraturen gav meg en god innsikt i hvordan store organisasjoner som Sats utfører endringer, og delvis hvorfor det gjøres på denne måten. Dette

gav meg videre et godt utgangspunkt for diskusjon og forslag til forbedringer og alternativer til dagens praksis.

Flere av informantene mine utrykte at de ikke ble involvert i de endringene som innføres i organisasjonen, men at de heller fikk informasjon om hvordan de skulle gjennomføre endringene etter bestemmelsene var tatt. Dette var ikke noe informantene mine i stor grad hadde reflektert over og med få unntak mente de ikke at dette var et problem for dem i arbeidshverdagen. Det kom imidlertid frem at flere av informantene heller ikke var engasjert i arbeidsplassen sin, men kun var ute etter en jobb mens de for eksempel studerte. Dette mener jeg kan være en av grunnene til at Sats er blitt en organisasjon med stort gjennomtrekk av ansatte.

Det er min faglige mening at ved å inkludere de ansatte i større grad, ved å lytte til og være mer mottakelig for tilbakemeldinger og ideer fra dem, vil ledelsen i større grad få arbeidsvillige ansatte som yter sitt beste, til det beste for organisasjonen og for å bedre kunne møte kundenes behov.

Mitt studie viser at Sats har et forbedringspotensial når det gjelder å inkludere de ansatte i endringsprosesser, både når det kommer til store endringer og når det kommer til daglige gjøremål. Samtidig mener jeg organisasjonen kan bli mer målrettet når det gjelder kostnadsstyring. Ett av mine forslag til forbedringer av involvering av de ansatte er derfor at Sats burde ta seg råd til å opprette prosjekter hvor de ansatte kan styre noe av utviklingen innenfor gitte rammer i en gitt tidsperiode. Etter min mening og vurdering kan dette føre til at de ansatte jobber i organisasjonen lenger enn det de gjør per i dag, da det kan gi flere muligheter for karriere, større trivsel eller føre til at de ansatte vurderer dette som en arbeidsplass hvor de virkelig ønsker å bidra. Dette vil være til Sats beste da ”mennesket er bedriftens viktigste ressurs”.

Forord

Denne oppgaven er mitt avsluttende arbeid i masterprogrammet for organisasjon og ledelse ved NTNU. Denne oppgaven skulle i utgangspunktet vært ferdig i februar 2015, men jeg så meg dessverre nødt til å utsette den på grunn av sykdom og en travel jobb ved siden av studiet. Etter å nå ha jobbet med oppgaven i over ett og et halvt år kan jeg endelig si meg ferdig.

I masterprogrammet for organisasjon og ledelse ved NTNU har vi hatt mange interessante og spennende fag. Vi har vært gjennom mange ulike temaer og emner, og temaet endring har vært noe jeg har bitt meg fast i ved hvert fag. Etter selv å ha jobbet i organisasjonen jeg skriver om, så jeg at organisasjonen har et stort potensial når det gjelder å inkludere sine ansatte i større endringsprosesser, og min motivasjon for å skrive denne oppgaven kom derfor ut fra mine egne erfaringer og et ønske om å bidra til forbedringer.

Jeg gjennomførte intervjuene tidlig i prosessen og gikk deretter løs på oppgaveskrivingen med stor entusiasme. Jeg hadde mange tanker i hodet om hvordan jeg ønsket at oppgaven skulle bli, men dessverre ble det slik at jobben min tok mye mer tid enn det jeg hadde trodd på forhånd. Etter hvert fikk jeg endelig litt mer fritid og dermed bedre tid til å jobbe med oppgaven. Ferien 2015 gikk med til å jobbe effektivt og målrettet.

Jeg ønsker å takke alle informantene som stilte opp og ga meg sin innsikt og sine synspunkter. Jeg ønsker videre å takke samboeren min Christer for hans tålmodighet og ikke minst for at han har hjulpet meg med å få denne oppgaven ferdig, uten ham ville jeg nok ikke klart å fullføre. Jeg ønsker også å takke min venninne Ida som har vært så snill å lese korrektur, og til slutt vil jeg takke veilederen min Jens for gode innspill.

Sted, dato:

.....

Signatur:

.....

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	I
Forord.....	III
1. Innledning.....	1
1.1 Case.....	2
1.2 Problemstilling.....	4
2. Teori.....	5
2.1 Organisasjon.....	5
2.1.1 Organisasjon.....	5
2.1.2 Strategi.....	9
2.2 Organisasjonsstruktur.....	12
2.2.1 Struktur.....	12
2.2.2 Kontroll.....	16
2.2.3 Koordinering.....	19
2.3 Organisasjonskultur.....	25
2.3.1 Organisasjonskultur.....	25
2.3.2 Subkulturer.....	28
2.3.3 Organisasjonstilknytning.....	30
2.4 Ledelse.....	35
2.4.1 Ledelse.....	35
2.4.2 Autoritet.....	39
2.4.3 Ledelse og makt.....	41
2.4.4 Lederstil.....	43
2.5 Organisasjonsendring.....	46
2.5.1 Endring.....	46
2.5.2 Organisasjonsutvikling.....	51
2.5.3 Involvering.....	53
2.5.4 Endringstretthet.....	57
3. Metode.....	59
3.1 Dybdeintervju.....	59
3.2 Litteraturstudie.....	61
3.3 Kritikk av metodevalg.....	62
4. Resultater.....	63
5. Diskusjon.....	67

5.1	Dra i samme retning	68
5.2	Sentralisert beslutningsmyndighet	72
5.3	Organisasjonskultur i Sats	75
5.4	Innovasjon og kreativitet blant ansatte	80
5.5	Kaos og kontroll	83
5.6	Endring i Sats	85
6.	Konklusjon	88
	Referanser	90
	Vedlegg 1 - Intervjuguide	i
	Vedlegg 2 - Intervjureferat av dybdeintervju	i

1. Innledning

Organisasjons- og ledelseslitteratur fokuserer mye på endringer. Både behovet for endring, så vel som organisasjoners evne til tilpasning og endring, og ikke minst leders styring av endring. Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 351) skriver at en organisatorisk endring har skjedd når en organisasjon utviser forskjellige trekk på to ulike tidspunkter. De Wit og Meyer (2010) sier at det i dagens utvikling ikke er noe spørsmål om man skal endre seg, men hvor, hvordan og i hvilken retning man skal endre seg i. Det kan virke som at organisasjoner må endre seg til stadighet for å overleve. Meyer og Stensaker (2011, s. 13) mener at de ansatte i organisasjoner i dag ikke bare må forholde seg til én og én endring, men de må forholde seg til mange endringer som skjer simultant, samtidig som de endringene de igangsetter ikke nødvendigvis blir fullført før nye initieres. Etter min oppfatning kan det se ut som at endring er en strategi for å møte en stadig økende konkurranse, men jeg stiller nå spørsmålsteget ved i hvilken grad alle endringer er gjennomtenkte, og om noen organisasjoner kunne gjort mer for å involvere de ansatte, på alle nivå i organisasjonen, i endringsprosessene. Min oppfatning er at flere endringer kunne vært gjennomført med større suksess dersom flere ansatte på flere nivåer i organisasjonen får ta del tidligere i endringene.

Arbeidstakernes kunnskaper utvikler seg og har blitt stadig mer avgjørende for en virksomhets produkter, enten det er varer eller tjenester. I mange organisasjoner er det blitt slik at de ansatte i mange tilfeller faktisk vet bedre enn ledelsen (Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 13). For de fleste organisasjoner er det slik at de ansatte er en viktig konkurransefordel, da de innehar en kompetanse eller en utstråling som gjør at kunder kommer tilbake igjen og igjen, selv om produktene organisasjonen leverer ikke er bedre enn andre steder. Opplevelsen ved å oppsøke akkurat denne plassen gjør at kunden kommer tilbake. Frasen ”mennesket er bedriftens viktigste ressurs” har blitt gjentatt så ofte at mange har opplevd den kun som en klisjé. Det er likevel klart at den ”menneskelige kapitalen” har blitt viktigere i mange virksomheter (Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 127). Dette vet ikke alle bedrifter å verdsette, og jeg har en oppfatning av at noen organisasjoner ser på ansatte som personer som lett kan erstattes om de ikke ønsker å følge de retningslinjer ledelsen fastsetter. Dette gjelder spesielt i endringsutsatte organisasjoner hvor de ansatte er unge, og hvor det er liten grad av formell kompetanse.

Jeg ønsker i denne oppgaven å skrive om en organisasjon som befinner seg i en endringsutsatt bransje, og hvor endringer ses på som en nødvendighet for å overleve i stadig økende konkurranse. Jeg ønsker å se på en organisasjon som har en ganske tydelig ”top-down”-struktur hvor alle prosesser starter hos og styres av ledelsen. I denne strukturen er det liten eller ingen beslutningsmyndighet på lavere nivå i organisasjonen. Den organisasjonen jeg har valgt å ta utgangspunkt i er en stor organisasjon med mange ansatte, men det er også mye gjennomtrekk, og etter min oppfatning har de ansatte liten grad av makt over egen arbeidshverdag. Jeg undres over om endringer kunne blitt gjennomført med større suksess om de ansatte hadde blitt mer involvert, og om en større grad av beslutningsmyndighet på lavere nivå i organisasjonen ville bidratt til mindre gjennomtrekk av ansatte.

Alvesson og Svenningsson (referert i Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 16) har forsket på hvordan endringer kan gjennomføres dersom man vil unngå eller begrense negative bivirkninger, og hvor gjennomtenkte endringsinitiativene i seg selv er i en del tilfeller. Dette spørsmålet har jeg også tenkt mye på rundt endringsprosesser, spesielt i organisasjoner hvor strukturen er ”top-down”. Denne oppgaven tar imidlertid for seg andre problemstillinger enn de Alvesson og Svenningsson fokuserte på, men deres tanker og resultater er likevel svært aktuelle og interessante for mitt studie.

1.1 Case

I denne oppgaven ønsker jeg å ta for meg en organisasjon som i mange år har vært stor i Norden, og som nylig ble enda større. Det er en organisasjon med godt over 7000 ansatte, og den vokser stadig. Jeg skal ta for meg treningssenterkjeden Sats. Jeg har selv vært ansatt i denne organisasjonen, samt andre lignende organisasjoner, i flere år og Sats ble derfor et naturlig valg for meg, da jeg har en del innsikt i hvordan organisasjonen er strukturert, samt hvordan endringer gjennomføres.

Organisasjonen Sats har nylig fusjonert med en annen stor treningssenterkjede, Elixia. Det nye navnet på organisasjonen er nå Sats Elixia. Siden intervjuene i forbindelse med denne oppgaven er gjennomført før fusjonen fant sted, kommer det meste av det jeg skriver om til å handle om Sats. Siden konsernledelsen er den samme i nye Sats Elixia som i gamle Sats, og siden organisasjonsstrukturen ikke har endret seg, kommer jeg imidlertid også til å ta for meg den nye organisasjonen.

Organisasjonens visjon er: "We will make the nordic people healthier and happier" (<http://www.sats.no>, 12.04.14). Organisasjonen jobber mot å gjøre det Nordiske folk sunnere og gladere, slik at de kan få en god livskvalitet samtidig som de har det gøy. Organisasjonen Sats (heretter kun referert til som Sats) ønsker hele tiden å utvikle seg og finne nye, funksjonelle måter å trene på, slik at flere ønsker å trene og slik at flere synes det er gøy å trene. De utvikler seg stadig vekk, og endringer skjer nesten daglig - både store og små. Dette kan ha flere årsaker. En av dem er at det forskes mye på trening, og det utvikles hele tiden nye konsepter og nye måter å trene på. En annen årsak er nok at det er mange konkurrenter på markedet, og de fleste tilbyr ganske like produkter, det er derfor viktig for noen kjeder å ha et stort og bredt tilbud som henvender seg til alle.

Strukturen i Sats er, som nevnt innledningsvis, "top-down". Det er en konsernledelse som sitter på øverste nivå, sentrert i Oslo, og mange treningssentre rundt omkring i hele Norden - hovedsakelig i de store byene. All makt og det meste av beslutningsmyndighet ligger hos konsernledelsen. Det er et mål at alle sentrene skal fremstå som like, og det skal ikke utgjøre noen forskjell om man trener på et senter i Stavanger eller i Oslo.

I konsernledelsen befinner det seg ulike ledere som har ansvar for ulike avdelinger. Hvert treningssenter er plassert i en region uavhengig av geografisk plassering, og det er en leder som har ansvar for hver region. Denne lederen, i tillegg til intranett, er bindeleddet mellom konsernledelsen og sentrene. Alle avgjørelser som tas og alle endringer som utføres blir kommunisert via regionslederen eller via intranett, og de ansatte på sentrene blir informert når beslutningene er tatt og en ny endring er klar til å innføres. De ansatte blir med andre ord fortalt når de skal gjøre noe, hva og hvordan.

Hvert senter er strukturert med en senterleder, samt tre ledere under. Hver av disse lederne har ansvar for hvert sitt område, noe som innebærer personalansvar, opplæring, budsjett og oppfølging av de ansatte. Senterlederen har det overordnede ansvaret for hele senteret, og sørger blant annet for at lederne under ham eller henne følger opp sine ansatte slik at de gjennomfører jobben sin slik de skal. Regionssjefen har ukentlige møter med senterlederen, hvor senterlederen får informasjon om hva som skal gjøres, hvilke mål senteret har, og hva de skal gjøre for å oppnå dette.

I denne oppgaven ønsker jeg å ta for meg Sats, og jeg ønsker å se hvordan endringer fungerer, i tillegg til hvordan de ansatte på ulike nivåer oppfatter sin grad av påvirkning på beslutninger i organisasjonen. Jeg ønsker å finne ut om de ansatte i organisasjonen føler at de blir involvert

i endringsprosesser, og om de mener de har noen form for påvirkning på hva som skjer. Jeg ønsker videre å se på om strukturen kan endres slik at enkelte beslutninger kan løses lengre nede i organisasjonen, og hvordan endringer kan gjennomføres hvis flere blir involvert i de ulike fasene av endringen.

Jeg ser at det er en del utfordringer knyttet til en så stor organisasjon med så mange ansatte, men jeg håper jeg kan finne noen muligheter for hvordan endringsprosesser kan gjennomføres på en måte som gir de ansatte mer påvirkningskraft, og hvor de i større grad blir involvert i en tidligere fase. En annen utfordring jeg mener organisasjonen har er stor gjennomtrekk av ansatte. Det brukes mye ressurser på å ansette nye, og på opplæring av disse.

1.2 Problemstilling

De menneskelige ressursene i en organisasjon er meget viktig i den forstand at de ansatte er Sats sitt ”ansikt utad”. Det er nærliggende å tro at i den grad disse opplever å være tilfredse med jobben og har en form for jobbtilhørighet, vil det påvirke organisasjonens suksess og lønnsomhet. Selv om Sats er en betydelig og etablert aktør i bransjen, vil det viktigste for organisasjonen være å kontinuerlig styrke og bevare sine konkurransefortrinn i et marked som er preget av svært sterk konkurranse, og stor endringshastighet.

Jeg ønsker å kartlegge hvordan endringene og endringsprosessene påvirker de ansatte og hva de tenker rundt egen grad av involvering i store og små avgjørelser. Videre ønsker jeg å se på hvordan strukturen i organisasjonen kan påvirke de ansattes indre motivasjon, jobbtilfredshet og ytelse. Med bakgrunn i dette kom jeg frem til følgende problemstilling:

Hvordan påvirker ”top-down”-styrt endringsfokus ansattes opplevelse av egen arbeidshverdag?

- *Hvordan innføres endringer?*
- *Hva kan eventuelt gjøres annerledes for å i større grad involvere de ansatte?*

2. Teori

2.1 Organisasjon

2.1.1 Organisasjon

Til å begynne med i dette teorikapittelet ønsker jeg å ta for meg hva en organisasjon er, og ulike definisjoner på organisasjon. Jeg kommer deretter til å se på ulike deler av en organisasjon som jeg mener er viktig å definere og diskutere for å komme frem til et godt svar på problemstillingen. Sats er en stor organisasjon som består av mange ulike avdelinger og har en klar struktur. Det er flere kulturer innenfor de ulike delene.

Det virker som både forskere og bedriftsledere har fått en større forståelse for hvordan normer og verdier påvirker både organisasjonen, effektiviteten og de ansatte (Einarsen & Skogstad, 2000). Når man studerer organisasjoner blir det derfor viktig å se på menneskers holdning, handling og måter å tenke på, som alle er en del av atferd – og viktig med tanke på organisasjonskultur (Jacobsen & Thorsvik, 2007). En viktig dimensjon for å studere menneskers atferd er også den kontekst menneskene befinner seg i, og derfor er det også viktig å forstå hvilken kontekst organisasjoner er i (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

En organisasjon er definert som ”et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere mål” (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 13). Ut fra denne definisjonen kan vi allerede nå se at organisasjoner er komplekse systemer, noe mange forskere innen organisasjonsteorien er enige om. Mange av teoriene om organisasjon begynner ofte med ”store organisasjoner er komplekse systemer”. Mennesker skal samhandle, den daglige driften skal fungere, man skal kunne skille seg ut blant konkurrentene, håndtere konflikter, osv. Alt dette skjer gjerne på samme tid i ulike deler av organisasjonen. Deltakerne i en organisasjon har felles oppgaver og mål som knytter dem sammen, og det eksisterer prosedyrer eller retningslinjer som samordner arbeidet til deltakerne mot realisering av disse felles målene (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

De Wit og Meyer (2010) har definert organisasjonsnivået, altså hvordan mennesker i organisasjonen samarbeider for å få den daglige driften til å fungere på best mulig måte. En enkel definisjon på dette er: ”Hvordan en organisasjon er organisert”. En mer formell definisjon er: ”Hvordan ulike individer er satt sammen for å samarbeide med hverandre, med den intensjon om tilrettelegge for at driften skal fungere”. Videre deler også De Wit og Meyer

(2010) en organisasjon inn i organisasjonsnivå og driftsnivå, noe som skiller seg fra hvordan Jacobsen og Thorsvik ser på organisasjoner. De deler organisasjonen inn i formelle og uformelle elementer under hva de har kalt organisasjon. Men mye av kjernen i organisasjonsnivået og organisasjon slik Jacobsen og Thorsvik (2007) har definert det går ut på det samme. De Wit og Meyer (2010) mener at alle organisasjoner trenger en eller annen form for organisasjonsstrategi, som videre gir retning for hvilke oppgaver og ansvar de ulike medlemmene i en organisasjon skal ha.

Å få slike komplekse systemer til å trekke i én retning er vanskeligere enn det er for mindre organisasjoner. Som nevnt innledningsvis er Sats en stor organisasjon med godt over 7000 ansatte som er plassert på ulike sentre rundt omkring i Norden. Sats er ikke bare en stor organisasjon, men den er også geografisk spredt ut over flere land, og samtlige ansatte som jobber i Sats skal jobbe sammen mot et felles mål.

Å få et slikt komplekst system som Sats, til å trekke i samme retning, kan være mer utfordrende enn det ville vært for en mindre og mer oversiktelig organisasjon. Jacobsen (2004, s. 111) mener at store organisasjoner med mange mennesker og ulike grupper, også betyr mange ulike interesser, perspektiver og subkulturer. Organisasjonskulturer og subkulturer er en viktig del av hvordan en organisasjon fungerer (De Wit & Meyer, 2010, s. 168). Dette vil jeg komme tilbake til senere i oppgaven.

Røvik (2007, s. 72) sier at det er to kjennetegn som tilskrives organisasjoner, og disse to til sammen fører til at organisasjoner er rasjonelle systemer. Disse to er mål- og redskapsfokusering, og tilskrivning av rasjonelt lederskap. Jacobsen og Thorsvik (2007) mener i tillegg at organisasjoner består av to elementer, dette er formelle og uformelle elementer. Når det gjelder mål- og redskapsfokusering antas organisasjoner å følge eksplisitt opptrukne mål, og de har ingen verdi i seg selv utover å være redskaper utformet for mest effektiv måloppnåelse. Når det gjelder tilskrivning av rasjonelt lederskap vil det si at det er forventet at organisasjoner har en ledelse, som er en gruppe hvor de med mest autoritet i organisasjonen er, og hvor mål og strategier blir lagt og fulgt opp. Det er her store deler makten i organisasjonen befinner seg, samt hvor nødvendige grep blir tatt hvis det trengs (Røvik, 2007, s. 72).

De formelle elementene i organisasjoner er de elementene som legger grunnmuren for organisasjonen. Det er her man finner mål og strategier, og det er her den formelle organisasjonsstrukturen ligger. Med andre ord: hvordan organisasjonen ser ut for en

utenforstående. Mål, strategi og organisasjonsstruktur legger retningslinjer for og begrensninger på de ansattes handlefrihet i arbeidet. De formelle elementene kan ofte tegnes opp i et organisasjonskart, og kan lett skrives ned på organisasjonens hjemmeside. Man kan finne organisasjonens visjon, misjon, forretningsidé og mål under de formelle elementene. For Sats' del ligger de formelle elementene beskrevet med både organisasjonskart og visjon på hjemmesiden (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 16).

De formelle elementene er imidlertid bare rammen organisasjonen befinner seg i. Det er i de uformelle elementene man finner det man kan kalle for kjernen i organisasjonen, dette fordi organisasjonskulturen har en stor plass her. Det vil si at menneskene som samhandler med hverandre, altså noe av det viktigste en organisasjon har hører til de uformelle elementene. De formelle elementene kan legge føringer, men de uformelle elementene kan påvirke atferden i organisasjonen; hvordan man oppfører seg i arbeidshverdagen, og hvordan man samhandler med sine kollegier. Det er antatt at det er spesielt to slike sentrale trekk som kan være av stor betydning for de ansattes atferd:

1. Organisasjonskultur
 2. Organisasjonens maktforhold
- (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 17)

Det er ikke nødvendigvis slik at selv om de formelle elementene legger føringer for de uformelle elementene at de henger sammen. Det kan oppstå konflikter rundt hvordan de ansatte oppfører seg, sett i forhold til hvordan ledelsen ønsker at de ansatte skal opptre når de er på jobb. Dette kommer jeg tilbake til i avsnittet om organisasjonskultur.

Hatch (referert i Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 34) mener at en organisasjon kan betraktes på flere måter, han skiller mellom fire ulike, disse er:

- Det moderne
- Det klassiske
- Det symbolsk- fortolkende
- Det postmoderne

Han mener at selv om disse betraktningene bygger på grunnleggende forskjellige opprinnelser, så er det ikke slik at de eldre teoriene blir avløst av de nye. Nye teorier bygger på de eldre, og eksisterer parallelt med de nye. De påvirkes av hverandre, og de beste

organisasjonene er en sammensetning av disse fire betraktningene (referert i Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 34).

Organisasjoner består av mange ulike deler, og alle har strategier, strukturer og mål for hvordan de skal løse sine utfordringer på best mulig måte, og for hvordan de skal overleve i sterk konkurranse. Dette gjelder også Sats. De har, som tidligere nevnt, utarbeidet en visjon, satt seg mål for hvordan de skal jobbe mot denne visjonen, samt at de har en forretningsstrategi. Organisasjonen er strukturert på en måte som er gjennomtenkt. Alt dette har konsernledelsen kommet frem til i samhandling med hverandre. En stor utfordring, spesielt for organisasjoner som har produkter som lett kan kopieres av andre, er å skille seg ut blant konkurrentene, og å prøve å tilby noe som gjør at kundene velger akkurat dem. Selv om de fleste organisasjoner prøver å skille seg ut er det ikke til å stikke under en stol at de fleste er tilnærmet like systemer. Svært mange av omstillingene som skjer i virksomheter i dag skjer fordi de prøver å tilpasse seg og endre seg til å bli en moderne organisasjon, og de forestillingene om hva den inneholder (Røvik, 2007, s.71).

Endringer kommer gjerne fordi det ønskes større profitt og fordi eiere ønsker å få bedre avkastning på investeringer de har gjort i organisasjonen. Sats eies av Trygghetsgruppen, som de siste årene gått med underskudd. Det åpnes stadig nye treningssentre, og dette er en bransje hvor det stadig er endringer. Det gjelder derfor å henge med i utviklingen. Økonomien styrer mye av det som skjer i organisasjonen, og er ofte roten til at det ønskes forbedringer. Røvik (2007) sier at en grunnleggende forestilling er at en organisasjon er, eller bør være, en resultatenheter hvis overordnede og gjerne eneste mål er å levere størst mulig avkastning på investeringer for eiere og aksjonærer. Videre sier han at strategien og virksomhetsstyringen også har sin grunn i økonomien. Noe som kan være en utfordring da organisasjoner ikke bare har sin grunn i den økonomiske kapitalen. Den menneskelige kapitalen er vel så viktig som profitt og avkastning. I tillegg er organisasjoner avhengige av omgivelsene og av at alle i organisasjonen jobber mot de samme målene. Hvis vi ser tilbake på Jacobsen og Thorsviks (2007) definisjon av organisasjon så ser vi nettopp at en organisasjon er etablert for å løse oppgaver og realiserte mål. Dette kan tolkes som at organisasjoner ikke ville eksistert hvis det ikke var et mål, eller en visjon man ønsket å nå.

Organisasjoner er komplekse systemer som består av mange ulike elementer, hvor hver og en kan endres. For å tilegne seg større innsikt i de ulike delene for hvordan de potensielt kan endres, må organisasjoner analytisk dele seg i mange ulike deler. De Wit og Meyer (2010)

mener at den viktigste delen av organisasjonen å få innsikt i, er hvordan systemene ser ut på organisasjonsnivå og på driftsnivå. Med driftsnivå mener de hvordan en organisasjon dirigerer sin daglige drift. En tolkning av dette kan være hvordan hver del av organisasjonen jobber avhengig og uavhengig av hverandre hver dag for at organisasjonen skal fungere. En mer kompleks definisjon av driftsnivå er ”den spesifikke sammenhengen mellom ressurser, verdiskapende aktiviteter, og de ulike produkter og tjenester man tilbyr kundene” (De Wit & Meyer, 2010, s. 171). Driftsnivået er støttet av organisasjonsnivået med organisasjonens medlemmer som en grunnmur for at organisasjonen skal fungere. Driftsnivået kan tolkes å inneholde både den formelle og den uformelle delen av organisasjonen hvis vi skal se det i sammenheng med hvordan Jacobsen og Thorsvik (2007) deler organisasjonen. Dette fordi den uformelle siden av en organisasjon er like viktig som den formelle for at den daglige driften skal fungere. Organisasjoner utgjør i stor grad enheter der både formelle og uformelle elementer henger tett sammen. Til sammen er det disse som utgjør den daglige driften av organisasjonen, og her inngår både strukturelle og kulturelle prosesser (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Når det er sagt vil man også i organisasjonsnivået finne både formelle og uformelle elementer.

2.1.2 Strategi

De fleste organisasjoner er i dag avhengig av sine omgivelser. Dette gjelder for Sats i stor grad. Det kan virke som at det de siste årene har blitt mer trendy å trene på treningssenter, og det er også mange trender innen trening. Bloggere, ukeblader og dagsaviser skriver ofte om livsstil og trening. Å ha en veltrent kropp og en sunn livsstil kan virke som en trend som ligger godt forankret i ”generasjon prestasjon”. Dette betyr også at de aller fleste får med seg det som er nytt innen trening, noe treningssentre ofte er oppmerksomme på da de ønsker å tilby et produkt som når ut til flest mulig mennesker - og målgruppen er bred. Det å være avhengig av sine omgivelser kan imidlertid også begrense organisasjoners handlefrihet, og siden omgivelsene stadig er i endring, er de også en kilde til usikkerhet. De fleste organisasjoner har strategier for hvordan de best mulig kan møte denne usikkerheten, og hvis man skal tilpasse seg og tilby alt som til enhver tid ønskes av produkter, kan dette utgjøre en stor kostnad for organisasjonen. Organisasjoner setter seg derfor mål og utformer strategier. I strategien kan man definere hva som skiller organisasjonen sin fra andre organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Mens mål er en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand, er strategi en beskrivelse av hva man tenker å gjøre for å realisere målene. Strategien beskriver med andre ord veien mot målet. Helt generelt kan det skilles mellom to ulike perspektiver på

strategi. Det ene perspektivet kalles ofte for generiske strategier, og er først og fremst knyttet til hvordan en organisasjon posisjonerer seg i forhold til sine omgivelser. Det andre perspektivet kalles for ressursbaserte strategier, og retter mer av fokuset mot interne forhold i organisasjonen - nærmere bestemt de trekk ved organisasjonen som gir den et fortrinn fremfor andre organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 35).

Som tidligere nevnt er den menneskelige kapitalen vel så viktig som den finansielle kapitalen i en organisasjon. Dette fordi de ansatte bidrar til å bygge organisasjonens omdømme, og det er de ansatte som er organisasjonens ansikt utad. Det er derfor flere hensyn å ta når en organisasjons strategi utarbeides. Jeg vil videre belyse hvorfor de ansatte er en viktig del av organisasjoner og hvordan man kan involvere de ansatte når man utvikler og gjennomfører organisasjoners strategi, samt hvilke mål man bør sette for organisasjonen for å involvere de ansatte.

Organisasjoner setter mål og strategier for hvordan de skal jobbe og hva de skal jobbe mot. Disse målene og strategiene kan ha en motiverende effekt på de ansatte. Uten et mål å jobbe mot er det vanskelig å se for seg at de ansatte yter noe ekstra. Organisasjoners mål og strategier kan ha en styrende funksjon ved at de gir retningslinjer for arbeidet, legger begrensninger på de ansattes atferd og fungerer som beslutningspremisser for den enkelte ansatte. Når en ansatt står i en situasjon som krever en beslutning, skal organisasjonens mål og strategi antyde hvilke kriterier som skal vektlegges mer enn andre. Mål kan fungere som evalueringskriterier for det arbeidet organisasjonen og den enkelte utfører. Generelt kan man si at effektivitet er knyttet til i hvor høy grad en organisasjon når sine mål, og med hvilken ressursbruk. Uten mål er det vanskelig å snakke om effektivitet. Mål og strategier kan fungere som en legitimitetsfaktor overfor omgivelsene. Organisasjoner er åpne systemer som er avhengige av ressurser og støtte fra omgivelsene. Et sentralt element for å oppnå legitimitet i omgivelsene er de målsettinger som organisasjonen går ut med, og som omgivelsene oppfatter det som om organisasjonen faktisk arbeider mot (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 41-42).

Nøkkelen til en effektiv organisasjon hvor man kan utvikle og forme nye strategier ligger i hvorvidt ledere kan takle å ikke ha kontroll over sin strategiske agenda. Agendaen bør være dynamisk, en uskrevet liste over problemer, ambisjoner og utfordringer som ledere kan møte på (De Wit & Meyer, 2010, s. 507). I organisasjoners strategier ligger visjoner, misjoner, mål og delmål. De Wit og Meyer (2010) sier at organisasjonens strategi er det mønsteret av avgjørelser som viser til meninger og mål, og er grunnlaget for hvordan organisasjonen skal nå disse målene, og definerer hva og hvordan bedriften målrettet skal jobbe for å nå sine mål,

både økonomisk og kulturelt. Organisasjonens strategi er grunnlaget for hvordan en organisasjon skal konkurrere og posisjonere seg i et marked og styrke seg i forhold til konkurrentene. Strategien er med andre ord veien man lager seg for å nå målet sitt. Et viktig poeng er da at organisasjonen har en klar mening om hva målet er, slik at man kan ha en strategi som leder mot det. En organisasjons mål har grunn i organisasjonens grunnverdier, tro og mening, og former grunnlaget for organisasjonens identitet. Hvis man ikke vet målet, kan det være en stor utfordring å lage en god strategi. Når det er sagt, kan veien til målet være mange, og man må være forberedt på at strategier verken er konstante eller hogd i stein. Å forme en strategi kan være en rotete prosess som utvikles over tid, og som ikke kan planlegges (De Wit & Meyer, 2010, s. 123).

