

BCR3102

Bacheloroppgave

"Evolusjoner og revolusjoner i ACOS"



Vår 2017

"Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens resultater, konklusjoner eller anbefalinger"

Forord

Med denne oppgaven avsluttes vår bachelorgrad i *Markedsføring og salgsledelse* ved Høyskolen Kristiana i Bergen, tidl. Markedshøyskolen. Studieforløpet har bestått av tre fine år, fylt med gode minner og mye lærdom.

Vi har i denne oppgaven valgt å fordype oss i valgfaget *Endringsledelse og innovasjon*. Det var gjennom dette valgfaget vi først fikk erfart hvordan vi behandler og gjennomfører større faglige undersøkelser, utfører dybdeintervju og spørreundersøkelser, samt utviklet interessen for vekst i organisasjoner. Denne erfaringen har vært til stor hjelp i vår bacheloroppgave, og den utviklede interessen for organisasjoner i endring, har ført til at engasjement og motivasjon har vært på topp. Veien mot sluttresultatet har til tider vært utfordrende, men det har samtidig vært en svært opplysende og fengende prosess.

Vi ønsker å rette vår store takknemlighet til vår veileder, Jarle Bastesen, for svært gode innspill, konstruktive tilbakemeldinger og engasjerende veiledning. Vi vil også rette en stor takk til daglig leder i ACOS, Bent-Inge Storheim, og medarbeidere som i hektiske arbeidsdager, har tatt seg tid til å gi oss innsikt i deres tanker, synspunkter og erfaringer som ansatt i ACOS. Både Bastesen og Storheim har overgått våre forventninger og vært svært imøtekommende. Deres gode hjelp har vært av stor betydning i denne oppgaven.

Avsluttende vil vi takke hverandre for god arbeidsinnsats, godt humør og drivkraft, det har hjulpet oss å utvikle både et godt samarbeid og vennskap.

ACOS sin logo på forsiden, er brukt med tillatelse fra ACOS.

God lesing!

Bergen, 18. Mai 2017

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven ble gjennomført med hjelp fra programvareselskapet ACOS, og har som formål å undersøke to hovedproblemstillinger. Vi undersøker hvordan ACOS sin vekst, fra etablering til i dag, har påvirket deres organisasjonsstruktur, og hvordan ledelsen i organisasjonen har påvirket deres vekst og utvikling. Oppgaven inneholder analyse av utviklingen i organisasjonsstruktur, ledelse og ulike bestanddeler i organisasjonskulturen.

For datainnsamling i vår undersøkelse benyttet vi triangulering, en kombinasjon av metodene dybdeintervju og spørreundersøkelse. Vi innhentet også informasjon om organisasjonen fra sekundære datakilder, som ACOS sitt nettsted og brønnøysundregisteret. Vi gjennomførte dybdeintervju med topplederen i ACOS og spørreundersøkelsen ble besvart av seks av organisasjonens 141 ansatte.

Resultatene av de analyserte dataene indikerer at ACOS har utviklet strukturen i likhet med Greiners (1998) teori om *evolusjoner og revolusjoner i organisasjoners vekst*. I resultatene fremkommer det også at ledelsen i organisasjonen har en betydelig innvirkning på deres vekst og suksess. I oppgaven konkluderes det med at ledelsen også har hatt en betydning på organisasjonens kultur, som igjen har hatt en positiv innvirkning på organisasjonens vekst.

Til videre forskning vil det være interessant å samle inn informasjon fra flere respondenter for å kunne skape et større helhetsbilde og for å optimalisere undersøkelsen. Det vil også være spennende å utforske ledelsen i ACOS sine holdninger og erfaringer nærmere, sammenligne med flere organisasjoner eller følge ACOS over en lengre tidsperiode.

Denne bacheloroppgaven undersøker også undersøkelsens og analysens begrensninger. Den gjennomførte spørreundersøkelsen har ikke et representativt utvalg. Vi undersøker også mulige feil i undersøkelsens måleprosess. Vi som forskere har ikke samlet inn tilstrekkelig med data til å kunne skape et fullstendig bilde av ACOS sin organisasjonsstruktur, ledelse eller organisasjonskultur.

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	1
2.0 OPPGAVEBESKRIVELSE	2
2.1 <i>Bakgrunn for valgt problemstilling</i>	2
2.1.1 Problemstilling	3
2.2 <i>Presentasjon av ACOS</i>	4
2.2.1 Vekst i ACOS	5
2.3 <i>Informasjons- og kommunikasjonsteknologi-bransjen</i>	6
3.0 TEORI	7
3.1 <i>Evolusjon og revolusjon i organisasjoners vekst</i>	7
3.1.1 Modell for organisasjonsutvikling	8
3.1.2 Vekstfaser	10
3.1.3 Retningslinjer for organisasjoner i vekst	16
3.1.4 Revolusjon er uunngåelig	18
3.2 <i>Organisasjonskultur</i>	19
3.2.1 Turnover	20
3.2.2 Hvorfor studere organisasjonskultur?	20
3.3 <i>Organisasjonsstruktur</i>	22
3.3.1 Den enkle strukturen	22
3.3.2 Maskinbyråkrati	23
3.3.3 Det profesjonelle byråkratiet	24
3.3.4 Den divisjonaliserte strukturen	25
3.3.5 Ad hoc-kratiet	26
4.0 DATA OG METODE	27
4.1 <i>Forskningsdesign</i>	27
4.2 <i>Førstegangskontakt</i>	28

<i>4.3 Dybdeintervju</i>	29
4.3.1 Gjennomføring av intervju	31
4.3.2 intervjusted	31
<i>4.4 Spørreundersøkelse</i>	32
4.4.1 Datainnsamlingsmetode og utvalg	32
4.4.2 Selvutfyllingsskjema	33
<i>4.5 Begrensninger og feilkilder</i>	34
4.5.1 Pålitelighet (reliabilitet)	34
4.5.2 Troverdighet (intern validitet)	34
4.5.3 Overførbarhet (ekstern validitet)	35
4.5.4 Bekreftbarhet (objektivitet)	35
4.5.5 Måleprosessen i spørreundersøkelsen	36
4.5.6 Representasjonsfeil i spørreundersøkelsen	36
<i>4.6 Forskningsetikk</i>	37
5.0 RESULTATER	39
6.0 ANALYSE	43
<i>6.1 IKT-bransjen</i>	44
<i>6.2 Organisasjonsstruktur</i>	45
6.2.1 Oppstarten	45
6.2.2 Struktureringen	49
6.2.3 Spesialiseringen	53
6.2.4 Profesjonelle divisjoner	58
6.2.5 Dagens fase	64
<i>6.3 Ledelse</i>	66
6.3.1 Fra kreativitet til struktur	66
6.3.2 Ny toppleder	68
6.3.3 Utfyllende ledergruppe	69
6.3.4 Videre utvikling	70
<i>6.4 Organisasjonskultur</i>	73
6.4.1 Fellesskap	74

6.4.2	Lojalitet	78
6.4.3	Belønning	80
7.0	OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	82
7.1	<i>Oppsummering</i>	82
7.2	<i>Konklusjon</i>	87
8.0	REFLEKSJON	91
8.1	<i>Egenrefleksjon</i>	91
8.2	<i>Oppgavens begrensninger</i>	92
8.3	<i>Oppgavens anvendelsesområder</i>	93
8.4	<i>Videre forskning</i>	94
9.0	LITTERATURLISTE	95
	Vedlegg 1 – Intervjuguide	
	Vedlegg 2 - Spørreundersøkelse	

Figurer

3.1 Hvordan organisasjoner vokser	8
3.2 De fem vekstfasene	9
3.3 Vekstfasene	10
3.4 Organisatoriske praksiser i de fem vekstfasene	16
5.1 Kontroll over arbeidshverdag	39
5.2 Trivsel	39
5.3 Utfordrende arbeidsoppgaver	40
5.4 ACOS som byråkratisk organisasjon i dag	40
5.5 Byråkrati ved start	41
5.6 Tilhørighet og fellesskap	41
5.7 Ledelse	42
6.1 Organisasjonsstruktur i ACOS i kreativitetsfasen	46
6.2 ACOS sin utvikling – Kreativitetsfasen	48
6.3 Organisasjonsstruktur i ACOS i retningsfasen	51
6.4 ACOS sin utvikling – Retningsfasen	52
6.5 Organisasjonsstruktur i ACOS i delegeringsfasen	56
6.6 ACOS sin utvikling – Delegeringsfasen	57
6.7 Organisasjonsstruktur i ACOS i koordineringsfasen	60
6.8 ACOS sin utvikling – Koordineringsfasen	63
6.9 ACOS sin utvikling – Samarbeidsfasen	72
6.10 Effekthjulet	79
7.1 ACOS sin utvikling	83
7.2 Effekthjulet	89

1.0 INNLEDNING

Når organisasjoner utvikles går de gjennom ulike vekstfaser. Disse starter med en periode med evolusjon som består av jevn vekst og stabilitet, og avsluttes med en revolusjon hvor det er betydelig organisatorisk opprør og endring. Løsningen på hver revolusjonære periode vil avgjøre hvorvidt en organisasjon vil, eller ikke vil, utvikle seg videre til neste steg av evolusjonær vekst (Greiner, 1998).

Med stor interesse for organisasjoner i vekst, lurte vi på hvordan dette ville forløpe seg i en virkelig organisasjon. Bakgrunn for tematikken i denne oppgaven er et ønske om å få innblikk i ACOS sin vekst og hvordan den sammenfaller med Greiners teori om *evolusjoner og revolusjoner i organisasjoners vekst*. Formålet vil være å avdekke likheter og avvik mellom teori og praksis, og besvare våre problemstillinger på bakgrunn av funnene vi gjør i oppgaven.

Organisasjonen vi var spesielt interessert i var programvareselskapet ACOS. Dette valget ble gjort på bakgrunn av at de er en lokal bedrift med sterk kontinuerlig vekst, innenfor en bransje vi oppfatter som spennende. ACOS tilhører informasjons- og kommunikasjonsteknologi bransjen, også kalt IKT bransjen. IKT-bruken blir stadig mer utbredt i Norge og nye tall fra Statistisk sentralbyrå viser til stor vekst i bransjen (IKT-Norge, 2014). IKT-bransjen skiller seg ut ved at den har raskt vekst og gode framtidsutsikter.

For å illustrere veksten innen denne bransjen vil vi dra frem to lover innen datateknologi. Moores lov er gjerne mest kjent for folk flest, og handler om at kraften til en prosessor fordobles hvert andre år (Larsen, 2015). Etter hvert som teknologien har blitt mer mobil, er Koomeys lov blitt mer relevant. Koomeys lov handler om vekst for ytelse innen informasjonsteknologi, hvor energibruken for databehandling halveres hver 18 måned (Brynjolfsson, 2011). Med en så rask utvikling innen teknologi er det naturlig at tilknyttede bransjer er både ustabile og krevende, dette gjør ACOS sin suksess enda mer interessant å undersøke.