De Wit og Meyer (2010) mener at i organisatoriske kontekster så betyr kaos uorden, altså at noe i organisasjonen ikke har blitt organisert enda, eller at deler av organisasjonen har endret seg litt utenfor organisasjonens strategi. Men andre ord, noe er kaotisk hvis det ikke lenger er organisert. Dette er nok ikke en drømmesituasjon for mange ledere, men hvis man gir litt slipp på den kontrollen man gjerne ønsker å ha, kan perioder med uorden kan føre til strategisk fornyelse. Man kan endre struktur, prosess, rutiner og åpne opp for ulike meninger og input fra ulike deler av organisasjonen, og man kan bruke dette til noe positivt, som gjør at organisasjonen kan bevege seg videre. Dette kan innebære at noen føler seg ukomfortable, men det kan samtidig sette i gang endringsprosesser der organisasjonen kan endre seg til å bli bedre når det gjelder å tenkte nytt, og få fart på innovasjon og kreativitet. Ved å tillate at det er litt kaos i organisasjonen, kan nye gode prosjekter komme på banen og organisasjonen kan utvikles. Den beste effekten av kaos er imidlertid at den oppmuntrer til selvorganisering.

Å utforme strategier for organisasjoner innebærer som tidligere nevnt å sette mål for hele organisasjonen, samt at de ansatte selv setter seg mål å jobbe mot. Dette krever at de ansatte involveres i mye av det som foregår i organisasjonen slik at de kan sette seg konkrete mål. Det kan virke som at dette er en utfordring i Sats i dag, hvor ledelsen i stor grad setter mål for alle ansatte i organisasjonen. Ved at organisasjonen setter målene for sine ansatte, slipper man ikke tak i sin strategiske agenda og man kan oppnå kontroll i hvert ledd i organisasjonen. Dette kan imidlertid føre til en mindre effektiv organisasjon, og manglende måloppnåelse blant ansatte. Noe som igjen kan føre til at de ansatte mister noe av motivasjonen og til slutt sier opp sin stilling. Når organisasjonen mister ansatte mister den også en type kompetanse. En organisasjon, som Sats, kan derfor se på hvilke forhold som motiverer mennesker, og får dem til å yte mens de arbeider i organisasjonen. Formålet for bedriften er profitt. Bedriftens

menneskelige ressurs er arbeidskraft, og ledelsens utfordring består i å oversette arbeidskraft til arbeid som er i stand til å utføre konkrete oppgaver.

Sats er en stor organisasjon med mange ansatte, og det skjer mye på samme tid i løpet av en dag. Mange store organisasjoner er ofte preget av standardisert og enkelt arbeid. Dette gjelder også Sats. Sørhaug (2004) mener at de ansatte i slike organisasjoner ofte er en slags befolkning av individer som blir innrammet av kategoriseringslogikker som forvalter makt. Han mener også at orden på ting handler mer om å ha orden på personer. Han sier videre at organisasjonsmedlemmene, altså de ansatte, forutsettes å være redskap for organisasjonen, mens organisasjonen på sin side forutsettes å være et redskap for sine egne vedtatte mål (Sørhaug, 2004, s. 87-88).

Velfungerende bedrifter blir mer og mer avhengige av at ansatte deler verdier og horisont. De ansatte må være positivt motivert for å slutte seg til bedriftens strategi, og de må ha en ganske god forståelse av bedriftens indre og ytre utfordringer. (Sørhaug, 2004, s.111).

2.2 Organisasjonsstruktur

2.2.1 Struktur

Organisasjonsstruktur kan sies å være en organisasjons arkitektur som bestemmer hvordan organisasjonen ser ut. Det betyr at organisasjonsstrukturen kan sammenliknes med en bygning designet for at mennesker skal leve og fungere både innenfor og utenfor den (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 62). Videre er organisasjonsstrukturen bygd på regler. Bak alle organisasjoners roller, relasjoner og ansvar er regler - organisasjoner er altså bygd på regler. En regel sier noe om hvordan ting har blitt gjort før og hvordan de skal gjøres i fremtiden. Regler beskytter organisasjoners medlemmer, de sikrer rasjonalitet. Organisasjoner har distinkte identiteter, og strever ofte med å forme identiteten slik at den reflekterer organisasjonens visjon og mål. Ofte kan det være slik at toppledelsen sier en ting, men gjør noe helt annet. Det kan være ulike årsaker til dette. Gode ledere vil høre etter og gjøre enkelte ting annerledes, og ta til seg gode råd på veien. Ikke fullt så gode ledere vil bare kjøre sitt løp uavhengig av hva omgivelsene sier.

Organisasjonsstrukturen skaper fokus hos de ansatte, noe den gjør ved å begrense hva den enkelte skal ha ansvar for, og drive med. Strukturen virker også koordinerende. Det vil si at

flere menneskers atferd samkjøres. Til slutt fremmer organisasjonsstrukturen stabilitet i atferden. Når personer rekrutteres til formelle organisasjoner går de inn i en stilling der de har mer eller mindre faste oppgaver som løses på mer eller mindre bestemte måter (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 63).

Det kan på mange måter se ut som at organisasjonsstrukturen er tegningen og oppsettet for hvordan de formelle elementene i organisasjonen skal oppnås. Strukturen sier altså noe om hvem som skal svare til hvem, hvem som har ansvar for hva, hvilke linjer og hvilket hierarki organisasjonen innehar.

Organisasjonsstrukturen kan være med på å legge rammer for hvordan organisasjonskulturen utarter seg. Dette fordi strukturen sier noe om hvem som skal samarbeide med hvem, hvilke roller de ulike ansatte har, samt om og hvordan man er oppdelt i ulike avdelinger. Ledelsen streber nok også etter å velge en struktur som kan fremme ønsket kultur. Med dette menes at de lager rammer og rekrutterer mennesker de tror og håper vil være med på å jobbe mot den kulturen de ønsker at bedriften skal ha. På den måten kan strukturen være med på å forme organisasjonskulturen.

Organisasjonsstrukturen kan være med på å gi retningslinjer og sette grenser for hvordan medlemmer i en organisasjon bør opptre. Organisasjonen kan videre utvikle systemer som har til hensikt å skape samsvar mellom organisasjonens og ulike individers eller gruppers mål. Disse styringsmekanismene kan deles inn i tre hovedtyper: Rekruttering, sosialisering og disiplinering (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 83). Jacobsen og Thorsvik (2007) referer til begrepet formell organisasjonsstruktur. Med dette mener de at organisasjonsstrukturen viser til formelt vedtatt arbeidsdeling for å fremme spesialisering i organisasjonen. De viser til at de fleste organisasjoner er formelt delt inn i ulike grupper, samt at det er enkelte individer som har mer autoritet enn andre, og i ulik grad. Dette legger videre føringer for kontroll og koordinering.

Organisasjonen Sats er strukturert med et hovedkontor hvor ledelsen sitter, og viktige avgjørelser tas. Her befinner også markedsavdelingen og HR-avdelingen seg. Under hovedkontoret befinner hvert enkelt senter seg. Hvert senter er strukturert med en senterleder, to mellomledere, og nederst befinner alle ansatte seg. Sett fra utsiden så er det en "top-down"-struktur. Organisasjonsstrukturen er med på å gi retningslinjer samt å sette grenser for organisasjonen, noe som er tett forankret med hvordan organisasjonen prøver å nå sine mål. Organisasjonsstrukturen er på den måten med på å begrense organisasjonens

forretningsområde. Organisasjonsstrukturen skaper med andre ord fokus (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Jacobsen og Thorsvik (2007) mener strukturen i en organisasjon virker koordinerende fordi den er et virkemiddel til å koordinere ulike spesialiserte aktiviteter. For eksempel hvem som skal jobbe med hva, og på hvilken linje de ulike i organisasjonen skal befinne seg på. I Sats sier for eksempel strukturen at de ansatte på hvert senter skal ha kontakt med medlemmene og selge Sats, mens det er salgssjefen som bestemmer hvilke kampanjer det skal fokuseres på, og salgssjefen lager planer for dette. Det vil med andre ord si at flere menneskers atferd må samkjøres, og det er viktig at organisasjonen utad uttrykker et felles mål. Dette kan føre til at organisasjonen presterer noe bedre enn hva en samling av enkeltindivider ville ha gjort. De mener videre at bruk av regler, rutiner, belønningssystemer og formelle rutiner mest sannsynlig fører til at mennesker opptrer som en samkjørt gruppe (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 63). På en måte kan dette stemme, da de ansatte i organisasjonen vet hvilke roller de har, og hva de skal fokusere på. På en annen side kan dette oppfattes negativt blant ansatte som ikke er med på å utforme strategier og planer, dette fordi de ikke har noe forhold til hvorfor den aktuelle kampanjen er akkurat denne måneden, og at dette ikke er forankret til hva de opplever skal være i fokus. En leders måte å strukturere organisasjonskartet på hjelper lite i seg selv når det er måten folk håndterer dette på som legger grunnlaget for hvordan de til syvende og sist handler i praksis (Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 35). Det hjelper med andre ord ikke å ha en god struktur hvis ikke alle ansatte har en forankring og en tilhørighet til hvorfor situasjonen er som den er, og hvorfor man gjør de oppgaver man blir satt til. Det kan derfor være viktig at de ansatte, på alle nivåer og linjer i organisasjonen, har stor kunnskap og et forhold til hva organisasjonen skal foreta seg, samt et godt forhold til målene.

Foucault mener at kunnskap har en diffus bevegelighet og tinglighet. Enten fremstår kunnskap som rasjonell – den flyter mellom personer og er en utveksling som krysser mange slags grenser – eller den fremstår som avgrenset, med usynlig kapasitet inne i personer. Kunnskap er altså ikke noe håndfast og konkret der ute som kan gripes og anvendes i seg selv. Kontroll av kunnskap koker følgelig lett ned til kontroll over personer eller rettere sagt til kontroll av kontroll over personer (som sitert i Sørhaug, 2004, s. 91-92).

For mange store organisasjoner kan det være likhetstrekk mellom måter utviklingskonsepter og nye oppgaver blir innført på. Falkum (referert i Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 38) sier at de utvikles og introduseres gjerne av eksterne eller interne agenter, for eksempel konsultantselskaper eller interne rådgivere. For Sats sin del kan det virke som at dette utvikles

i ledelsen, eller i markedsavdelingen. Ledelsens rolle kan i stor grad virke ”top-down”-orientert. Ofte etableres det egne prosjektorganisasjoner for innføringen, men dette er som regel i litt større prosjekter. Falkum mener derfor at en typisk innføringsprosess kan illustreres lineært på denne måten:

- Ideutvikling (eksterne og interne endringsagenter)
 - Beslutning og innføring (ledere)
 - Utvikling og planlegging (prosjektorganisasjon)
 - Implementering (ansatte)
- (som sitert fra Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 38).

Ansatte kommer med andre ord inn helt til slutt, men det er ofte deres oppgave å formidle endringen videre til kundene.

Organisasjonsstrukturen fremmer i mange tilfeller også en stabilitet i atferden. Personer blir ansatt i organisasjonen, og de ”går inn i en posisjon eller stilling hvor de har mer eller mindre faste oppgaver som skal løses på mer eller mindre bestemte måter” (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 64). Organisasjonsstrukturen skal med andre ord forsøke å balansere mellom å skape stabilitet og innovasjon. Dette vil si å balansere kravet for stabilitet som trekker i retning av overordnet styring, formalisering og kontroll, med behovet for initiativ, kreativitet og omstillingsevne i alle deler av organisasjonen, som trekker i retning av å gi medarbeiderne handlefrihet. Dette er en av hovedutfordringene når organisasjonsstrukturen skal utformes. I noen organisasjoner ser man at strukturen må endres slik at den legger optimale føringer for hvordan organisasjonen skal fungere på best mulig måte. Dette er ulikt for alle organisasjoner, og noe som fungerer i én organisasjon fungerer ikke nødvendigvis i en annen organisasjon.

Organisasjonsstrukturen sier noe om hvilke oppgaver ulike personer skal ha, og samler de ulike individene i mindre grupper. En grunntanke hos Mintzberg (referert i Jacobsen, 2004, s. 79-83) og flere andre innenfor organisasjonsteorien er at strukturelle elementer ikke står fritt, men at de er avhengige av hverandre. Organisasjoner som fungerer godt er de som, i følge dette perspektivet, har samsvar mellom de ulike strukturelle elementene. Alle organisasjoner trenger å gruppere arbeidskraften i mindre grupper for å fungere effektivt. Hovedspørsmålet når man organiserer strukturen vil være hvilke kriterier man bruker for å differensiere de ulike oppgavene på de ulike gruppene. I noen organisasjoner kan man se at organisasjonsstrukturen fremmer en annen atferd enn hva som i utgangspunktet var ønsket og tilsiktet fra ledelsens side. Vi kan da si at organisasjonsstrukturen har dysfunksjonelle effekter. Det kan tenkes at

organisasjonsstrukturen vil ha en slik effekt hvis en organisasjon er for ”top-down”-orientert, da de ansatte ikke er involvert i hva som skal skje i sin arbeidshverdag.

2.2.2 Kontroll

”Det antas at en organisasjonskultur som støtter og oppmuntrer kontroll vil virke negativt på ansattes indre motivasjon, og føre til redusert kreativitet og innovasjonsevne” (Aasen & Amundsen, 2011, s. 172). I følge Aasen og Amundsen (2011) har organisasjoners struktur vist seg å påvirke evne til nytenkning blant ansatte. Spesialisering, formalisering, standardisering og sentralisering hemmer kreativitet, nytenking og innovasjon. Det viser seg også at store organisasjoner har mindre evne til å skape noe nytt, men de er på den annen side flinkere til å ta i bruk nye produkter enn små organisasjoner. Organisasjoner som er mer orientert mot involvering enn mot kontroll synes å være mer innovative (Aasen & Amundsen, 2011, s. 185-186).

Sørhaug (2004) mener at koordinering av komplekse virksomheter forutsetter en hierarkisk logikk, men at dette kan bestå i et hierarki av felles verdier som man har forhandlet seg frem til over tid. Hvis ikke et slikt felles forstått og akseptert verdihierarki finnes, vil hierarkisk organisert kontroll ofte komme til kort. Kontroll kan understøtte eller undergrave effektive koordineringsprosesser, men det er altså ikke det samme som koordinering. Da Sats er en stor organisasjon forutsettes det her at den også er kompleks, da det er mange ansatte som skal koordineres, og det er kontroll på ulike nivåer i organisasjonen, samt at Sats innehar et hierarki.

De Wit og Meyer (2010) mener at for å balansere den horisontale balansen mellom oppgaver og ansvar, må alle organisasjoner ha en strategi for hvordan man skal integrere alle delene av organisasjonen slik at den er velfungerende og at organisasjonen fremstår som helhetlig. Noen av disse integrasjonsmekanismene finnes under kategoriene for organisasjoners prosesser og kultur, men den mest fundamentale mekanismen for hvordan dette skal fungere ligger i organisasjonsstrukturen - den formelle autoritet.

Lederne i en hver organisasjon har til oppgave å tildele de ulike oppgavene til de ulike individene og avdelingene, og sørge for at alt som skjer blir rapportert opp til de ulike lederne høyere opp i hierarkiet. Det kan virke som at de mener at lederne skal ha kontroll over de ansatte, samt at de som sitter øverst i hierarkiet igjen skal ha kontroll på alt som foregår i organisasjonen. På den ene siden kan dette være positivt for de ansatte, da de til enhver til vil

få en oppgave og et mål og jobbe mot, og man kan tro at dette skaper en mer forutsigbar arbeidshverdag. På den annen side kan en slik form for kontroll bremse organisasjoners evne til innovasjon, da de ansatte ikke har friheten til å handle under eget ansvar. Her kan man diskutere hvilke bedrifter dette vil fungere i og hvilke dette ikke vil fungere i. Noen organisasjoner har større grad av ansatte med høy utdanning, mens andre organisasjoner har ansatte som er yngre og ikke har like lang formell utdanning. Det kan tenkes at i organisasjoner hvor flertallet har høy formell utdanning vil en større grad av kontroll virke negativt, mens det i en organisasjon med personer med liten grad av formell utdanning kan føre til at organisasjonen fungerer bedre. Avhengig av hvor mye kontroll man ønsker å ha over hver leder, vil en organisasjonsstruktur bestå av en eller flere lag av ledere. Realiteten er at hierarki ikke alltid fungerer like bra i komplekse organisasjoner. På operasjonelt nivå vil ikke alltid det som er naturlig å gjøre være i interesse av hva som er det beste for organisasjonen som et hele. Hierarki blir ofte sett på som en nødvendighet for alle komplekse organisasjoner. Dette involverer delegering og autoritet, kommunikasjon, koordinasjon og kontroll som er sentralisert i toppledelsen. Når det er sagt så vil sjelden total kontroll fungere i noen organisasjoner. Kontroll skal sikre at ansatte handler i henhold til de mål og retningslinjer som er gitt for arbeidet, eller i samsvar med normer for hva som er passende atferd for personer i den posisjonen de har i organisasjonen (De Wit & Meyer, 2010, s. 486).

For en leder kan det være en utfordring å ikke ha kontroll i organisasjonen, og det kan være en utfordring, og kostbart, å la organisasjonen drive seg selv. Det er lederens oppgave å sørge for at organisasjonen endrer seg i forhold til omgivelsene slik at organisasjonens mål kan oppnås. Dette kan være vanskelig om ikke umulig uten noen form for kontroll. Kontrollen som toppledere trenger, skiller seg fra den daglige kontrollen som er i organisasjoners struktur og prosess - de trenger strategisk kontroll over den daglige driften. Mens kontroll over daglig drift gir ledere makt til å påvirke aktiviteter som skjer lenger ned i organisasjonen, gir den strategiske kontrollen ledere makt over hvordan man kan endre organisasjonen, og i hvilken retning. På den annen side kan det være en fordel for organisasjonen å slippe noe av den kontrollen man har i toppledelsen for så å gi noe kontroll til bunnen av organisasjonen. Dette fordi det kan oppfordre ansatte til å tenke nytt, og samtidig få de til å føle seg som en del av organisasjonen. Det kan med andre ord lønne seg å tillate litt kaos (De Wit & Meyer, 2010, s. 487).

Sørhaug (2004) hevder at selv om hierarkisk kontroll og koordinering ofte utøves samtidig eller av personer i samme posisjon, er de ikke det samme. En hierarkisk struktur kan ofte

gjøre det vanskeligere å koordinere enkle og særlig komplekse systemer. Hierarkisk organisering skaper nesten bestandig problemer for horisontal integrasjon av arbeidsprosesser. Han sier videre at kontrollen har tre dimensjoner:

- Sette oppgavene
- Vurdere arbeidsutøvelsen
- Sanksjonere arbeiderne

(Sørhaug, 2004, s. 107-108)

Forholdet mellom arbeid og kapital handler i følge Sørhaug (2004) om kontroll og motstand mot kontroll. Kontroll kan komme i tre former; personlig, indirekte teknisk og indirekte byråkratisk. Organisatoriske prosesser sier med andre ord noe om hvilke ordninger, prosedyrer og rutiner som brukes til å kontrollere og koordinere de ulike individene i de ulike avdelingene i organisasjonen. Jacobsen og Thorsvik (2007) mener at den enkleste formen for koordinering skjer når mennesker automatisk tilpasser sin atferd til de andre menneskene man er avhengige av sin atferd. Gjensidig tilpasning er bare mulig i svært oversiktelige sammenhenger hvor oppgavene som skal koordineres ikke omfatter flere personer enn at man kan følge med på hva de andre gjør. En slik koordinering vil mest sannsynlig ikke fungere i store organisasjoner hvor flere personer gjør ulike oppgaver, selv om oppgavene er ganske like. Som vi har sett tidligere er en koordineringsform at organisasjoner strukturerer seg som et hierarki. Det vil si at det sitter ledere på toppen som har mellomledere under seg, som igjen har ansatte under seg. Dette er en svært vanlig måte å strukturere organisasjoner på. Sats er et eksempel på en organisasjon som er strukturert slik. Noen instruerer noen til å utføre ulike oppgaver, og noen svarer til noen. Som vi har sett tidligere er dette en måte for ledelsen å ha kontroll over sine ansatte på. Jacobsen og Thorsvik (2007) mener at jo flere hierarkiske nivåer en organisasjon har, desto sterkere vertikalt differensiert er organisasjonen. Dette kan ha både fordeler og ulemper. Fordelene er som tidligere nevnt at ledelsen raskt får gode tilbakemeldinger om strategiene fungerer eller ikke, og de kan ha kontroll i flere ledd og på flere nivåer. Ulempene kan være at det er ressurskrevende å ha flere ledernivåer i flere ledd, og det kan ta lang tid før beslutninger blir fattet, samt at når meldinger skal gå gjennom flere ledd kan ulike beskjeder misoppfattes underveis, og det kan oppstå usikkerhet rundt oppgavene, noe som igjen fører til at man ikke jobber direkte etter strategiene. En annen ulempe er at man kan bli for fokusert på linjene og hierarkiet, og at man dermed glemmer hva kjerneverdiene og målene til organisasjonen er. Man kan derfor oppleve at måloppnåelse tar lengre tid enn planlagt. Jacobsen og Thorsvik (2007) mener at en annen ulempe kan være at

den nære kontakten mellom ledere og underordnede lett kan skape konflikt mellom rollen som leder og rollen som venn, og at dette kan gjøre det vanskelig for en leder å utøve autoritet. Sørhaug (2004) sier at når en linjeleder deltar i kollegialiteten må han eller hun legge sin posisjon til side og delta på likeveldig grunnlag. Denne situasjonsbestemte abdikasjonen fra hierarkisk autoritet og kausal ledelse må være troverdig for hele kollegiet. Dette er ikke lett, verken for ledere eller medarbeidere. Men på den annen side kan den nære kontakten også oppfattes negativt dersom leder og ansatt ikke har noen god relasjon, og autoriteten misbrukes. Det kan derfor videre være viktig å se på hvilke verdigrunnlag man har i organisasjonen når det gjelder koordinering av ansatte. Man kan da se på og formulere normative standarder for hvordan de ansatte i organisasjonen skal og kan opptre. Her er det viktig at hele organisasjonen jobber sammen om et sett av normer som skal gjelde for hele organisasjonen, uansett hvilket nivå man befinner seg på, slik at dette kan fremme en tradisjon for hva som skal være den gjeldende normen (Sørhaug, 2004).

2.2.3 Koordinering

Når vi snakker om hierarkiske organisasjoner snakker vi ofte om linjen. Det vil si på hvilket nivå i organisasjonen man befinner seg. Sørhaug (2004) sier at:

Linjen er en hierarkisk organisert struktur av posisjoner som forvalter et hierarki av mål og verdier og et sett med regler. Linjen er instruksdrevet, og dens formål er orden og retning. Linjen skaper grenser og diskontinuitet i prosesser gjennom å lukke seg rundt beslutninger som stabiliserer en orden. Linjen er grunnleggende hierarkisk og udemokratisk. Forskjellig posisjon gir forskjellig autoritet, og autoriteten kommer definitivt ovenfra. Linjer beskytter de som aksepterer dens orden, men hvis en linje gir seg selv universelt nedslagsfelt, får den totalitære ambisjoner, og alle blir like ubeskyttet. Nettverk er et mønster av møter mellom personer (Sørhaug, 2004, s. 316).

Man har sett at behovet for koordinering er økende ved horisontal differensiering. Koordinering kan derfor betraktes som en kostnad man må betale for å få spesialiseringsgevinstene som økende horisontal differensiering gir. Hvis man studerer et organisasjonskart kan man fort se linjen. Man kan se hvem som er på samme nivå, og man kan se hvem de ulike personene svarer og rapporterer til. En ulempe med linjen er om man følger den slavisk og har et meget formelt forhold til den. Hvis det oppstår en konflikt mellom en ansatt og den personen den ansatte svarer til, og den ansatte ikke har mulighet til å gå over denne personen igjen i linja. Hvem skal da den ansatte informere om at ting ikke fungerer slik det skal? Det er derfor viktig at individene, altså personene i de ulike linjene, kan se forbi

hvilket nivå man befinner seg i, og ta tak i konflikter - selv om det kommer fra noen lenger ned i organisasjonen. Har man et formelt forhold til denne linjen kan dette by på store utfordringer for den ansatte, og man kan risikere å miste en god ansatt samt at det kan oppstå mindre tillit mellom ansatte og ledelsen. Man kan anta at en linjeleder ønsker at det ansvarsområdet han eller hun har skal fungere så optimalt som mulig, men det vil alltid være utfordringer ved slike former for styring. Dette fordi mennesker opptrer som mennesker, og ikke som maskiner. Sørhaug (2004) mener at verken kollegiet eller linjen i seg selv er effektive strukturer. Ingenting fungerer uten et nettverk, men linjen fungerer i den grad at den gir orden og viser strukturen, mens kollegiet derimot kan skape konflikter.

Når det gjelder å koordinere arbeid kan dette gjøres på ulike måter. Jacobsen og Thorsvik (2007) skiller mellom sju ulike måter å koordinere arbeid på:

- Gjensidig tilpasning
- Direkte tilsyn
- Standardisering av arbeidsoppgaver
- Standardisering av resultater
- Standardisering av kunnskap
- Standardisering av normer
- Gjensidig tilpasning mellom laterale og horisontale forbindelser

(Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 73-79)

Man kan påstå at de aller fleste organisasjoner bruker en eller annen form for standardiserte rutiner. Sats ser ut til å bruke det i stor grad, da de fleste oppgaver de ansatte som jobber på de ulike sentrene utfører, er standardiserte. De har skriftlige rutiner og prosedyrer for mye av det som skal utføres i løpet av en arbeidsdag. Grunnen til at de ansatte har rutiner å følge er at dette er arbeidsoppgaver som må gjøres, samt å sørge for at oppgavene utføres likt fra gang til gang. Noe som igjen kan muliggjøre at det ikke trenger å være ledere til stede til enhver tid. Mange av disse oppgavene skal også utføres slik at kundene skal oppleve sentrene så rene og imøtekommende som mulig, og kan føre til at kundene blir mer fornøyde.

Jeg vil nå gå nærmere inn på regelstyrte organisasjoner. Idealet til en regelstyrt organisasjon kommer fra Max Weber (referert i Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 75) Han hevdet at bruk av regler var ett av de viktigste særtrekkene ved en organisasjonsform som han kalte for byråkratiet, og at denne måten å ha regelstyring på var det beste middelet for å fremme administrativ effektivitet. Det er nok mange organisasjoner som i dag følger denne måten å

lede en organisasjon på, enten bevisst eller ubevisst. Fordelen med en slik strategi for organisasjonen kan være at det er forutsigbarhet i hva man skal gjøre, det skaper lite rom for usikkerhet da det meste er standardisert, samt at det for noen organisasjoner øker effektiviteten. Dette fordrer igjen at de ansatte ønsker å jobbe i en organisasjon som er rutinebasert. Ulempen med en slik strategi er at det kan virke mot sin hensikt, da de ansatte blir så opptatte av rutiner at de glemmer å ha kontakt med kunder og medarbeidere. En annen ulempe er at det kan føre til at man blir stresset dersom man glemmer et fastsatt steg i for eksempel salgsprosessen. Man kan bli stresset og man kan dermed miste et salg. Som nevnt tidligere er Sats en organisasjon som bruker rutiner i stor grad, både når det gjelder kampanjer, daglige oppgaver og hvordan man kommuniserer med medlemmer. Ledelsen bruker mye tid og ressurser på å lage kampanjeplaner, standardiserte salgsprosesser og rutiner, og de skaper små rom for at de ansatte skal føle seg usikre på hva som skal gjøres. Selvsagt vil de ulike ansattes personlighet spille en stor rolle når det gjelder salgsprosesser, da kjemien med kunden kan ha mye å si, men rammene for hvordan man gjennomfører en salgsprosess er standardisert slik at man vet hva man selger og hvordan man skal gjøre det. Ledelsen i Sats har nok valgt å ha en strategi med stor grad av standardisering da de ønsker å kunne standardisere resultatene også. Standardisering av resultater kan i mange situasjoner være en konsekvens av rutiner.

Jacobsen og Thorsvik (2007) mener at en fordel ved denne koordineringsmekanismen er at den lar seg forene med desentralisering av beslutningsmyndighet hvor man gir medarbeiderne frihet til selv å bestemme hvordan oppgaver skal løses.

Ulempen ved å basere koordinering bare på standardisering av resultater er at det skaper en fare for målforskyvning i organisasjonen. Det vil si at ansatte blir så opptatt av å kunne vise til resultater langs de dimensjonene som måles, at man ikke tar tilstrekkelig hensyn til helheten og den sammenhengen som arbeidsoppgavene man jobber med, inngår i. Derved blir resultatet lite tilfredsstillende vurdert i forhold til organisasjonens overordnede mål (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 76).

Det finnes i dag mye teori om organisasjonsstruktur, standardisering og strategier, og det kan virke som at mye av den forskning som er gjort og teori som er skrevet om dette baserer seg på to teoretikere som har ment mye om dette. Den ene er Max Weber og hans teori om byråkratiet og den andre er Henry Mintzberg (referert i Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Henry Mintzberg (referert i Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 79) beskriver valg mellom ulike koordineringsmekanismer langs en skala der man går fra en enkel og oversiktlig situasjon til en stadig mer kompleks og uoversiktlig situasjon. Store komplekse organisasjoner anvender ofte flere og ulike koordineringsmekanismer, som igjen kan føre til at organisasjonsstrukturen er mer kompleks enn hva den ville vært i en liten organisasjon. Mintzberg og Weber (referert i Jacobsen & Thorsvik, 2007) har på mange områder like teorier om hvordan organisasjoner koordinerer og standardiserer arbeidsoppgaver der hvor dette er mulig. De argumenterer for rutiner, koordinering og arbeidsdeling. Ulempen med begge teoriene er imidlertid at disse kun ser ut til å beskrive store organisasjoner hvor rutiner og koordinering kan virke positivt. Dette gjelder spesielt Weber (referert i Jacobsen & Thorsvik, 2007). De mener generelt sett at organisasjoner forsøker å basere seg på koordinering og standardisering der hvor dette er mulig. Dette på grunn av de fordeler som kan komme av denne formen for strukturering. Mintzberg (som sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 88) argumenterer for at alle organisasjoner, i ulik grad, består av fem hoveddeler:

- En operativ kjerne
- En mellomledelse
- En toppledelse
- En teknostruktur
- En støttestruktur

Den operative kjernen er den vi kan sammenlikne med de ansatte som jobber på de ulike treningssentrene på Sats. Altså de som utfører rutiner og arbeidsoppgaver som er gitt dem. Det er de som gjør det arbeidet som organisasjonen må utføre for å realisere sine overordnede mål (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 88).

Hvis vi også videre bruker Sats som et eksempel er mellomledelsen de ulike lederne som befinner seg på hvert senter. Det er de som mottar informasjon fra toppledelsen, og som har kommunikasjon med den, og som igjen videreformidler dette til den operative kjernen. De har på en måte en oppgave å passe på at alt fungerer slik som toppledelsen ønsker at det skal fungere.

Toppledelsen er de som setter strukturen og som utvikler konsepter og planer for hva som skal skje i organisasjonen. De har det administrative ansvaret, og de bestemmer hvilke kampanjer som skal lanseres de ulike månedene, hvilke budsjetter de ulike sentrene skal forholde seg til,

i tillegg til at de jobber med markedsføringen av organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 88).

Teknostrukturen består av en gruppe som ikke inngår i selve organisasjonen. Dette er på en måte en støttfunksjon. De påvirker organisasjonen i ulik grad og de kan være med på å utforme planer, sette opp rutiner og drive med opplæring av for eksempel eksterne systemer, samt økonomikontroll. Teknostrukturen er gjerne eksterne aktører som hjelper organisasjonen. (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 88). Eksempel på teknostruktur i Sats er revisjonsselskaper som hjelper til med å se over og godkjenne årsregnskapet.

Støttestrukturen inngår heller ikke i selve organisasjonen, men denne funksjonen er nødvendig for at organisasjonen skal fungere (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 88). Når det gjelder støttestruktur er dette noe Sats ikke benytter seg av, i så fall er det i veldig liten grad. Eksempel på støttestruktur er renhold, i Sats tar de ansatte seg av alt av renhold i vakten sin, dette er en del av daglige gjøremål.

Clegg, Kornberger og Pitsis (2011) mener at det finnes både laterale og horisontale ordninger for samarbeid og koordinering. De mener at slike strukturelle ordninger kan ha til hensikt å bedre kommunikasjonen mellom enheter på samme nivå i en organisasjon, for eksempel mellom to eller flere avdelinger. De skiller mellom fem ulike måter å oppnå en slik koordinering på:

1. Formelle grupper eller team sammensatt av personer fra ulike avdelinger
2. Integrator-posisjoner, spesielle stillinger som har som hovedoppgave å fungere som koordinator mellom flere avdelinger, men som ikke har beslutningsmyndighet over noen av avdelingene.
3. Rotasjon av personell mellom enheter
4. Fysisk samlokalisering
5. Informasjonsteknologiske nettverk

(s. 185)

En slik form for koordinering kan ha både fordeler og ulemper. Samt at det kan være kostbart i den grad at det kreves at ressurser er på ulike steder i organisasjonen til ulike tider. Det kan også virke som at de her legger til grunn en organisasjon med større grad av formell utdanning og større grad av profesjoner blant de ansatte, noe som ikke er tilfelle i alle organisasjoner. Fordelen med denne formen for koordinering er at man har fått et utvidet samarbeid på tvers av linjen, og strukturen brytes i noen grad opp. Noe som igjen kan føre til

større grad av involvering blant de ansatte. Dette krever også at de ansatte ønsker å bli involvert mer. Denne måten å samarbeide på krever også at de ansatte kan flyttes på fysisk, noe som kan være en stor utfordring for noen organisasjoner, og som i ytterste grad ikke lar seg gjøre. Videre kan det virke som at flere og flere organisasjoner i dag jobber mot å være mest mulig lik andre organisasjoner. De kopierer ulike suksessfaktorer fra en organisasjon til en annen. Det finnes to klassiske artikler som tar for seg dette fenomenet. Meyer & Rowan og DiMaggio & Powell (referert i Amundsen & Kongsvik, 2008) har gjort studier av spredningen av organisasjonsmodeller, og begge artiklene argumenterer for at organisasjoner blir stadig mer like.

Meyer & Rowan (referert i Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 77) argumenterer for at den formelle strukturen i mange organisasjoner i større grad er knyttet til hvordan de tror en organisasjon best skal struktureres istedenfor hva som faktisk er det beste for organisasjonen. Mange organisasjoner kan gjerne ha en oppfattelse av at om man benytter en suksessoppskrift for struktur fra en annen organisasjon, så vil man oppleve at dette virker effektivt og best for sin egen organisasjon.

DiMaggio & Powell (referert i Amundsen & Kongsvik, 2008) forsøker i sin artikkel å se på hvorfor organisasjoner blir mer like. De har sett på en prosess de kaller isomorfisme. Isomorfisme er en prosess som styrer en enhet til å ligne på andre enheter som står overfor de samme betingelsene i omgivelsene. De skriver om konkurransebasert isomorfisme. Med konkurransebasert isomorfisme mener de at organisasjoner blir mer like andre organisasjoner i samme marked. Dette fordi de skal tilpasse seg et marked med flere aktører. En økende konkurranse kan føre til at noen organisasjoner gjerne jobber mot å ligne mer og mer på konkurrentene, og tilbyr noenlunde like produkter, mens andre velger å gjøre det motsatte, nemlig å skille seg ut i den grad de kan. Dette kan være en utfordring i dag, da flere aktører tilbyr nøyaktig like produkter. En slik form for isomorfisme trenger da ikke nødvendigvis å ha noen effekt.

Mange organisasjoner har i dag sentralisert beslutningsmyndighet, og de har en felles strategi for hele organisasjonen, dette selv om organisasjonen er spredd geografisk sett. Dette gjelder også Sats. Toppleidelsen er lokalisert i Oslo, men de ulike treningssentrene er spredd over hele Norden. Sentralisert beslutningsmyndighet baserer seg på at avgjørelser, strategier og styring kommer fra én plass og spres utover til de ulike sentrene. En slik form for ledelse kan ha både

fordeler og ulemper. Jacobsen og Thorsvik (2007) mener at sentralisert beslutningsmyndighet har tre fordeler:

1. Man kan gi klare styringssignaler
2. Man kan sikre en ensartet praksis og personalpolitikk
3. Forutsigbarhet i organisasjonens virksomhet (s. 81)

En annen måte å tenke på sentralisert beslutningsmyndighet på er å se organisasjonen som et organ. Hele organisasjonen følger det hjernen sier, altså toppledelsen. Et problem ved å tenke på organisasjonen på som et organ er at det kun er toppledelsen som kan ha idéer, og at alle andre må følge de. Det er ikke rom for innovasjon noe annet sted enn i ledelsen, og gode idéer som kommer fra andre steder i organisasjonen blir dermed ikke hørt. (Clegg et al., 2011, s. 27). Andre ulemper kan være at informasjonen ikke kommer frem slik den er ment å komme frem, samt en svekket ansvarsfølelse da de ansatte har liten anledning til å delta i sentrale beslutninger som omfatter deres arbeidshverdag.

Men beslutningsmyndigheten må ikke nødvendigvis sentraliseres. Noen organisasjoner velger å desentralisere dette, og avgjørelsene blir dermed tatt nærmere den operative kjernen. Dette kan også ha både fordeler og ulemper. En fordel er at de ansatte er nærmere beslutningene, og kan dermed påvirke sin egen arbeidshverdag i større grad. En annen fordel er at beslutninger blir tatt ut i fra hvilke erfaringer de som er nært kundene har, og organisasjonen blir dermed mer tilpasset virkeligheten. En siste, men kanskje den største fordelen, er at det motiverer de ansatte, altså den operative kjernen, til å jobbe mer kreativt og innovativt. Noe som igjen kan styrke den ansattes tilknytning til organisasjonen. En slik strategi har som nevnt også en del ulemper. Det kan medføre store kostnader for organisasjonen, da det er vanskeligere å ha kontroll. Jacobsen og Thorsvik (2007) mener også at de ansatte kan fatte beslutninger for å realisere delmål, uten å ta tilstrekkelig hensyn til organisasjonens overordnede mål.

2.3 Organisasjonskultur

2.3.1 Organisasjonskultur

Organisasjonskulturen sier noe om hvordan man ter seg innenfor organisasjonens rammer. Kultur brukes i ulike sammenhenger og det finnes ulike definisjoner av begrepet. Edward B. Taylors definisjon av kultur er ”det komplekse hele som inkluderer kunnskap, tro, kunst, lover, moral, skikker og alle ferdigheter og vaner som folk har lært i egenskap av å være

samfunnsmedlemmer” (som sitert i Cappelen Damm, u.å.). Mens en annen definisjon som stammer fra Geert Hofstede er ”kollektiv programmering av menneskers sinn” (som sitert i Cappelen Damm, u.å.). Felles for disse definisjonene er at de innebærer at kultur dannes gjennom at mennesker samhandler og omgås. Altså at kulturen er noe vi tilegner oss gjennom det samfunnet vi lever i, hvor man utvikler underliggende normer og regler for hva som er riktig og galt. Arbeidsplassen er et godt eksempel på dette. Dersom arbeidsplassen er et treningssenter vil kulturen ofte være preget av kosthold, trening og helse. Selv de menneskene som i utgangspunktet ikke er spesielt interessert i dette, vil gjerne bli meget fokusert på nettopp trening, kosthold og helse når de er på treningsstudioet, da dette oppfattes som rette normer og verdier (Kongsbakk & Soløy, 2012).

Kultur preger alle mennesker hver dag og refererer til felles verdier og oppfatninger som læres over tid. Kultur beskriver en spesiell måte å betrakte verden på, og jo sterkere denne kulturen er, desto mindre villig er man ofte til å ta inn over seg alternative synspunkter og meninger (Jacobsen, 2004, s. 123).

Hver dag møter et individ ulike kulturer; både hjemme, på studiestedet og på arbeidsplassen. Det er ikke alle kulturer som er like synlige, men man kan både merke og se forskjell ved de ulike kulturene man møter i løpet av en dag. Kultur består av tre nivåer: Artefakter, verdier, normer og grunnleggende antakelser

Grunnleggende antakelser refererer til den riktige måten å tenke, føle og forstå på. Verdier er hva man mener er bra og hva man mener er dårlig, mens artefaktene er et uttrykk for de underliggende kulturelementene. Artefakter kan være hva mennesker sier, menneskers atferd og fysiske gjenstander (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 122).

Artefaktene er altså den delen av kulturen som er synlig, mens verdier, normer og grunnleggende antakelser er den usynlige delen av kulturen. Kultur kan i likhet med struktur angi hva som er passende atferd når personer skal utføre bestemte oppgaver på vegne av organisasjonen.

Edgar Schein (referert i Jacobsen, 2004, s. 83) beskriver at kultur er noe som består av flere ulike nivåer, og han mener at kjernen i enhver kultur er et sett grunnleggende antakelser. Han mener at disse antakelsene ligger dypt i individer, og styrer hvordan man oppfatter verden og hvordan ting henger sammen. Disse artefaktene følges som regel opp av et sett normer og verdier. Normer og verdier er noe alle har med seg fra barndommen av, og de første normer og verdier man lærer er som regel de som foreldrene våre lærer oss, deretter begynner man i

barnehage, på skole osv, og disse verdiene og normene kan endres, samt at man tillegger seg nye etter hvert som man gjør seg nye erfaringer, disse kan igjen ha en effekt på hvordan vi oppfører oss i hverdagen og hvordan vi opptrer. Jacobsen (2004, s. 83) mener at en verdi er noe vi synes er godt og riktig, mens en norm er hva vi betrakter som akseptabel atferd eller ikke, og inneholder også ofte retningslinjer for hvordan vi bør handle når andre ikke følger normene.

I de fleste organisasjoner vil vi finne en eller flere kulturer. Disse kulturene har oppstått og utviklet seg innen organisasjonen, og de kan gjerne uttrykke hvilke verdier, symboler og meninger som er verdsatt og styrende blant de ansatte. Kulturen sier noe om hvordan man opptrer i organisasjonen. Det finnes mange definisjoner på organisasjonskultur, men felles for dem alle er at de bygger på normer og en allmenn forståelse for hvordan man opptrer når man befinner seg innefor organisasjonens rammer (Kongsbakk & Soløy, 2012).

Edgar Schein definerer organisasjonskultur som følger:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene (som sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 120).

Man kan enkelt sagt si at organisasjonskulturen er den generelle måten man opptrer på i hverdagen på arbeidsplassen.

Et vanlig uttrykk innen organisasjonskultur er ”slik gjør vi det her”. I mange organisasjoner opptrer de fleste i organisasjonen på en bestemt måte. Alle har funnet sin plass i organisasjonen, og etter hvert opptrer og tenker man ut fra den rollen man har. Organisasjonskulturen er ofte godt forankret i organisasjonen, og når nye ansatte kommer til blir det ofte slik at disse lærer kulturen og innretter seg etter den. Organisasjonskulturen er ofte den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til spesifikke problemer (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 121).

Ledere er del en av samspillet som danner og omdanner organisasjonskultur. De har imidlertid større påvirkningskraft enn andre fordi de har makt og større innflytelse over de forhold som legger premissene for samspill. De legger premisser for handlingsmiljøet som gir

føringer på atferd og erfaringer. Samtidig er ledere og deres handlinger synlige og blir tillagt vekt. Ledere kan ikke unndra seg kulturen (Hennestad, 2010).

Organisasjonskulturen er nok ikke så helhetlig som den ser ut. En side ved organisasjonskulturen er den ledelsen ønsker å vise utad til andre og til potensielle medarbeidere. Denne siden av organisasjonskulturen smykkes ofte med fine ord som selger organisasjonen inn på en positiv måte, men trenger ikke nødvendigvis være en realitet da den kulturen som faktisk er innad i organisasjonen kan være annerledes (Hennestad, 2010). Når mennesker blir rekruttert inn i organisasjonen kan det være slik at egenskaper hos vedkommende som sammenfaller med organisasjonskulturen i organisasjonen vil være foretrukne egenskaper for å bli ansatt. Dermed kan ledelsen i organisasjonen legge føringer for hvordan organisasjonskulturen skal utvikles.

2.3.2 Subkulturer

I de fleste organisasjoner, i det minste i store organisasjoner, kan man oppleve at det ikke bare er én gjeldende kultur. I flere organisasjoner kan det være vanlig at det er mange organisasjonskulturer, altså subkulturer. Skillene kan gå mellom avdelinger eller innad i avdelinger. Kanskje er det én kultur i den gjengen man spiser lunsj med, og en annen kultur i avdelingen. Gjennom disse ulike kulturene kan de ansatte få ulike impulser gjennom arbeidshverdagen sin, og slike subkulturer kan både være positive og negative for en organisasjon. Jacobsen (2004, s. 123) mener at jo flere kulturer som finnes i organisasjonen, desto flere impulser vil ofte organisasjonen få fra omgivelsene. Dette fordi ulike meninger, synspunkter og verdensbildet brytes mot hverandre internt i organisasjonen. Slike subkulturer kan derfor hjelpe organisasjonen til å komme seg videre ved hjelp av at ansatte kan komme med gode innspill og god inspirasjon til videre utvikling. Slike subkulturer kan imidlertid også virke negativt hvis de kommer i konflikt med hverandre, og hvis holdningen i kulturen er negativ mot organisasjonen.

Organisasjonskultur er verdier og antagelser som deles i en organisasjon (McShane, Olekalns & Travaglione, 2009). Kulturen sier noe om hva som er viktig og hva som er mindre viktig for organisasjonen, og på den måten rettleides de ansatte mot hva som anses å være korrekt atferd i bedriften (McShane et al., 2009).

Organisasjonskultur retter fokus mot verdier, meninger, oppfatninger og holdninger ansatte i organisasjonen har felles (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Organisasjonskulturen kan være

homogen, det vil si at kulturen er helhetlig og de ansatte har felles oppfatninger av riktige verdier, meninger og holdninger. På den andre siden kan det også være et mangfold av, eller uenighet mellom ulike grupper i organisasjonen om, hva som oppfattes som viktige og riktige verdier, meninger og holdninger (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Såkalte subkulturer eksisterer og organisasjonen preges av kulturelt mangfold. Mens noen foretrekker å fokusere på organisasjonskultur som et homogent fenomen, argumenterer andre for at det er mest hensiktsmessig å betrakte organisasjonskultur som en blanding av ulike subkulturer (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 139). På den andre siden er det heller ikke alltid et klart skille mellom en helhetlig og en mangfoldig organisasjonskultur, da den også kan være overlappende og noe tvetydig. Dette kalles også fragmentering (Jacobsen & Thorsvik, 2007; Einarsen & Skogstad, 2000). Når bedriften skal ansette nye medarbeidere er det ikke kun formell kompetanse som blir vektlagt, men også hvordan vedkommende vil passe inn i organisasjonen. Ulike personligheter og sosiale sammenhenger vil påvirke hva slags kultur som utvikles over tid.

Subkulturer oppstår ofte som en konsekvens av måten organisasjonen deles opp i ulike avdelinger eller kontorer. Ulike avdelinger og enheter kan ha ulike delmål og arbeidsoppgaver, og ansatte vil ofte tenke ulikt omkring hva som er sentrale og gode løsninger. En bedrift organiserer ofte de ansatte omkring spesialiserte oppgaver slik at sosiale grupper skilles fra hverandre, noe som kan påvirke både kommunikasjon og sosiale mønstre (Jacobsen & Thorsvik, 2007). På denne måten utvikles subkulturer.

Subkulturer kan eksempelvis være ulike profesjonskulturer eller ulike alderskulturer (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Det kan for eksempel utvikles en profesjonskultur omkring oppgaveløsning. Gjennom utdanning tilegner man seg ikke bare kunnskap, men også verdier og holdninger som en ansatt vil bære med seg videre i organisasjonen. Personer med lik utdanningsbakgrunn vil ofte ha tilbøyelighet til å søke sammen på arbeidsplassen og dermed opprettholdes gjerne subkulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Subkulturer kan også dannes basert på ulike aldersgrupper på arbeidsplassen, da både holdninger og verdier ofte er ulike mellom generasjoner. Mens eldre generasjoner kan føle en større lojalitet overfor arbeidsgiver, kan yngre generasjoner være mer opptatt av karriere, og arbeidsoppgaver og læringsmuligheter kan være viktigere faktorer for å bli værende i en jobb. Man ser også en tendens til at yngre arbeidsgivere er mer komfortabel med teknologi og innovasjon som stadig preger utviklingen i arbeidslivet (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

2.3.3 Organisasjonstilknytning

Organisasjonskultur kan tett knyttes til strukturen og andre formelle elementer i organisasjonen. Dette fordi det gjerne er en ønsket og uttalt kultur blant lederne og ledergruppen. Organisasjonskulturen er imidlertid også tett knyttet til de mer uformelle elementene i organisasjonen, og også de uformelle maktforholdene. Med uformelle maktforhold menes den makten som ikke er knyttet til plassering i det formelle hierarkiet eller til formelle rettigheter i beslutningsprosesser, men til andre forhold (Jacobsen, 2004, s. 224). Ofte har organisasjoner flere personer de anser som uunnværlige, og dette trenger ikke nødvendigvis være personer som sitter høyt oppe i hierarkiet, men det kan være kjernemedarbeidere som gjør en svært god jobb for organisasjonen og som bidrar til en god organisasjonskultur. Disse personene kan ofte ha spesiell kunnskap. Slike personer er ofte tett knyttet til organisasjonen, og er ofte veldig verdifulle for organisasjonen da de kan bidra til en god læringskultur og de kan være endringsvillige. Slike personer kan ofte ha høy motivasjon for det arbeidet de gjør. Disse medarbeidere er det viktig å ta vare på, og det kan vise seg at det er viktig å jobbe aktivt for å ha en organisasjonskultur som er inkluderende på mange områder. Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 116-117) mener at det er en klar tendens at deltakelse er en viktig faktor, ved siden av å ha et høyt motivasjonspotensial, for å skape tilknytning til organisasjonen. En sterk organisasjonskultur kan bidra til at det er større tillit mellom ledelse og ansatte, og mellom ansatte i ulike enheter. Organisasjonskulturen er dermed vel så viktig som en god struktur og en god strategi for at organisasjonen skal fungere.

En påstand er at organisasjonskulturen innehar en stor og viktig faktor som kan være meget vanskelig for andre organisasjoner å kopiere, nemlig kjernemedarbeidere med stor motivasjon i sitt arbeide. Jacobsen og Thorsvik (2007) mener også at tillit kan fungere som et substitutt for informasjon og administrativ kontroll, og kan kostnadseffektivt erstatte dette. Kulturen kan med andre ord bidra til at ansatte frivillig legger vekt på de forhold som i kulturelementene er presisert å være viktig. Organisasjonstilknytning og organisasjonskultur er altså to viktige elementer en organisasjon kan streve etter, og dette kan i mange tilfeller være vanskelig, og det kan virke som at noen organisasjoner ikke legger vekt på dette i like stor grad som andre. Porter mfl. (som sitert i Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 113) har karakterisert organisasjonstilknytning på følgende måte:

1. En sterk tro på og akseptering av organisasjonens mål og verdier

2. Villighet til å gjøre betydelige anstrengelser på vegne av organisasjonen
3. Et sterkt ønske om å opprettholde medlemskap i organisasjonen

Greenberg og Baron (referert i Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 114) definerer organisasjonstilknytning som et individs grad av identifisering, involvering og uvillighet til å forlate en organisasjon. Personer med så sterk tilknytning til en organisasjon kan være en kjempestor ressurs for organisasjonen, da de høyt motivert kan jobbe for å få organisasjonen til å være på sitt beste. Som nevnt tidligere kan dette være et konkurransefortrinn for mange organisasjoner. En ulempe med dette kan være at organisasjonen kan oppleve at å ha ansatte som er i organisasjonen for lenge bidrar til et miljø som ikke har like mye endring som det bør ha. Dermed kan organisasjonen oppleve å stå fast med kunnskap som kan ha gått ut på dato. Uansett, hvis man identifiserer seg med organisasjonen, innebærer også det at man aksepterer målene og verdiene den har. Da innebærer involvering at det som skjer med organisasjonen blir et personlig anliggende for arbeidstakeren (Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 115).

Allen og Meyers (som sitert i Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 114) har laget en tre-komponentmodell for organisasjonstilknytning, denne ser slik ut:



Figur 1: Komponenter i organisasjonstilknytning (Allen & Meyers som sitert i Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 114).

De innførte med denne modellen tre begreper for organisasjonstilknytning:

1. Affektiv tilknytning: Den følelsesmessige tilknytningen man har til en organisasjon. Det vil si den positive følelsen det innebærer å være en del av bedriften. Sterk affektiv tilknytning skapes fordi man er enig i virksomhetens mål og verdier.

2. Normativ tilknytning omhandler ansattes opplevde forpliktelse til å fortsette i en organisasjon. Man opplever normativt press fra andre i organisasjonen om å bli, og er ofte bekymret for andres reaksjoner dersom man skulle slutte.
3. Rasjonell tilknytning er en instrumentell form som innebærer rasjonelle kost-nyttevurderinger av å fortsatt tilhøre organisasjonen. Man ønsker å fortsette i organisasjonen fordi det er for høye kostnader knyttet til å forlate den.

Denne modellen tar for seg tre sider av det å bli værende i en organisasjon og det å være tilknyttet til en organisasjon. Det fremkommer også av denne modellen at både individ og organisasjon kan utnytte og dra nytte gjensidig av hverandre på ulike måter. Det modellen ikke tar for seg er ansatte som blir i organisasjonen fordi de ikke har noen annen utvei, de har verken normativ, affektiv eller rasjonell tilknytning til bedriften. De har rett og slett ikke mulighet til å få seg noen annen jobb. Slike ansatte kan utad være gode medarbeidere fordi de gjør nøyaktig det de må gjøre i løpet av en arbeidshverdag, men det kan være de mangler motivasjon for arbeidsoppgavene sine, og dermed ikke yter noe ekstra. Disse personene har også en form for organisasjonstilknytning, og burde strengt tatt inngått som en del av modellen. Felles for dimensjonene i modellen er at de binder ansatte til organisasjonen i psykologisk forstand, og at de har en negativ sammenheng med både intensjoner om å forlate organisasjonen og det å faktisk forlate den (Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 115). Et annet viktig moment denne modellen ikke tar for seg er hvorvidt man deltar og blir involvert i organisasjonens beslutninger. Modellen tar med seg affektiv tilknytning, men den sier ingenting om hvorfor man har en affektiv tilknytning til organisasjonen. Deltakelse og involvering kan være et viktig element for en slik tilknytning, og kan bidra til å skape en positiv følelse for det som skjer i organisasjonen og for organisasjonen i seg selv.

Carole Pateman (referert i Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 130-131) har en teori om deltakelse i beslutningstaking. Hun har et viktig argument om at opplevelsen av deltakelse bidrar til å forme og skape en demokratisk personlighet, som igjen øker sannsynligheten for videre deltakelse. Dette kan være opplevelse av deltakelse på ulike nivåer. For noen kan dette være å delta i beslutningen om hvor man skal sitte, mens for noen kan dette innebære å være med på å bestemme organisasjonens videre mål og vei videre. Pateman mener at begrepet deltakelse i noen tilfeller brukes i forbindelse med situasjoner hvor beslutningen allerede er tatt. Altså situasjoner som egentlig involverer teknikker for overtalelse til å ta gode beslutninger.

En form for deltakelse kan være å delta i ulike undersøkelser organisasjonen gjør, for eksempel i forbindelse med trivsel, arbeidsmiljø, osv. Enkelte individer kan føle at slike undersøkelser gjør at hver enkelt ansatt kan være med på å bestemme hva som skal skje videre, da deltakelsen i dette bidrar til at stemmen din blir hørt. Slike undersøkelser kan imidlertid bare være noe organisasjonen er pliktig å gjennomføre, og det kan i noen tilfeller være slik at organisasjoner ikke følger opp det de ansatte har svart. Involvering skjer derfor på ulike nivåer, og det kan være et viktig poeng at ledere vet hva som motiverer den enkelte slik at hvert individ kan involveres i ulik grad.

Thorsud og Emery (som sitert i Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 137) utarbeidet et sett med psykologiske jobbkrav. Dette er prinsipper som er ment at skal etterstrebes i arbeidet. De psykologiske jobbkravene ser slik ut:

- Behov for et innhold i jobben som fordrer noe ut over ren utholdenhet, og som betyr et visst minimum av variasjon selv om dette ikke nødvendigvis innebærer noe stadig nytt i jobben.
- Behov for å kunne lære noe i jobben og fortsette å lære.
- Behov for å kunne treffe beslutninger, i det minste innenfor et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget.
- Behov for anseelse, i det minste en viss grad av mellommenneskelig støtte og respekt på arbeidsplassen.
- Behov for å se sammenhengen mellom arbeidet og omverdenen, i det minste slik at man kan se en viss forbindelse mellom det man utfører i arbeidet og det som betraktes som nyttig eller verdifullt.
- Behov for å se at jobben er forenlig med en ønskverdig framtid uten at dette nødvendigvis innebærer avansement.

Disse jobbkravene bygger i stor grad på den ansattes indre og ytre motivasjon for å bli i jobben og for å yte en ekstra arbeidsinnsats i den jobben man har. De bygger imidlertid også på en leders ansvar for å gi arbeidsoppgaver som kan utfordre og utvikle den enkelte medarbeider. Ser vi dette i sammenheng med Meyers tre-komponent-modell, er det den affektive tilknytning som i størst grad gjenspeiler de psykologiske jobbkravene (Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 137).

Grønnhaug og Hansen (referert i Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 138) mener at det har vært en endring i argumentasjonen for medvirkning. I 1960- og 1970-årene var man i stor grad opptatt av medvirkning av idealistiske årsaker, nærmere bestemt som et virkemiddel for å

styrke demokratiet i bedrifter og samfunnet generelt. Senere har medvirkning i økende grad blitt betraktet som en avgjørende faktor for å bedre konkurranseevnen.

Tett knyttet til organisasjonstilknytning er som tidligere nevnt motivasjon. Ansatte med stor motivasjon for den jobben de gjør, kan også være mer effektive. Dette fordi de har oppmerksomhet mot organisasjonens oppgaver. Meyer og Stensaker (2011, s. 19) mener at en viktig årsak til fallende produktivitet er tap av motivasjon. Tap av motivasjon har sammenheng med flere faktorer; manglende informasjon, følelse av psykologisk tap, fraværende og mindre kompetent ledelse og endringstretthet. Jeg vil senere i kapitlet ta for meg fenomenet endringstretthet. Å ha motiverte medarbeidere innebærer altså involvering. Ledere som ser sine ansattes muligheter og mål. Ledere som har evnen til å behandle ulike ansatte ulikt. Det innebærer også en toppladelse som gir noe tilbake til sine medarbeidere.

Jeg vil til slutt i dette avsnittet belyse hva organisasjoner kan gjøre for å utvikle en personalpolitikk som motiverer medarbeidere til å yte ekstra for organisasjonen. Det har vært gjort en god del forskning på dette området, og det er mange ulike meninger og mange ulike resultater. Det er likevel en del forhold som går igjen i de fleste studiene (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 242). Disse forholdene er i hovedsak:

1. En stor grad av desentralisering av myndighet til produksjonskjernen i organisasjonen, noe som betyr at ledelsen i stor grad gir fra seg makt og kontroll. Dette inkluderer også hyppig bruk av selvstyrte grupper, og flere systemer for bred deltakelse fra de ansattes side i organisasjonens beslutningsprosess.
2. Forsøk på å gi den enkelte arbeid med høyt motivasjonspotensial ved å tilpasse jobben til den enkeltes ønsker og ferdigheter. I den grad den ansatte mangler ferdigheter legges store ressurser i opplæring og trening av de ansatte.
3. Fleksible arbeidsordninger som gjør det lettere for den enkelte å tilpasse arbeidslivet til privatlivet. Dette innebærer ordninger som fleksitid, muligheter til redusert arbeid i perioder, trygghet og muligheter for karriere internt i organisasjonen.
4. Bruk av mange ulike belønningssystemer samtidig.
5. Mye informasjon om hvilke mål organisasjonen satser på å oppnå, samt en detaljert og hyppig rapportering av hvor man står i forhold til målene. Det legges stor vekt på å informere om organisasjonens situasjon.

(Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 242-243)

Helt sentralt i en slik type personalpolitikk står muligheten til å bestemme over egen arbeidssituasjon i stor grad (Pfeffer, 1997, s. 169-176). En måte å gjøre dette på er å trekke

ansatte i organisasjonen med i de beslutningsprosesser som finner sted (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 243). Disse resultatene har en del svakheter, da noen av disse punktene rett og slett ikke lar seg gjennomføre for mange organisasjoner. Når det gjelder for eksempel fleksible arbeidsordninger, er det mange bedrifter der man ikke kan bestemme sin egen arbeidstid, og bruk av hjemmekontor er rett og slett umulig. Dette gjelder for eksempel for produksjonsbedrifter, butikker, treningssentre osv. Slike bedrifter er avhengig av å levere til kundene til ulike tidspunkt, og de er derfor avhengige av klare skiftplaner. Det er derfor meget vanskelig å komme frem til en bestemt måte å motivere sine ansatte på. Inkludering har vist seg å ha positivt effekt når det gjelder å motivere ansatte, jo mer ansatte deltar, desto høyere ytelse kan organisasjonen oppleve, både på individnivå og på organisasjonsnivå (Jacobsen, 2004).

2.4 Ledelse

2.4.1 Ledelse

Ledelse er et sentralt tema i mange sammenhenger i dag, og de aller fleste har en mening om ledere. Enten det er din nærmeste leder, en leder for en annen avdeling, lederen for hele organisasjonen, eller lederen for et helt land. Man har ofte en mening rundt det. Lederskap handler om å få medlemmer i organisasjonen til å følge ledelsen. I noen situasjoner kan det være slik at enkelte i toppledelsen ikke er gode til å lede. Ledere er individer som skal ha egenskapen til å få andre mennesker i organisasjonen til å få ting gjort. Ledere trenger derfor makt. Makt er en egenskap for å påvirke. Ledere trenger også å vite hvordan man skaper og anvender makt. Å lede andre kan være vanskelig. Det kan by på store utfordringer, og noen påstår at det ikke passer for alle. Å lede vil si å ha ansvar for noen. Å være ansvarlig for at ting fungerer som et godt oljet maskineri. Det å lede finner sted i organisasjoner.

Sats har mange ledere på ulike nivåer. Det er ulik grad av autoritet, kontroll, makt og ledelsestyper blant de ulike lederne i Sats. Å inkludere teori om ledelse er derfor fundamentalt for denne oppgaven. En påstand er at ledelse, struktur og kultur er tre viktige elementer i en organisasjon, og disse tre henger tett sammen. Man kan si at lederen skal være mellomledet mellom strukturen og kulturen, da lederen skal holde orden på at kulturen i noen grad følger strukturen. Ledere garanterer for struktur og strategi. "Ledelse oppstår når personer påføres og/eller påtar seg ansvaret for å regulere indre eller ytre organisatoriske prosesser" (Sørhaug, 2004, s. 31). De Wit og Meyer (2010) mener at organisasjoner ikke kan formes av ledere, de

former seg selv. Organisasjonens utvikling er et resultat av komplekse dynamikker som kan summeres som en strategi som følger organisasjonen, ikke omvendt. Lederne kan påvirke prosessene i seg selv, og de kan også påvirke retningen, men de blir på samme tid selv formet av den organisasjonen de jobber i. En leder kan ikke ignorere den kulturelle historien en organisasjon har. Denne sitter dypt i organisasjonens medlemmer. Enhver toppleders forsøk på å endre organisasjonens retning, som fører til at kulturen må endres, vil møte på mange utfordringer. Det å endre grunnleggende verdier, antakelser og forventninger er veldig vanskelig, om ikke umulig. En suksessfull organisasjon er påvirket av mange ulike tilbakemeldinger fra omgivelsene som ikke er under kontroll av lederen, og produserer effekter som ikke var tilsiktet.