2.0 OPPGAVEBESKRIVELSE

Oppgaven starter med en presentasjon av våre problemstillinger og gir en begrunnelse for valg av tema. Deretter vil vi gi en presentasjon av ACOS og bransjen de opererer i. Videre vil vi gi en innføring i hvilke teorier vi ønsker å benytte oss av i oppgaven, der vi fremstiller begreper vi har inkludert i studien vår. Vi gjør deretter en redegjørelse for valg av metode, for så å analysere resultatene opp mot valgt teori. Vi avslutter oppgaven med en konklusjon og kritikk til egen oppgave, samt anbefalinger til videre forskning.

2.1 Bakgrunn for valgt problemstilling

Bakgrunnen for valg av tema til bacheloroppgaven er et ønske om å lære mer om endringsprosesser og vekst i en bransje vi opplever som interessant. Vi fattet interesse for vekst og endring da vi hadde valgfaget “*Endringsledelse og innovasjon*”. Teknologibransjen er en bransje vi oppfatter som spennende, da den stadig øker i viktighet i næringslivet og har en relativt høy vekstrate.

Valget falt på ACOS fordi det er et av Norges største programvareselskap og de holder til i nærheten av vårt hjemsted. De har opplevd kontinuerlig vekst, samt vært kåret til gasellebedrift fem år på rad (Økland, 2011). Normalen er gjerne at en organisasjon opplever et par år med vekst før veksten stagnerer (Greiner, 1998), ACOS skiller seg ut med en solid vekst år etter år (Proff.no). Historien til ACOS, og vår kjennskap til organisasjonen, gjorde valget lett da vi skulle velge forskningssubjekt til vår bacheloroppgave.

2.1.1 Problemstilling

Ifølge Jacobsen (2015), er det sentralt for valg av problemstilling at vi som undersøkere selv finner temaet og problemstilling spennende. I lys av dette vil denne bacheloroppgaven utforske følgende problemstillinger:

- 1. Hvordan har ACOS sin vekst, fra etablering til i dag, påvirket deres organisasjonsstruktur?**
- 2. Hvordan har ledelsen påvirket ACOS sin vekst og utvikling?**

Hensikten med denne oppgaven er å skaffe innsikt i hvordan ACOS sin vekst har forløpt, og sammenligne med hva Greiners (1998) teori om organisasjoner i vekst tilsier. Da teorien hovedsakelig omhandler organisasjonsstruktur, vil dette være vårt hovedfokus. Vi vil også se nærmere på ledelsen og noen utvalgte bestanddeler i organisasjonskulturen deres.

Årsaken til at vi har valgt å fokusere på ACOS alene, og ikke skriver om flere organisasjoner, er oppgavens begrensninger i form av tid og omfang. Vi ønsket en inngående beskrivelse av organisasjonens struktur, og dette hadde ikke vært mulig å gjennomføre med flere organisasjoner.

Oppgavens formål er å avdekke hva som har vært avgjørende for vekst, hvordan organisasjonsstrukturen har utviklet seg, og avvik og likheter mellom teori og virkelighet. I tillegg vil vi gå dypere inn på ledelse, enn hva Greiner (1998) gjør i sin teori, og vi vil også analysere ulike interessante bestanddeler i organisasjonskulturen.

2.2 Presentasjon av ACOS

ACOS ble etablert i 1997 av Conrad Hansen, og er i starten av 2017 et av Norges største programvareselskap, med over 140 ansatte. Organisasjonen utvikler og implementerer programvarer for både offentlig og privat sektor (Acos.no, C). I 2016 omsatte ACOS for 144 millioner, siden oppstart har de omsatt for over 1 milliard (Proff.no). ACOS har opplevd kontinuerlig vekst og har vært en Gasse-bedrift fem år på rad, fra 2003 til 2007 (Økland, 2011). ACOS er en organisasjon eid av de ansatte, og ifølge Storheim var omtrent 60 prosent av de ansatte medeiere i 2013.

ACOS tilbyr løsninger til alt fra små kunder som Fjell kommune, til store kunder som utenriksdepartementet. Totalt har de over 450 ulike kunder (Acos.no, C). ACOS utvikler løsninger kundene er avhengig av for å få utført sitt arbeid. De leverer samfunnsnyttige produkter som sammenfaller med Norges samfunnsstruktur. Produktene ACOS tilbyr er en viktig del av digitaliseringen av Norges offentlige sektor (Acos.no, B). ACOS sine forretningsområder er *Dokumenthåndtering*, programmer for *Levekår* og programmene *Portal & selvbetjening*. De har stor tro på at de beste løsningene utvikles i tett dialog med deres kunder, og det er derfor viktig for ACOS å skape nærhet til kundene (Acos.no, C).

2.2.1 Vekst i ACOS

Gründeren, Conrad Hansen, så at internett ga mulighet for å utvikle og levere IT-løsninger som gjorde det lettere for å organisasjoner å produsere og behandle informasjon. I tillegg ønsket Hansen at løsningene skulle åpne for kommunikasjon mellom brukere, kunder og innbyggere. Responsen i markedet var god, og utviklingen skjedde dermed raskt. Kundene likte det nytenkende firmaet som hadde produkter basert på ny teknologi. Hansen og ACOS tok i bruk nye løsninger som skilte dem fra konkurrentene (Acos.no, A).

På slutten av 90-tallet var internett fortsatt en nyhet og mange organisasjoner håpet på suksess gjennom de mulighetene internett ga. Internett åpnet for nye måter å kommunisere med kundene på og gjorde det lettere for selskaper å eksponere seg (Acos.no, A). Perioden fra 1995 til 2001 blir kalt “dot-com-boblen” og karakteriseres av opprettelsen av nye internettbaserte selskaper (Daytrader.no).

Tidlig på 2000-tallet opplevde mange IT-selskaper et svært tungt marked da “dot-com-boblen” sprakk. ACOS derimot, vokste på denne tiden raskere enn noen gang. Selv om ACOS hadde tatt utgangspunkt i internett var organisasjonen ikke et typisk “dot-com-selskap”. Ved å tilby fagsystemer som kommuniserte med innbyggere og kunder, lyktes ACOS med noe som ingen andre hadde gjort tidligere. Sakte men sikkert har ACOS klart å overleve og utvikle seg i et tøft marked, med mange store endringer og krevende kunder. ACOS oppgir blant annet at eiere, som under hele løpet har hatt et langsiktig perspektiv fremfor å tenke raske penger og utgang, har vært en viktig faktor for organisasjonens utvikling og suksess (Acos.no, A).

2.3 Informasjons- og kommunikasjonsteknologi-bransjen

Informasjons- og kommunikasjonsteknologi, også kalt IKT, er et begrep som omfatter teknologi for innsamling, lagring, behandling, overføring og presentasjon av informasjon. Informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) er en videreføring av begrepet informasjonsteknologi (IT), som i større grad omhandler teknologi for formidling av informasjon (Dvergsdal, 2016). IKT bruken blir stadig mer utbredt og avansert i Norge. Nye tall fra Statistisk Sentralbyrå viser en vekst på 16 prosent for IT-tjenester fra 2013 til 2014, og hele IKT-næringen hadde en vekst på rundt 9 prosent. Ifølge Fredrik Syversen, direktør for næringsutvikling, viser dette at næringen har hatt stor aktivitet og trolig kan mye av veksten tilskrives offentlig sektor (IKT-Norge, 2014).

IKT brukes stadig mer i husholdninger, næringsliv og i offentlig sektor. Utvikling av IKT-tjenester har ført til store endringer i arbeidsfunksjoner, næringsstruktur og organisering av produksjon. Resultater i en undersøkelse utført av Statistisk Sentralbyrå viser at IKT-bruk bidrar til økt produktivitet i næringslivet. IKT-sektoren er i stadig utvikling, og bruk av IKT i dagliglivet er en viktig kilde til effektive transaksjoner i samfunnet og organisasjoner. IKT er også med på å gjøre offentlig tjenesteproduksjon bedre og mer effektiv (Rybalka, 2008).

Flere bruker nå offentlige digitale tjenester. Digitalisering i offentlig sektor fører til økt produktivitet og effektiviserer kontakten med innbyggere og næringslivet. Over 60 prosent av statlige virksomheter har i dag en IKT-strategi som er ny og oppdatert, i løpet av de siste fire årene (Statistisk Sentralbyrå, 2016).

3.0 TEORI

I denne delen av oppgaven vil vi skrive om teorier relevant til å besvare vår problemstilling. Vi starter med et utdypende sammendrag av Greiners (1998) teori om *evolusjoner og revolusjoner i organisasjoners vekst*. Denne artikkelen er fundamentet for oppbyggingen av bacheloroppgaven. Teoridelen vil avsluttes med supplerende teori om organisasjonskultur og organisasjonsstrukturer.

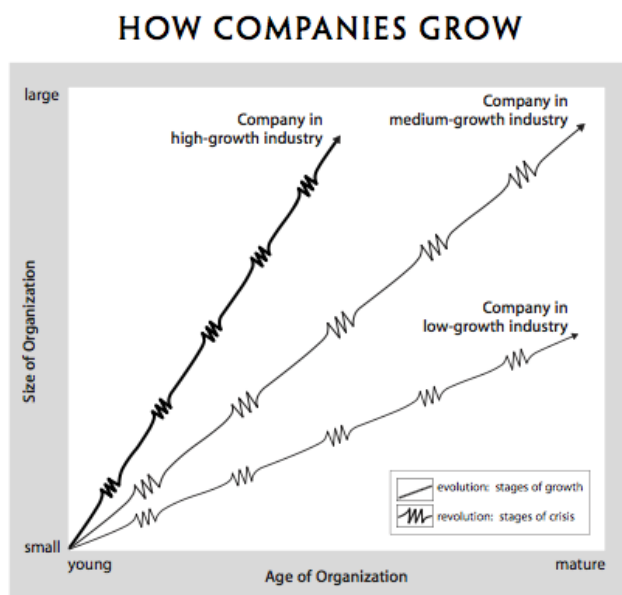
3.1 Evolusjon og revolusjon i organisasjoners vekst

Mange ledere holder fast på organisasjonsstrukturer lenge etter de har tjent sin hensikt, ettersom strukturen er deres kilde til makt. Utdaterte organisasjonsstrukturer kan føre til at organisasjoner går konkurs eller at deres vekst stagnerer. I hast for å skape vekst overser ofte ledere kritiske utviklingsspørsmål som; *hvor har vår organisasjon vært? Hvor er den nå? Og hva betyr svarene på disse spørsmålene for fremtiden?* Lederne retter heller sitt syn mot det eksterne miljøet og fremtiden, men problemer organisasjoner opplever er ofte rotfestet i tidligere valg, fremfor markedsdynamikk eller dagens hendelser (Greiner, 1998).

Når organisasjoner utvikles går de gjennom ulike utviklingsfaser som starter med en periode med evolusjon, med jevn vekst og stabilitet, og avsluttes med en revolusjon, med betydelig organisatorisk opprør og endring. Løsningen på hver revolusjonære periode vil avgjøre hvorvidt en organisasjon vil, eller ikke vil, utvikle seg videre til neste steg av evolusjonær vekst (Greiner, 1998).

3.1.1 Modell for organisasjonsutvikling

Proessen ved organisasjoners utvikling preges av fem nøkkeldimensjoner; organisasjonens alder og størrelse, organisasjonens faser av evolusjon og revolusjon og vekstraten i bransjen de opererer i (Greiner, 1998).