En viktig side ved å være leder er å ha lidenskap for stort ansvar. Man må like å lede andre, men man må samtidig motiveres gjennom å få tilbakemeldinger på den jobben man gjør. Man bør også være inneforstått med at ledelse ikke bare vil si at de man leder skal ha respekt for en. Denne respekten bør være gjensidig. Man må være i stand til å forstå at de ansatte ikke er maskiner, og det vil være en vanskelig, om ikke umulig oppgave å ha kontroll på alt som skjer. Organisasjoner består av mange, selvgående mennesker. De Wit og Meyer (2010) mener det er viktig at ansatte i organisasjoner bør få et ansvar til å veie situasjoner, ta initiativ, løse problemer og ta tak i muligheter, samt å være uenig med lederne. Lederne må med andre ord være villige til å la sine ansatte lede seg selv, slik at lederne ikke har all kontrollen, og at organisasjonen på den måten kan fungere på sitt beste. Dette forutsetter at de ansatte ønsker å ha kontroll over sin egen arbeidshverdag og at de faktisk ønsker å ha denne graden av kontroll. Det kan være mennesker som ønsker å komme på jobb hver dag og bli fortalt nøyaktig hva de skal gjøre. "Top-down" kan med andre ord fungere i noen organisasjoner og for noen mennesker.

På den annen side kan det i store organisasjoner, hvor det er mye som skjer, være vanskelig å ha en "top-down"-strategi. I noen organisasjoner kan det å slippe noe av kontrollen være en nødvendighet for at organisasjonen skal fungere som normalt. Tillit er et viktig aspekt ved ledelse. Man må stole på sine ansatte og tro at gjensidig tillit kan være nøkkelen til en suksessfull organisasjon. Ledere kan ofte oppleve et paradoks hvor de ønsker å styre organisasjonen fra toppen og ned, men ser at organisasjonen fungerer på sitt beste når den er styrt fra bunnen og opp. Man kan på den ene siden utøve makt og gi ordre, og bestemme hva som skal skje i organisasjonen, mens man på den annen side må godta at kaos kan være en

suksessfaktor som løfter organisasjonen. Man må med andre ord være villig til å slippe kontrollen (De Wit & Meyer, 2010, s. 486).

Ledelse kan også sees på eller sammenliknes med formler eller kausalitet; hvis A, så B. Dette vil altså si at lederen må ha kontroll på A slik at B kan skje. Noe som forutsetter A lederen må ha en viss makt til å videreformidle at A skal skje, og B følger dermed A som en nødvendighet (Sørhaug, 2004, s. 98). For at organisasjoner skal fungere, må en leder sørge for utvikling av struktur samt å ansette de riktige personene til å ta seg av ulike segmenter av organisasjonen. Lederen må sørge for at de ansatte i organisasjonen har god kunnskap om organisasjonen, og de ansatte må sørge for å være med på at organisasjonens kultur skal bunne i organisasjonens mål uten at dette blir kunstig. Det stilles ulike krav til ledere avhengig av hvor de befinner seg i organisasjonens hierarkiske struktur, men det som er felles er ledelse av andre mennesker. Vi kan derfor skille mellom tre ulike nivåer av ledelse i organisasjoner:

- På det institusjonelle nivå finner vi toppledelsen, som har ansvaret for å formulere overordnede mål, langsiktig planlegging og budsjettarbeid, og strategisk tilpasning til eksterne aktører av vesentlig betydning for virksomheten. Toppledelsen må gi organisasjonen et verdigrunnlag slik at den fremstår som noe de ansatte kan identifisere seg med, og den må sette og formidle de normer som man ønsker skal være retningsgivende for virksomheten. Ofte vil toppledelsen utgjøre en ledergruppe der medlemmene har spesialiserte funksjoner som sammen skal sikre langsiktighet, helhet og sammenheng i organisasjonens arbeid.
- På det administrative nivå finner vi mellomlederne, som har et overordnet ansvar for begrensede områder av organisasjonens virksomhet. Dette kan være avdelingsledere i bedrifter. De viktigste funksjonene til mellomlederne er å sette mål for virksomheten, organisere, administrere og integrere arbeidet i den organisasjonsenheten eller mellom de organisasjonsenhetene de har ansvaret for. Det kan ofte være viktige symbolfunksjoner knyttet til ledere på det administrative nivå, ofte avhengig av hvor fjern toppledelsen er fra grunnplanet i organisasjonen.
- På det operative nivå finner vi lederne som har det daglige oppsyn med og ansvar for kjerneaktiviteten i organisasjonen. I en produksjonsbedrift vil dette kunne være ledere av spesialiserte arbeidsgrupper. I en kommune kan det være en kontorleder. Ledelsesoppgavene vil være klart avgrenset til den arbeidsgruppen man har ansvaret for, og vil som oftest omfatte veiledning og koordinering av arbeidet.

(Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 384).

Å lede vil si å handle, gi retning, kontrollere og trene ferdigheter på utøvende evner. Disse handlingene blir gjerne utført av en person som har ansvaret for å kontrollere og dirigere hva organisasjonen skal gjøre. Noen ledere strever etter å være rasjonelle, og mye av hverdagen i en organisasjon innebærer å få denne rasjonaliteten til å gå enklere (Clegg et al., 2011, s. 9). Hvordan får man noen til å få noen til å gjøre noe? Ledelse handler om ledelse av ledelse. Sørhaug (2004) mener at ledelse er en personlig måte å forvalte autoritet på, og autoritetsformer oppstår ikke over natten. Han mener at ledelse handler om inkarnering av organisatoriske prosesser. Jacobsen og Thorsvik (2007) mener at ledelse er en spesiell atferd som enkelte personer utøver når de ønsker å påvirke andre menneskers tenkning holdning og atferd. De mener at ledelse dreier seg om å få de ansatte i en organisasjon til å jobbe mot felles, bestemte mål. Ledere skal være personer som motiverer de ansatte på ulike måter til å yte mer for organisasjonen, og enda vanskeligere, få de ansatte til å trives med å yte ekstra for å nå organisasjonens mål. Å lede andre krever derfor mye både av den som leder, de som skal bli ledet, samt at organisasjonen har en strategi og mål som de ansatte ønsker å jobbe for. Hvis vi skal se på ledelse slik Jacobsen og Thorsvik (2007) definerer det, må vi se ledelse i lys av disse tre aspektene:

1. Ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer.
2. Ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe.
3. Ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål

(Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 381-382).

Hvis vi sammenlikner dette med hvordan Sørhaug (2004) snakker om ledelse, mener også Jacobsen og Thorsvik (2007) at ledelse i bunn og grunn handler om å få mennesker til å jobbe for organisasjonens beste. Det imidlertid ingen av dem nevner i sine definisjoner når de snakker om ledelse er at det er en vanskelig oppgave som i mange tilfeller ikke fungerer like bra. Dette fordi ledelse også handler om at mennesker ønsker å bli ledet og de ønsker å jobbe for organisasjonens beste. Ledelse handler derfor om å forstå det mellommenneskelige og å forstå hva som motiverer hver enkelt ansatt til selv å ville jobbe for organisasjonens beste. Dette krever mye både av leder og den som skal bli ledet. For at ledere skal klare å overbevise individer i organisasjonen til å la seg bli ledet er det et viktig poeng at lederen ikke utnytter sin stilling til å få makt på. En leder bør derfor inneha en viss personlighetstype, eller ha visse personlighetstrekk som gjør at individene ønsker å bli ledet av denne personen. For at ledere skal oppnå suksess kan det være viktig at de ansatte stoler på sin leder, og det må være en viss beundring eller respekt til stede. De ansatte skal ønske å følge sin leder på grunn av at

han/hun er flink til å overbevise de ansatte om at deres visjoner er gode. (De Wit & Meyer, 2010, s. 492).

Å lede en avdeling eller en organisasjon innebærer flere oppgaver enn det å lede andre personer. Det innebærer i tillegg å ha kostnadskontroll, oversikt over utgifter, inntekter og budsjetter. I de fleste organisasjoner kan det være slik at ledelsen ser på de ansatte som utgifter eller inntekter. De sier gjerne at de ”investerer i arbeidskraft”. Sørhaug (2004) er i denne forstand opptatt av at arbeidere er kjennetegnet ved at de er verdiskapende objekter, som organisasjonen ikke eier. Han er opptatt av å få frem forskjellen mellom ting og personer, og at ledelsen ikke ”tingliggjør” de ansatte, men ser på dem som ressurser som kan være verdiskapende for organisasjonen. Sørhaug (2004) mener videre at arbeidskraft ikke er arbeid, men et stykke tid som er kjøpt, hvor det handler om å få mest mulig verdi ut av en gitt tidsperiode. Samt at relasjoner som er verdiskapende må investeres i, noe som kan være en utfordring for ledere å se når de ansetter personer. De skal investere i et objekt som på papiret ser ut til å skape verdi for organisasjonen, men siden personer ikke er ting, så vet man ikke om denne investeringen vil gi avkastning. Det å bygge relasjoner og å motivere sine ansatte er derfor en krevende, men viktig oppgave når det gjelder lederskap.

2.4.2 Autoritet

Man kan si at å lede er å bruke makt til å påvirke andre. I organisasjoner vil dette si at man bruker sin stilling eller sin plassering i hierarkiet/organisasjonsstrukturen til å påvirke andre i organisasjonen. Denne typen makt manifesterer seg gjennom personens formelle stilling i organisasjonen. Noen ledere utnytter dette, mens andre ledere innehar en autoritær rolle mer naturlig, og de utnytter kanskje mer sin personlighet for å lede andre personer. I andre situasjoner er det slik at selv om en person har makt gjennom sin stilling, så er ikke denne personen autoritær, og det kan være en utfordring å følge eller la seg bli ledet av en slik person. Det kan derfor være viktig at enkelte ledere har en viss naturlig autoritet (De Wit & Meyer, 2010, s. 484) Dette fordi ledelse er vanskelig og det krever autoritet. Utvikling og vedlikehold av autoritet tar tid. Utøvelse av autoritet tar også tid.

Sørhaug (2004) mener at en autoritet er ”den som tilføyer noe til noe som allerede eksisterer, og at dette tilegget blir en forbindelse mellom det forholdet en person er autoritet på, og de personene som aksepterer og anerkjenner denne ferdigheten eller kunnskapen” (Sørhaug, 2004, s. 43). Han mener altså at i noen tilfeller kan en autoritet være noe noen personer har tilegnet andre personer, og at dette i noen tilfeller kan være kunstig, mens det i andre tilfeller

kan falle naturlig ut fra hvile egenskaper en person har. Å ha autoritet vil altså si at man får andre mennesker til frivillig å ville gjøre noe. En forutsetning for autoritet er at det foreligger en viss respekt, og at den som innehar denne autoriteten også har myndighet til dette. Personen har altså autoritet gjennom sin stilling. Sørhaug (2004) mener videre at autoritet har en kapasitet til å øke en beslutnings, en transaksjons, eller et dokumentes tyngde og respekt. Han mener altså at det er en forutsetning at andre mennesker aksepterer at denne personen har en autoritær rolle. Personer som har autoritet har ofte til oppgave å få andre til å handle. Autoritet utgjør en kjerne i den type moderne definisjoner som knytter ledelse til å få noe gjennom andre. Autoritet befinner seg mellom tvang og overtalelse. Noen former virker rett og slett som utsatt overtalelse (Sørhaug, 2004, s. 45).

I organisasjoner er det flere personer som samarbeider om noe, eller som jobber mot et felles mål. Enten man befinner seg i samme avdeling eller jobber på to ulike steder i organisasjonen, tilhører man den samme rammen. Man tilhører den samme organisasjonen. De man jobber sammen med og samarbeider med er kolleger.

Sørhaug (2004) mener at kollegiet er et felleskap av likeverdige deltakere. Kollegiet er basert på dialog, og formålet er sannhet. Å være en del av kollegiet kan være en utfordring, dette fordi man skal samarbeide med mennesker som befinner seg både over og under seg på linjen i organisasjonen. Noen av disse personene kan imidlertid være mer autoritær enn andre på tross av at man befinner seg på samme linje. Ser man på kollegiet som en samlet gruppe kan denne ha en stor verdi når det snakkes om autoritet, dette fordi i enhver demokratisk organisasjon så kan et sterkt kollegium ha stor autoritet. Tillit er en viktig faktor i et kollegium, noe som også fører til at denne demokratiske gruppen kan være utsatt (Sørhaug, 2004, s. 315-317).

Sørhaug (2004, s.319) snakker også om nettverk. Han mener at nettverket er det mest robuste kunnskapsregimet, og at nettverket både kan være ekskluderende og inkluderende. Sørhaug mener videre at i motsetning til kollegiet så har ikke nettverket noen klare formål og verdifelleskap. Jacobsen og Thorsvik (2007) mener at en organisasjon vil være preget av autoritet når det er gjensidighet mellom det man gir og det man får. Autoritet er dermed noe annet enn ledelse, da autoritet gjerne er noe man blir tilegnet gjennom sin stilling i linjen, gjennom makt eller gjennom at man har en karismatisk personlighet. På den annen side kan også autoritet være en egenskap lederen besitter som fører til at den ansatte ønsker å handle, og at den ansatte handler fra sin indre motivasjon og ikke gjennom makt fra lederen.

Max Weber (som sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 164) påpekte tidlig autoritetens rolle, og ulike typer av autoritet. Han så også på nytten av å bruke en slik form for makt, og mente at dette er de tre viktigste formene for autoritet:

1. Legal autoritet. Maktbruk aksepteres fordi den har sitt utspring i allment aksepterte lover og regler. Man adlyder ikke personer, men regler. Denne typen autoritet er nært knyttet til byråkratiet som organisasjonsform, fordi byråkratiet legger sterk vekt på formelle regler og prosedyrer.
2. Tradisjonell autoritet. Her aksepteres maktbruk fordi man har en tro på at de styringsordninger og den makt som eksisterer fra gammelt av er slik det bør være.
3. Karismatisk autoritet. Denne typen autoritet innebærer at man lystrer en leder fordi vedkommende som person oppleves å ha spesielle nådegaver eller en utstråling som fascinerer og får andre til å ønske å følge ham eller henne. Karismatisk autoritet er med andre ord knyttet direkte til egenskaper ved personer.

(Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 164).

Weber glemmer en viktig form for autoritet som kanskje er mer gjeldende i dag enn i hans tid, nemlig autoritet basert på kunnskap, erfaring og grad av utdanning. Sørhaug (2004) tar opp en form for autoritet han kaller for rasjonell autoritet. Dette er en type autoritet som baserer seg på regler og kunnskap som er saklig begrunnet gjennom viten. Man har altså autoritet fordi man har fått denne gjennom sin kunnskap for faget og for sin grad av formell utdanning. Å kunne noe kan gi innflytelse og kontroll. Spesifikke koblinger mellom organisering og kunnskap, makt og legitimitet kan vi kalle kunnskapsregimer. Det eksisterer tre kunnskapsregimer: Kollegium, hierarki og nettverk. Disse tre regimene dels underbygger og dels undergraver hverandre (Sørhaug, 2004, s. 314). Denne formen for autoritet gjelder ikke i alle organisasjoner i dag, men da ansatte i større grad har høyere utdanning i dag sammenliknet med før, kan denne bli mer og mer gjeldende i fremtiden.

2.4.3 Ledelse og makt

Kontroll, autoritet og makt er ofte forbundet med ledelse. I enkeltes øyne er dette tre ord som kanskje ikke er så positivt ladet, men det handler om hvordan man utnytter disse og anvender dem. ”Maktforbruk forekommer når en aktør klarer å få gjennomslag for sine synspunkter på tross av at andre er uenige” (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 153).

Jacobsen og Thorsvik (2007) har skissert tre karakteristiske trekk ved bruk av makt:

1. Makt er noe som brukes i relasjoner mellom forskjellige aktører. I organisasjonsteorien bruker vi altså maktbegrepet for å beskrive en sosial relasjon, det vil si situasjon, der et menneske eller en gruppe påvirker andre mennesker eller grupper.
2. Det vil først være aktuelt å bruke makt når ulike aktører er avhengige av hverandre. Det er først når det å gjennomføre noe avhenger av bidrag fra andre, at det kan være nødvendig å bruke makt for å påvirke andre.
3. Makt er noe som utøves når det foreligger uenighet mellom aktører som er avhengige av hverandre.
(Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 154).

Det kan virke som det er en forutsetning at noen er avhengige av hverandre for at man skal kunne bruke makt. Makt vil ikke fungere like bra hvis det ikke er et gjensidig bytteforhold. Dette bytteforholdet trenger ikke nødvendigvis å være vektet likt. De som utøver makten eier gjerne noe som gjør dem mektigere enn andre (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Jacobsen og Thorsvik (2007) deler makt i organisasjoner inn i sju ulike maktbaser, altså ulike måter man har makt på:

1. Hierarkisk posisjon. Altså at man har formell makt gjennom linjen i organisasjonen.
2. Kontroll over dagsordenen. Man har makt i den grad at man kan kontrollere hvem som skal ta ulike beslutninger, og hvem som skal delta og ikke delta.
3. Kontroll over informasjon. Med denne typen makt kan man snakke om utpressing, og her vil makt gjerne brukes som et byttemiddel for å ha kontroll over hvilken informasjon som skal komme ut og ikke.
4. Kontroll over arbeidsoppgaver. I denne formen for kontroll sitter man gjerne med en type kunnskap som gjør at man kan kontrollere arbeidsoppgaver på bakgrunn av denne kunnskapen. Denne formen for makt kan ofte være en utfordring i organisasjoner hvor det er stor forskjell mellom formell utdanning, eksempelvis blant leger og sykepleiere.
5. Kontroll over sosialiseringprosesser. Denne formen for makt kommer ut fra kulturen, og kommer gjerne av at i grupper vil det være ulike personer som fremstår som ledere, og resten av gruppen følger denne personen selv om den ikke innehar noen formell makt. Her kan man gjerne ta inn personlighetstrekk ved personer, eksempelvis ved at en person er karismatisk eller autoritær. Her spiller også regler og normer for kulturen inn.
6. Personlige ressurser. Noen mennesker skaffer seg makt ved å være flink til å snakke for seg. De sitter på informasjon som for andre er interessant eller de har et rykte på seg som gjør at de får makt.

7. Allianser og nettverk. Denne formen for makt forutsetter at man har tilgang på de seks andre maktbasene, og det kan virke som at enkelte personer i organisasjoner har en evne til å tilegne seg makt selv om forutsetningene for dette ikke er til stede.

(Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 160-162)

2.4.4 Lederstil

Som ansatt vil man oppleve at ingen ledere er like, og hver leder har ulik lederstil. Dette kan komme av at hver leder har en særegen personlighet, og det kan komme av hvilke grupper og typer personer han/hun er leder for. En og samme leder kan også bruke ulike lederstiler mot ulike ansatte. Noen trenger hyppige tilbakemeldinger på det arbeidet de gjør, noen trenger å bli fortalt hvordan de skal utføre en arbeidsoppgave, mens andre kun trenger å vite at de kan henvende seg til en person fra tid til annen. Lederstilen er derfor varierende fra person til person, og den kan nok variere fra situasjon til situasjon. Det kan være en utfordring for en leder å til enhver tid vite hvilken stil som skal benyttes, og det kan nok være en fordel å kjenne sine ansatte godt. Man kan også spørre seg hvordan lederens situasjonskontroll påvirker hva slags lederstil som er mest effektiv. Sørhaug (2004) mener at situasjonskontroll er en dynamisk egenskap ved situasjonen, mens lederstil blir definert gjennom en litt egenartet vri på den velkjente todelingen mellom oppgave- og relasjonsorientering.

De Wit og Meyer (2010) har delt lederstiler inn i tre ulike nivåer av lederskap. Disse tre nivåene fordeler seg ut fra hvor stor og hvor mye kontroll en leder ønsker å ha. Noen ledere liker, som vi har sett, å ha kontroll over det meste som skjer i organisasjonen, mens andre ledere synes det er greit å la de ansatte styre sin egen hverdag. De Wit og Meyer (2010) sine nivåer baserer seg på hvordan ulike mennesker lar seg påvirke. De tre nivåene for lederskap er:

1. Konstant kontroll. Ledere kan bruke all deres oppmerksomhet på å kontrollere alt som blir gjort i organisasjonen. I denne formen for lederskap er man sammen med sine medarbeidere i alt de gjør, og kommer med forslag til hvordan de kan gjøre oppgavene sine på en annen måte, eller hvordan de kan oppføre seg på en annen måte når de er på jobb. I denne typen lederskap forteller rett og slett lederen hva de ansatte skal gjøre og når de skal gjøre det.
2. Effektstyring. I stedet for å direkte styre sine ansatte, så kan man lede gjennom hvordan de ansatte skal løse oppgavene sine. Lederen kan komme med råd. Denne formen for lederskap handler om å sette forventninger til sine medarbeidere, vise dem hvordan en oppgave kan løses, og komme med en tilbakemelding på hvordan de synes de ansatte løser disse oppgavene.

3. Ledere kan også velge å påvirke på grunnlag av hvilke omstendigheter aktivitetene i en organisasjon løses i. Denne formen for lederskap handler om å forme omgivelsene til de ansatte, slik at de kan finne sin måte å utføre arbeidsoppgavene innenfor gitte omgivelser.

(De Wit & Meyer, 2010, s. 484)

Å velge form for lederskap er ikke bare situasjonsbestemt, det handler også om hvilken organisasjon man er leder for, og hvilke arbeidsoppgaver man har. Den første av de tre nevnte stilene har størst grad av kontroll og man kan si at den baserer seg på en "top-down"-lederstil. Lederstil 2 baserer seg på at lederen har litt kontroll, og handler om at de ansatte setter seg egne mål sammen med sin leder. Lederen sørger så for at de ansatte gjør sitt beste for å nå sine mål. I denne formen for lederstil kan det nok være en god idé at lederen kjenner sine ansatte godt, og vet hva som motiverer hver enkelt. Den tredje formen for lederskap krever mer av sine ansatte. Det gjør ikke den første. En leder kan velge å kombinere litt av alle disse stilene, men ofte avgjør personligheten hvilken stil som er mest naturlig for lederen (De Wit & Meyer, 2010, s. 484).

Sørhaug (2004) tar for seg en lederstil han kaller transaksjonell ledelse. Denne lederstilen har en forutsetning om gjensidighet. Han mener at i denne formen for lederskap vil den ansatte gjøre en god innsats fordi lederen verdsetter denne innsatsen og en form for belønning eller byttehandel kan finne sted. For noen kan denne belønningen for eksempel være lønn, for andre kan det være at man stiger i gradene. Vi kan på noen områder sammenlikne denne lederstilen med det andre nivået De Wit og Meyer (2010) tar for seg, men man kan også diskutere om lederen i transaksjonell ledelse bevisst bruker denne lederformen for å få de ansatte til å yte bedre.

Jacobsen (2004) tar for seg to lederstiler han mener er gjeldende i mange organisasjoner i dag. Disse to helt ulike lederstilene er E-ledelse og O-ledelse.

- Strategi E-ledelse:

Denne typen lederskap baserer seg på at det er toppledelsen som sitter med det meste av informasjonen og at det er toppledelsen som tar sentrale avgjørelser. Toppledelsen har også her total oversikt over alt som foregår i organisasjonen og den har stor grad av kontroll. Denne formen for ledelse bærer preg av at det er flere mellomledere som rapporterer til toppledelsen, og mellomlederne har liten grad av makt, de er mer et bindeledd mellom toppledelsen og de ansatte. Avgjørelser tas gjerne på toppen, og disse blir deretter innført nedover i organisasjonen. De ansatte har dermed liten grad av innflytelse og liten makt i

organisasjonen, noe som kan føre til at toppledelsen møter lite motstand. Ledelsen baserer seg i dette tilfellet mye på strukturen i organisasjonen, og de ansatte må tilpasse seg strukturen og forholde seg til de rammevilkårene den setter (Jacobsen, 2004, s 222-240). Vi kan sammenlikne denne typen lederskap med det første ledernivået til De Wit & Meyer, det er stor grad av kontroll fra toppen.

- Strategi O-ledelse:

Mens det i lederstil E er strukturen som er utgangspunktet for lederstilen, baserer O-ledelse seg på kulturen i organisasjonen. Lederstilen bygger seg innenfra og ut, i stedet for utenfra og inn. Felles verdisyn og felles normer danner grunnlaget, og i denne formen for lederskap er det de ansatte som står i fokus. Ledere hører derfor på de ansattes synspunkt før beslutninger fattes. Det er stor grad av deltakelse fra de ansatte og det er stor grad av involvering. Et annet virkemiddel ledere bruker i denne formen for lederskap er delegering. De ansatte er selv med på å bestemme over sin arbeidshverdag, noe som kan føre til at de føler et større eierskap til arbeidsplassen. I stedet for å være instruerende og kommanderende må ledelsen være deltakende, støttende og delegerende. Det er de ansatte som blir den sentrale drivkraften i organisasjonen. De ansatte deltar i større grad i det som skjer i organisasjonen, og synspunkter og input fra omgivelsene kommer dermed fra de som er i kontakt med omgivelsene til enhver tid. Denne lederstilen bygger på åpen dialog og utveksling (Jacobsen, 2004, s 222-240).

Ved å åpne for deltakelse og innflytelse i beslutningsprosessen kan selve beslutningens legitimitet forbedres, noe som kan minske motstanden mot beslutninger man ikke liker. [...] Man har selv vært med på å utvikle den, noe som kan føre til at man opplever løsningen som sin egen, og ikke noe man har fått tredd nedover hodet fra en fjern toppledelse. Hvis man oppnår en slik følelse av eierskap til endringen, vil man i mindre grad måtte basere seg på å bruke pisk og gulrot for å få de ansatte til å jobbe aktivt for endringen (Jacobsen, 2004, s. 202).

Hovedforskjellen på disse lederstilene er at lederstil E i noen grad baserer seg på frykt, og bytteforholdet som brukes kan best forklares med stillingsmakt overfor de ansatte. Det er liten grad av tillit og det er stor grad av kontroll. Denne lederstilen kan være effektiv i mange organisasjoner, spesielt organisasjoner hvor de ansatte ikke ønsker like stor grad av involvering. På den annen side er dette en lederstil som kan føre til at de ansatte ikke føler et like stort eierskap til den jobben de utfører. Lederstil O omtales som en veldig harmonisk lederstil, og bygger seg rundt organisasjonskulturen. Det er stor grad av involvering, og det har ikke så mye å si hvor i organisasjonen man befinner seg. De ansatte føler et eierskap til

det de driver med. På den annen side kan nok dette være en type lederskap som er kostbar og tidkrevende, og som krever at organisasjonen har tid og kapital til å bygge opp en slik kultur.

Som leder kan det være en fordel at man har ansatte som jobber mot de samme mål som ledelsen jobber mot. Man får de ansatte med på å jobbe mot en felles visjon. Dette kan gjøres på ulike måter. E-ledelse og O-ledelse er to alternative måter å gjøre dette på, men ledelsen kan nok møte noen utfordringer med å få alle ansatte med om man bruker strategien rundt E-ledelse. En organisasjon som derimot bruker O-ledelse som strategi kan nok sikkert oppleve å få de ansatte med i større grad, men dette kan være en tidkrevende prosess. Som leder kan man også oppmuntre sine ansatte til å ha en personlig visjon i sin arbeidshverdag, det er da en forutsetning at denne visjonen har et utspring i organisasjonens grunnleggende visjon. Det kan være et godt hjelpemiddel om lederne er flinke til å dele sine personlige visjoner, i håp om at dette kan være til inspirasjon for de ansatte. Lederskap i en lærende organisasjon starter med å ha et grunnlag i å være kreativ. Kreativitet stammer fra å se ting klart hvor man ønsker å være, leve etter visjonen og fortelle sannheten om hvor man befinner seg i forhold til visjonen. Dette gapet genererer en naturlig spenning. Kreativ spenning kan løses på to måter: Ved å jobbe enda mer målrettet mot visjonen eller å endre visjonen mot hvor man befinner seg i dag (De Wit & Meyer, 2010, s. 512).

2.5 Organisasjonsendring

Vi skal til slutt i teorikapittelet se på organisasjonsendring, og Jacobsen (2004) mener at styrken og enheten i en organisasjon kultur er noe av det som har blitt mest omtalt i forbindelse med endring.

2.5.1 Endring

I dag er endring en stor del av hverdagen til mange organisasjoner. Dette gjelder også Sats. Både store og små endringer finner sted, og medfører at man må gjøre ting på en annen måte enn man gjorde før. Endring innebærer i mange tilfeller en nytenkning, at man skal gjøre noe nytt (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Omfanget på organisatoriske endringer kan variere fra veldig liten til å omfatte nesten alt i hele organisasjonen. Omfanget er stort når mange aspekter og deler av organisasjonen blir endret på samme tid. Man kan også ha ulik hastighet på endringsprosesser, denne kan variere fra lav til høy (De Wit & Meyer, 2010, s.172). ”Organisasjoner endres når det er ubalanse mellom enten ulike interne forhold i organisasjonen eller mellom organisasjonen og dens omgivelser” (Jacobsen, 2004, s. 51). Som

nevnt innledningsvis har Sats for kort tid siden nettopp gjennomgått en veldig stor endring, og de befinner seg fortsatt i denne endringsprosessen. Nemlig at de fusjonerte med Elixia. Sats og Elixia var tidligere to arge konkurrenter, der begge organisasjonene tilbød mange veldig like produkter til like priser. Men i et marked hvor det kom flere og flere billigkjeder, ble denne endringen tvunget frem som en løsning for å styrke sin posisjon i konkurransen om størst mulig markedsandel. Organisasjoner må til enhver tid tilpasse seg og finne en strategi for å møte konkurransen. Slike tilpasninger kan føre til store organisatoriske omlegginger (Jacobsen, 2004, s. 59).

Mange organisasjonsendringer kommer fra organisasjonens resultater og konkurransekraft. Dette fordi det er disse forholdene som vil bestemme hva slags ressurser organisasjonen er i stand til å tilegne seg. En måte organisasjonen kan tilegne seg denne ressursen på er å endre organisasjonens kontekst, nemlig strukturen, kulturen, systemene og strategiene. Dette er deler av organisasjonen som kan være vanskelig å endre - spesielt kulturen. Å jobbe med å endre disse kan imidlertid føre til at organisasjonen lettere kan tilpasse seg omgivelsene og dermed endringer (Jacobsen, 2004, s. 89).

Selve fusjonen mellom Sats og Elixia var én stor endring som skjedde i organisasjonen, men de fleste organisasjoner må i dag forholde seg til flere endringsprosesser på samme tid. Det er derfor viktig å sørge for at alle endringsprosesser som blir satt i gang blir fullført selv om man også setter i gang nye prosesser (Meyer & Stensaker, 2011, s. 13). Jacobsen (2004) mener at organisasjonsendringer kan sammenliknes med kaos. Mye endres på samme tid, noe som kan føre til at det er vanskelig å forutsi utfallet av endringsprosessen og hva denne prosessen videre initierer. Slike prosesser kan med andre ord være vanskelige å styre og kontrollere fullt ut (Jacobsen, 2004, s. 183).

Endringer skjer i de fleste organisasjoner i dag. Noen skjer naturlig da organisasjoner tilpasser seg marked uten at denne endringsprosessen er helt planlagt. Dette kan ofte være litt mindre endringer, mens andre endringer er planlagte. Disse endringene kan også være små, men planlagte endringer kan også omfatte store deler av organisasjonen. Et eksempel på dette er omorganiseringer. Endringer kan også komme av at ulike interesser i organisasjonen møtes; ulike ansatte, ledere, eller eiere kan være uenige om hvordan ting foregår i dag, og det kan hende at dagens situasjon ikke er optimal. Et resultat av en slik konflikt kan være en endring. Endringen kommer med andre ord fra organisasjonens indre drivkrefter (Jacobsen, 2004, s. 30).