Figur 3.1 : Hvordan organisasjoner vokser

Figuren viser hvordan organisasjoners størrelse, alder, evolusjoner, revolusjoner og vekstraten til organisasjoners bransje, samhandler for å forme organisasjoners utvikling (Greiner, 1998, 4).

Organisasjoners alder er den viktigste dimensjonen for modeller om organisasjoners utvikling. De samme organisatoriske praksiser blir ikke vedlikeholdt gjennom en lang levetid, da ledelsesproblemer og ledelsesprinsipper har rot i tid. Tidens løp bidrar til institusjonaliseringen av ledesholdninger. Når holdningene blir mer rigide, og til slutt utdaterte, blir de ansattes atferd mer forutsigbar og vanskeligere å endre (Greiner, 1998).

Ved økning i organisasjoners størrelse, målt i antall ansatte og salgsvolum, skjer det en markert endring i organisasjonens problemer og løsninger. Når en aldrende og ekspanderende organisasjon opplever forlenget vekst er de i en evolusjonær periode. De fleste organisasjoner som overlever en krise, opplever en periode fra fire til åtte år med kontinuerlig vekst, uten betydelig økonomisk tilbakegang eller alvorlig intern urolighet. I evolusjonen er det bare behov for beskjedne justeringer for å vedlikeholde veksten under den samme ledelsen (Greiner, 1998).

Organisatorisk vekst er sjeldent lineær. Mellom jevne perioder med evolusjon opplever organisasjoner i vekst revolusjonære perioder med betydelig turbulens. Revolusjonene preges typisk av alvorlig omveltning av ledelsespraksiser. Ledelsespraksiser passende for en mindre organisasjon fungerer ikke lenger, og den granskes av frustrerte toppledere og desillusjonerte mellomledere. I revolusjonene er det flere organisasjoner som ikke klarer å forlate tidligere praksiser og gjennomføre store organisatoriske endringer. Det kan føre til at de enten går konkurs eller at veksten stagnerer (Greiner, 1998).

En kritisk oppgave for ledelsen i revolusjonene er å finne en ny organisatorisk praksis, som vil bli grunnlaget for neste periode med evolusjonær vekst. Den nye organisatoriske praksisen vil til slutt være medvirkende til sin egen undergang og føre til en ny revolusjon. Løsningen på et problem i en periode utvikles altså til et betydelig problem i den neste perioden (Greiner, 1998).

Hvor hurtig en organisasjon forventes å gå gjennom de ulike fasene er nært relatert til organisasjonens bransje. Dersom bransjen raskt ekspanderer, vil organisasjonen normalt gå raskere gjennom fasene, enn om bransjen har en tregere vekst. Dersom organisasjoner opererer i profitable bransjer kan de forlenge evolusjonene og utsette revolusjonene (Greiner, 1998).



Figur 3.2: "De fem vekstfasene"

Figuren viser de dominante lederstilene, som karakteriserer de ulike evolusjonene, og de dominante ledelsesproblemene, som karakteriserer de ulike revolusjonene (Greiner, 1998, 5-6).

3.1.2 Vekstfaser

Det finnes fem ulike identifiserte faser av evolusjon og revolusjon. De evolusjonære periodene er karakterisert av den dominante ledelsesstilen for å skape vekst. De revolusjonære periodene er karakterisert av det dominante ledelsesproblemet som må løses før veksten kan fortsette. Hver fase starter som et resultat av den forrige fasen og er årsaken til neste fase. For å bevege seg fremover må organisasjonene adoptere en ny ledelsespraksis som løsning på revolusjonen. De kan ikke gå tilbake til den forrige ledelsespraksisen (Greiner, 1998).

Figur 3.3: Vekstfasene

Vi har utformet en figur som viser forløpet til Greiners (1998) ulike faser.



Fase 1: Kreativitet

I oppstartsfasen legger organisasjoner vekt på å skape et produkt og et marked.

Grunnleggerne av organisasjonen er vanligvis teknisk- eller entreprenørorientert, og misliker generelt ledelsesaktiviteter. De retter sin fulle oppmerksomhet mot å skape og selge et nytt produkt. Kommunikasjon mellom ansatte i denne fasen er hyppig og uformell. De ansattes arbeidsinnsats belønnes med moderate lønninger og løfte om eierskapsfordeler (Greiner, 1998).

For at organisasjoner skal komme seg fram er alle disse individualistiske og kreative aktivitetene avgjørende, men ved vekst er det nettopp disse aktivitetene som blir problemet. Større produksjon krever kunnskap om effektivitet, og uformell kommunikasjon fungerer ikke som ledelsesverktøy med økende antall ansatte. De nye ansatte blir heller ikke motivert gjennom dedikasjon til produktet, eller organisasjonen, slik som de ansatte som har vært med fra oppstart. Ytterligere kapital må nå sikres og nye regnskapsrutiner er nødvendig for økonomisk kontroll (Greiner, 1998).

Grunnleggerne oppfatter vanligvis det ofte uønskede lederansvaret som en byrde og forsøker å handle som tidligere, fremfor å foreta nødvendige endringer. Konflikten blant lederne dukker da opp og øker i intensitet. På dette punktet oppstår en *ledelseskris*e. Krisen er utbruddet til den første revolusjonen. Det er nå behov for en sterk leder med kunnskap og ferdigheter til å kunne introdusere nye forretningsteknikker. Grunnleggerne er ofte motvillig til å gi fra seg lederskapet, men er også ofte uegnet for lederjobben. Det er da en utfordring å finne en egnet leder som også aksepteres av grunnleggerne (Greiner, 1998).

Fase 2: Retning

Organisasjonene som overlever den første fasen, ved å plassere en kompetent leder, går vanligvis inn i en ny evolusjonær periode. Arbeidsoppgaver blir i denne perioden mer spesialisert og en ny organisasjonsstruktur introduseres for å skille produksjon fra markedsføringsaktiviteter. Det introduseres også regnskapssystemer for inventar og innkjøp. Nye insentiver, budsjetter og arbeidsstandarder blir også adoptert. Kommunikasjonen i organisasjonen blir nå mer formell og upersonlig etter hvert som et organisasjonshierarki oppstår (Greiner, 1998).

Den nye lederen, og dens sentrale medarbeidere, tar på seg hovedansvaret for å skape retning i organisasjonen. Ledere på lavere nivå behandles mer som funksjonelle spesialister fremfor selvstendige beslutningsledere. Selv om den nye retningen retter de ansattes energi mer effektivt mot vekst, blir den uegnet for en mer mangfoldig og kompleks organisasjon. Medarbeidere på lavt nivå føler seg begrenset av et tungvint og sentralisert hierarki. Den andre krisen, *autonomikrisen*, oppstår ettersom arbeiderne i produksjonskjernen, som innehar mest markedskunnskap i organisasjonen, føler seg revet mellom prosedyrer og det å ta eget initiativ (Greiner, 1998).

Løsningen på den andre revolusjonen er ofte økt delegering. Flere ledere som har lykket med å skape retning i organisasjoner kan ha vanskeligheter med å gi fra seg ansvar, og ledere på lavere nivå kan ha vanskeligheter for å ta egne beslutninger. Dersom organisasjoner holder på den sentraliserte styringsformen kan ansatte på lavere nivå bli misfornøyde og forlate organisasjonen (Greiner, 1998).

Fase 3: Delegering

Ved vellykket desentralisering av organisasjonsstrukturen starter den neste evolusjonen. Produksjons- og markedsledere får nå mye større ansvar og bonuser blir benyttet for å motivere ansatte. Toppledere begrenser seg til ledelse og konsentrerer seg ofte om å kjøpe opp organisasjoner som kan sammenstilles med desentraliserte avdelinger. Kommunikasjon fra toppledelsen er i denne fasen sjelden og foregår vanligvis via korrespondanse, i form av telefonsamtaler eller korte besøk (Greiner, 1998).

Delegeringsfasen tillater organisasjoner å ekspandere ved hjelp av økt motivasjon blant ledere på lavere nivå. Ledere i desentraliserte organisasjoner, med høy autoritet og insentiver, kan penetrere større markeder, imøtegå kundene raskere og utvikle nye produkter. Etter hvert i denne evolusjonen vil topplerne føle at de mister kontroll over operasjonen i organisasjonen, og ett nytt problem vil oppstå. Friheten til de andre lederne skaper ofte sneversynte holdninger og mellomlederne ønsker å drive avdelingene sine selvstendig, uten å koordinere planer, penger, teknologi og medarbeidere med resten av organisasjonen (Greiner, 1998).

En ny revolusjon oppstår etter organisasjonen kommer inn i en *kontrollkrise*. Topplerne ønsker da å gjenoppta kontroll over organisasjonen som en helhet. Grunnet organisasjonens vide operasjon er det en vanskelig oppgave. For videre vekst må organisasjoner finne en løsning med nye koordineringsteknikker (Greiner, 1998).

Fase 4: Koordinering

Koordineringsfasen karakteriseres av bruken av formelle systemer for å oppnå større koordinering, og av at toppledelsen tar ansvar for integrering og administrasjon av de nye systemene. Desentraliserte enheter slås nå sammen til ulike produktgrupper og formelle planleggingsprosedyrer etableres og gjennomgås. For å initiere programmer for kontroll og gjennomgang av mellomledere i hele organisasjonen, ansettes det nye medarbeidere på hovedkontoret. Investeringer blir nå nøye veid og fordelt ut gjennom hele organisasjonen (Greiner, 1998).

Produktgruppene behandles som investeringscentre hvor avkastning er et avgjørende kriterium for allokering av midler. Tekniske funksjoner for daglig drift er fremdeles desentralisert, men enkelte funksjoner som dataprosessering sentraliseres. Aksjeopposisjoner og overskudd benyttes i denne perioden for å oppfordre ansatte til å identifisere seg med organisasjonen som en helhet (Greiner, 1998).

De nye koordinasjonssystemene er nyttige for å oppnå vekst gjennom effektivisert allokering av organisasjonens begrensede ressurser, og ved å få mellomlederne til å se behov i andre avdelinger enn sin egen. Lederne har fremdeles ansvar for beslutninger og lærer nå å mer forsiktig rettferdiggjøre sine handlinger. De mange systemene og programmene begynner nå å overstige sin nytte, en *byråkratikrise* oppstår (Greiner, 1998).

Mellomledere sin misnøye med å motta retning fra ledere, som ikke er kjent med de lokale forholdene, øker. Ansatte klager nå på lite samarbeidsvillige og lite informerte mellomledere. Både mellomledere og ansatte i produksjonskjernen kritiserer det utviklede byråkratiske systemet. Prosedyrer går nå foran problemløsning og innovasjon reduseres. Organisasjonen har i denne perioden blitt for stor og kompleks til å ledes gjennom formelle programmer og rigide systemer (Greiner, 1998).

Fase 5: Samarbeid

Den siste observerte fasen fremhever sterk mellommenneskelig samhandling i et forsøk på å overvinne *byråkratikrisen*. I *samarbeidsfasen* legges det vekt på spontanitet i ledelsen gjennom teamarbeid og evnerik konfrontasjon av interpersonlige ulikheter. Sosial kontroll og selvdisciplin erstatter nå formell kontroll. Det skaper en utfordring for mellomlederne, som benytter formelle metoder for å få svar, og for ekspertene som skapte koordinasjonssystemene. Denne fasen bygges rundt en mer fleksibel og atferds-tilnærming til ledelse (Greiner, 1998).

Det fokuseres i denne perioden på å løse problemer hurtig i team. Team kombineres på tvers av funksjoner for å håndtere spesifikke oppgaver. Antall eksperter på hovedkontoret reduseres og kombineres i tverrfaglige team som konsulterer med de ulike enhetene, fremfor å lede dem. For å sammensette korrekte team, for de passende problemene, benyttes det ofte en type matrisestruktur (Greiner, 1998).

Utdanningsprogrammer benyttes for å trene ledere i atferds-egenskaper, for å oppnå bedre teamarbeid og konfliktløsning. Det integreres informasjonssystemer, i sanntid, i daglige beslutningsprosesser og økonomiske belønninger styres av teamytelse, fremfor individuelle ytelser. Gjennom hele organisasjonen oppmuntres det nå til å eksperimentere med nye praksiser. Hva som er den neste revolusjonen er foreløpig ukjent (Greiner, 1998).

3.1.3 Retningslinjer for organisasjoner i vekst

Figur 3.4: Organisatoriske praksiser i de fem vekstfasene

(Greiner, 1998, 10)

Kategori	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
<i>Ledelsesfokus</i>	Skap og selg	Effektiviteten av operasjonene	Utvidelse av markedet	Konsolidering av organisasjonen	Problemløsning og innovasjon
<i>Organisasjonsstruktur</i>	Uformell	Sentralisert	Desentralisering og geografisk	Linjeansatte og produktgrupper	Matriser av team
<i>Toppledelsestil</i>	Individualistisk og entreprenørskap	Retningsgivende	Delegerende	Vakthund	Deltagende
<i>Kontrollsystem</i>	Markedsresultater	Standarder og kostnads-sentre	Rapporter og overskudds-sentre	Planer og investerings-sentre	Gjensidig målsetting

Ledere må vite hvor i utviklingen deres organisasjon befinner seg. Dersom lederne ikke er bevisst på hvilken fase organisasjonen er i, er det vanskeligere for dem å gjenkjenne når det er tid for endring. Dette kan føre til at de innfører feilaktige løsninger på problemer. Lederne bør arbeide med flyten, ikke mot den. De må også motstå fristelsen ved å hoppe over et steg, grunnet dårlig tålmodighet. Hver enkelt fase produserer sine styrker og læringserfaringer i organisasjonen, som alle er viktig for suksess i den neste fasen. Lederne bør heller ikke prøve å unngå revolusjonene. Disse periodene med spenning skaper press, idéer og bevissthet, som skaper en plattform for endring og introduksjon av nye praksiser (Greiner, 1998).

I tillegg til å vite hvilken fase organisasjonen befinner seg i må ledere gjenkjenne det begrensede løsningsutvalget. Hver revolusjon kan kun avsluttes ved bruk av spesifikke løsninger. Løsningene i revolusjonene er ulike løsningene benyttet for å løse problemene i den foregående revolusjonen. Lederne kan bli fristet av å velge løsninger de har benyttet tidligere, men disse løsningene vil gjøre det umulig å nå neste evolusjon (Greiner, 1998).

Ledelsen må forberede seg på å avvikle nåværende struktur, før revolusjonen blir for turbulent. I enkelte tilfeller kan det være toppledelse må avtre fra sin stilling, ettersom deres lederstil gjerne ikke passer med hva organisasjonen trenger. Evolusjon går ikke for seg automatisk. For at organisasjonen skal kunne utvikle seg videre må en ikke bare innføre en struktur som løser problemet, men en struktur som også er passende for neste vekstfase. For å velge riktig organisasjonsstruktur krever det at noen toppledere er selvbevisst og innehar interpersonlige evner til å overtale andre toppledere om at det er behov for endring (Greiner, 1998).

Det er viktig at lederne forstår at løsningen på et problem skaper nye problemer etter hvert som organisasjonen fortsetter å vokse. Avgjørelser en har tatt i fortiden avgjør mye av hva som skjer i fremtiden. Dersom ledere er bevisst på dette kan det hjelpe dem å se organisasjonen i et historisk perspektiv, fremfor å skylde problemene på den nåværende driften. Det kan også få lederen til å kunne forutse problemer, og dermed forberede strategier for å løse dem før revolusjonen blir for turbulent (Greiner, 1998).

Dersom toppledelsen er bevisst på problemene som ventes, kan det være de tar en avgjørelse om å ikke utvide organisasjonen. Det kan være lederne foretrekker å beholde en liten organisasjons uformelle praksiser, vel vitende om at den tilhører organisasjonens størrelse. Dersom de tar en avgjørelse om å utvikle og vokse, kan det være lederne utvikler organisasjonen til et punkt hvor de ikke lenger er passende som leder (Greiner, 1998).

3.1.4 Revolusjon er uunngåelig

Overgangen mellom utviklingsfaser foregår hverken jevnt eller naturlig, uavhengig av toppledelsens styrke. Alle organisasjoner opplever revolusjonene som vanskelige, og få organisasjoner går gjennom alle fasene. De fleste organisasjoner feiler i de tidlige fasene, eller blir kjøpt opp av andre organisasjoner. Mange ledere har problemer med å forstå at organisatoriske løsninger, introdusert av dem selv i én fase, er årsaken til den neste revolusjonen. Mange ledere forlater organisasjonen i veksten, ikke fordi de er dårlige ledere, men fordi de ikke passer med retningen organisasjonen må gå videre (Greiner, 1998).

De ulike fasene er ikke klart adskilt. Rester fra én fase gjenstår når nye tilnærminger introduseres. Overlappingen er mest fremtredende i overgangen fra *kreativitetsfasen* til *retningsfasen*. De ulike evolusjonsfasene inneholder flere minifaser. For eksempel når en desentraliserer organisasjonen, desentraliserer en ikke hele organisasjonen samtidig. En starter med en produktgruppe og lanserer stadig flere over tid (Greiner, 1998).

Greiners modell gir bare et enkelt omriss av de mange utfordringene ledelsen møter ved vekst i organisasjonen. Vekstraten, de effektive løsningene på revolusjonene og organisasjonens ytelse i fasene avhenger også av det grunnleggende med god ledelse: dyktig lederskap, en vinnerstrategi, økt motivasjon av ansatte og dyp interesse for kundene (Greiner, 1998).

3.2 Organisasjonskultur

En organisasjonskultur kan beskrives som “måten vi gjør tingene på her hos oss”. En mye brukt definisjon på organisasjonskultur er at den er det grunnleggende systemet av verdier og antakelser, knyttet til virkelighetsforståelsen og måter å gjøre ting på i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann 2014). Et sentralt kjennetegn ved de fleste definisjoner av organisasjonskultur, er at de har fokus på meninger, opplevelser og tanker som er felles for flere mennesker i en sosial sammenheng. I motsetning til formelle mål og strategier, er ikke kulturen nedfelt skriftlig, og kan dermed ikke studeres direkte (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Menneskelige ressurser, klare normer og verdier, karismatiske ledere og klare forventninger til styring, er noe som vektlegges i en sterk organisasjonskultur. I en sterk kultur er verdier og antakelser dypt forankret, og håndheves konsekvent. Opplevelser som suksess, gode omtaler og fremgang etter nedgangstider er med på å skape en sterk kultur (Kaufmann & Kaufmann, 2014).

Edgar Schein, gjengitt av Jacobsen & Thorsvik (2013), hevder at kultur er basert på læring. Læring viser til hvordan en organisasjon tilpasser tidligere erfaringer og utfordringer, til nye erfaringer og forandringer i arbeidssituasjonen. Læring er i denne sammenhengen knyttet til at kulturen utvikles etterhvert som en mestrer ulike oppgaver eller problemer med intern integrasjon og ekstern tilpasning. Schein understreker også at kulturen bare opprettholdes så lenge den oppleves og oppfattes som riktig. En organisasjonskultur blir stadig testet mot virkeligheten, og den vil endre seg dersom de grunnleggende antakelsene er feil (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

En sterk organisasjonskultur som forsterker retningslinjer for jobbatferd minsker de ansattes usikkerhet gjennom fellesskap og stabilitet (Kaufmann & Kaufmann 2014). For en god intern integrering er det nødvendig med felles kjøreregler for samhandling, felles språk, forståelse av maktfordeling og tillit. Endring i organisasjoner kan skape frykt hos medarbeiderne om deres identitet, tilhørighet og posisjon (Karp, 2014).

Lederne i en organisasjon blir ofte forbundet som kulturbærere, kulturpåvirkere og drivere av endring. Organisasjonskultur er en sosial konstruksjon og kan benyttes som et ledelsesverktøy, i likhet med organisasjonsstruktur og strategier. For å tilpasse seg eksterne

forhold er det viktig at alle medlemmene av kulturen har en felles forståelse av organisasjonens formål, strategi og korrigerende tiltak (Karp, 2014).

3.2.1 Turnover

Høy turnover på en arbeidsplass kan representere et alvorlig problem i organisasjonen. Det kan for eksempel dreie seg om konflikter, dårlig ledelse, dårlige arbeidsforhold, lite anerkjennelse for god jobb og lite rom for selvstendig arbeid. Positive faktorer som for eksempel trygghet, fleksibel arbeidstid, lønnsøkning, gode samarbeidsforhold og forfremmelse kan bidra til at ansatte trives og ønsker å fortsette å arbeide i organisasjonen. Det kan være et tap for bedriften dersom turnoveren er høy, med tanke på utgifter og tidsbruk ved opplæring av nye ansatte som blir forgjeves (Kaufmann og Kaufmann, 2014).

3.2.2 Hvorfor studere organisasjonskultur?

Den formelle strukturen i en organisasjon forklarer hvordan arbeidet forsøkes delt, koordinert og styrt. Et kulturelt perspektiv tar oss tett innpå hvordan en organisasjon faktisk fungerer. Ved hjelp av det kulturelle perspektivet kan en se nærmere på hvordan mennesker utvikler felles meninger og holdninger, som igjen gir utslag i deres atferd. Hovedgrunnen til at en ønsker å studere organisasjonskultur er antakelsen om at kultur kan være en viktig faktor for å forklare organisasjonens vekst og suksess. En kan hevde at en sterk organisasjonskultur, som forener medarbeiderne i felles opplevelse av tilhørighet og fellesskap, kan være avgjørende for hvordan organisasjonen lykkes. Organisasjonskulturen kan bli sett på som et viktig strategisk fortrinn, noe som kan være til stor hjelp for organisasjoner som opererer i en konkurransepreget bransje (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) ser det ut som en organisasjonskultur har fem generelle effekter på atferd:

Tilhørighet og fellesskap - En organisasjonskultur kan gi et godt grunnlag for sosialt fellesskap, og kan gi medlemmene en følelse av tilhørighet. For den enkelte i organisasjonen vil dette være viktig for å dekke det grunnleggende sosiale behovet, som igjen kan redusere usikkerhet. Fellesskap i en organisasjon er en viktig faktor for å skape trivsel.