Noen organisasjoner kan betraktes som åpne systemer. Slike organisasjoner er avhengig av informasjon fra omgivelsene, og gjennomgår derfor endringer ut fra input de får fra omgivelsene (Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 74). Endringer kan også komme fra utsiden av organisasjonen. Det kan være ytre drivkrefter som er årsaker til endringen. Dette er endringer som følger organisasjonens omgivelser. Endringer kan også ha ulik hastighet, noen endringsprosesser skjer under en kort periode, mens andre kan ta lang tid. Turbulente omgivelser kan være utslagsgivende for at organisasjoner må endre seg i et raskt tempo. Mens man derimot i mer stabile omgivelser kan planlegge endringen, og kan gjennomføre den over en lengre periode. Vi kan her skille mellom organisasjoner som endrer seg evolusjonelt og organisasjoner som endrer seg revolusjonelt. Når en organisasjon endrer seg evolusjonelt, vil dette si at organisasjonen endrer seg ut fra relativt stabile omgivelser, og endringen skjer over en lang tidsperiode. I noen organisasjoner kan det være slik at dette er en prosess som er evigvarende. Når en organisasjon har en revolusjonær endring vil dette si at det er hyppige endringer i omgivelsene, og organisasjonen må endre seg raskt for å tilpasse seg. Slike endringer kan ofte være lite planlagte, mens det i andre tilfeller er slik at ledelsen ønsker slike former for endringer. Jo mer turbulente omgivelsene er, desto hyppigere, raskere og mer omfattende kan vi forvente at en endring vil skje (Jacobsen, 2004, s. 127-129).

Meyer og Stensaker (2011, s. 14-15) mener at organisasjoner må tillate at det tar litt tid å stabilisere driften etter en større endring.

Det endres på ulike deler av organisasjonen, og i noen endringer endres bare deler, mens under andre endringsprosesser endres hele organisasjonen. Man kan også endre både de formelle og de uformelle elementene i en organisasjon. Jacobsen (2004) mener at et sentralt trekk ved alle organisasjoner er at de har en formell normativ struktur. Det vil si at de har et system der det knyttes et sett forventninger til hva en person eller en gruppe skal gjøre så lenge de befinner seg i organisasjonen.

Jacobsen tar videre for seg Henry Mintzberg (referert i Jacobsen, 2004, s. 79-80) sin oversikt over dimensjoner man kan bruke for å beskrive og forklare en organisasjons formelle normative struktur. Det vektlegges her at organisasjonen består av mange ulike individer som alle gjør en jobb for en større organisasjon, og det vektlegges også grad av variasjon i arbeidsoppgavene. Videre ser Mintzberg (referert i Jacobsen, 2004, s. 79-80) på hvor stor grad arbeider er standardisert og formalisert. Til slutt ser han på hvilke krav og kompetanse man må ha for å bli ansatt i organisasjonen og i stillingen. Mintzberg (referert i Jacobsen, 2004, s.

79-80) deler videre organisasjonen inn i ulike strukturelle grupper, og ser på hvor de ulike oppgavene er samlet og på hva som deler organisasjonen. Deretter ser han på hvor beslutningene som tas ligger i forhold til hvor i strukturen man befinner seg, herunder den formelle makten. Ofte ligger makten hos ledelsen, og det er også de som tar beslutninger om endring.

Hvilken kontekst organisasjonen befinner seg i er også viktig, da den legger begrensninger på, og åpner muligheter for hvordan endringer kan skje (Jacobsen, 2004, s. 108).

Endringer skjer som tidligere nevnt fra toppen av organisasjonen, og det er også de i toppen som driver frem endringsprosessene. Endring krever imidlertid noe fra samtlige ansatte i organisasjonen, og har man ansatte med høy endringskapasitet kan dette føre til at bedriften sikrer lønnsomhet på lang sikt. Det kan derfor være en fordel for ledelsen å skape stor endringskapasitet blant de ansatte. ”En bedrift som har endringskapasitet, kan gjennomføre endringer med et lavere produksjons- og effektivitetstap enn en bedrift som ikke har opparbeidet seg en slik kapasitet. [...] Endringskapasitet omtales gjerne i betydningen av at organisasjoner har evne til å gjennomføre endringer” (Meyer & Stensaker, 2011, s. 16).

Meyer og Stensaker (2011) har sett tegn til tre ulike måter hvor erfaring bidrar til økt endringskapasitet hos den enkelte:

1. De takler usikkerhet bedre
 2. De opprettholder en følelse av kontroll
 3. De blir bevisst sin egen markedsverdi
- (s. 83)

Det kan se ut som erfaring i seg selv reduserer usikkerheten til de ansatte. Dette er fordi ansatte kjenner igjen enkelte aspekter ved prosessen og er mer forberedt på egne reaksjoner. [...] Distanse til dem som initierer og planlegger endring, vil som oftest øke utryggheten, delvis fordi man har mindre kontroll på beslutninger som tas langt unna. Distansen kan enten være geografisk eller organisatorisk (Meyer & Stensaker, 2011, s. 83-84).

Under endringsprosesser er det viktig å huske på at organisasjonen skal fortsette å fungere selv om man endrer seg. Noen organisasjoner oppretter egne prosjektgrupper for å håndtere endringene, altså en endringsorganisasjon i organisasjonen, mens andre jobber med endring og daglig drift parallelt. Den sistnevnte måten å gjennomføre endringer på kan være en utfordring da det blir mye å forholde seg til. Meyer og Stensaker (2011) mener at å

gjennomføre endringer i seg selv ikke er godt nok dersom kunder og ansatte blir neglisjert som følge av endringene. Det er derfor viktig at ledelsen tar hensyn til om organisasjonen kan gjennomføre sin daglige drift og samtidig gjennomgå en endringsprosess, eller om man skal opprette prosjektgrupper som gjør det meste av jobben.

Meyer og Stensaker (2011) sier videre at det er viktig at organisasjoner har evnen til å endre seg og samtidig ha en klar oppfatning av organisasjonens endringskapasitet. Dette kan gjelde både på rutiner, kultur og hvordan organisasjonen er strukturert med tanke på endringsprosessene. En god kultur med gode rutiner kan bidra til at de ansatte som gruppe har større kapasitet og villighet til å gjennomføre endringene enn i en organisasjon med dårligere kultur og ikke fullt så innarbeidede og gode rutiner. Med dette mener de at det er en kultur for både å endre seg, men samtidig ha fokuset på den daglige driften i organisasjonen. Dette kan stille store krav til lederne, da de både må mobilisere organisasjonen, og samtidig motivere de ansatte til å holde fokus under selve endringsprosessen. Meyer og Stensaker (2011) kom frem til tre forhold som kan være avgjørende for hvor stor endringskapasiteten er:

1. Hvordan ledelsen mobiliserer til å gjennomføre endring
2. Hvordan ansatte responderer/reagerer på endring
3. Etablerte strukturer og rutiner i organisasjonen

(s. 17).

Ansatte kan respondere på endring på ulike måter, noe som kan være med på påvirke hvor stor kapasitet organisasjonen har for å endre seg. Meyer og Stensaker (2011) har sett at organisasjoner hvor de ansatte ikke ønsker eller ikke har kapasitet til å være i en endringsprosess parallelt med daglig drift, kan ha større utfordringer med å gjennomføre disse prosessene. De bruker videre i denne sammenheng uttrykket om at organisasjonen har liten endringskapasitet. Noe som kan føre til at endringene heller ikke vil ha den effekten som i utgangspunktet var tilsiktet. Det kan i slike sammenhenger være en fordel å gi ekstra ressurser eller øke kompetansen rundt det nye, og det er viktig at ledelsen gir god informasjon og at de i en periode øker input til de ansatte om nye rutiner. Meyer og Stensaker (2011) peker på at en dyktig ledelse vil tilpasse måten som endringen planlegges og organiseres på til konteksten og til forventet respons. Viktige ressurser i store endringsprosesser er ledere som har tid og oppmerksomhet til å foreta løpende koordinering, tilrettelegging og problemløsning for sine ansatte. Om dette uteblir kan også de ansattes motivasjon og kapasitet rundt endringen utebli.

2.5.2 Organisasjonsutvikling

Organisasjonsutvikling er i dag et mye benyttet ord rundt omkring i bedriftene, og det er en påstand at de fleste som har vært i en eller flere organisasjoner har vært gjennom en eller flere organisasjonsutviklinger. Målet med en slik prosess er å få organisasjonen til å fungere bedre, og man jobber derfor målrettet mot å gjennomføre organisasjonens strategi. Dette kan i noen tilfeller medføre at man må gjøre noen endringer innad i organisasjonen og i ulike elementer av organisasjonen slik at man har de beste forutsetningene for å nå strategien. Organisasjonsutvikling defineres av Cumming og Worley (som sitert i Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 39-40) ”som en planlagt prosess som har til mål å bedre effektiviteten i organisasjoner”.

French mfl. (som sitert i Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 39) mener at organisasjonsutvikling er en form for endringsprosess som skal føre til resultater. De mener at organisasjonsutvikling er karakterisert ved følgende:

1. At det er en langvarig, planlagt innsats, basert på en overordnet strategi
2. At det benyttes konsulenter som etablerer en relasjon til klientene som er preget av likeverdig samarbeid
3. At det benyttes et aksjonsforskningsperspektiv
4. At arbeidsgruppen er en sentral innfallsvinkel for endring
5. At atferdsteori benyttes som grunnlag
6. At målet er å endre organisasjonskultur og prosesser slik at organisasjonen blir ”refleksiv”, med andre ord at den selv kan vurdere fremtidige endringsbehov, i tillegg til at man oppnår større effektivitet.

Amundsen og Kongsvik (2008) har funnet at organisasjonsutvikling kan bestå av fire ulike, men overlappende, aktiviteter som utføres i et samarbeid mellom eksterne endringsagenter og medlemmer av organisasjonen. Dette er aktiviteter som ikke nødvendigvis følger hverandre, men man kan under ulike faser av prosessen være innom disse aktivitetene og på samme tid gå tilbake til en tidligere aktivitet hvis man trenger det. Det vil si at disse aktivitetene ikke følger hverandre i tid. De fire er:

- Å få innpass i en organisasjon og komme til enighet om hva som ønskes gjennomført
 - Diagnostisering
 - Planlegging og iverksettelse av endring
 - Evaluering og institusjonalisering av endring
- (Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 40).

Å jobbe med organisasjonsutvikling innebærer at hele organisasjonen jobber sammen mot å nå organisasjonens mål. Det innebærer med andre ord at man må få med alle ansatte slik at det blir en felles prosess for hele organisasjonen. Samtidig er det store prosesser, som krever mye av mange, og det kan være en fordel at samtlige ansatte ser at dette er prosesser som må til for at organisasjonen skal klare å leve videre. Hvis man da ser på de fire aktivitetene som Amundsen og Kongsvik (2008) har kommet frem til kan det være en fordel dette ikke kommer utenfra, men innenfra organisasjonen. Punktet som dreier seg om å få innpass i en organisasjon kan derfor for noen være en utfordring, og burde kanskje komme innenfra. Med dette menes at de ansatte i organisasjonen kan komme til enighet om hva som ønskes gjennomført, og at det å søke endringsagenter kan være en prosess organisasjonen ser på først når de vet hva som er målet med prosessen. Organisasjonsutvikling bør med andre ord være en demokratisk prosess, med stor grad av involvering. Medvirkning kan derfor være et viktig punkt å se på.

Levin og Klev (referert i Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 141) mener at endringer som er planlagt av ledelsen alene ofte kan være kompliserte og tidkrevende, og det kan hende at de ansatte ikke alltid ser behovet for endringer, og at opplæring i nye systemer kan være tidkrevende. De argumenterer derfor for at ansatte aktivt skal være med i hele prosessen, og at de kan bidra til å forme og utvikle nye løsninger for videre arbeid og utvikling i og av organisasjonen. En demokratisk prosess kan være tid- og kostnadskrevende, og kan medføre at samtlige ansatte jobber med endringen eller utviklingen. Dette kan som sagt koste organisasjonen og de ansatte mye, men kan også føre til at de ansatte føler et større eierskap til det de gjør.

Levin og Klev (referert i Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 141) argumenterer for at organisasjonsutvikling medfører kollektive læringsprosesser, og at dette kan føre til at de ansatte blir mer reflektert rundt utviklingen, og at de dermed har bedre innsikt i hvorfor organisasjonen gjennomfører slike prosesser. Involvering og medvirkning er med andre ord sentralt å ta med seg om man skal inn i en slik prosess. Slik er det dessverre ikke i alle organisasjoner i dag, og for mange er det slik at organisasjonsendringer kommer fra ledelsen og ned på de ansatte. De er med andre ord "top-down". Med dette menes at ledelsen sitter på hele prosessen, og de ansatte involveres i en sen fase. Det presenteres ferdige løsninger på problemer og utfordringer, og de ansatte har lite forhold til hvorfor endringene må skje. En fordel med å foreta endringen slik er at det ikke krever like mye av hele organisasjonen, og de ansatte kan jobbe med daglig drift mens ledelsen finner svar på utfordringer. På den annen

side er dette lite demokratisk, og det kan by på store utfordringer siden de ansatte ikke ser behovet for endringen og de kjenner heller ikke til hva som var den utløsende faktor for denne endringsprosessen.

Amundsen og Kongsvik (2008) har sett på to ulike hovedperspektiver ved organisasjonsendring, disse er:

- Som et opplevd fenomen
- Som et institusjonelt fenomen

(s. 33-34)

Hvis man ser på organisasjonsendring som et opplevd fenomen vil det si at de ansatte ser behovet for endringen, og de kan være med på prosessen. Ser man derimot organisasjonsendringen som et institusjonelt problem vil det si at samfunnet rundt og omgivelsene initierer denne endringen.

Omstilling er i likhet med organisasjonsutvikling en endringsprosess som finner sted i organisasjoner. Mens organisasjonsutvikling ofte beskrives som en prosess hvor man jobber felles mot organisasjonens strategi, er omstilling ofte beskrevet som en prosess som innebærer endring av strategier, og i noen tilfeller en endring som kommer av at man ønsker å kutte kostnader. Omstilling kan derfor ofte fremstilles som en nødvendighet. En omstillingsprosess kjennetegnes av at den er planlagt, tidsavgrenset, rettet mot konkrete mål og ledelsesstyrt. ”Omstillinger utløses av endringer i rammebetingelser i organisasjonens omgivelser. I en omstillingsprosess kan utviklingskonsepter representere et sett av løsninger på de interne utfordringene slike endringer i omgivelsene kan føre med seg” (Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 42).

2.5.3 Involvering

Som tidligere nevnt kan grad av involvering i endringsprosesser variere. Enkelte organisasjoner involverer ikke de ansatte før endringen skal implementeres, noen involverer enkelte ansatte i enkelte elementer av prosessen, mens noen organisasjoner involverer de ansatte i hele prosessen, som til og med kan være initiert av de ansatte. Ofte er det ledelsen som tar initiativ til endringstiltak, mens de ansatte er en del av en allerede planlagt prosess. Det kan være mange ulike årsaker til dette, dels fordi det kan medføre store økonomiske kostnader med høy grad av involvering, og dels fordi dette kan være en krevende prosess. I andre tilfeller er det imidlertid slik at ansatte ser et behov for endring som ledelsen ikke ser.

I endringsprosesser kan vi skille mellom direkte medvirkning, det vil si at de ansatte blir involvert som individuelle representanter, eller indirekte medvirkning, altså at de ansatte har valgt ut en representant som skal tale deres sak. I følge Tønnesen (som sitert i Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 145) kan direkte medvirkning grunnleggende skje på tre måter:

1. Gjennom forbedring i egen stilling/egne arbeidsoppgaver på områder som en selv har kontroll over, uten å involvere andre i særlig grad
2. Gjennom forslag til forbedringer i egen/andres arbeidssituasjon overfor ledere/stab
3. Gjennom deltakelse på ulike arenaer for å løse konkrete utfordringer i samarbeid med andre

Medvirkningen av de ansatte kan altså skje på ulike måter, og de ansatte trenger ikke nødvendigvis være en del av prosessen hele tiden, men kan komme med innspill underveis. Prosessen kan også deles i mange deler, hvor den ansatte selv har større grad av kontroll over de endringer som påvirker hans/hennes arbeidshverdag direkte. På denne måten blir den ansatte involvert i den grad som påvirker ham/henne, og trenger ikke nødvendigvis være en del av en prosess som han/hun ikke blir omfattet av. Meyer og Stensaker (2011) mener også at ledelsen bør se de ulike ansatte som de individene de er, og involvere dem i den grad de ønsker å bli involvert. Det kan være at enkelte synes det er mer motiverende å bli en del av prosessen i implementeringsfasen, mens andre liker å være en del av hele prosessen, fra begynnelse til slutt.

Involvering av ansatte dreier seg mye om å skape forankring og eierskap til det som skal skje. Dette kan videre motivere de ansatte til å ønske å yte sitt beste til organisasjonen, samt ivareta gode medarbeidere. For enkelte er ikke dette en realitet, og de får ofte budskapet rundt endringen fra sin nærmeste leder, og må i neste sekund formidle dette videre til andre ansatte eller til kunder. Dette kan for noen by på store utfordringer og det kan av mange årsaker være krevende. For det første fordi man ikke har noe eierskap til hva det ”nye” er og man har heller ikke den kunnskapen som trengs for å selge dette videre med stor entusiasme (Meyer & Stensaker, 2011, s. 93).

Meyer og Stensaker (2011) beskriver en form for involvering de kaller for ”skinninvolvering”. Med dette mener de at de ansatte blir invitert til å medvirke i prosessen uten at de føler at de blir hørt eller at de har innflytelse. Dette kan komme av at ledelsen søker innspill for sent i prosessen og allerede har tatt sine beslutninger, eller at det eksisterer mange innspill og ikke alle kan tas med videre. Enkelte organisasjoner kan nok forbedre sin grad av håndtering av innspill. I noen organisasjoner kan det nok være slik at det blir oppmuntret til

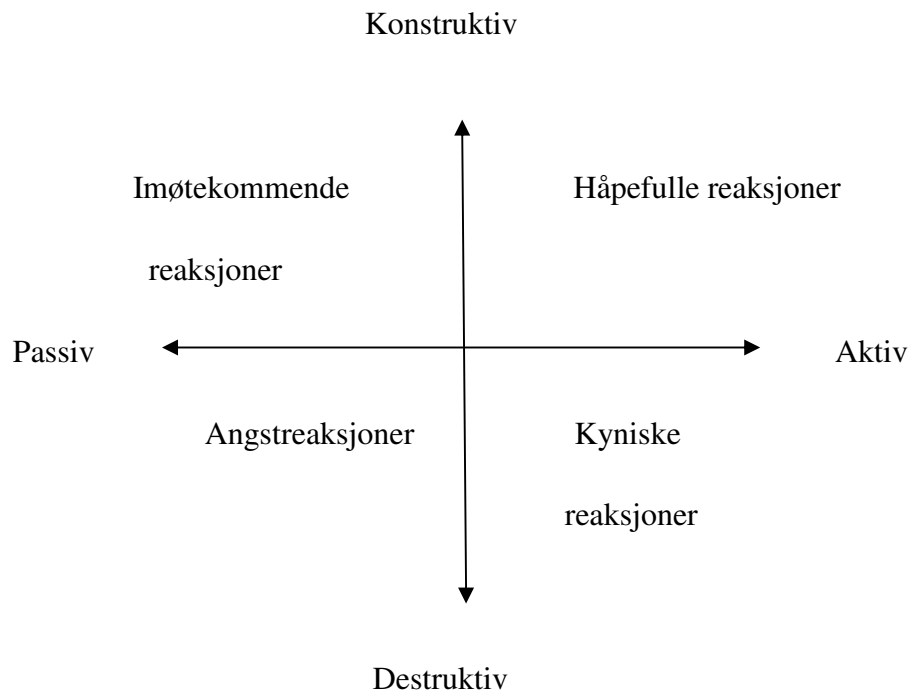
innspill, mens i andre organisasjoner kan det være slik at de ansatte føler de ikke har lov til å si sin mening om egen arbeidshverdag og påvirkning av den. Håndtering av innspill er derfor et viktig poeng når det gjelder involvering av ansatte.

Meyer og Stensaker (2011, s. 93) bruker uttrykket selektiv inkludering når de snakker om involvering i endringsprosesser. De mener dette kan redusere kostnader knyttet til tids- og ressursbruk i forbindelse med implementering av endring. Dette er imidlertid også noe som ikke fungerer i alle organisasjoner, og trenger nødvendigvis ikke være positivt for alle. Ansatte som er vant til endring og som har tillit til at ledelsen ivaretar deres interesser vil nok respondere bedre på en slik grad av inkludering enn de som ikke har disse forutsetningene. I noen tilfeller kan det nok dessuten være slik at de ansatte er vant til mye endringer, men har ingen tillit til at ledelsen ivaretar deres interesser.

Amundsen og Kongsvik (2008) mener at medvirkning og involvering handler om å skape et eierskap til endringsplanene, og videre at konsekvensen av å ikke involvere kan være at man ikke utnytter den erfaringen som er gjort og den kunnskapen som er akkumulert i virksomheten hva angår arbeidsmåter og organisering. Opplevelsen av medvirkning i endringsprosesser vil være avhengig av hvordan kommunikasjonen om og rundt endringene foregår. For ledelsen kan endringen oppfattes som en like tung og vanskelig prosess som for de ansatte. Dette fordi det kan være en utfordring å få med de ansatte, og å få de til å engasjere seg. Imidlertid kan de ansatte ha ulike reaksjoner rundt dette. Mishra og Spreitzer (som sitert i Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 28) beskriver en modell bestående av fire typer reaksjoner fra arbeidstakere:

1. Imøtekommende reaksjoner
2. Håpefulle reaksjoner
3. Angstreaksjoner
4. Kyniske reaksjoner

Modellen er videre skissert opp slik:



Figur 2: Typologisering av reaksjoner på endring (Mishra & Spreitzer som sitert i Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 28).

Ut fra modellen kan man også se hvor delaktig de ansatte er, da den skiller mellom passiv og aktiv, samt destruktiv og konstruktiv. Er den ansatte aktiv og konstruktiv er han/hun en ansatt som har stor tro på organisasjonen og endringen. Er den ansatte destruktiv og passiv kan det godt hende han/hun ser etter en annen jobb. Er imidlertid den ansatte aktiv og destruktiv kan det hende han/hun aktivt jobber for at endringsprosessen ikke skal finne sted. Passiv og konstruktiv er imidlertid en kombinasjon som sjelden eller aldri opptrer. Motstand mot endring er en vanlig reaksjon blant mange ansatte, og kan komme av at enkelte ansatte rett og slett er redde for å miste jobben sin. De kan være redde for å ikke lenger besitte den samme nøkkelen kunnskapen de hadde før, på grunn av nye systemer, eller nye produkter. Motstand kan med andre ord ofte stamme fra et behov for trygghet.

Scott og Jaffe (som sitert i Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 92) har sett at større endringer ofte kan føre til at den enkelte ansatte kan oppleve tap av ulike slag:

- Tap av trygghet, ved at ansatte føler at de ikke har kontroll eller ikke vet hva som kommer til å skje i fremtiden eller hvilken rolle de har i organisasjonen.
- Tap av kompetanse, ved at de ikke vet hvordan nye arbeidsoppgaver skal utføres.

- Tap av forbindelser og tilhørighet, ved at de mister kontakt med tidligere kunder, kolleger eller ledere.

Motstand kan også skyldes forventningsbrudd, nærmere bestemt brudd på det Schein kaller psykologiske kontrakter. En psykologisk kontrakt innebærer i følge Schein et sett av uskrevne forventninger mellom hvert medlem av en organisasjon og de forskjellige lederne og andre i denne organisasjonen (Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 93).

Motstand mot endring kan derfor ligge i mennesker naturlig, da man er redd for å miste det som er trygt med å bevege seg mot noe som er helt nytt. For å unngå en slik motstand kan involvering være ekstra viktig, da de ansatte virkelig skjønner hvorfor disse prosessene må finne sted.

2.5.4 Endringstretthet

Til slutt vil jeg se litt på endringstretthet. For det er ikke til å komme unna at de fleste organisasjoner endres mye og ofte i dag. Markedet og omgivelsene endrer seg i et raskt tempo og det gjelder å henge med. Det kan nesten virke som at noen endrer seg bare for endringens egen skyld. Endringsprosesser er viktig, og det er en påstand at dette også kommer til å foregå mye i fremtiden. Motstand mot endring trenger ikke nødvendigvis å være negativt. Motstand vil si at de ansatte aktivt involverer seg i det som skjer på arbeidsplassen sin og de tar aktive valg. Personer som opptrer passivt rundt endringsprosesser kan være mer negativt enn de som motsetter seg de. Selv om engasjement for noen kan oppfattes som positivt, kan det for andre oppfattes som unødvendig, og de ansatte kan bli endringstrette og kyniske (Meyer & Stensaker, 2011, s. 70).

Meyer og Stensaker (2011) bruker et uttrykk som forklarer hvordan endringstrette personer reagerer: "Bend Over Here It Comes Again", og forkortes BOHICA (s. 72). De forklarer denne reaksjonen som en måte å distansere seg fra endringen på. De mener denne reaksjonen kan være en såkalt kultur som oppstår i organisasjonen dersom flere ansatte er endringstrette, og at den kan sies å være tillært. Meyer og Stensaker (2011) poengterer at det ikke nødvendigvis er ansatte som har erfaring med mange store endringer over tid som har denne reaksjonen. Noe som de mener kan tyde på at organisasjoner med ansatte som har vært gjennom mange store endringer, har større sannsynlighet for en vellykket implementering på grunn av mer lojale reaksjonsmønstre (Meyer & Stensaker, 2011, s. 73). BOHICA vil med andre ord si at de ansatte ignorerer endringen og det "nye", og fortsette å jobbe som før.

På den annen side kan gjentatte endringsprosesser føre til at ansatte i mindre grad identifiserer seg med organisasjonen de arbeider i. Og dette kan komme av at involveringsgraden er for liten, eller at ansatte i for stor grad har nektet å tilpasse seg endringene. Meyer og Stensaker (2011) har også sett at yngre mennesker har et annet forhold til arbeidsplassen enn eldre mennesker, og det kan virke som at eldre mennesker er mer lojale. Det er imidlertid et paradoks at eldre mennesker ofte er mindre endringsvillige enn yngre. Det synes allikevel å være en tendens til at ”familiefølelsen” og tilknytningen de ansatte har hatt til organisasjonen brytes når organisasjonen går gjennom en rekke store endringer (Meyer & Stensaker, 2011, s. 77-81).

3. Metode

Som problemstillingen tilsier ønsker jeg i denne oppgaven å få innsikt i hvordan et ”top-down”-styrt endringsfokus påvirker de ansattes opplevelse av sin arbeidshverdag, hvordan nye endringer innføres i organisasjonen, samt om og eventuelt hvordan de ansatte i større grad kan inkluderes i slike prosesser. Slik jeg vurderer det krever dette at jeg benytter meg av flere forskningsmetoder for å kunne belyse temaet på en best mulig faglig måte.

For å få en forståelse for hvordan de ansatte opplever sin arbeidshverdag og de endringene som utføres på Sats vurderte jeg det som mest hensiktsmessig å bruke en kvalitativ metode i form av et dybdeintervju. Når det videre kom til en vurdering av eventuelle endringsmuligheter og alternativer til dagens praksis anså jeg et litteraturstudium av relevant forskning og faglitteratur som hensiktsmessig for å få en god innsikt i hvilke retningslinjer og muligheter som eksisterer. Jeg anså det også som en styrke å benytte to ulike forskningsmetoder for å belyse temaet, og for å i større grad ta avstand fra mine egne erfaringer som tidligere ansatt i Sats og den eventuelle forutinntatthet dette kunne medføre. Jeg vil videre i dette kapittelet utdype mine valg og gjennomføringen av disse metodene.

3.1 Dybdeintervju

Som nevnt over valgte jeg å benytte meg av en kvalitativ metode i form av dybdeintervjuer av ansatte i Sats. Kvalitativ metode omhandler å tilegne seg data som ikke kan uttrykkes i tall eller mengdeenheter (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004, s. 97). Ved å gjennomføre et kvalitativt forskningsintervju vil jeg kunne få en god innsikt i informantens erfaringer og tanker. Jeg ønsket å komme dypere inn på hva de enkelt ansatte tenkte om organisasjonen, deres oppfatninger og forståelser rundt de endringsprosessene som har vært gjennomført og som fortsatt pågår, samt å få en viss forståelse for hvorfor de svarte som de gjorde. I følge Gripsrud mfl. (2004, s. 60) benyttes individuelle dybdeintervjuer når individets personlige erfaringer, meninger eller liknende er av interesse. Dette innebærer åpne spørsmål hvor informanten fritt kan uttale seg om det aktuelle tema. Dybdeintervjuer ble derfor et naturlig valg for meg.

Det første jeg gjorde etter jeg hadde fastsatt problemstillingen var å utforme en intervjuguide (vedlegg 1). For å besvare problemstillingen på en best mulig måte trengte jeg å få flere vurderinger av og synspunkter på de endringsprosessene som foregår i organisasjonen. Jeg brukte mye tid på å komme frem til gode, åpne spørsmål som kunne gi meg den

informasjonen og innsikten jeg trengte, samt være formulert slik at informantene kunne utdype og svare med utgangspunkt i sine erfaringer.

Jeg utformet en intervjuguide i tre deler. Den første delen av intervjuguiden var ganske generell, og spørsmålene her kunne også blitt brukt dersom jeg skulle gjennomført en spørreundersøkelse. Del 2 og 3 er mer spesifikt rettet inn på selve temaet i oppgaven og dermed problemstillingen.

Jeg intervjuet sju ansatte i Sats. Disse befinner seg på ulike nivå i organisasjonen, de jobber med ulike områder og på ulike treningsentre. En fra toppledelsen, en mellomleder og fem deltidsansatte i lavere stillinger. Det er ingen heltidsansatte i organisasjonen som ikke har mellomlederansvar, men noen av de deltidsansatte, som jeg intervjuet, jobber så mye at det utgjør en 100 % -stilling.

Jeg spurte ti personer om de kunne være informanter for denne oppgaven, og av disse var det altså sju som takket ja. Da jeg spurte dem forklarte jeg kort at jeg skulle skrive en masteroppgave som skulle ta for seg hvordan Sats fungerer som organisasjon, og hvordan det var å være ansatt i Sats. Omtrent en uke før intervjuene skulle finne sted sendte jeg informantene en e-post hvor jeg beskrev litt nærmere hva intervjuet ville dreie seg om, og hvorfor jeg ønsket å gjennomføre dette.

Før vi satte i gang med selve intervjuet forklarte jeg nok en gang hva som var formålet med undersøkelsen, og bakgrunnen for at jeg ønsket å stille de spørsmålene jeg hadde. Intervjuene varte mellom 45 og 70 minutter. Informantene fikk god tid til å svare på de ulike spørsmålene, og enkelte ganger stilte jeg noen oppfølgingsspørsmål for å forsikre meg om at jeg forstod uttalelsene riktig, slik at minst mulig misforståelser lå til grunn for diskusjonen og vurderingen av resultatene. Informantene kom ofte på ting de ville føye til helt mot slutten av intervjuene.

Intervjuene foregikk på nøytral grunn, og det var lite støy eller andre forstyrrelser i rommet. Informantene kunne unnlate å svare på enkelte spørsmål dersom de ønsket, og ikke syntes jeg hadde noe med deres mening eller oppfatning angående enkelte situasjoner.

Noen av spørsmålene i del 1 var veldig generelle, dette var for å bygge opp samtalen slik at vi etter hvert kunne bevege oss inn på områder som var mer relevante for oppgaven. I del 1 fikk jeg ikke så lange svar, noe som heller ikke var hensikten.

I del 2 bevegde vi oss litt mer inn på det som er oppgavens kjerne, og her var også spørsmålene litt mer spesifikke. Dette førte til at informantene brukte litt lengre tid på å svare enn de gjorde i del 1. Det skyldtes nok at de måtte tenke mer gjennom både spørsmål og svar, og det var i denne delen av oppgaven svarene gjerne kom mot slutten av intervjuet, etter de hadde fått tenkt mer over spørsmålene, og kom med svar de kunne begrunne dypere. Jeg tror spørsmålene satte i gang noen tankeprosesser hos informantene mine. Flere av dem hadde nok ikke tenkt over hvor mye av det som foregår i arbeidshverdagen som faktisk dreier seg om endringer eller endringsprosesser i ulik grad. Informantene begynte etter hvert også å reflektere litt mer rundt hva som faktisk foregår i løpet av en arbeidsdag.