Organisasjonskulturen er også med på å skape en identitet, når det utvikles identitet blant de

ansatte i en organisasjon vil dette ofte presentere organisasjonen positivt utad (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Motivasjon - Motivasjonen kan bli påvirket og øke dersom medlemmene i organisasjonen opplever sosialt felleskap og identitet. Når enkeltmennesker gjennom sosialisering i felleskap med andre opptar og opplever organisasjonens mål og verdier, kan det også skape motivasjon for å yte og jobbe mer effektivt. Det å ha en oppfatning om at en arbeider mot et større og felles mål, har vist seg å ha en sterk motiverende effekt (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Tillit - En sterk kultur vil skape større tillit mellom ledelse og ansatte i organisasjonen. Dermed vil det også være mindre behov for å kontrollere og overvåke hverandre. Tillit kan fungere som et substitutt for informasjon og administrativ kontroll. Det kan altså kostnadseffektivt erstatte administrativ styring og kontroll (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Samarbeid og koordinering - Kultur skaper tilhørighet, opplevelse av fellesskap og tillit mellom de ansatte. Disse faktorene medvirker til at samarbeid mellom medlemmene i organisasjonene blir enklere. Medlemmene innenfor en felles kultur skaper ofte et eget språk og en egen måte å kommunisere på, noe som gjør det lettere å samarbeide. Kultur kan dermed ses på som en effektiv måte å koordinere aktivitet på (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Styring - I likhet med struktur, kan kultur angi hva som er passende atferd når en skal utføre ulike oppgaver på vegne av organisasjonene. Kulturen gir oppskrifter på hvordan en ansatt bør handle i en gitt situasjon. Dette kalles premisskontroll, og går ut på at kulturen bidrar til at de ansatte legger vekt på forhold, som i kulturelementene, antas å være viktige (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Disse fem punktene, er alle med på å forklare hvorfor organisasjoner med sterke kulturer kan være mer effektiv enn organisasjoner med svakere kulturer. I organisasjoner med en sterk kultur kan samholdet og motivasjonen være sterkere og samarbeidet går lettere (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

3.3 Organisasjonsstruktur

En organisasjonsstruktur beskriver hvordan en organisasjon er bygget opp. En dimensjon ved organisasjonsstrukturen er arbeidsdeling og spesialisering. Strukturen kan begrense ansattes handlefrihet over egen arbeidshverdag, eller øke handlefriheten. En annen dimensjon er styring og koordinering av arbeidet. Strukturen kan føre begrensninger i utførelsen av arbeidsoppgavene, eller delegere beslutningsmyndighet til de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Følgende finner du en presentasjon av de ulike organisasjonsformene beskrevet av Mintzberg (1983), forklart i korte trekk med supplerende teori fra Jacobsen & Thorsvik (2013). De ulike organisasjonsformene, slik de beskrives, finnes ikke i det praktiske liv. De er idealiserte modeller utformet av Mintzberg. Organisasjonsstrukturen en finner i virkeligheten vil fremstå som hybrider av de ulike formene (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

3.3.1 Den enkle strukturen

Den *enkle strukturen* består hovedsakelig av en toppledelse og en operativ kjerne. I denne strukturen er det lite eller ingen teknostruktur, lite støttesystem, løs arbeidsfordeling, lite differensiering mellom enheter og et lite ledelseshierarki. Organisasjonens oppførsel er i liten grad formalisert, og koordinering i strukturen gjennomføres i stor grad med direkte tilsyn, hvor alle viktige avgjørelser overlates til toppledelsen (Mintzberg, 1983).

Miljøet i den *enkle strukturen* er ofte både enkelt og dynamisk på samme tid. En antar at de fleste organisasjoner passerer gjennom denne strukturen i sine første år, mens veldig små organisasjoner har en tendens til å bli værende i den i lengre tid. Fordeler ved denne organisasjonsstrukturen er blant annet at den kan gi høy grad av fleksibilitet, slik at en kan imøtekomme kundens behov og endre virksomheten raskt om nødvendig (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

3.3.2 Maskinbyråkrati

Maskinbyråkratiet er den strukturen som minner mest om Max Webers beskrivelse av byråkratiet, med et klart definert autoritetshierarki og standardisert ansvar, kvalifikasjoner, kommunikasjonskanaler og arbeidsregler. Den operative kjernen har sterkt rasjonalisert arbeidsflyt. Som resultat av dette er arbeidsoppgavene enkle og repeterende, og krever gjerne lite ferdighet og opplæring (Mintzberg, 1983).

Et *maskinbyråkrati* er en struktur med en besettelse for kontroll, hvor en kontrollmentalitet gjennomsyrrer hele organisasjonen. Denne strukturen finnes typisk i modne organisasjoner, store nok til å ha arbeidsvolumet som trengs for standardisering og repetisjon (Mintzberg, 1983).

Ulempene med et *maskinbyråkrati* er blant annet at det er vanskelig å endre organisasjonen. Formaliseringen kan gjøre at en utnytter de ansattes kompetanse i liten grad, og standardisering av oppgaveløsning og sentralisering av beslutningsmyndighet kan virke demotiverende for medarbeiderne. *Maskinbyråkratiet* som organisasjonsstruktur, blir i dag sterkt kritisert for å være dysfunksjonell i et samfunn hvor organisasjoner må være fleksible og kunne tilpasse seg raske endringer i bransjen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

3.3.3 Det profesjonelle byråkratiet

Det *profesjonelle byråkratiet* er en organisasjonsform som består av mennesker med høy formell utdanning. Den kjennetegnes med profesjonalisering, og mye beslutningsmyndighet og handlefrihet i den operative kjernen. Det er mulig å desentralisere beslutningsmyndigheten da den operative kjernen består av profesjonelle ansatte, som gjennom utdanning har tilegnet seg kunnskap og ferdigheter nødvendig for å løse oppgavene i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Mintzberg (1983) forklarer at kontroll over eget arbeid vil si at den profesjonelle jobber relativt uavhengig sine kollegaer, men nært klientene han samarbeider med.

Det *profesjonelle byråkratiet* legger vekt på å standardisere oppgaveløsningen gjennom rekruttering av profesjonelle arbeidstakere, som representerer en felles fagkunnskap. Standardiseringen skaper forutsigbarhet med tanke på hvordan oppgavene skal bli løst, noe som ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) er hovedpoenget i den *byråkratiske strukturen*.

Beslutningsmyndigheten i det *profesjonelle byråkratiet* er delegert til de ansatte. Dette kalles et desentralisert byråkrati. Fordelen ved delegering av beslutningsmyndighet er at det sikrer et faglig godt arbeid. Delegering av beslutningsmyndighet gir også en raskere saksbehandling og problemløsning. Dessverre kan det lett oppstå konflikter mellom ulike faggrupper, noe som kan skape samarbeids- og styringsproblemer (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

3.3.4 Den divisjonaliserte strukturen

Sentralt i denne organisasjonsformen er hvordan ulike avdelinger er koordinert og styrt. De ulike avdelingene kalles ofte divisjoner, og derav navnet “ *den divisjonaliserte strukturen*”. I denne strukturen er de ulike avdelingene samlet under én ledelse, og de koordineres gjennom felles regler og hierarkisk kontroll. I den *divisjonaliserte strukturen* er alle divisjonene uavhengig av hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Den divisjonaliserte strukturen brukes ofte i privat sektor, og blir benyttet av organisasjoner som driver med forskjellige virksomheter, eller samme type virksomhet i forskjellige markeder. Strukturen i en divisjonsorganisasjon er ofte kompleks. Koordinering gjennom standardisering av resultatene hver enkelt divisjon skal oppnå, er sentralt for å legge opp til en sterk resultatevaluering (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Den divisjonaliserte strukturen skiller seg fra de fire andre formene på ett enkelt område; den utgjør ikke en fullstendig struktur fra den strategiske delen til betjeningskjernen, men heller en struktur lagt over en annen (Mintzberg, 1983). Fordeler ved strukturen er at inndeling i ulike divisjoner eller avdelinger, bidrar til å synliggjøre hvor mye hver divisjon inntjener. Ulempen er knyttet til at en blir så opptatt av divisjonenes egne mål, at en glemmer organisasjonens overordnede mål. Noen ganger kan også styring og koordinering være vanskelig når divisjonene har stor frihet fra den sentrale ledelsen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

3.3.5 Ad hoc-kratiet

Ad hoc-kratiet kan betegnes som en struktur som er uklar og flytende, ofte på grensen til at en ikke har noen klart definert struktur. Organisasjoner som benytter denne strukturen er ofte løst organisert. Regler og prosedyrer er ofte ikke skrevet ned og de ansatte må selv ta stilling til hva som skal gjøres. Beslutningsmyndigheten er ofte desentralisert. De ulike faktorene som beskriver et *ad hoc-krati* bidrar til at de ansatte tar initiativ, følger opp ideer og jobber mer kreativt. Et *ad hoc-krati* blir derfor beskrevet som en organisk organisasjonsform med høy grad av innovasjon. I en typisk organisk organisasjon blir arbeidsoppgavene stadig omdefinert og tilpasset etter behov, og kommunikasjonen går både vertikalt og horisontalt (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Mintzberg, gjengitt av Jacobsen & Thorsvik (2013) har valgt å betegne *ad hoc-kratiet* som den innovative organisasjonen, for å fremheve at den organiske strukturen legger til rette for kreativitet og innovasjon. *Ad hoc-kratiet* har en flat struktur og består av profesjonelle spesialister som jobber fleksibelt sammen i team og med prosjekter (Mintzberg, 1983).

Fordelen med innovative organisasjoner som er strukturert som et *ad hoc-krati*, er muligheten for fleksibilitet og god utnyttelse av de ansattes kunnskap og kompetanse. Uklare autoritetsforhold kan være en ulempe da det kan skape usikkerhet i organisasjonen. Det kan fort oppstå problemer med styring og koordinering, og i noen tilfeller kan det være vanskelig å løse rutinepregede oppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

4.0 DATA OG METODE

I denne delen av oppgaven vil vi skrive om de ulike datainnsamlingsmetodene vi har benyttet oss av for datainnsamling. Vi vil gi en beskrivelse om hvordan de ulike metodene utføres, samt de positive og negative sidene ved dem. Vi har benyttet oss av triangulering, som i denne oppgaven er en kombinasjon av den kvalitative metoden dybdeintervju, den kvantitative metoden spørreundersøkelser og sekundærdata fra blant annet ACOS sine nettsider. Vi ønsker å gi en utledning fra det generelle til det konkrete, ved å sammenligne ACOS sin vekst med blant annet Greiners (1998) teori om *evolusjon og revolusjon i organisasjoners vekst*.

4.1 Forskningsdesign

Casestudier brukes typisk innen organisasjonsforskning, samfunnsforskning og markedsforskning. En retter avgrenset oppmerksomhet mot valgt case, og ønsker å få en mest mulig detaljert beskrivelse av dette innenfor et bestemt tidsrom (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2016). Vi har valgt å bruke et enkelt-casedesign med flere analyseenheter i vår oppgave, da vi har sett på én organisasjon sin utviklingsprosess med fokus på flere begrensede delområder i organisasjonen; organisasjonsstruktur, ledelse og organisasjonskultur.

Vi har hentet inn informasjon over noen måneder gjennom et kvalitativt, omfattende dybdeintervju og et kvantitativt, strukturert selvutfyllingsskjema. Målet vårt med å bruke casedesign er å se sammenhenger, og samle inn mest mulig relevant data om et fenomen, som i dette tilfellet er utviklingen i ACOS.