Del 3 var den mest spesifikke delen av intervjuguiden, her gikk spørsmålene mer inn på hva de ansatte følte og mente om ting. Dette stilte også større krav til at informantene brukte tid på å tenke gjennom og være litt personlige i de svarene de ga. Denne delen hadde jeg i forkant av intervjuene tenkt på som den mest utfordrende, da det ikke var sikkert at alle ønsket å svare eller være helt ærlige i sine svar. Jeg satt dog igjen med en opplevelse av at jeg fikk gode og reflekterte svar, som også var personlige og ærlige. Det var selvsagt enkelte av informantene som ønsket å åpne seg mer enn andre, noe som gav en ulik dybde i svarene. Informantene fikk god tid til å tenke gjennom svarene og også her kom noen av svarene helt mot slutten av intervjuet. Jeg opplevde ikke at noen av informantene syntes spørsmålene var støtende mot dem eller organisasjonen.

3.2 Litteraturstudie

I tillegg til dybdeintervjuene utførte jeg et litteraturstudium. Gripsrud mfl. (2004) skriver at ”eksisterende teorier kan brukes for å forutsi hvilke forhold som er relevante i forbindelse med et undersøkelsesspørsmål” (s. 70). Siden jeg hadde en klart definert problemstilling valgte jeg å benytte meg av litteraturstudiet for å finne ut av hvilke forhold jeg burde legge vekt på i undersøkelsen (Gripsrud et al., 2004). Jeg tok her for meg relevant forskning og faglitteratur om organisasjon og medarbeiderdrevet utvikling, samt om organisasjon og endringer. Resultatene av dette studiet er presentert i kapittel 2 (Teori). Jeg har underveis i kapitlet brukt min egen erfaring fra arbeidslivet, min faglige vurdering av litteraturen, samt noen av utsagnene fra informantene for å eksemplifisere og knytte litteraturen opp mot Sats’ måte å arbeide og innføre endringer på. Jeg vil ta med meg disse vurderingene og eksemplene, samt resultatene fra kapittel 4 (Resultat) til kapittel 5 (Diskusjon) for videre å drøfte hvordan

et ”top-down”-styrt endringsfokus påvirker de ansattes opplevelse av sin arbeidshverdag og videre hva som eventuelt kan endres for å involvere de ansatte i større grad.

3.3 Kritikk av metodevalg

Med bakgrunn i min egen erfaring fra denne organisasjonen, samt andre lignende organisasjoner hadde jeg i forkant av studiet en viss formening om hvordan jeg mente organisasjonen Sats var organisert og styrt. Jeg hadde også noen ideer om hva som kunne vært gjort annerledes i organisasjonen. Med disse synspunktene sto jeg i klar fare for å la de legge føringer for hva jeg ville oppnå, både i forskningsresultatene og med selve oppgaven. Jeg måtte derfor ha et svært skjerpet fokus på å legge mine synspunkter til side og være nøytral under undersøkelsesfasen.

En svakhet med dybdeintervjuene kan være at de ikke omfattet samtlige i organisasjonen, i tillegg til at noen av informantene ikke hadde jobbet lenge nok i Sats til å ha tilstrekkelig kunnskap om organisasjonen til å kunne besvare alle spørsmålene like godt. Sett i retrospekt kunne jeg valgt å intervju flere personer eller benyttet meg av spørreundersøkelser i tillegg til dybdeintervjuene. En spørreundersøkelse kunne gitt meg en bredere innsikt og grunnlag for vurderinger og diskusjon, men jeg ville da mistet den dybden jeg var ute etter.

I forhold til litteraturstudiet kan kritikken rettes mot bruk og tolking av kilder, sitater og forskningsresultater. Som forsker kan jeg feiltolke og misforstå det som står skrevet og videre dra feilaktige slutninger ut fra dette. Ved å bruke og sammenligne flere kilder til samme tema minker sjansen for feiltolkninger og feilaktige slutninger betraktelig, og jeg øker slik validiteten i oppgaven og drøftingen.

4. Resultater

I dette kapitlet vil jeg presentere og belyse noen av utsagnene og svarene informantene gav meg i intervjuene, samt noen av mine vurderinger av disse. Intervjureferansene i sin helhet kan leses i vedlegg 2.

Informantene har ulike stillinger i organisasjonen. Et par av informantene er deltidsansatte og jobber bare noen kvelder i uken. Enkelte deltidsansatte betraktet ikke Sats som en arbeidsplass hvor de ønsket å involvere seg i utviklingen i særlig stor grad, de ønsket bare å komme på jobb, gjøre sine arbeidsoppgaver, for så å gå hjem etter endt vakt. Med unntak av informanten som jobbet i toppledelsen var det imidlertid én ting så og si alle hadde til felles, de snakket om organisasjonen som ”dem” og ”oss”. Hvor ”dem” var toppledelsen og ”oss” var de ansatte som jobber på sentrene. Det virket med andre ord som om det var snakk om to ulike organisasjoner, da det ikke er noen direkte kontakt mellom de som jobber i ledelsen og de som er ansatt på hvert enkelt senter. Mange av de ansatte visste ikke engang hvem som jobber i toppledelsen. For meg virket det derfor som at de ikke var blitt så godt informert om hvordan organisasjonen er strukturert.

Som nevnt tidligere (kapittel 3.1) var det få av informantene som hadde tenkt gjennom at arbeidsplassen, og arbeidsdagen deres, besto av en rekke endringer og endringsprosesser. Den eneste endringsprosessen de kunne komme på, var fusjonen mellom Sats og Elixia. Denne var imidlertid ikke startet i særlig stor grad da intervjuene ble gjennomført så de kunne ikke uttale seg om erfaringer med denne. Etter hvert som informantene fikk tenkt seg om, begynte de imidlertid å erindre endringer som hadde foregått og som foregikk mens de var på jobb. Dette kom frem etter hvert som de fikk tenkt seg litt om. De innså da at mye av det som foregår i arbeidshverdagen dreier seg om endringer og at de var inne i en rekke endringsprosesser hele tiden. Selv om endringene var små, var det likevel endringer. Det var i tillegg ganske bred enighet blant informantene som jobbet på treningssentrene om at de ikke tok del i verken utforming eller implementering av disse endringene. Det kom frem at de ansatte stort sett bare fikk beskjed når nye rutiner eller nye produkter ble innført via intranettet eller e-post.

Den eneste informanten som ikke ga uttrykk for de samme erfaringene var en mellomleder på et av sentrene. Han mente at han fikk ta del i noen av endringene som skulle omfatte hans ansvarsområde og videre at han ble involvert til en viss grad. Andre informanter mente at det var naturlig at endringene ble fattet, vedtatt og uformet blant topledere, siden det var de

som hadde oversikt over økonomi og utvikling i organisasjonen, og at de dermed burde ha kontroll over dette. De mente også at det egentlig var helt greit at de ikke ble involvert i prosessene fordi de ønsket bare å komme på jobb, gjøre det de ble bedt om å gjøre, for så å dra hjem.

Det var imidlertid én deltidsansatt som skilte seg ut med sine meninger. Hun mente de ansatte burde få ta større del i endringsprosessene, siden det var de som til enhver tid møtte kundene, og dermed visste hvilke ønsker og behov de hadde. Hun ønsket at de ansatte i større grad ble involvert når en endring skulle finne sted, og at det kunne være opp til hvert senter å tilpasse seg kundene slik at de fikk en opplevelse av at deres behov ble møtt og dekket.

Informanten som befant seg i toppledelsen mente det kunne være en god idé med involvering av de ansatte, men hun mente også at dette fant sted i dag. Dette fordi de ansatte under medarbeiderundersøkelser og medarbeidersamtaler kunne komme med tilbakemeldinger. Hun mente også at det kunne bli en meget rotete organisasjon, og at det ville kreve store ressurser, dersom alle ansatte skulle involveres i forbindelse med endringer og andre prosesser av betydelig størrelse.

Når det gjaldt spørsmålet om tilbakemeldinger rundt endringsprosessene var resultatene ganske sprikende. Noen av informantene mente at det ikke var noe poeng i å komme med tilbakemeldinger. Dette gjaldt imidlertid hovedsakelig de ansatte som syntes det var greit å kun følge rutiner hele arbeidsdagen. Tanken på å komme med tilbakemeldinger rundt endringsprosessene hadde rett og slett ikke slått dem. Andre informanter ønsket gjerne å komme med tilbakemeldinger til ledelsen i Sats og hadde for så vidt prøvd å gjøre dette et par ganger, men hadde ikke opplevd at de hadde blitt tatt på alvor eller hørt. De hadde heller fått beskjed om at dette var noe de måtte ta opp med sin nærmeste leder, som videre kunne formidle det videre oppover i organisasjonen. Direkte kontakt mellom de ansatte på et senter og toppledelsen er med andre ord ikke ønsket i Sats.

Enkelte informanter mente derimot at de kunne komme med tilbakemeldinger til Sats, at de kunne ha gode diskusjoner rundt meninger og deretter komme frem til en felles avgjørelse på hvordan ting skulle gjøres og utformes fremover. Dette var erfaringer gjort av informanten som jobbet i toppledelsen, samt mellomlederen.

De aller fleste av informantene trivdes med endringer, og mente det ikke var for mange endringer i Sats. Nesten alle kom imidlertid med en tilbakemelding om at det var lite

opplæring rundt det som var nytt. De opplevde at de kom på jobb, fant en rutine, fikk beskjed om å lese gjennom den hvis de hadde tid, og hvis det var noen spørsmål så kunne de ta kontakt med sin nærmeste leder eller finne svar på intranett via ”spørsmål og svar”. De var med andre ord enige om at opplæring og introduksjon nesten var ikke-eksisterende foruten rene rutinebeskrivelser. De mente også at noen av endringene og enkelte av de nye produktene som ble lansert var unødvendige, samt at mange produkter som ble innført var helt lik tidligere produkter, bare med nye navn og en annen type markedsføring. Den ene informanten uttalte at mange av produktene eller konseptene som ble lansert kun var de samme produktene som tidligere hadde blitt fjernet, relansert som ”mer fancy”.

På spørsmål om de ansattes selvstendige beslutninger mente noen av informantene at de ikke hadde behov for å ta selvstendige beslutninger rundt endringene, og at rutinebeskrivelsene sa det meste. Spesielt i og med at de kunne tilføye det som sto på intranett under ”spørsmål og svar”. Andre informanter mente imidlertid at det var en utfordring med rutinebeskrivelsene. De mente at selv om de ikke var involvert i selve endringsprosessen var det viktig for dem å kunne selge eller informere kundene om produktene på *sin* måte, og at de ikke ønsket å videreformidle det nøyaktig slik det sto i rutinebeskrivelsen. Det var viktig for dem å kunne kommunisere med kundene på sin egen måte, og de mente det ville bli unaturlig å kommunisere innhold som sto i et slags ”manuskript”. Andre informanter mente derimot at de kunne kommunisere med kundene på sin personlige måte i salgsprosessen selv om det var utformet en rutinebeskrivelse. De mente videre at rutinebeskrivelsen førte til mindre usikkerhet og at den var et godt hjelpemiddel til å formidle de samme hovedpunktene til alle kundene.

Det mest interessante funnet var imidlertid at det var få eller ingen av informantene som hadde vært ansatt i organisasjonen over lengre tid. Majoriteten av informantene hadde bare vært ansatt i to år eller mindre. Det var kun én informant som hadde jobbet i organisasjonen i flere år og dette var personen som befant seg i toppledelsen. Dette ble også et samtaletema underveis i intervjuene, og de fleste mente at de ikke kom til å jobbe i Sats særlig lenge siden dette var en arbeidsplass hvor det var lite rom for utvikling, dårlig lønn og ugunstige arbeidstider. Det var med andre ord bare en grei plass å jobbe mens de studerte, eller å bruke som en mellomstasjon frem til de fant seg en ”ordentlig jobb”. Ut fra dette kan jeg ikke konkludere med at det er høyt gjennomtrekk i organisasjonen, men det er nærliggende å anta at det er stor grad av utskifting blant de ansatte i Sats.

De deltidsansatte og lederne hadde ulike forventninger til og rundt endringsprosesser. Noen av informantene hadde ikke noen kjennskap til endringer overhodet. De observerte sjeldent endringsprosesser, og hvis de observerte det, så reflekterte de ikke så mye over det. Dette gjaldt i hovedsak de informantene som kun jobbet et par dager i uken og var studenter ved siden av. Andre ansatte hadde andre forventninger til endringsprosesser, og ønsket gjerne å ta større del i dem, men mistet delvis motivasjonen da de ble møtt med det de kalte en form for ignoranse fra ledelsens side. En informant hadde da hun startet i organisasjonen sett for seg å jobbe i Sats etter endt utdanning, men dette hadde endret seg etter å ha jobbet i organisasjonen en stund. Andre informanter mente imidlertid at deres forventninger rundt endringene ble tatt hensyn til, og at de var involvert gjennom store deler av prosessen.

Resultatene fra intervjuene var tidvis svært forskjellige og det kom frem mange ulike erfaringer og meninger på enkelte områder. På andre områder var imidlertid informantene ganske samstemte i sine svar og meninger. Noen var veldig positive i sin omtale om organisasjonen, de trivdes godt med å jobbe i Sats og hadde derfor ikke noe negativt å si angående måten Sats er strukturert og organisert. Andre informanter var derimot mer negative og mente det burde vært rom for at de ansatte får ta større del i avgjørelser som blir tatt. De ønsket også å bli inkludert tidligere og i større grad i prosessene.

Jeg opplevde at informantene kunne begrunne godt hvorfor de svarte som de gjorde, og svarene virket oppriktige. Det virket også som at enkelte av informantene hadde et ønske om å bli lenge i organisasjonen, og hadde et håp om at de skulle få ta større del i prosessene etter de hadde jobbet der en stund. De håpet at de etter hvert kom til å få mer påvirkningskraft rundt avgjørelser som blir tatt, samt at de hadde et ønske om å i større grad bidra i produktutviklingen fremover.

5. Diskusjon

Ledelse dreier seg i stor grad om å påvirke andre personer, og sørge for at det som foregår i bedriften befinner seg innenfor de organisatoriske rammene som er satt. For å kunne lede en gruppe trenger man en viss form for påvirkningskraft, eller makt. Denne makten oppnår man enten gjennom sin stilling, gjennom at man naturlig er en ledertype, eller en kombinasjon (jf. kapittel 2.4.1). Uansett hvordan man har oppnådd denne makten og hvordan man anvender den, kan man si at ledelse er en komplisert oppgave som ikke nødvendigvis alle behersker like godt. For noen ledere er det viktig å ha en viss autoritet, for andre er det viktig å ha en viss form for makt, mens andre ledere igjen ønsker å lede gjennom å få de ansatte til å lede seg selv. Ledelse er ulikt for ulike personer, og det én person mener er en god leder, kan for en annen være en dårlig leder (jf. kapittel 2.4.1). Lederen er mellomleddet mellom struktur og kultur, og det er lederens ansvar å ansette de riktige personene og følge opp at disse opptrer innenfor organisasjonens rammer (jf. kapittel 2.4.1). Det er med andre ord mange forventninger til ledere og ledelse. Lederen kan legge føringer for kultur. Både på godt og vondt, for lederen kan også være en som skaper frykt i organisasjonen.

Som jeg har nevnt tidligere i oppgaven er det i Sats mange ledere på ulike nivåer. Det er en person på toppen av hele organisasjonen, og videre under er det ledere som har ansvar for sine områder. På hvert senter befinner det seg en ledergruppe eller et lederteam. Senterleder er den som sitter med den største delen av makten på senteret, og det er senterlederen som har kontakt med de øvrige lederne som jobber i toppledelsen. Under senterlederen igjen fins det tre ledere som har ansvar for hvert sitt område. I endringsprosesser og ved innføring av nye produkter i Sats, er det alltid senterlederen som får informasjon om dette først, og han/hun informerer deretter de andre lederne om hva det ”nye” er og hvordan det fungerer. Med utgangspunkt i denne organisasjonsstrukturen har en senterleder i Sats, etter min mening, ikke betydelig beslutningsmyndighet eller makt i organisasjonen. Han/hun bidrar heller ikke med produktutvikling eller andre innovative oppgaver. Senterleder kan imidlertid komme med innspill og ønsker som tas videre oppover i organisasjonen. Noe som kan være i henhold til Sats’ strategi. Da strukturen er ”top-down” er nok ikke tanken at senterleder skal ha like mye makt som de ansatte i toppledelsen.

Denne tankegangen og denne type struktur er det jeg har stilt spørsmålsteget ved i denne undersøkelsen. Jeg har gjennom mine to forskningsmetoder samlet inn data rundt dette og jeg vil i dette kapitlet i større grad vise og diskutere hvordan ledelse i Sats er per i dag, samt

hvordan ”top-down”-strukturen påvirker de ansattes motivasjon, evne til innovasjon og ønske om en karriere i organisasjonen.

5.1 Dra i samme retning

Når ledelsesstruktur skal velges i en organisasjon, er det viktig å ta utgangspunkt i hvilken organisasjon det er snakk om, hvilke mennesker som jobber der, samt organisasjonens størrelse. Eksempelvis kan vi se for oss et sykehus. Der finner vi mange høyt utdannede mennesker med mange ulike profesjoner og mye ansvar på ulike områder. Her er det min påstand at en hierarkisk struktur med en klar ”top-down”-struktur og med stor grad av kontroll over ansatte ikke vil fungere så bra. Dette mener jeg hovedsakelig fordi de fleste er høyt utdannede fagpersoner som må være i stand til å ta mange selvstendige valg i løpet av dagen. Sykehuset ville nok ikke fungert om noen hadde lagd en mal for alt som skal gjøres og hvordan det skal gjøres. Alle pasientene er ulike og vil ha ulike behov. Jeg mener imidlertid det er viktig å ha gode rutiner på plass, og en kultur hvor disse rutinene fungerer godt, men dette trenger ikke å handle om maler og strukturer.

I motsetning til et sykehus kan en organisasjon som Sats, hvor enkelte av de ansatte fortsatt går på videregående skole, og hvor flere ikke har noen relevant utdanning, kan en ”top-down”-struktur fungere bra. Jeg mener med dette overhode ikke at mennesker med lav utdanning ikke er i stand til å ta selvstendige avgjørelser eller lede andre. Det jeg mener er at ledelsen mest sannsynlig ikke vil møte like mange innvendinger blant de ansatte på Sats som de ville møtt på et ”top-down”-styrt sykehus.

Både organisasjonen Sats og et sykehus, om man skulle sammenlikne de to, har mange ansatte. Det vil derfor ikke være særlig velegnet å bruke antall ansatte som et argument for å innføre en ”top-down”-struktur. Sats befinner seg i en bransje hvor det ikke er krav til høyere utdanning for å bli ansatt. Dette kan være med på å prege både hvordan organisasjonen er strukturert - altså de formelle elementene - og følgende hvordan kulturen - de uformelle elementene - har utviklet seg til å bli slik den er (jf. kapittel 2.1.1). Man kan ut fra dette få en indikasjon på hvorfor organisasjonen er strukturert som den er i dag.

De ulike individene ansatt i Sats er satt sammen med ett felles mål: De skal sammen jobbe mot å oppnå Sats’ visjon (jf. kapittel 1.1). Det bør da være organisasjonens plikt å opplyse de ansatte om hvilke mål de skal jobbe mot, samt å introdusere dem for visjonen. På veien mot visjonen må de ansatte også jobbe for å nå ulike mål og delmål. Å få driften til å fungere kan

være et slags overordnet mål det er naturlig at alle skal jobbe mot. Det kan virke som at dette er noe Sats er gode på i dag, og at de ansatte er gjort kjent med disse målene. Et eksempel på et slikt mål i Sats er et visst antall medlemskap hvert enkelt senter skal selge hver måned. Det foregår en intern konkurranse mellom sentrene om best måloppnåelse. De ansatte blir hver dag påminnet om hvor mange medlemskap som gjenstår for å oppnå målet, og konkurransen kan utgjøre en stor motivasjonsfaktor for å få de ansatte til å gi det lille ekstra. Et aspekt som kan diskuteres ved dette er at måltallet settes av toppledelsen, de ansatte er selv ikke involvert i å bestemme verken dette tallet eller hvordan det skal nås. Beslutningen om dette er altså fattet uten noen som helst involvering av de som faktisk skal selge dette til kundene. På den annen side ønsker ikke alle ansatte å ta del i slike beslutningsprosesser, for enkelte kan det være motiverende nok å jobbe mot mål som andre har satt for dem (jf. kapittel 4). Hva om de ansatte hadde blitt oppfordret til å ta større ansvar i sin egen arbeidshverdag? Hva om de ble mer involvert i slike prosesser? Ville de trivdes med det? Kunne det ført til at Sats ble en plass der flere ønsket å jobbe etter endt skolegang? En av informantene mine hadde faktisk sett for seg å jobbe i Sats etter endt skolegang, men ga opp denne ambisjonen grunnet manglende involvering samt følelsen av at hennes meninger ikke ble hørt eller tatt hensyn til (jf. kapittel 4).

Å jobbe aktivt for å nå mål viser seg å bidra til å øke effektiviteten blant de ansatte, og det er vanskelig å snakke om effektivitet uten at man har mål å jobbe mot (jf. kapittel 2.1.2). Det kan da diskuteres om inkludering av de ansatte i målsettingsprosessen utgjør et ytterligere bidrag til en effektiv organisasjon. Det kan være formålstjenlig at de ansatte jobber mot noe de selv har vært med på å bestemme, da dette for enkelte kan være en stor motivasjonsfaktor (jf. kapittel 2.2.2). Involvering i målsettingsprosessen kan altså bidra til at enkelte ansatte yter det lille ekstra som kanskje må til for å oppnå målene.

Organisasjonsstrukturen i Sats er, som tidligere nevnt, bygd opp med en toppledelse øverst og ulike sentre nedover. På hvert senter eksisterer det en egen struktur med en senterleder og med mellomledere videre nedover. Den formelle makten er fordelt på tre personer ved hvert senter og deretter videre oppover i organisasjonen. Kontakten mellom de ulike lederne øverst i organisasjonen og de ansatte nedover er liten er ingen, og det er heller ikke lagt opp til at det skal være noen kontakt. Jeg vil derfor påstå at organisasjonens "top-down"-orienterte linjer er ganske tydelige. Dette kan være en av årsakene til at informantene omtaler og opplever forholdene i organisasjonen som "vi" og "dem" (jf. kapittel 4). En slik holdning kan på den ene siden føre til en sterk kultur innad på sentrene, men på en annen side kan det føre til at det

oppstår subkulturer på de ulike sentrene (jf. kapittel 2.3.2). Dermed kan et mål om å utvikle en helhetlig kultur i organisasjonen bli en utfordring. En sterk kultur på hvert enkelt senter kan ha sine fordeler. For det første kan en sterk og positiv kultur tiltrekke seg flere kunder. For det andre kan sentrene på denne måten differensiere seg fra hverandre og dermed fremstå som unike, og mer appellerende overfor ulike typer kunder. For det tredje vil det i de fleste tilfeller være trivselskapende blant de ansatte. Senterlederen burde bruke sin formelle autoritet til å bygge opp en sterk og positiv kultur ved sitt senter.

Samhandling er viktig for en organisasjon som et hele og for at den daglige driften skal fungere godt, men dette kan også være en utfordring for organisasjonen og dens ledere. Det kan imidlertid virke som at dette er noe som fungerer bra i Sats i dag. Det virker som at organisasjonens retningslinjer og prosedyrer fører til at de ansatte på en enkel måte kan samhandle og samarbeide om de daglige rutinene. Jeg stiller meg imidlertid kritisk til om denne rutinebaserte løsningen er utfordrende nok til at ansatte ønsker å bli i organisasjonen over lengre tid.

I Sats viser det seg å være utfordrende for en ansatt å rapportere eller å ta kontakt med en leder som er over senterlederen i hierarkiet (jf. kapittel 4). Dette kan føre til at avstanden blir endra større enn hva den faktisk er, og det viser at organisasjonen kan ha noen strukturelle utfordringer.. Dersom ansatte opplever store utfordringer med sin nærmeste leder eller andre ansatte, og dette påvirker arbeidshverdagen deres i stor grad, bør han/hun ha mulighet til å kontakte noen høyere opp i hierarkiet. Hvis organisasjonsstrukturen skal gi roller til de ulike ansatte, kan det være fordelaktig at i det minste én rolle har som oppgave å passe på at de ansatte trives på arbeidsplassen sin, samt at den lederen de har funnet til å lede senteret er en person som kan bygge tillit hos de ansatte og som kan fungere som en person de ansatte ønsker å forholde seg til. Det er ikke dermed sagt at senterleder er en person de ansatte ikke ønsker å forholde seg til, det kan jo også ha vært informantens skyld. Det kan derfor være fordelaktig at det er personer i ledelsen som kan bistå i konfliktsammenhenger eller som en objektiv person man kan kontakte dersom man har utfordringer i arbeidshverdagen sin. Gitt at dette er utfordringer man ikke ønsker å dele med senterleder eller at faktisk senterleder er personen utfordringen gjelder. Fordeler med dette kan være at det hjelper både senterleder og ansatte å se ulike situasjoner fra en ny side, samt at det kan minske distansen mellom ledelsen og ansatte.

Hver senterleder har oppgaver og ansvar som kan delegeres og fordeles på de øvrige ansatte. Her kan senterleder bruke sin rolle til å inkludere de ansatte, da denne lederen gjennom det daglige arbeidet og medarbeidersamtaler kjenner til sine ansattes styrker, svakheter og ambisjoner (jf. kapittel 2.4.4). Ved å ta utgangspunkt i disse kan de ansatte som ønsker å bli involvert i større grad bli det, mens de som ikke ønsker videre ansvar og oppgaver kan slippe. En annen fordel er at lederen i slike tilfeller kan delegere oppgaver som kan bidra til å utfordre og utvikle de ansatte, gi dem tiltro og støtte, og kanskje finne passende oppgaver som også kan engasjere de som i utgangspunktet ikke ønsker å engasjere seg videre i jobben. Slik kan lederen i større grad ivareta de ansatte som individer og møte deres ønsker og ambisjoner. Dette krever imidlertid at senterleder har den myndighet som kreves for å ta denne type avgjørelser, og videre mulighet til å tilpasse arbeidsoppgavene til sine ansatte.

Det bør ligge i strategien til en organisasjon at man integrerer alle deler av organisasjonen (jf. kapittel 2.2.2). Integrering kan nok både oppfattes ulikt og ha forskjellig betydning for ulike mennesker. Siden strukturen legger føringer for hvordan kulturen skal være, kan integrering i denne sammenheng bety at man er integrert i organisasjonskulturen (jf. kapittel 2.2.1). For noen kan integrering være noe så banalt som å få en kontrakt med en arbeidsgiver, og å motta lønn. Integrering kan imidlertid også bety involvering. Dette være seg involvering i ulike prosesser og tildeling av ulike arbeidsoppgaver som innebærer en viss grad av ansvar. Sett i lys av hvordan Sats opptrer som organisasjon, og gitt at man er ansatt som resepsjonist på et senter, kan ansvar innebære å gjøre opp kassen, sørge for at alle medlemmer har kommet seg ut og å stenge senteret. Ansvar kan også innebære å sørge for at senteret hele tiden har nok varer på lager, eller at treningsapparatene til enhver tid fungerer. Ansvar kan tildeles på ulike nivå og trenger nødvendigvis ikke å bety totalansvar for alt som foregår. De ansatte sørger for at det de har gjort blir lagt merke til, og for at den daglige driften fungerer, selv om dette også innebærer å jobbe ut fra rutiner. På denne måten kan de som sitter i toppledelsen ha kontroll.

Organisasjon defineres som ”hvordan ulike individer er satt sammen for å samarbeide med hverandre, med den intensjon om tilrettelegge for at driften skal fungere” (De Wit & Meyer, 2010). Denne sier noe om at en organisasjon er satt sammen for at individer skal samarbeide med hverandre slik at organisasjonen skal kunne fungere på en best mulig måte. Her kan det diskuteres hvem som samarbeider med hvem og hva målet er. Hvis jeg ser definisjonen i lys av resultatene fra undersøkelsen, samt Sats’ visjon (”we will make the nordic people healthier and happier”), vil jeg stille spørsmålet: Er organisasjonens intensjon virkelig å jobbe mot visjonen eller er det å få mest mulig profitt og størst mulig markedsandel? Det ene kan følge

det andre, men for å nærme seg visjonen er det viktig at samtlige i organisasjonen trekker i samme retning. Å få til dette er både utfordrende og komplisert, spesielt i store organisasjoner som Sats. Hvordan kan de få så mange mennesker som er spredt over et stort geografisk område til å jobbe mot den samme visjonen og de samme målene? Det enkle svaret er å overbevise flere mennesker til å trene mer på Sats. Et mer komplisert svar er at man må få samtlige ansatte til å trekke i samme retning, og ha det gøy underveis. Majoriteten av informantene uttrykker å ha stor arbeidsglede (jf. kapittel 4). Arbeidsglede kan nemlig spre seg videre til medlemmene og være en faktor som knytter medlemmer til senteret. For å skape arbeidsglede må man imidlertid ha motiverte ansatte som ønsker å gå på jobb hver dag, og som bidrar til å spre denne arbeidsgleden.

Organisasjonen må videre ha en plan for hvordan den skal nærme seg organisasjonens visjon, samt hvordan dette skal finansieres. Det hele handler med andre ord om mer enn å få flere mennesker til å trene på Sats. Det handler om å drifte en stor organisasjon. Det handler også om å drifte en organisasjon hvor mennesker ønsker å jobbe, og hvor de ansatte ønsker å gjøre en god jobb for nærme seg en visjon. Dette skal til slutt føre til at medlemmer og potensielle medlemmer hver gang velger Sats fremfor konkurrentene. Det eksisterer mange konkurrenter som også kan tilby trening og treningsglede. En utfordring Sats står ovenfor i dag er at enkelte ansatte i organisasjonen verken kjenner til visjonen eller til hvordan organisasjonen er strukturert (jf. kapittel 4). Her mener jeg at en daglig påminnelse av visjonen kan bidra til at de ansatte i større grad trekker i samme retning.

5.2 Sentralisert beslutningsmyndighet

Sentralisert beslutningsmyndighet har tre fordeler:

1. Man kan gi klare styringssignaler.
2. Man kan sikre en ensartet praksis og personalpolitikk.
3. En forutsigbarhet i organisasjonens virksomhet.

(Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 81)

Dette viser at det kan være fordelaktig å strukturere organisasjonen og lokalisere beslutninger slik Sats gjør det i dag. Sats er en stor organisasjon med mange sentre og mange ansatte og for å sikre en likhet ved sentrene kan det være nødvendig at avgjørelser tas sentralisert. Det som imidlertid ikke tas hensyn til ved en slik beslutningsmyndighet er de individene som jobber på sentrene. Dette gir dem liten grad av beslutningsmyndighet, og dermed liten påvirkningskraft

på egen arbeidshverdag. Min undersøkelse viste imidlertid at det ikke er alle ansatte som ønsker større makt eller innflytelse enn det de har i dag. Noen av informantene uttalte at de hadde innflytelse i dag, og at Sats på den måten fungerer bra (jf. kapittel 4).

En utfordring for Sats er imidlertid at mange av de ansatte har liten oversikt over hvem som jobber i toppledelsen og hva de gjør (jf. kapittel 4). Jeg mener at dette er en utfordring da det kan være en fordel for organisasjonen at de ansatte kjenner til ledelsen samt organisasjonens historie, visjon og mål. Hvis de ansatte kjenner til disse tror jeg at de ansatte kan jobbe mer aktivt for å oppnå gode resultater for organisasjonen, samt i større grad føre til at enkelte føler seg inkludert i større grad. Dette kan tyde på at det er liten interesse fra toppledelsens side til å få med de ansatte. Å ha kunnskap om organisasjonen og ha en oversikt over hvem som jobber hvor er imidlertid ikke bare ledernes ansvar. At enkelte ansatte har liten oversikt over hvem som jobber i toppledelsen kan også være et tegn på at ansatte ikke ønsker å engasjere seg i å ha kjennskap til dette. De ansatte kan lett få kunnskap om dette ved å se på intranettet. Å knytte bånd til organisasjonen samt å inkludere seg i hva som skjer i organisasjonen er med andre ord ikke bare opp til ledelsen, det er også et ansvar som ligger hos den enkelte ansatte. Og liten kjennskap til hvem som jobber hvor kan være et tegn på at det er liten interesse fra de ansatte å ha kunnskap om dette. Et forslag til forbedring kan for eksempel være å ha en dag eller en samling hvor alle i ansatte i Sats møtes, og har en form for teambuilding. På denne måten kan de ansatte føle seg mer inkludert, toppledelsen kan vise hvem de er, og man kan jobbe med å sette enkelte mål sammen.