4.2 Førstegangskontakt

Vi ønsket å benytte oss av e-post når vi først kontaktet ACOS. E-post er en fleksibel kommunikasjonskanal hvor en kan forvente rask respons. En fordel med e-post er at den kan sendes når som helst på døgnet, og gjennom vedleggs-funksjonen fungerer den også godt til å sende dokumenter (Marthinsen, 2012).

Kommunikasjonen med ACOS startet via e-post gjennom “Kontakt oss” på deres nettside. Vi sendte en informasjonsmail angående vår bacheloroppgave hvor vi spurte om organisasjonen hadde lyst og mulighet til å stille som vårt undersøkelsesobjekt.

Det finnes en rekke faktorer som kan påvirke kvaliteten på informasjonsutvekslingen og forståelsen hos begge parter når en benytter e-post som kommunikasjonskanal. Ved bruk av e-post kan det være vanskelig å dele sine emosjonelle uttrykk, noe som kan gjøre informasjonsverdien begrenset. Kvalitet i innholdet blir da svært viktig (Marthinsen, 2012).

Etter daglig leder, Storheim, bekreftet at de hadde muligheten å stille opp som undersøkelsesobjekt, foregikk det meste av kommunikasjonen mellom oss via e-post. Vi valgte å ringe for å avtale tidspunkt og sted for dybdeintervjuet ettersom dialogen går raskere over telefon.

4.3 Dybdeintervju

Et kvalitativt intervju, også kalt dybdeintervju, er en lite standardisert og fleksibel intervjueteknikk, ofte benyttet i kvalitative undersøkelser. Formålet med et dybdeintervju er å innhente fyldige og relevante beskrivelser fra utvalgte respondenter, som kan være med på å belyse problemstillingen fra flere sider. Det kvalitative forskningsintervjuet er karakterisert som en samtale med struktur og formål. Metoden er ypperlig å benytte dersom en ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer (Ringdal, 2014).

Et kvalitativt intervju egner seg når en har behov for å gi informanten større frihet til å uttrykke seg. Ved åpne intervjuer kan informanten fortelle historier om hendelser og situasjoner, og det gjør det mulig å få fyldige og detaljerte beskrivelser. Sosiale fenomener er komplekse, og et kvalitativt intervju gjør det mulig å få fram kompleksitet og nyanser (Johannessen et al., 2016).

I denne oppgaven har vi valgt å benytte oss av et semistrukturert dybdeintervju basert på en intervjuguide for preliminær informasjonsinnhenting. Et semistrukturert intervju er et intervju med en overordnet intervjuguide som utgangspunkt. En intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som en ønsker å gjennomgå i løpet av intervjuet. Vår intervjuguide finner du i *Vedlegg 1: Intervjuguide*. I et semistrukturert intervju er tema og spørsmål bestemt på forhånd, men rekkefølgen kan variere, og intervjueren beveger seg fram og tilbake i takt med informanten (Johannessen et al., 2016).

Vi benyttet oss av kvalitativ intervjumetode da vi ønsket å føre en dialog med informanten for å innhente data relevant til vår problemstilling. Vårt kvalitative intervju var utformet med åpne spørsmål, altså uten forhåndsformulerte svaralternativer. Informanten kunne da formulere svarene med egne ord, noe som var vesentlig for vår informasjonsinnhenting.

Vi fulgte den grunnleggende regelen om at spørsmål som stilles må være enkle og korte. Lange kompliserte spørsmål kan virke forvirrende, og kan dermed gi reduserte svar. Under intervjuet med vår respondent oppmuntret vi til refleksjon gjennom oppfølgingsspørsmål, og vi oppfordret informanten til å gi lange og detaljerte svar hvor det følte naturlig (Ringdal, 2014). Ved enkelte spørsmål oppfordret vi også til å gi korte og presise svar da dette var spørsmål som hadde mindre behov for detaljer.

Hvor mange respondenter som trengs i dybdeintervju avhenger av hvilket formål intervjuet har. I vårt tilfelle var hensikten å få kunnskap om utviklingen og veksten til ACOS gjennom de ulike fasene i livssyklusen. Vi ønsket å avdekke relevant informasjon som intervjuobjektet innehar om ACOS og deres historie. En kan anta at vår respondent fra ACOS, daglig leder Bent-Inge Storheim, har tilegnet seg mye kunnskap og informasjon som kan være relevant til vår oppgave i sin tid hos ACOS. I vårt kvalitative intervju fikk vi bare synspunktene til et intervjuobjekt, noe som kan føre til begrensninger når det kommer til en fullstendig besvarelse av valgt problemstilling (Ringdal, 2014).

Grunnet travle arbeidsdager for ACOS hadde vi bare mulighet til å foreta dybdeintervju med daglig leder, og ikke de andre ansatte i organisasjonen. Vi innhentet mye relevant og nødvendig informasjon om organisasjonens utvikling. Ifølge Ringdal (2014) kan det likevel være tryggest å foreta flere intervjuer med ulike respondenter for å få et mer korrekt og pålitelig bilde. Ettersom vi bare har foretatt dybdeintervju med én informant vil dette begrense vår oppgave da vi optimalt skulle innhentet informasjon fra flere informanter.

4.3.1 Gjennomføring av intervju

Alle studentene ved dette forskningsprosjektet deltok under intervjuet med Bent-Inge Storheim, daglig leder i ACOS. Vi valgte å benytte oss av lydopptak med mobiltelefon med samtykke fra Storheim, da dette ville gjøre det enklere for oss å få dokumentert nøyaktig hva intervjuobjektet sa. Transkribering ble gjort dagen etter at intervjuet fant sted, slik at vi fortsatt hadde intervjuet friskt i minnet. Transkriberingsnotatene ble supplert med observasjonsnotater, nedskrevet under intervjuet.

Før intervjuet valgte vi å dele oss inn i ulike roller, slik at intervjuet skulle foregå mer strukturert. Den ene studenten var hovedintervjuer og hadde ansvar for å stille spørsmål fra intervjuguiden, samt lede samtalen med informanten. Student nummer to var supplerende intervjuer og sørget for at alle spørsmålene i intervjuguiden ble besvart. Denne studenten hadde også ansvar for å stille eventuelle oppfølgingsspørsmål. Den tredje og siste studenten var observatør og skrev ned reaksjoner intervjuobjektet hadde under intervjuet.

4.3.2 intervjusted

Intervjuet fant sted ved ACOS sine lokaler på Straume. Når vi ankom lokalet tok Bent-Inge Storheim oss i mot og fulgte oss til et møterom hvor intervjuet skulle foregå. Det var et stort og åpent rom med flott utsikt. Storheim hadde satt av over en time til intervjuet slik at han ikke skulle bli avbrutt av andre medarbeidere. Det var ingen støy i lokalet og opptak med mobiltelefon fungerte utmerket.

4.4 Spørreundersøkelse

En spørreundersøkelse er en systematisk datainnsamlingsmetode som brukes for å innhente informasjon og for å få en statistisk beskrivelse av et utvalg. Alle respondentene blir stilt de samme spørsmålene på samme måte, noe som gjør spørreundersøkelser til en standardisert metode (Ringdal, 2014). Datainnsamlingsteknikk som blir benyttet i denne oppgaven er selvutfyllingsskjema via Google Skjemaer.

Formålet med denne undersøkelsen var å samle inn relevant informasjon om hvordan ACOS sin vekst har påvirket deres organisasjonskultur og struktur sammenlignet med hva teorien sier om vekstfaser. Vi ville blant annet finne ut hva de ansatte i ACOS mener om organisasjonskulturen og strukturen under utvikling og vekst.

4.4.1 Datainnsamlingsmetode og utvalg

Spørreundersøkelser er en kvantitativ datainnsamlingsmetode som startes ved at en definerer formålet med undersøkelsen og problemstillingen, før en definerer de teoretiske begrepene som skal måles. Neste steg i vår planleggingsfase var å velge datainnsamlingsteknikk, lage og teste spørreskjemaet, og deretter velge utvalgsrammen og trekke utvalget. Spørsmålene i undersøkelsen ble formulert grundig og rekkefølgen planlagt. Det kan også være nødvendig å lage et tilhørende informasjonsbrev til respondentene som forklarer hva undersøkelsen går ut på og skal brukes til, noe vi valgte å gjøre i denne undersøkelsen (Ringdal, 2014).

Utvalgsrammen er en liste over populasjonen utvalget kan trekkes fra (Ringdal, 2014). Å velge ut hvem som skal være med i undersøkelsen er en viktig del i samfunnsforskning. Når en ønsker å gjennomføre spørreundersøkelser er det ofte brukt strategisk utvalg. Et strategisk utvalg innebærer at en velger respondenter som har ønskede egenskaper eller kvalifikasjoner som er nødvendig for informasjonen en ønsker å innhente (Mortensen, 2011).

Når planleggingsfasen er avsluttet starter feltarbeidet hvor en kontakter utvalget og gjennomfører selve undersøkelsen (Ringdal, 2014). Undersøkelsens målgruppe, altså populasjonen, er de ansatte i ACOS. I denne oppgaven var det vår kontaktperson, daglig leder Bent-Inge Storheim, som trakk utvalget fra populasjonen. Vi kontaktet ikke utvalget personlig, da vi ikke hadde tilgang eller kjennskap til medarbeiderne i organisasjonen. Ideelt

sett må sammensetningen i utvalget tilsvare sammensetningen i populasjonen. Et slikt utvalg kaller en et representativt utvalg (Johannesen et al., 2016).

Det vil oppstå en viss tilfeldighet i vårt utvalg med tanke på hvem som var tilgjengelig i den perioden spørreundersøkelsen ble sendt ut. I denne undersøkelsen var det seks respondenter. I ACOS er det over 140 ansatte, så utvalget er ikke representativt. Det ville gitt mer nøyaktige resultater dersom undersøkelsen ble besvart av et større antall ansatte i ACOS. Undersøkelser basert på store utvalg blir mer presise enn undersøkelser som er basert på små utvalg (Ringdal, 2014).

4.4.2 Selvutfyllingsskjema

Selvutfyllingsskjema er en visuell teknikk hvor respondenten kan lese spørsmålene og svaralternativene samtidig (Ringdal, 2014). Vi valgte å benytte oss av selvutfyllingsskjema, via plattformen Google Skjemaer, som datainnsamlingsteknikk for spørreundersøkelsen i denne oppgaven. Google Skjemaer ble brukt for utforming av nettskjema, dataregistrering og gjennomføring av selve spørreundersøkelsen.

På grunnlag av ulike situasjonsbaserte faktorer ble det brukt selvutfyllingsskjema i denne undersøkelsen. Ansatte i ACOS har en travel hverdag, og et nettskjema gir respondentene muligheten til å besvare spørreundersøkelsen når det selv passer dem. Selvutfyllingsskjema gjennom plattformen Google Skjemaer fremstod som det enkleste og raskeste alternativet for respondentene.

Ved bruk av selvutfyllingsskjema er personvernet høyt. Bare respondenten selv behøver å være tilstede for gjennomføring av undersøkelsen, noe som gir en beskyttet svarsituasjon. Respondentene kan gis absolutt anonymitet ved benyttelse av denne teknikken (Ringdal 2014).