En annen utfordring med å sentralisere beslutningsmakten kan være at avgjørelser ikke blir tatt i nærheten av aktivitetene. Slik kan innsikten i hva som virkelig foregår bli delvis fraværende og beslutninger kan dermed bli fattet uten et godt nok grunnlag. Det positive med dette er at toppledelsen har kontroll og oversikt over hva som skjer, samt at det blir fattet like beslutninger for alle sentrene.: Her stiller jeg meg imidlertid kritisk til om det er dette som er det beste for bedriften. Jeg mener at noen avgjørelser kan, og burde, bli tatt med grunnlag i tilbakemeldinger fra kunder og ansatte ved sentrene. På denne måten mener jeg Sats bedre vil kunne møte og tilfredsstille de behov som finnes hos deres kunder. I det konkurransepregede markedet som er blant treningssentrene er det vel så viktig å holde på kunder, som å skaffe seg nye. Jeg mener ikke med dette at *all* beslutningsmyndighet burde lokaliseres til sentrene, Sats trenger også å fornye seg å komme med nye treningstilbud som kan bestemmes sentralt med bakgrunn i hva som ”rører seg” i treningsmiljøet. Det jeg mener er at ”kunden ofte vet best”. Kundene vet hvordan de opplever det tilbudet de får og de vet også hva de ønsker mer

av. De som kjenner kundene best og som oftest får disse tilbakemeldingene er ikke toppladelsen, men heller de ansatte ved sentrene som har den daglige kontakten med kundene.

En måte å involvere flere ansatte i beslutninger på er å ta dem med i prosjektorganisasjonene som etableres ved større prosjekter. De kan da bidra i idéutviklingsfasen, som vil danne grunnlaget som ledelsen videre tar utgangspunkt i når de beslutter endringer og fornyelser. Neste steg i prosjektet er utvikling og implementering, også her kan ansatte ved sentrene inkluderes. Når det videre kommer til implementeringen vil de involverte ansatte kjenne til og ha et visst eierskap til prosjektet, og de kan dermed bruke sin kunnskap til å lære opp andre ansatte, samt selge dette bedre inn til kundene (jf. kapittel 2.2.1). Dette kan videre føre til at involverte ansatte i større grad opptrer som kjernemedarbeidere og gir mer for organisasjonen sin. En personlig opplæring av de øvrige ansatte, fremfor en rutinebeskrivelse, tror jeg vil kunne ha en positiv effekt på alle, og videre gi de ansatte et mer personlig forhold til det som nå skal gjennomføres. Dette forutsetter imidlertid at de ansatte faktisk ønsker å bli involvert i slike prosjekter. Her kommer jeg tilbake til noe av det jeg drøftet tidligere (kapittel 5.1). Senterleder vil med utgangspunkt i medarbeidersamtaler og det daglige samarbeidet med sine ansatte ha en innsikt i hvem som kan egne seg eller være interessert i å delta i slike prosjekter. Eventuelt kan det utføres ved at det finnes et fora hvor alle som har en idé til forbedringer eller nyskaping kan komme med disse ideene, som da vil tas med i videre drøftninger og vurderinger.

En utfordring med en større involvering vil imidlertid være kostnaden ved å ta enkelte ansatte ut av den daglige driften. Andre utfordringer i så en stor organisasjon som Sats, vil kunne være at dersom samtlige medarbeidere skal involveres i mange prosesser, vil det være mange meninger, ulike retninger og mye støy i prosessen, noe som videre kan føre til en mer rotete og kaotisk prosess. Dette vil være en stor overgang fra den ”top-down”-strukturen og sentraliserte beslutningsmyndigheten som praktiseres av Sats i dag.

Det er imidlertid ikke nødvendigvis bare ukomplisert å ha så klare linjer og stort fokus på hierarki som det Sats har. Det å ha mellomledere, ledere og ledere over lederne innebærer mye kommunikasjon, og det innebærer at de som skal kommunisere med hverandre behersker å gi klare og tydelige beskjeder. Dette kan være en utfordring, siden ikke alle er like flinke til å videreformidle beskjeder, og misforståelser kan dermed oppstå.

5.3 Organisasjonskultur i Sats

Organisasjonskulturen retter fokus mot verdier, meninger, oppfatninger og holdninger ansatte i organisasjonen har til felles (jf. kapittel 2.3.1). Organisasjonskulturen trenger ikke være homogen for å være velfungerende. Mangfold og uenighet kan være med på å belyse ulike problemstillinger som ikke ville blitt tatt opp dersom alle hadde hatt like verdier, meninger og oppfatninger. En homogen gruppe kan være fordelaktig for en leder, da dette kan være en enkel gruppe å lede.

Det kom frem i undersøkelsen min at ulike ansatte har ulike forventninger både til deltakelse, involvering og til ledelsen. Noen ønsket ikke å inkluderes i det hele tatt, andre følte de allerede var inkludert, mens andre igjen ønsket å bli inkludert i større grad (jf. Kapittel 4). Disse uttalelsene er imidlertid ikke et godt nok grunnlag for å si noe om det er en enhetlig og homogen kultur i Sats. Hovedsakelig fordi det ikke foreligger mange nok informanter, men også fordi ingen av spørsmålene gikk direkte på felles verdier og holdninger blant de ansatte. Intervjuene kan imidlertid tyde på at det forelå ulike forventninger til kulturen samt at det er ulike oppfatninger til hvor knyttet man ønsker å være til organisasjonen. Min oppfatning er også at det eksisterer ulike kulturer blant heltidsansatte og deltidsansatte. Dette var noe jeg fikk inntrykk av underveis i intervjuene ut fra fellestrekk i enkelte uttalelser.

En sterk organisasjonskultur kan skape større tillit mellom ledelsen og de ansatte, samt mellom ansatte i ulike enheter (jf. kapittel 2.2.3). En forutsetning her er at tilliten går begge veier. Det kan imidlertid virke som at tilliten i Sats er stor fra de ansattes side til ledelsen, men at ledelsen fortsatt har en del å jobbe med i motsatt retning. Jeg mener at ledelsen har en del å jobbe med i motsatt retning fordi de i større grad kan slippe litt av rutinearbeidet, for eksempel i salgssammenheng. Ved at ledelsen har nærmere kontakt med de ansatte i organisasjonen, kan de oppdage at de har stor tillit og høyt motivasjonspotensial fra sine ansatte. På den annen side er resultatene fra undersøkelsen noe sprikende, og det er ikke alle ansatte som viser like stor grad av motivasjon og ambisjon for organisasjonen (jf. kapittel 4). Ut i fra informantenes perspektiv opplever de at de har organisasjonstilknytning til Sats, men enkelte mangler motivasjon i arbeidshverdagen sin.(jf. kapittel 4).

Organisasjonstilknytning er et individs grad av identifisering, involvering og uvillighet til å forlate en organisasjon (jf. kapittel 2.3.3). En ansatt som identifiserer seg med organisasjonen vil gjerne jobbe der lenger, og har et større forhold til det som skjer i arbeidshverdagen. En sterk organisasjonstilknytning kan derfor bidra til at man har ansatte som er lojale og som gir

det lille ekstra for arbeidsplassen sin. Dette er som tidligere nevnt et konkurransefortrinn som er vanskelig å kopiere, og kan være en av grunnene til at kundene velger en aktør fremfor en annen. Hva som fører til at en ansatt identifiserer seg i større grad med organisasjonen kan variere, men jeg tør påstå at stor grad av kontroll ovenfra og ned og lite handlingsrom ikke er suksessfaktorer. Det er imidlertid ikke alltid at organisasjoner ønsker seg slike ansatte fordi dette kan være personer som krever mer og som, selv om de selv identifiserer seg med organisasjonen. Det kan med andre ord være slik at enkelte organisasjoner faktisk ikke ønsker å skape et miljø med ansatte som jobber der over mange år.

Årsakene til hvorfor ansatte i Sats ikke jobber der i årevis kan være mange. Én av grunnene kan være at ledelsen har for stor grad av kontroll over det som foregår i organisasjonen. På den ene siden kan dette være bra fordi det er mye som skal koordineres på samme tid, og det er mange beskjeder som skal gå ut til mange på samme tidspunkt. Kontroll og gode rutinebeskrivelser kan derfor være fordelaktig. Når det samtidig ofte befinner seg nyansatte på sentrene, kan det både være en fordel og kostnadsbesparende å vise til rutiner og e-læring for å sette de ansatte inn i hva som foregår i organisasjonen når det gjelder prosesser og rutiner. Det er på den måten dessuten lettere å erstatte en medarbeider da det ikke kreves store ressurser for opplæring. På den annen side kan en slik personalpolitikk være en utfordring, og det kan virke rart for kundene at de ofte møter nye personer som jobber på Sats. Man kan også risikere å miste gode medarbeidere som gjør en god innsats for organisasjonen og som trekker til seg nye kunder. I et marked med så stor konkurranse som det er i treningssenterbransjen, kan gode og lojale ansatte være et avgjørende konkurransefortrinn som er vanskelig å kopiere. En organisasjon bør kjenne sine ansatte godt nok til å ta vare på spesielt disse slik at de ikke mister motivasjonen, eller føler seg oversett og dermed forlater organisasjonen.

Det viser seg at man kan koordinere arbeid på sju ulike måter (jf. kapittel 2.2.3). Hver av disse måtene å koordinere arbeidet på krever flere ulike virkemidler, som for eksempel tillit, kontroll, rutiner, samt grad av egen motivasjon, til å gjennomføre arbeidsoppgavene.

Når det gjelder gjensidig tilpasning så kan det tolkes som at dette både gjelder mellom ledere og ansatte, ansatte seg i mellom, samt mellom ledere. Gjensidig tilpasning kan både gå gjennom linjer, og inngå i både organisasjonens struktur og kultur. Sett i sammenheng med struktur og kultur i Sats kan man si at det er en form for gjensidig tilpasning i Sats. Dette fordi det virker som at ledere har god kommunikasjon seg i mellom, og det kan også virke som at ledere på sentrene og de som jobber i toppledelsen har både gjensidig tillit og respekt for

hverandres ansvarsområder. Det virker også som at det er en god gjensidig tilpasning mellom de ansatte, samt mellom ansatte og ledere på hvert senter (jf. kapittel 4). Ut i fra resultatene på undersøkelsen, så kan det imidlertid virke som at den gjensidige tilpasningen mellom ansatte og de som jobber i toppledelsen kun er enveis. Den er med andre ord ikke gjensidig. Som jeg har påpekt tidligere kan det virke som at de ansatte tar i mot instruksjoner fra ledelsen og tilpasser seg disse, men at kommunikasjonen og tilpasningen går ikke motsatt vei (jf. kapittel 4).

På den ene siden er nok dette i tråd med strategien Sats har valgt, og det er mest sannsynlig både kostnadseffektivt og oversiktlig. På den andre siden gir dette et signal om at de ansatte kun er, for å sette det på spissen, nikkedukker for ledelsen. Som undersøkelsen min viser, samsvarer dette med enkelte ansattes forventninger til jobben (jf. kapittel 4). Legger jeg dette til grunn vil jeg si at gjensidig tilpasning eksisterer for enkelte deltidsansatte i Sats. Det er imidlertid viktig å også se på tilbakemeldingene til de ansatte og informantene som forventet mer av jobben. Ansatte som har ambisjoner og ønsker om å bidra til å tenke nytt innenfor organisasjonen, og som samtidig ønsker å yte det lille ekstra hvis de får muligheten. Det kan hende at disse ansatte faktisk blir sett, men ut i fra resultatene i undersøkelsen ser det ikke slik ut. De oppfatter det i hvert fall ikke slik. Gjensidig tilpasning eksisterer derfor i en viss grad i Sats, men slik jeg vurderer det kommer det an på hvilke forventninger de ansatte har. Det positive er imidlertid at det virker som det eksisterer en god gjensidig tilpasning mellom ledere på sentrene og mellom de ansatte på sentrene, og det er jo til syvende og sist dette som har mest betydning, da det er disse som skal samarbeide hver dag.

Direkte tilsyn vil si at enkelte i organisasjonen kan instruere eller gi ordre til andre. Å gi ordre kan, i alle fall for noen, oppfattes som gammeldags. Beordring var noe som fant sted før i tiden da det var større klasseskille mellom arbeidere og ledere. I dagens samfunn eksisterer ikke dette i like stor grad, men det kan fortsatt virke som at det å gi ordrer er noe som foregår i enkelte bedrifter. Det er imidlertid ofte pakket inn i finere ord, som for eksempel å instruere, eller å veilede. Som tidligere nevnt er strukturen i Sats "top-down" hvor instruksjoner gis fra toppledelsen til senterledere, og det gis i tillegg informasjon og opplæring. Videre skal denne informasjonen formidles til de ansatte. I noen tilfeller kalles dette opplæring, i andre tilfeller kan det dreie seg om en beskjed som omhandler at det som ble gjort i går, ikke skal gjøres i dag. Her kan definitivt ledernes personlighet spille en stor rolle, da det vil være ulikt hvordan de ulike lederne videreformidler denne informasjonen. Alt tatt i betraktning så vil jeg påstå at det eksisterer direkte tilsyn i Sats. Det eksisterer på den måten at den går nedover i

organisasjonen. Enten via intranett, e-post, eller ved at lederen forteller hva og hvordan de ansatte skal gjennomføre oppgaver. Direkte tilsyn kan på den ene siden være positivt fordi at det ofte medfører lite misforståelser for hva man skal gjøre og hvordan man skal utføre det. Det kan også føre til at oppgaver blir gjort på riktig måte sett fra ledelsens side. På den annen side kan direkte tilsyn virke nedverdiggende for enkelte, og det kan føre til at ansatte ikke oppfatter at de har noen makt eller rom til å tenke selv, eller ta selvstendige avgjørelser på småting i arbeidshverdagen. Det kan føre til at de ansatte utelukkende jobber etter rutiner og instruksjoner, noe som for mange kan være lite motiverende.

Når det gjelder standardisering av arbeidsoppgaver kan man med noenlunde sikkerhet si at dette eksisterer i de fleste organisasjoner i dag. Dette kommer nok av at det med fordel bør ligge et visst grunnlag av rutiner og regler i bunnen for at man skal kunne utføre enkelte arbeidsoppgaver effektivt. Selv på den mest komplekse eller nytenkende arbeidsplass er det nok enkelte rutiner og regler som alle må følge. Det er nok imidlertid enkelte organisasjoner som benytter seg av dette i større grad enn andre. Jeg har tidligere påstått at det eksisterer liten grad av autonomi for enkelte ansatte i Sats. Det er med andre ord mange arbeidsoppgaver som er standardiserte, og det foreligger en god del rutiner man skal følge. For et treningssenter kan det nok være vanskelig å unngå standardiserte arbeidsoppgaver helt. Dette fordi det kreves et minimum av renhold og hygiene, samt regler og service av de ansatte. Hadde det vært helt opp til de ansatte å velge når de skulle vaske treningsapparater, gjøre rent i dusjen, eller yte service til kundene, kan det være at enkelte kritiske arbeidsoppgaver ikke hadde blitt utført i tilstrekkelig grad. Hvis vi for eksempel sammenlikner dette med et hotell: Hadde nye gjester kommet inn på et hotellrom der det lå brukte håndklær og brukte sengeklær så ville ikke gjestene vært spesielt fornøyd med det hotellet. Det samme gjelder på et treningssenter. Dersom garderobene er skitten, eller resepsjonen er tom når kundene trenger hjelp, vil de ikke ønske å komme tilbake. Det kreves med andre ord en viss grad av standardisering for at organisasjonen skal kunne beholde sitt eksistensgrunnlag, nemlig kundene. Når det er sagt er det ikke slik at alle oppgaver må standardiseres og det trenger nødvendigvis ikke å foreligge rutiner for alt.

Det bør være en viss grad av autonomi gjennom arbeidshverdagen. Hvis vi nå bruker det å selge medlemskap som et eksempel. I undersøkelsen min kom det frem at det foreligger rutiner for hva man skal si til kunden, og når man skal si det underveis i salget (jf. kapittel 4). De ansatte må med andre ord si nøyaktig det samme til alle kunder og potensielle kunder. I tillegg foreligger det et "manuskript" som er skissert ut i fra ulike utfall som salgsprosessen

kan få. Det er på den ene siden fint å ha en slik veiledning for hvordan man skal utføre et salg i detalj, da ikke alle er like flinke selgere. På en annen side bør jo et salg være individuelt tilpasset. Jeg mener det bør være opp til de som skal gjennomføre salget å avgjøre hva som skal sies, slik at de føler seg komfortabel med dette. De fleste kan nok være enige om at god kjemi oftere fører til salg, enn å snakke med en selger som kun responderer ut fra et ”manuskript” i en rutine. Hvis dette ikke er tilfellet kan det for eksempel være mer lønnsomt for organisasjonen å erstatte de ansatte med datamaskiner i slike prosesser. Det bør derfor være et fint skille mellom grad av standardisering og autonomi.

Dersom det virkelig er slik at en god organisasjonskultur med tillit mellom ansatte kan virke som et substitutt for en god organisasjonsstruktur, hvorfor er det da slik at Sats velger å ha så stor grad av standardisering og så liten grad av autonomi? Det samme vil gjelde for standardisering av resultater og normer.

Når det kommer til standardisering av kunnskap derimot, kan det være aktuelt å se på hvilken grad av formell utdanning og kunnskap som kreves for å jobbe i Sats. Sats vurderer de ansattes interesse for trening og for å jobbe i et serviceyrke som en forutsetning. Forventningen til de ansattes kunnskap om det de skal jobbe med er derfor mindre. Undersøkelsen min viser at mange av de som jobber i Sats er unge, og enkelte går fortsatt på videregående skole. Å påstå at Sats har standardisert kunnskap er dermed ikke helt riktig. Det kreves enkel kunnskap. Det fordres ikke at de ansatte skal utvikle sin kompetanse gjennom å være innovative. Derimot fordres det at de ansatte vet å imøtekomme kundene, og at de må være serviceinnstilt til enhver tid. En tanke kan være at standardisering av kunnskap, og også en invitasjon til en mer innovativ tankegang blant ansatte, kunne ha ført til at flere ansatte jobbet der lengre, og at det å jobbe i treningssenterbransjen på sikt kan bli mer attraktivt. Dette fordi det er mye man kan utvikle innen denne bransjen for å skille seg fra konkurrentene. Ansatte med stort engasjement kan være et konkurransefortrinn som er vanskelig å kopiere for konkurrentene.

Den siste koordineringsnormen er gjensidig tilpasning gjennom laterale og horisontale forbindelser. Dette har jeg til en viss grad belyst tidligere, og jeg mener det er en sammenheng mellom dette og gjensidig tilpasning. Gjensidig tilpasning handler imidlertid i større grad om organisasjonskultur, mens gjensidig tilpasning mellom laterale og horisontale forbindelser mer eller mindre dreier seg om organisasjonsstrukturen. I en slik koordineringsform er det en forutsetning at organisasjonsstrukturen på noen måter brytes opp, og det legges til rette for

samarbeid på tvers av hele organisasjonen. Det vil si at det er en forutsetning at en resepsjonsmedarbeider kan ta kontakt med produktansvarlig, og at en personlig trener kan kontakte de som jobber i HR-avdelingen. Som nevnt tidligere er det ikke slik det fungerer i Sats i dag, og det meste må gå gjennom flere ledd før de ansatte når den personen som til syvende og sist skal ha beskjeden (jf. kapittel 4). Ved å åpne opp for strukturendring, kan man også åpne opp for at de ansatte kan involveres mer i det som skjer i organisasjonen. Det kan også åpne opp for at ansatte kan ta del i endringsprosesser som omfatter dem selv. Sett i et større bilde kan dette føre til at ansatte på sikt får en sterkere organisasjonstilknytning til Sats. Satt i sammenheng med figur 1 i kapittel 2.3.3, kan dette føre til at flere ansatte får en sterkere affektiv tilknytning til Sats.

Når det er sagt er det nok mange ansatte som har en slik tilknytning til Sats allerede, og det er nok ikke noe mål i seg selv at alle ansatte skal være enig i virksomhetens mål og verdier. Dette fordi dersom alle ansatte er enige i organisasjonens mål og verdier og føler seg knyttet til denne, kan det hende at organisasjonen aldri vil oppleve kaos, og det kan videre føre til at det blir vanskeligere å bevege seg videre. Det kan allikevel være en fordel å oppmuntre til at flere ansatte enn i dag knytter seg sterkere til organisasjonen. Det kunne med andre ord være en idé at Sats åpner opp for å bryte litt i strukturen, tillate litt rot og kaos, og slippe litt kontroll slik at flere ansatte kan komme med idéer til innovasjon og utvikling. I tillegg kan dette på sikt føre til at flere ønsker å ha Sats som arbeidsplass over en lengre tid, og at gjennomtrekket dermed blir lavere.

5.4 Innovasjon og kreativitet blant ansatte

Ut fra resultatene fra undersøkelsen min kan det virke som at kulturen blant mange ansatte på Sats går ut på: å møte på jobb, utføre rutiner, være sosial og ha det gøy, og ikke tenke nytt eller utenfor boksen (jf. kapittel 4). Det kan også virke som at dette er en kultur som er ønsket fra ledelsens side. I så måte har de fått oppfylt ønskene sine med en kultur preget av lite innovativ tenkning blant ansatte og stor grad av rutinemessige oppgaver i arbeidshverdagen. For enkelte er dette optimalt ut fra deres forventninger av å være deltidsansatt i Sats. De trives med å ha en arbeidsplass hvor alt er beskrevet i rutiner, og hvor de slipper å engasjere seg i veldig stor grad (jf. kapittel 4). De trives med å komme på jobb, snakke med mennesker som kanskje har like interesser, gjøre oppgaver som er beskrevet på en liste, for deretter å gå hjem.

På den annen side gjelder ikke dette alle. Enkelte forventer mer, ser kanskje for seg en karriere i Sats, og tenker at dette kan være en spennende og utfordrende arbeidsplass. De har

ambisjoner om å avansere etter hvert. For noen kan det også være realiteten: De starter på gulvet, og etter noen år avanserer de til en lederstilling, og eventuelt kanskje videre til å jobbe i toppledelsen. Hva skjer imidlertid når en ansatt som har befunnet seg i en kultur hvor det ikke legges opp til innovativ tankegang avanserer og tar steget opp til en stilling som krever nettopp dette? Det kan virke som at ansatte i toppledelsen er fornøyd med involvering og grad av selvstendighet slik det er i dag. Kan det være slik at i det øyeblikket man får litt handlingsrom, så kommer idéer som perler på en snor? Jeg ønsker å se på dette i sammenheng med de psykologiske jobbkravene (jf. kapittel 2.3.3).

Behovet for innhold i jobben som fordrer noe ut over ren utholdenhet, og som betyr et visst minimum av variasjon, kan man si dekkes for alle ansatte i Sats i dag. Hvis behovet for å lære noe nytt blir dekket av å lære og å lese nye rutiner, kan man jo si at dette behovet også er dekket. Rutinene som foreligger fordrer at man skal utføre renholdsoppgaver, utøve service samt være en person som kan gi enkle råd og veiledning for treningen. Det er dermed en viss grad av variasjon i det daglige arbeidet. Det er imidlertid lite variasjon i arbeidet hvis vi ser dette i et større bilde. Dette fordi rutinene stort sett er de samme, renholdsoppgavene forandrer seg ikke, og servicen man yter er stort sett den samme fra dag til dag. På den annen side endres rutinene tidvis, og man får dermed noen grad av variasjon. For enkelte er behovet for variasjon og utvikling imidlertid større enn som så. Har man derimot en stilling i Sats bare for å komme seg gjennom studietiden, kan det være slik at flere behov blir dekket av den tiden som tilbringes på skolen.

Selv om treningssentermarkedet er et marked i stadig endring og som ofte kommer med nye produkter er det likevel en viss grad av likhet mellom alle produktene. Det er sjeldent det lanseres noe som er helt revolusjonerende. Det kan derfor være at enkelte besitter den kunnskapen som trengs for å utøve jobben, og stillingsbeskrivelsen sier at man ikke trenger å inneha ytterligere kunnskap.

Når det gjelder å se at arbeidet man gjør er meningsfylt var dette et punkt hvor informantene var enstemmige (jf. kapittel 4). Dette var ikke et direkte samtaletema, men alle som ble intervjuet sa at de jobbet i Sats fordi de ønsket å være med på å bidra til at mennesker fikk en sunnere hverdag gjennom trening, og de ønsket å påvirke medlemmene til å fortsette treningen sin. Vi kan jo ut i fra dette påstå at de ansatte jobber mot Sats' visjon.

En av informantene mine jobbet opp mot 100 % stilling og hadde et ønske om å skaffe seg en heltidsstilling. En del av jobbkravene blir naturlig dekket gjennom at de ansatte får en grad av

variasjon siden de kan være sosial og samtidig utføre de daglige rutinene. Det er ikke gitt at å utføre et rutinepreget arbeid utelukkende er negativt, men å treffe selvstendige beslutninger kan bli en utfordring etter hvert. Vi kan jo si at å treffe beslutninger i laveste grad består av å treffe en beslutning om man skal hoppe over en arbeidsoppgave i dag eller ikke. For de fleste innebærer det nok imidlertid mer enn som så. Hvis man i tillegg skal kunne se for seg en fremtid i Sats, uten at det innebærer avansement, så dreier det seg om en fremtid med liten grad av beslutningsmyndighet. Den nevnte informanten var klar over dette og så allikevel for seg en fremtid i Sats (jf. kapittel 4).

Kontroll viser seg å være noe som kan virke hemmende for nytenkning og innovasjon blant ansatte i organisasjoner (jf. kapittel 2.2.2). Sats-ansatte har liten grad av autonomi i sin arbeidshverdag. Det meste er rutinebasert og det kreves ingen lang opplæring eller utdanning for å sette seg inn i arbeidsoppgavene. Liten grad av autonomi blant ansatte kan være en bevisst strategi fra ledelsen i Sats. Det kan hende de ønsker at de ansatte kun skal forholde seg til de arbeidsoppgavene de har, og dermed gir dem lite rom for å tenke nytt og kreativt. Det later heller ikke til å være rom for ansatte å komme med forslag til forbedringer av prosesser eller produkter til ledelsen. I slike tilfeller blir de ansatte møtt med et svar om at de i så fall må kontakte sin senterleder, som eventuelt kan ta dette videre (jf. kapittel 4). Det kan også være slik at ledelsen i Sats ønsker kontroll over hver detalj i organisasjonen, og at oppmuntring til å tenke nytt og komme med forslag til endringer dermed ikke er innenfor den strategiske rammen. Med tanke på at det er stort gjennomtrekk av ansatte i Sats (jf. kapittel 1.1), vil det være lettere å erstatte ansatte som ikke er så involvert i store prosesser, enn det ville vært å erstatte ansatte som i stor grad er involvert. Etter min mening kunne Sats stilt sterkere i en konkurransesituasjon dersom de hadde oppfordret til nytenkning blant ansatte. Men på den annen side ville dette også ført til mindre kontroll og utfordret strukturen på noen områder.

Ved å innføre en arbeidshverdag med varierende kontroll på den ene siden, og rom for å tenke nytt og oppmuntring til å være kreativ på den andre siden, kan Sats oppleve å få ansatte som er mer motiverte og som ønsker å jobbe lengre i organisasjonen. På den ene siden kan det være positivt med stor grad av kontroll, da de ansatte til en hver tid vet hva de skal gjøre, med liten grad av usikkerhet. På den andre siden kan det føre til at de ansatte føler lite eierskap til det de gjør, og arbeidsoppgavene de utfører kan sammenliknes med arbeidsoppgavene til de som jobber på samleband, de ansatte gjør ting automatisk (jf. kapittel 2.5.2).

Uteblitt involvering kan også føre til motivasjonssvikt blant de ansatte og at de ikke føler seg nok tilknyttet til sin arbeidsplass. Dette kan, med stor sannsynlighet, føre til at den ansatte sier opp. Resultatene av undersøkelsen min viser at de fleste ansatte i liten grad blir involvert i endringsprosesser, og i den grad de blir involvert er det gjerne helt i sluttfasen av prosessen (jf. kapittel 4). Endringer kommer gjerne ovenfra og ned, og det gis i forkant lite informasjon om endringen. På hvert senter befinner det seg mange ressurssterke personer som ønsker å være en del av de større prosessene som finner sted i organisasjonen. Dette er personer som er tett på medlemmene, og som daglig mottar tilbakemeldinger fra dem. De kjenner senteret sitt godt og befinner seg der hvor kjernevirksomheten utspiller seg. Å utnytte denne kunnskapen, samt å inkludere de ansatte som ønsker å ta en større del i utviklingen kan være en stor fordel for organisasjonen. Det kan i ytterste konsekvens føre til at Sats ikke trenger å lansere like mange produkter hele tiden, men at de heller kan utvikle noen produkter som holder seg lengre i tid. Produkter som er laget på bakgrunn av hva medlemmene ønsker seg. Dette kan imidlertid by på utfordringer da mange medlemmer ofte har ulike synspunkter, og det kan være vanskelig å ta hensyn til alle.

5.5 Kaos og kontroll

Organisasjoner kan utvikles best hvis de tillater perioder med kaos og tillater å ikke ha kontroll på alt (jf. kapittel 2.2.2). Det betyr også at de tillater at noe eller noen i organisasjonen opptrer utenfor de strategiske rammene. At organisasjonen befinner seg i faser med kaos kan føre til at man oppdager eller kommer opp med nye produkter, eller til og med nye strategier for hvordan arbeidshverdagen skal se ut. Det kan med andre ord virke til Sats' fordel hvis de nå og da tillater seg selv å ikke ha kontroll på hver detalj. På den ene siden kan det medføre at de risikerer å tape noe – det være seg kapital, medlemmer eller ansatte. På den annen side kan det føre til at organisasjonen kommer opp med noe helt nytt, og innser at kaos kan føre til mer kreativitet blant ansatte, siden de blir tvunget til å tenke litt nytt.

En annen ting som kan diskuteres når det kommer til kaos og kontroll, er at samtlige av Sats' sentre skal være like, tilby de samme produktene, samt uttale salgsmateriell og kampanjer likt. Dette fordi det står i rutinebeskrivelsen hvordan man skal uttale månedens kampanjer overfor kundene. De ulike sentrene befinner seg i ulike bydeler, og tiltrekker seg også ulike mennesketyper. På noen sentre er majoriteten studenter, på andre mennesker som trener der fordi det er rett ved jobb, enkelte sentre tiltrekker seg familier siden de har en stor barnepassavdeling, mens andre sentre igjen tiltrekker seg mennesker som ikke har noen

interesse av å gå på gruppetimer. Ulike senter tiltrekker seg med andre ord ulike typer mennesker med ulike behov. Jeg mener at Sats ved å endre sin struktur og tillate at ikke alle sentrene er like og tilbyr akkurat det samme, kan bli mer konkurransedyktig og møte kundene på hvert enkelt senter på en bedre måte.

Dette bygger på at hvert senter får lov til å utvikle egne konsepter basert på kundenes behov. I et slikt tilfelle kan vi tenke oss at kontrollen ligger hos kundene, som videre gir innspill til de ansatte, og at de ansatte igjen kan komme med idéer til utvikling for sitt senter videre opp i organisasjonen. Daglig leder blir så gitt et budsjett, og det eneste toppledelsen trenger å kontrollere er at daglig leder holder seg innenfor denne budsjetttrammen. Et slikt kaos blir en form for kontrollert kaos. Man kan også se på denne tenkte situasjonen som den type O-ledelse, altså hvor endringen og endringsledelsen kommer innenfra og ut (jf. kapittel 2.4.4).