4.5 Begrensninger og feilkilder

Følgende vil vi undersøke begrensninger og feilkilder i vår datainnsamling og undersøkelse. Vi vil starte med å utforske påliteligheten, overførbarheten, troverdigheten og bekreftbarheten i vår studie, før vi ser på feilkildene i vår spørreundersøkelse. I spørreundersøkelser finnes det to typer feilkilder; dette er feil i måleprosessen og representasjonsfeil.

4.5.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Reliabilitet er knyttet til undersøkelsens data. Det er kritisk i kvantitative undersøkelser, men innenfor kvalitative undersøkelser er reliabilitetskravet lite hensiktsmessig. Det vil være nærmest umulig for en forsker å kopiere en annen forskers kvalitative forskning, fordi det er samtalen som styrer selve datainnsamlingen og observasjoner er avhengig av kontekst. Det finnes ingen med identisk erfaringsgrunnlag som forskeren, ingen kan derfor tolke på identisk måte (Johannesen et al., 2016).

Vår undersøkelse er lite pålitelig da vi er relativt uerfarne forskere, vår undersøkelse bærer sannsynligvis preg av dette. Vi har forsøkt å styrke påliteligheten ved å beskrive forskningsprosessen, ved å gi en beskrivelse av caset og ved å innhente informasjon gjennom triangulering, men graden av pålitelighet er fremdeles lav.

4.5.2 Troverdighet (intern validitet)

Kvalitative studier kan ikke kvantifiseres (måles) og derfor kan en si at kvalitative studier ikke er valide. Validitet kan imidlertid dreie seg om hvorvidt en undersøger det en har til hensikt å undersøke. Troverdighet i kvalitative undersøkelser dreier seg altså om i hvilken grad forskernes fremgangsmåter og funn, reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannesen et al., 2016).

Metodetriangulering kan benyttes for å øke sannsynligheten for at forskningen frembringer troverdige resultater. Ved å benytte flere metoder, slik som vi har gjort i vår oppgave, kan en øke undersøkelsens troverdighet (Johannesen et al., 2016). For økt troverdighet har vi forsøkt å gjøre undersøkelsen gjennomsiktig ved å beskrive vår fremgangsmåte og ved å forklare undersøkelsessituasjonen. Denne oppgavens tidsbegrensning har svekket oppgavens

troverdighet ved at vi ikke har hatt nok tid til å informantvalidere resultatene eller la andre analysere det samme datamaterialet, og om de tolker materialet slik som oss.

4.5.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

Overførbarhet handler om hvorvidt resultatene fra en undersøkelse overføres direkte til lignende fenomener. Ved kvalitative representative undersøkelser kan en generalisere funn fra utvalg til populasjon. Overførbarhet gjelder ikke kun for kvalitative studier, men også i kvantitative studier kan resultater overføres til lignende fenomener (Johannessen et al., 2016).

Vår undersøkelse kan, med høy sannsynlighet, ikke overføres direkte til lignende fenomener. Vi hadde ikke mulighet til å innhente data frem til metning, grunnet tidsbegrensning både for oss og for ACOS. Vi kunne altså ikke innhente data frem til det ikke var mer å finne. Det var heller ikke mulig for oss å gjennomføre en lignende undersøkelse i en annen kontekst for å styrke funnenes overførbarhet. Vi har derimot forsøkt å gi leserne av oppgaven en tilfredsstillende beskrivelse av bakgrunnsdataen for den undersøkte situasjonen.

4.5.4 Bekreftbarhet (objektivitet)

Bekreftbarhet sikrer at funnene i kvalitative undersøkelser bringer fram et unikt perspektiv som er et resultat av forskning, og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger. Bekreftbarhet viser til hvordan resultatene i kvalitative undersøkelser kan bekreftes av andre forskere gjennom tilsvarende undersøkelser (Johannesen et al., 2016).

Som uerfarne forskere kan det være vanskelig å sikre objektivitet, da vi lett kan påvirkes av subjektive holdninger i undersøkelsesprosessen og gjerne ikke er tilstrekkelig kritisk til våre egne tolkninger. Vår kvalitative undersøkelse kan heller ikke bekreftes av tilsvarende undersøkelser, da det etter vår kunnskap ikke eksisterer andre lignende undersøkelser og tidsbegrensningene våre har gjort at vi som nevnt ikke har kunnet informantvalidere.

4.5.5 Måleprosessen i spørreundersøkelsen

Validitet og reliabilitet er to sentrale begreper i måleprosessen i et forskningsprosjekt. Validitet er en betegnelse på gyldighet, og handler om at spørsmålene i undersøkelsen faktisk måler det de er ment til å måle (Ringdal, 2014). Reliabilitet betyr pålitelighet og er forbundet med målesikkerhet. Hvis en måling gjentas flere ganger, er målet reliabelt dersom en får det samme svaret hver gang. En vanlig ulempe ved datainnsamlingsteknikken, selvutfyllingsskjema, er få kontrollmuligheter, dette kan svekke reliabiliteten. Vanlige målefeil er ofte knyttet til svarprosessen (Ringdal, 2014).

For å minimere muligheten for at respondenten misforstår spørsmålene, er alle spørsmålene i vår spørreundersøkelse teoretisk forankret og nøye formulert. Begreper som kan være vanskelige å forstå har vi forsøkt å forklare i selve spørsmålet eller i informasjonsbrevet, avhengig av lengden på definisjonen.

4.5.6 Representasjonsfeil i spørreundersøkelsen

Representasjonsfeil er feilkilder knyttet til trekking av utvalget, dette er feilkilder som kan påvirke representativiteten i vårt utvalg. Et utvalg er en andel av en større populasjon, som en ønsker å undersøke. Dersom utvalget ikke representerer hele populasjonen kan det skape usikkerhet omkring resultatet, i form av hvor nært utvalgets resultatet vil være populasjonens resultat. Dekningsfeil er når utvalgsrammen er for liten til å omfatte hele populasjonen. Utvalgsfeil er dersom en kun måler utvalget, ikke hele populasjonen (Ringdal, 2014).

Vårt utvalg i spørreundersøkelsen var seks respondenter i en populasjon av over 140 ansatte i ACOS. I en optimal undersøkelse hadde det vært nødvendig å inkludere flere eller alle ansatte, men grunnet en hektisk hverdag i organisasjonen var ikke dette mulig. Det er usikkert hvorfor akkurat disse medarbeiderne ble valgt ut til å være respondenter, men en grunn kan være at det var disse ansatte som hadde kapasitet og tid til å besvare undersøkelsen. En annen grunn kan være at vår kontaktperson valgte ut disse respondentene ut fra hvordan han trodde respondentene ville svare.

4.6 Forskningsetikk

Som forskere har vi et ansvar for å legge til rette for, og utøve, god forskningspraksis.

Forskningsetikk innebærer elementer som relasjonen mellom mennesker, verdier, normer og ordninger med formål å regulere og konstituere vitenskapelig virksomhet (etikkom.no, C).

Grunnleggende krav innen forskningsetikk er vitenskapelig redelighet, sannferdighet og etterrettelighet. Som forskere skal vi ikke på noe punkt i forskningen skjule, plagiere, fordreie eller forfalske informasjon og funn. Ettersom vår forskning bygger på andres forskning, skal hva som er vårt eget bidrag til oppgaven uttrykkes presist. Vi har fokusert på god henvisningsskikk og på å gi en sannferdig fremstilling av benyttet forskning (etikkom.no, D).

I oppgaven må vi presisere resultatenes grad av sikkerhet, presisjon og deres relative sikkerhets- og gyldighetsområde. Informasjonen skal fremstilles kritisk og i kontekst. Vi som forskere skal også ved mulighet påpeke momenter som kan ha hatt innvirkning på fortolkning av informasjon og mulig anvendelse av våre resultater (etikkom.no, E).

I forbindelse med dybdeintervjuet og spørreundersøkelsen må vi forsikre oss om at respondentene forstår hensikten med oppgaven og alt som angår deres deltakelse. Respondentene må være i stand til å vurdere sin egen situasjon, ha tilgang til tilstrekkelig informasjon, fritt kommunisere sin avgjørelse og foreta en selvstendig avgjørelse om de vil delta uten ytre press (etikkom. no, B).

I dybdeintervjuet spurte vi respondenten om samtykke til lydopptak av intervjuet, slik at transkriberingen ble mest mulig nøyaktig. Årsaken til at vi ønsker å benytte lydopptak er fordi vi som forskere stilles krav til om å gjengi våre respondenter korrekt. All data vi innhenter skal presenteres riktig.

I informasjonsinnhenting må vi ta stilling til hvordan vi skal innhente og oppbevare informasjonen slik at den ikke kommer på avveie. I vår oppgave vil alle respondentene i spørreundersøkelsen anonymiseres. Selv vil vi ikke vite hvem som besvarer spørreundersøkelsen, da det er vår kontaktperson som sendte undersøkelsen til et utvalg ansatte. Vi vil ikke ha kontakt med dem utover selve spørreundersøkelsen.

Alle våre respondenter ble informert om at de kunne unnlate å besvare spørsmål de ikke ønsket å svare på. Opplysningen vi vil innhente tilknyttet respondentene må håndteres med forsiktighet. Respondentene må informeres om hvordan informasjonen skal beskyttes og oppbevares (etikkom.no, A).

Våre primærdata ble lagret elektronisk under innhentingsprosessen og oppgaveskrivingen. Vi benyttet den nettbaserte plattformen Google Skjemaer for å gjennomføre spørreundersøkelsen. Respondentenes svar vil kun være tilgjengelig for oss da det kreves brukernavn og passord for å få tilgang til dem. Hele oppgaven ble også lagret elektronisk da den ble skrevet i Google Dokumenter, hvor det også er nødvendig med brukernavn og passord for å få tilgang.

Grunnet oppbevaringen av opplysningene og det at opplysningene gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner, gjør vår oppgave meldepliktig. Den er derfor meldt inn hos NSD. Vi vil ikke behandle sensitive opplysninger, dette betyr at vår oppgave ikke er konsesjonspliktig.

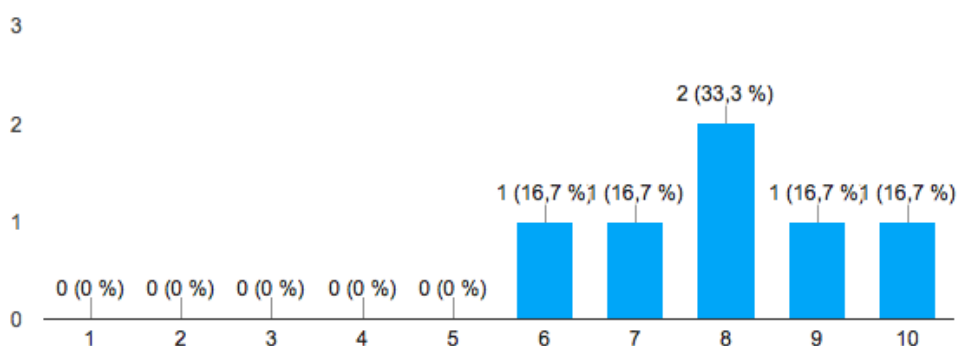
5.0 RESULTATER

Her er et utvalg resultater fra spørreundersøkelsen presentert visuelt med diagrammer. Videre analyse og drøfting av de ulike resultatene vil bli funnet i analysedelen.