Det kan virke som at det er en bevisst strategi fra toppledelsen om at de ønsker å ha stor grad av kontroll rundt hva som skjer i organisasjonen, noe som også er del av det å ha en ”top-down”-struktur. Dette kalles konstant kontroll (jf. kapittel 2.4.4). Dette er min påstand, og det kan være at det ikke er ment slik fra toppledelsens side. Det kan allikevel virke som at toppledelsen i Sats ønsker konstant kontroll over sine ansatte, og dette uttrykkes gjennom at det foreligger rutiner og veiledninger for de aller fleste arbeidsoppgavene. Fordelen med dette er at det meste blir utført helt likt fra senter til senter, og at ledelsen kan planlegge hva som skal skje fremover på bakgrunn av dette. En annen fordel er at ansatte blir lette å erstatte siden rutinene er enkle å følge, og det kreves ikke mye opplæring eller formell kompetanse for å utføre disse. Ulempen er imidlertid at det etterlater et inntrykk av lite tillit og oppfordrer ikke til kreativ tenkning blant ansatte.

Det kunne vært interessant å se hvordan de ansatte i Sats hadde oppfattet arbeidshverdagen sin dersom de fikk styre den mer selv, gitt at de handlet innenfor en gitt, men romslig, ramme. En slik måte å styre organisasjonen på ville ikke vært veldig forutsigbar for ledelsen, men det kunne ført til at hvert enkelt senter fikk en sterkere identitet da det skilte seg ut fra de andre. Hvis hvert enkelt Sats-senter var tilpasset hvordan de ansatte ønsket å ha det kunne det ha ført til at hvert senter trakk til seg ulike kundegrupper ut fra ansatte, og de ansatte ville på den måte være mer kostbar for organisasjonen enn de er i dag. Dette kan være en mulighet for å både øke markedsandelen og føre til at ansatte jobber i Sats med større motivasjon og engasjement samt være ansatt over lenger tid enn de er i dag. Utfordringen med å drive en

organisasjon slik er at det er lite forutsigbart, det kan være dyrt, og ledelsen har liten grad av kontroll.

På den ene siden kan et slikt tap av kontroll føre til at organisasjonen oppnår resultater de aldri ville oppnådd med den grad av kontroll de har i dag. På den annen side ville det vært vanskelig å sette felles mål for hele organisasjonen. Dette ville imidlertid ført til at de ansatte ble mer verdifulle, siden de innehar mye av kunnskapen rundt de nye produktene og den nye måten å presentere de på. Denne kompetansen ville også vært ulik fra senter til senter og dermed spredd. Slik det fremkom av undersøkelsen min er det derimot ikke alle ansatte som ønsker en slik organisasjon (jf. kapittel 4). Det kunne dog ført til at enkelte ansatte i større grad følte seg sett og hørt.

Når det er sagt er det nok vanskelig å orientere seg som ledergruppe og organisasjon når man befinner seg i et marked som endrer seg så mye som treningssentermarkedet gjør. På den ene siden er nok dette noe veldig mange bransjer opplever i dag. På en annen side er det viktig at organisasjoner jobber mot visjonen ut fra en strategi som er satt. I tillegg til at de ansatte skal trives, skal organisasjonen drives med overskudd. Det byr nok på store utfordringer da det stadig knives om å kunne tilby flest produkter til lavest mulig pris.

5.6 Endring i Sats

Endringstretthet ser ut til å være et symptom i enkelte organisasjoner i dag. Å påstå at ansatte i Sats er endringstrette er det imidlertid lite hold for å påstå (jf. kapittel 4). Uttalelsene fra mine informanter var lite entydig og det kan virke som at de ansatte ikke har noe i mot at det ofte skjer endringer i organisasjonen. Det som derimot kan diskuteres er hvorvidt dette kommer av at de ansatte ikke engasjerer seg i hva som foregår av endringer i arbeidshverdagen. Som tidligere nevnt, og slik det fremkommer fra informantene, er det ulike oppfatninger omkring involvering av ansatte (jf. kapittel 4). Dette gjelder også i endringsprosesser. Det kan derfor være en utfordring at de ansatte ser på toppledelsen og de ulike sentrene som "vi" og "dem", altså nesten som to ulike organisasjoner.

Endringsprosessene initieres av toppledelsen og ender hos de ansatte på hvert enkelt senter. Det er altså toppledelsen som legger strategier for organisasjonens fremtid, mens det er de ansatte som utfører strategien og er med på å jobbe mot organisasjonens visjon og mål. Ansatte som engasjerer seg i det som foregår i arbeidshverdagen og som stiller spørsmålstegn ved endringer som foregår i organisasjonen, kan være ansatte som ønsker å forbli i bedriften

og som ønsker at bedriften skal styrke sin posisjon i markedet (jf. kapittel 2.5.1). De vil således være med på å hjelpe organisasjonen til å oppnå akkurat dette. Motstand mot endring kan med andre ord være en ansatt som engasjerer seg og som ønsker å involvere seg for organisasjonens beste.

På den annen side kan imidlertid denne typen motstand også komme av at de ansatte er lei av endringer og bare ytrer en negativ holdning mot endringsprosessen fordi de rett og slett vil gjøre seg vanskelig (jf. kapittel 2.5.1). Sett ut fra resultatene av min undersøkelse var ikke dette tilfelle for de som ble intervjuet, men det kan være at andre ansatte har denne opplevelsen av endringsprosesser (jf. kapittel 4). En annen grunn til at de ansatte ikke ser på endringer som noe negativt kan være at de ikke er spesielt engasjert og ikke ser for seg noen fremtid i Sats. En siste side ved dette er diskutert tidligere: At enkelte ansatte ikke føler at de blir sett eller hørt av ledelsen og dermed har gitt opp sin kamp for å gi sin stemme til hva som kan være en endring for organisasjonen, enten denne er positiv eller negativ.

Uttrykket "Bend Over Here It Comes Again" (BOHICA) kan nevnes i denne sammenhengen (jf. kapittel 2.5.4). Unnlater de ansatte å involvere seg fordi de er lei av endringer, eller er det rett og slett fordi de ikke bryr seg? Ut fra resultatet av undersøkelsen kan det virke som det ikke er så stor grad av BOHICA-tilstander i Sats, og at de ansatte faktisk trives med endringer (jf. kapittel 4). Det viser seg også å være en tendens at eldre mennesker er mer lojale til arbeidsplassen enn yngre mennesker, og at eldre mennesker derfor i større grad involverer seg i det som foregår i arbeidshverdagen, inkludert endringsprosesser (jf. kapittel 2.5.4). I Sats er de fleste ansatte yngre mennesker som er i startgropen av sin arbeidskarriere. Man kan derfor anta at grad av involvering vil øke med årene. En utfordring i denne sammenheng kan være at de fleste ansatte ikke jobber i Sats over flere år og at dette er en mulig årsak til liten grad av engasjement. Det kan være slik at ansatte i Sats ikke har involvert seg i stor grad da organisasjonen la sin strategi, og at det derfor ble besluttet at endringer og beslutninger om endringer skulle fattes av toppledelsen. I så fall passer denne strategien godt for ansatte som kun er i Sats for å tjene litt penger mens de er under utdanning.

Det kan imidlertid være enkelte ansatte som får økt indre motivasjon av å bli hørt og som samtidig ønsker å ytre sine meninger om hva som foregår. Resultatet kan da bli at slike ansatte til slutt kommer i en BOHICA-tilstand, enten dette er en ung eller godt voksen person. Figur 2 i kapittel 2.5.3 viser reaksjoner på endringer. Ut i fra denne figuren kan vi se at en aktiv og konstruktiv ansatt er en som har stor tro på organisasjonen og endringen. Destruktive

og passive ansatte ser seg derimot om etter en ny jobb. Det er derimot lite sannsynlig at mange ansatte i Sats til enhver tid ser seg om etter en ny jobb, men det kan være påfallende å tro at enkelte ser etter nye utfordringer hvor man i større grad kan være med på å påvirke hva som foregår i sin egen arbeidshverdag. Mange ansatte i Sats har mest sannsynlig stor tro på de endringer og de produkter som blir lansert, og har ikke et større ønske om å bidra i produktutviklingen, men selger allikevel disse med stor glede (jf. kapittel 4). Det kan være en fordel å ha stor tro på de produkter man skal selge videre til kundene. Dette gjelder derimot ikke for samtlige, og som jeg har diskutert tidligere kan prosjektgrupper for dem som ønsker å bidra være en løsning.

En annen faktor som er veldig viktig når det kommer til de ansattes ønske og vilje til å involvere eller engasjere seg når det dreier seg om endringer, er hvordan ledelsen opptrer. Ledelsen er da toppledelsen samt den daglige lederen som de ansatte forholder seg til. Det er ikke til å komme forbi at daglig leder har mer makt enn de ansatte, og daglig leders involvering av de ansatte kan spille en viktig rolle for hvordan de ansatte føler seg verdsatt.

6. Konklusjon

Jeg har gjennom denne oppgaven sett på Sats, en stor organisasjon som jobber aktivt for at de skal kunne overleve i en bransje som bærer preg av at endringer er noe som kommer hyppigere fremover. Dette er dog ikke unikt for treningssenterbransjen. Som de fleste andre organisasjoner, har Sats en stab med ansatte som ønsker organisasjonens beste. Intervjuer av flere ansatte i Sats viste at de opplever arbeidshverdagen sin svært ulikt. Enkelte føler at behov og forventninger imøtekommes, mens andre ønsker mer av organisasjonen. Informantene som ønsket mer av organisasjonen ønsket å bli involvert i større grad, samt at det skulle vært større rom for å kunne gi tilbakemeldinger oppover i organisasjonen. Organisasjonen står dermed foran enkelte utfordringer når det gjelder å i møtekomme de ansattes behov for og ønsker om å i større grad påvirke sin egen arbeidshverdag og bidra til å forbedre organisasjonens tilbud.

Vi har videre sett at målsettingsprosessene og arbeidet som legges ned i å nå disse målene også har et forbedringspotensial i organisasjonen. Det jobbes i dag mot mål som er satt av toppledelsen. Dette virker lite tilfredsstillende for flere av de ansatte. Inkludering av de ansatte i målsettingsprosessene kan virke utfordrende og spennende for enkelte, og kan videre føre til at den indre motivasjonen for å jobbe i organisasjonen blir forsterket. Det kan i tillegg være både motiverende og meningsfylt å jobbe mot mål man selv har vært med på å bestemme.

Det å utnytte staben og den kunnskapen de ansatte besitter, inkludere de som ønsker, samt å ta en større del i utviklingen kan være en stor fordel for organisasjonen. Noe som også i ytterste konsekvens kan føre til at Sats ikke trenger å lansere like mange produkter hele tiden, og at ansatte ønsker å jobbe der over lengre tid enn det de gjør i dag. Organisasjonen kan sammen med sine ansatte utvikle produkter som har en lengre levetid. Produkter som er utviklet på bakgrunn av medlemmenes ønsker og behov. Noe som igjen kan føre til sparte kostnader for organisasjonen. Et forslag er å endre strukturen i organisasjonen, slik at hvert enkelt senter er tilpasset medlemmene på de ulike sentrene. At hvert enkelt senter ikke tilbyr nøyaktig de samme produktene, men en form for skreddersøm som treffer demografien på de aktuelle sentrene. Det er nemlig kundene, og særlig fornøyde kunder, som er eksistensgrunnlaget til Sats.

De ansatte på de ulike sentrene bør være med på å utvikle rutiner og konsepter de mener passer best til kundene og som de har tro på. En konsekvens av dette er at strukturen i organisasjonen snus opp ned, og kontrollen gis til medlemmene og de ansatte, som igjen har et høyere kontrollorgan som er med på å utvikle nye konsepter og produktene innenfor et gitt budsjett.

Det er ikke noe mål i seg selv at alle ansatte skal være enig i virksomhetens mål og verdier, og videre med på å utvikle nye konsepter og produkter. Dette fordi hvis alle ansatte er enige i organisasjonens mål og verdier og føler seg knyttet til denne, kan det hende at organisasjonen aldri vil oppleve kaos, og det kan dermed hende at det blir vanskeligere å bevege seg videre. Satt på spissen kunne de ansatte likegodt jobbet på samlebånd slik det er i dag. Å tillate en form for kontrollert kaos er noe Sats kan komme godt ut av, samt at de ansatte vil føle seg mer inkludert. Noe som videre kan bedre den indre motivasjonen for å jobbe i Sats. Endringer innføres i dag ved at de initieres av toppledelsen og spres nedover i organisasjonen. Å snu dette kan nok være kostbart og utfordrende, men det kan også være positivt for organisasjonen på lengre sikt. Det kan i første omgang lanseres som et prøveprosjekt for en periode.

Per i dag virker det som at det er en gjensidig tilpasning i Sats fordi det er god kommunikasjon mellom ansatte, samt mellom daglig leder og de som jobber på sentrene. Den største utfordringen organisasjonen har er imidlertid at det ikke er noen gjensidig tilpasning mellom lederne og de ansatte. Denne er enveis. Det er kun de ansatte som tilpasser seg ledelsen, og ikke omvendt. Ved å inkludere de ansatte i større grad, og ved å lytte til og være mer mottakelig for tilbakemeldinger og ideer fra de ansatte, kan ledelsen i stor grad få en større forståelse for hva som faktisk foregår i organisasjonen. De ansatte kan med andre ord inkluderes i enda større grad enn hva de gjør i dag, både når det kommer til endringer og daglige gjøremål.

”Top-down”-styrt endringsfokus kan nok være noe av grunnen til at det er stort gjennomtrekk i Sats i dag, og det er ingen tvil om at organisasjonen har et stort utviklingspotensial når det gjelder å inkludere de ansatte i større grad. Noe som igjen kan føre til at de ansatte ønsker å gi enda mer for organisasjonen, og videre føre til at Sats får flere kjernemedarbeidere. Å endre organisasjonen totalt vil nok ikke være lønnsomt og kan nok føre til at det blir en rotete organisasjon, men det er helt klart rom for å opprette prosjekter hvor medarbeiderdrevet endring er et hovedfokus.

Referanser

Aasen, T.M.B. & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal akademisk forlag.

Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2008). *Endingskynisme* (1. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk forlag.

Cappelen Damm (u.å.). *Hva er kultur?* Hentet 5. mai 2014 fra <http://merkur4.cappelendamm.no/c394091/merkurmodul/vis.html?tid=394119>

Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2011). *Managing & organizations: an introduction to theory & practice* (3. utg.). Los Angeles: Sage publications.

De Wit, B. & Meyer, R. (2010). *Strategy: process, content, context: an international perspective* (4. utg.). Andover: South-Western Cengage Learning.

Einarsen, S. & Skogstad, A. (2000). *Det gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Gripsrud, G., Olsson, U.H. & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Hennestad, B.W. (2010). *Kulturbevisst ledelse, fra ord til handling som virker*. Hentet 10. juni 2014 fra <http://www.magma.no/?nid=208247>

Jacobsen, D.I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kongsbakk, N. & Soløy, L. (2012). *Semesteroppgave: organisasjon og endring*. Upublisert oppgave.

McShane, S.L., Olekalns, M. & Travaglione, T. (2009). *Organisational Behaviour on the Pacific Rim*. Australia: McGraw-Hill.

Meyer, C.B. & Stensaker, I.G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.

Pfeffer, J. (1997). *New directions for organization theory*. New York: Oxford University Press.

Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Sørhaug, T. (2004). *Managementalitet og autoritetens forvandling: ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Bergen: Fagbokforlaget.

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Bakgrunn og formål for samtalen:

- Bakgrunn for samtalen er å finne ut hvordan endringene påvirker informantens arbeidshverdag og i hvilken grad informanten føler at endringene er nødvendige
- Formålet med samtalen er å finne ut hva informanten mener om de endringsprosessene som har vært

Del 1:

1. Kan du beskrive arbeidssituasjonen din?
 - Hvordan er strukturen i organisasjonen du jobber i? (Flat, hierarkisk, osv..)
 - Hva er din rolle/stilling i organisasjonen?
 - Jobber du fulltid eller deltid?

Del 2:

2. Hva mener du kjennetegner en endringsprosess i din organisasjon?
 - Hva er det som endres?
3. Synes du det er mange endringer i organisasjonen din?
4. Hvilke erfaringer har du med de endringsprosessene som har vært?
 - Hvem er det som tar avgjørelser om når og hvordan endringene skal være?
 - På hvilken måte synes du endringene påvirker din arbeidshverdag?
5. I hvilken grad er du involvert i endringsprosessene?
 - Til hvilket tidspunkt blir du involvert i de ulike prosessene?
 - Hva er din kompetanse rundt endringsprosessene?

Del 3:

6. Hvordan trives du med endringer?
 - Hvordan er læring og kompetanse rundt endringene når de trer i kraft?
7. Hvor ofte tar du selvstendige beslutninger rundt endringsprosessene?
 - Har du noen mulighet til å påvirke de ulike prosessene?
8. Er det rom for tilbakemeldinger rundt endringene?
 - Blir tilbakemeldingene tatt i betraktning?

Er det til slutt noe du ønsker å tilføye?

Oppsummering:

Har jeg forstått deg riktig?

Er det noe du vil legge til?

Vedlegg 2 - Intervjureferat av dybdeintervju

04.03.2014 - Oslo

Informant nr. 1.

Informant nr.1 er en person som har jobbet i Sats siden sommeren 2012. Informanten er 23 år, og studerer dans ved siden av å jobbe på Sats. Hun jobber to dager i uken, i tillegg til en helg i måneden, i tillegg jobber hun litt ekstra når hun kan og så mye som mulig på sommeren. Informanten jobber i resepsjonen, i minisats samt som gruppetreningsinstruktør.

Informant 1 har ikke tenkt så mye på strukturen i Sats, men etter å ha spurt etter eksempler på hva organisasjonsstruktur er, kommer hun frem til at Sats har en hierarkisk organisasjonsstruktur, og at den er langt fra flat. Informanten synes etter å ha tenkt seg litt om, at det er mye endringer i organisasjonen, og er veldig spent på hva som skjer etter at fusjonen mellom Sats og Elixia er ferdig. Hun kjenner lite til hvordan endringsprosessene i Sats skjer, men har inntrykk av at de fleste er utarbeidet på hovedkontoret, og er sjelden med på å ta avgjørelser rundt disse prosessene, hun bare leser om rutiner på intranettet eller på e-post eller i en bok de kaller for "dagboka" for å få med seg nye produkter. Dette gjør at hun er lite motivert til å jobbe på Sats etter endt studietid, noe hun egentlig hadde et ønske om da hun begynte på Sats.

Hun synes ikke endringsprosessene påvirker hennes arbeidshverdag så veldig mye, da hun ikke trenger å anstrenge seg så mye siden alt av beskrivelser rundt dette finnes å lese. Hun mener hun er lite eller ikke involvert i det hele tatt, og har inntrykk av at de ansatte på sentrene får vite om endringene først når de skal implementeres, tidligst et par dager i forkant. Hun kan derfor ikke si at hun har så veldig stor kompetanse rundt endringene, men mener også at de nye produktene eller lanseringene som kommer er veldig like det som har vært før, og at hun derfor tilegner seg kompetanse om dette ganske fort. Hun har på grunn av manglende involvering gitt opp å prøve å ha en mening om de ulike produktene, og synes derfor det er fint med rutiner, da hun ikke trenger å anstrenge seg så mye for å gå på jobb etter endt skoledag.

Informanten trives godt med endringer, men mener at opplæringen rundt hva som er nytt kunne vært bedre, selv om det er likt produkter som har vært før. Hun tar sjelden eller aldri selvstendige beslutninger når det er snakk om endringsprosesser, og hun skulle ønsket at hun i større grad kunne være med på å utvikle nye innenfor gruppetrening. Informanten har et par ganger prøvd å gi tilbakemelding både på produkter og på medlemshåndtering, da det finnes rutiner for dette også, men har ikke fått noen respons på dette.

08.03.2014 - Oslo

Informant nr. 2.

Informant nr. 2 jobber som mellomleder på et av de største Sats-sentrene i Oslo. Hun er 24 år, og har jobbet på Sats siden vinteren 2013. Hun begynte som resepsjonist og jobbet deltid mens hun studerte til å bli sykepleier. Informant nr. 2 har personalansvar, og er ansvarlig for alle resepsjonistene samt alle som jobber i barnepassen. Informant nr.2 studerer i tillegg til å bli personlig trener. Hun jobber per i dag fulltid som resepsjonsansvarlig.

Informant nr.2 har heller ikke tenkt så mye på organisasjonsstrukturen i Sats, også her måtte det forklares hva organisasjonsstruktur er. Etter å ha tenkt seg litt om, svarer hun at hun tror organisasjonen er styrt ovenfra og ned. Og snakker om en ledelse "de" som styrer organisasjonen, og snakker om "oss" når hun forklarer hvem de styrer. Informant nr 2 synes ikke det er så mye endringer i organisasjonen, og mener det kunne vært flere endringer. Hun spør etter en stund om kampanjer og nye gruppetreningstilbud er endringer, og endrer svaret sitt til at hun synes det er veldig mye endringer etter det. Hun mener det er nye kampanjer og gruppetreningstimer hele tiden, og hun blir helt forvirret av alt sammen. Informant nr.2 synes det er lite eller ingen informasjon rundt endringsprosessene, og mener at hun, som er mellomleder burde bli inkludert i mye større grad. Hun får ingen informasjon før de andre ansatte, og synes det er utfordrende for hennes som leder å bli så lite inkludert. Informanten mener hun burde blitt inkludert i mange flere prosesser og på et mye tidligere stadium, og synes også at toppledelsen er lite mottakelige for tilbakemeldinger når hun kommer med dette. Hun mener derfor at det er lite rom for å uttale seg om hva man mener er dårlig, og selv føler hun at dette er en rot til fortvilelse for henne og for de andre resepsjonistene. Spesielt siden de er senterets ansikt utad og det er de som skal selge inn produktene. Informanten har ved flere anledninger forsøkt å gi tilbakemeldinger til toppledelsen, men har bare blitt møtt med at dette måtte hun ta opp med sin nærmeste leder, altså senterleder, som videre kunne formidle dette oppover i organisasjonen.

Informanten trives godt med endringer, og synes det er bra at Sats henger med i utviklingen som er innenfor treningssenterbransjen. Men hun skulle ønske hun oftere kunne tatt egne beslutninger, og at det burde vært opp til hvert enkelt senter hvilke produkter de skulle tilby. Informanter sier at selv om hun ikke har vært resepsjonsansvarlig så veldig lenge, så er ikke dette noen jobb hun kommer til å ha så mye lengre, dette fordi hun har mistet en del av motivasjonen, da hun verken blir sett eller hørt av lederne som er over henne.

12.03.2014 - Oslo

Informant nr. 3.

Informant nr. 3 er en 28 år gammel mann, som jobber som mellomleder på et senter. Informanten har jobbet på senteret i 6 måneder, og har ansvaret for alle gruppetreningsinstruktørene samt å sette opp timeplaner for gruppetrening. Informanten jobber fulltid.

Informant nummer 3 synes det er vanskelig å si hvilken struktur Sats har. Dette fordi han mener at strukturen på senteret er ganske flat, også tenker han ikke så mye på hvordan hovedkontoret er strukturert. Dette fordi han kun trenger å forholde seg til "de" som jobber på hovedkontoret når en ny timeplan skal settes opp. Informanten mener det er mange endringer i Sats, og at dette er bra. Han mener også at han får ta litt del i endringsprosessene, men kun når det gjelder gruppetrening. Han har bare gode erfaringer med de endringsprosessene som har vært til nå, og mener at det er veldig positivt at Sats og Elixia nå skal slå seg sammen, dette fordi Elixia har så mange spennende gruppetreningskonsepter.

Informanten sier at de fleste konseptene er utviklet og utarbeidet på hovedkontoret, men at han får innsikt i disse når de utvikles, og får også være med på å teste det ut før det blir lansert til de andre ansatte, han synes sjelden det er behov for å gi tilbakemeldinger, da han mener at alle konseptene som kommer er veldig gjennomtenkte og godt utviklet, og han synes det er gøy å selge det inn til medlemmene. Han mener dog at det burde vært større rom for å ta selvstendige beslutninger, da det ikke er alle konsepter han ønsker på sitt senter.

Informanten er egentlig veldig fornøyd med det meste i Sats, og har stor motivasjon for å jobbe der, da han mener det er fint at det kommer rutiner og beskrivelser for de fleste av kampanjene. Da kan han konsentrere seg om å snakke med kundene.

13.03.2014 - Oslo

Informant nr. 4.

Informant nr. 4 er en 26 år gammel kvinne. hun jobber så mye hun kan på Sats, og har jobbet der i 4 måneder. Hun jobber i resepsjonen og i barnepassen, og håper hun snart også kan jobbe som gruppetreningsinstruktør. Hun har en bachelor i ernæring og håper hun snart kan få en heltidsstilling i Sats.

Informant nr. 4 mener at det er en ganske "top-down"-orientert struktur i Sats.

hun mener at en endring kjennetegnes ved at man får en e-post fra hovedkontoret, på denne e-posten står det en beskrivelse på hva man nøyaktig skal gjøre, og hvordan man skal selge inn dette. Hun synes det er mange endringer i organisasjonen, og at dette stort sett er veldig bra, men at noen av disse er litt unødvendige. Hun mener hun ikke har noen erfaringer rundt endringsprosessene, da hun ikke har vært involvert i selve prosessen. Hun mener at endringene ikke påvirker hennes arbeidshverdag så mye, men skulle ønske hun kunne få litt mer kunnskap rundt hvorfor noen av endringene er nødvendig. Som for eksempel at de ansatte må ta seg av renholdet. Informanten ønsket at rutinebeskrivelsene var ok å ha som veiledning, men at hun gjerne ønsket å selge produktene på sin egen måte. Men hun mente samtidig at rutinebeskrivelsen er en fin måte å gjøre seg kjent med produktene på. Hun mente at det var viktig for henne å være seg selv når hun snakket med kundene, og at dette var en utfordring når hun kun følte rutinebeskrivelsen. Informanten har prøvd et par ganger å gi tilbakemeldinger til sin nærmeste leder, men ble møtt med et svar om at: "slik er det bare, og det er bare å forholde seg til det".

Informanten mener hun har liten eller ingen kompetanse rundt endringene når de trer i kraft, og skulle ønske det kunne komme noen fra hovedkontoret å introdusere disse, i alle fall de store. Hun har ikke tenkt gjennom om det er enkelt eller mulig å gi tilbakemelding på endringer, men har heller ikke gjort det, dette fordi hun ikke vet hvem hun skal gi tilbakemeldinger til. Informanten mener at ofte blir det lansert produkter som har vært tidligere, bare pakket inn på en ny måte, og at det i slike tilfeller var unødvendig å fjerne produktene i første omgang.

15.03.2014 - Oslo

Informant nr. 5.

Informant nr. 5 er en 28 år gammel mann. Han jobber som salgssjef for ett distrikt og har jobbet i organisasjonen i fem år. Han jobber fulltid.

Informanten mener strukturen i organisasjonen er hierarkisk. Og han mener også at en organisasjon som Sats må være det.

Han mener at endringsprosesser starter med signaler fra markedet, og at de bruker en graf for levetid på ulike produkter. Han sier at ofte er det ikke så store endringer, men at endringene kommer av at de enten tjener for lite penger på grunn av en økende konkurranse eller fordi det har kommet nye spennende produkter, og at det er viktig at Sats er tidlig på banen med å lansere dette. Han mener at de fleste av disse endringene er nødvendige for å beholde kundene, samt at de ønsker å tiltrekke seg en større kundegruppe.

Han mener at endringsprosessene i Sats er gode, og at de har gode dialoger og kvalitetssikrer alt de lanserer. Han sier at det er prosjektgrupper i organisasjonen som sammen jobber for å utvikle nye produkter. Han synes det at Sats jobber med å stadig utvikle seg er veldig spennende, og han mener at fusjonen som nå kommer vil styrke markedsandelen betraktelig. Han mener at hun har stor kompetanse rundt endringsprosessene, og mener at det er gode dialoger rundt dette.

Informanten mener at hans kompetanse rundt endringene er god, men at han selvfølgelig alltid synes det er spennende å se hvordan markedet responderer på det som blir lansert. Han mener også at det er store rom for tilbakemeldinger og selvstendige beslutninger, men at ikke alle kan komme med tilbakemeldinger, da det kan bli mange kokker og mye søl. Informanten mente det kunne være en god idé med involvering av de ansatte, men han mente også at dette faktisk fant sted i dag. Dette fordi man under medarbeiderundersøkelser og medarbeidersamtaler kunne komme med tilbakemeldinger. Han mente at dette var krevende i en så stor organisasjon som det Sats er, samt at det kunne oppstå betydelige kostnader rundt dette. Han mener at det kunne vært rom for enda mer tilbakemeldinger fra de ansatte, men da det er så mange ansatte kan dette ta mye ressurser, og at det ikke er kapasitet til dette.

20.03.2014 - Oslo

Informant nr. 6.

Informant nr. 6 er en jente på 23 år. Hun jobber på Sats 2 dager i uken og en helg i måneden. I tillegg jobber hun så ofte hun kan i feriene. Hun studerer Jus, og tenker ikke å jobbe i Sats lenger når hun er ferdig med studiene. Informanten har jobbet i Sats i to år, og jobber i barnepassen samt i resepsjonen.

Informanten synes strukturen i Sats er veldig ovenfra og ned, og mener at det er veldig stor avstand mellom de som jobber på hovedkontoret og de som jobber på sentrene. Hun vet ikke hvem noen av de som jobber på hovedkontoret er, men for henne gjør det ingenting, da hun kun trenger å forholde seg til sin leder.

Informanten mener at endringer i Sats ofte blir lansert i det hun kaller "dagboken" og at hennes leder informerer henne om hvilke kampanjer og produkter som er denne måneden. Hun synes det ofte kommer nye produkter, men dette er greit da det stort sett er rutiner som forklarer hva man skal gjøre. Men informanten synes ikke endringen ledelsen gjorde om å fjerne eksternt renhold av sentrene var bra, og synes dette tar tid fra å snakke med kundene og yte god service. Hun har lite erfaringer med endringsprosessene, da alt står i dagboken eller på intranett. Informanten synes det er helt ok at hun ikke er med å utvikle eller bidrar i når nye produkter skal lages eller lanseres. Hun mener det er fint å følge rutiner slik det er i dag, da hun gjerne har nok å tenke på når hun er på skolen hele dagen. Hun mener også det er naturlig at produktene blir utviklet der hvor kunnskap om økonomien i Sats er. Hun mente også at behovet for å ta selvstendige beslutninger ikke var så stort. Da hun kun skulle jobbe på sats til hun var ferdig med studiene.

Informanten trives godt med endringer, og synes det er greit å ha en arbeidsplass hvor rutinene er klare på hva som skal gjøres i løpet av en arbeidsdag. Men hun mener det i noen tilfeller burde vært mer og bedre opplæring rundt enkelte lanseringer. Hun er usikker på om hun kan påvirke prosessene, da hun aldri har tenkt over på å gjøre dette, men hun har hørt fra noen andre at det ikke er noe poeng.

21.03.2014 - Oslo

Informant nr. 7.

Informant nr.7 er en 33 år gammel mann som jobber fulltid som personlig trener. Informanten har jobbet på Sats siden sommeren 2012. Informanten er usikker på hvordan organisasjonen er strukturert, da han kun trenger å forholde seg til sine kunder.

Informanten trives godt med endringer, men mener selv han ikke blir berørt av de endringer som skjer i Sats, dette fordi han kun jobber med kundene sine, og ikke trenger å engasjere seg så mye ut over dette.

Informanten tror det er mange endringer i organisasjonen, men synes at dette er bra, da Sats må henge med i utviklingen som skjer i treningssenterbransjen.

Informanten mener han selv kan ta selvstendige beslutninger, da det er han som legger opp treningsprogram for sine kunder, og at det ikke er så mange andre som kan legge seg opp i dette. Han mener derfor at han kan bestemme det meste selv, og at han ikke har så mange rammer å forholde seg til. Informanten tror det er rom for tilbakemeldinger, men er usikker da han ikke har prøvd å gi noen tilbakemeldinger.

Informanten er spent på hva som skjer når Sats og Elixia har fusjonert, og tror det blir bra at kundene har så mange treningssentre å velge mellom.