Figur 5.1: Kontroll over arbeidshverdag

I hvilken grad opplever du at du har kontroll over egen arbeidshverdag?

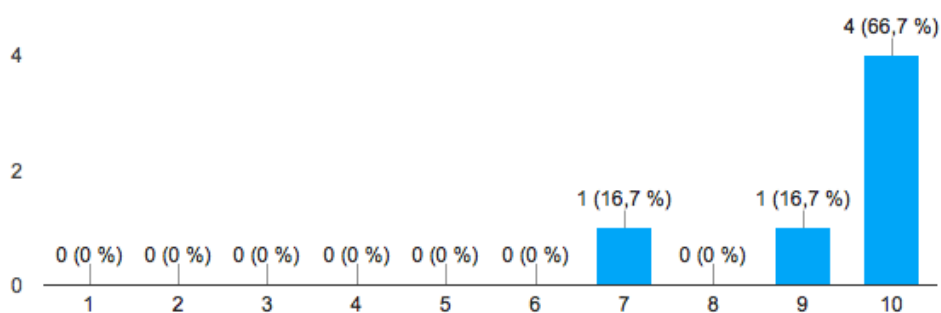
6 svar



Figur 5.2: Trivsel

I hvilken grad trives du på arbeidsplassen din?

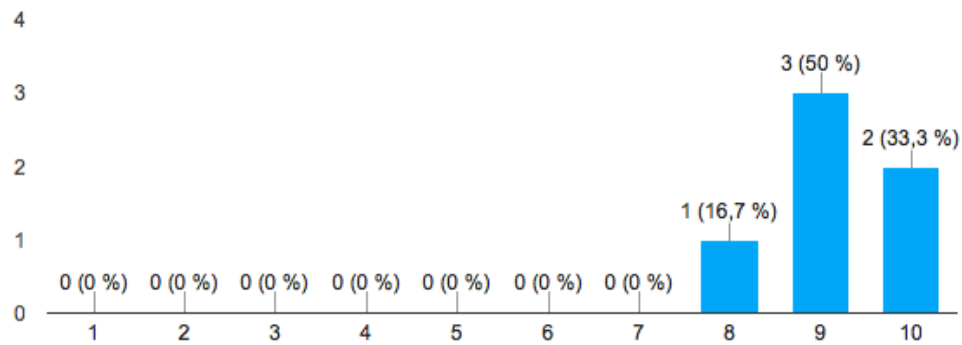
6 svar



Figur 5.3: Utdfordrende arbeidsoppgaver

I hvilken grad føler du at dine arbeidsoppgaver er utfordrende?

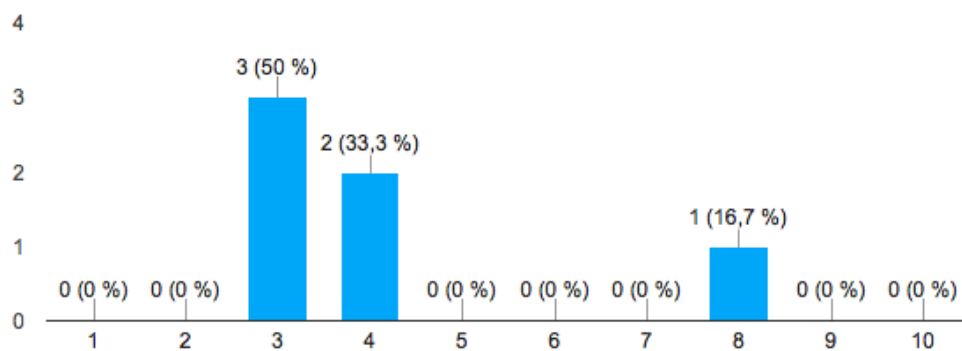
6 svar



Figur 5.4: ACOS som byråkratisk organisasjon i dag

I hvilken grad opplever du at ACOS er en byråkratisk organisasjon i dag?

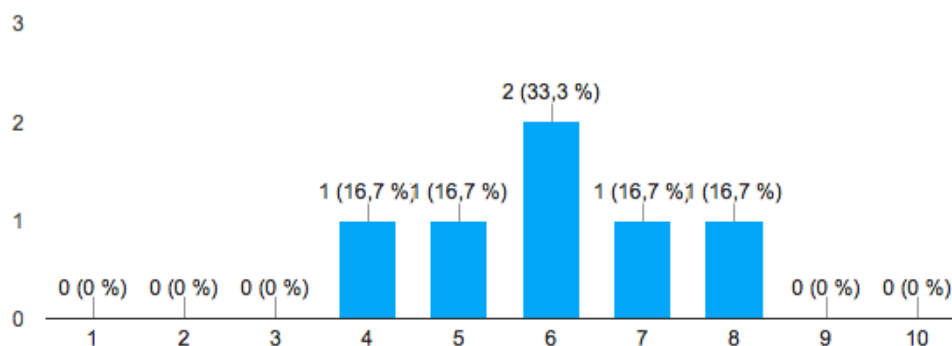
6 svar



Figur 5.5: Byråkrati ved start

I hvilken grad opplever du at ACOS er blitt en mer byråkratisk organisasjon enn den var da du startet?

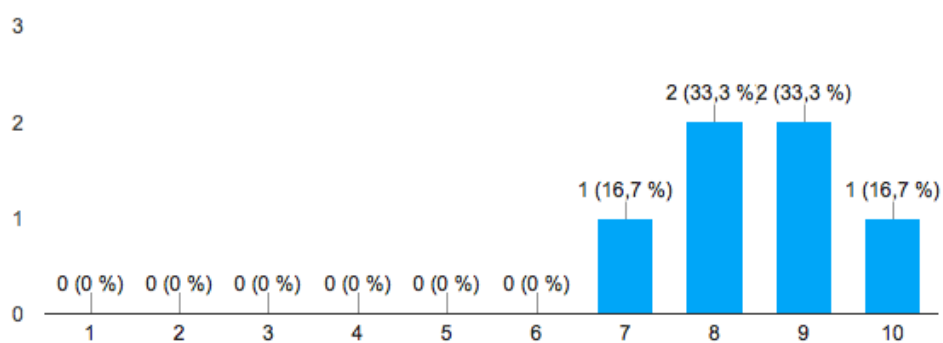
6 svar



Figur 5.6: Tilhørighet og fellesskap

I hvilken grad mener du det er tilhørighet og fellesskap mellom de ansatte i ACOS?

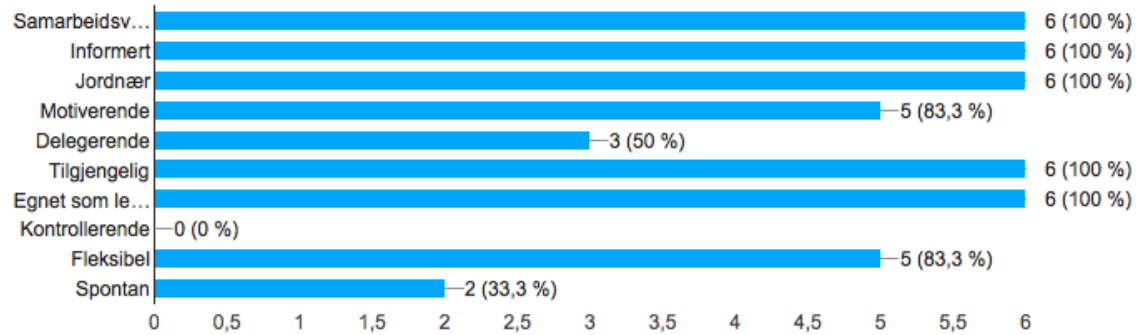
6 svar



Figur 5.7: Ledelse

Hvilke av disse ordene beskriver din leder? Du kan markere så mange eller få ord du ønsker.

6 svar



6.0 ANALYSE

I tidligere deler av denne bacheloroppgaven har du fått en gjennomgang av oppgavebeskrivelsen, ulike relevante teorier, metode for datainnsamling og et utvalg resultater. Alt du har lest frem til nå, har bygget opp til analysen. I denne delen av oppgaven vil vi sette innhentet data opp mot utvalgte teorier, for å analysere utviklingen av ACOS sin organisasjonsstruktur, ledelse og organisasjonskultur under vekst.

Analysen starter med et innblikk i bransjen ACOS opererer innen. Vi vil deretter analysere hvordan ACOS sin organisasjonsstruktur har utviklet seg under vekst, før vi beveger oss dypere inn i analyse av organisasjonens lederutvikling. Temaet ledelse er nært relatert til organisasjoners struktur, men vi vil likevel utdype utviklingen innen ledelse i ACOS separat, da ledelse er et eget fokus i oppgaven. Avsluttende vil vi analysere ulike faktorer innen organisasjonens kultur for å belyse områder som kan ha hatt en innvirkning på organisasjonens kontinuerlige vekst.

6.1 IKT-bransjen

Prosesen ved organisasjoners utvikling preges av fem nøkkeldimensjoner, hvor vekstraten i bransjen er en av dem. Hvor hurtig en organisasjon kan forvente å gå gjennom Greiners ulike vekstfaser er nært relatert til organisasjonens bransje (Greiner, 1998). ACOS opererer innenfor informasjons- og kommunikasjonsteknologibransjen, også kalt IKT-bransjen. I Norge blir IKT-tjenester stadig mer utbredt, bransjen har stor aktivitet og vekst (IKT-Norge, 2014).

Gründerne av ACOS så tidlig at internett ville gi mulighet for å utvikle og levere IT-tjenester, som gjorde det lettere for organisasjoner å produsere og behandle informasjon (Acos.no, A). “Vi har jo truffet på en del ting. Noe er jo tilfeldigheter, at markedet utvikler seg den veien [...]. Vi har jo vært heldig og kommet inn i en nisje og truffet med produktene og begynt å vokse, nå står vi jo foran sånn at alt skal digitaliseres”, uttaler Storheim om ACOS sin vekst. Storheim forteller også at ACOS i oppstartfasen utforsket ulike forretningsmuligheter. De leverte ulike løsninger som konkurrentene ikke kunne tilby, og på den måten fikk ACOS et strategisk fortrinn. ACOS kunne dermed konkurrere mot de store og etablerte selskapene i bransjen.

Ved å se på muligheter og utvikling i IKT-bransjen, kan en si at forutsetningen for fremtidig vekst er stor. Statistisk sentralbyrå viste en vekst på 16 prosent for IT-tjenester fra 2013 til 2014, og hele IKT-næringen hadde en vekst på rundt 9 prosent. Ifølge direktør for næringsutvikling, Fredrik Syversen, viser dette at næringen har stor aktivitet, trolig kan mye av veksten tilskrives offentlig sektor (IKT-Norge, 2014). For ACOS som i stor grad leverer tjenester til den offentlige sektor, er framtidsutsiktene altså lovende.

IKT-bransjen har en rask vekstrate og er i kontinuerlig endring og utvikling. ACOS har klart å overleve i et tøft marked hvor endringene har vært mange og kundene har vært kravstore. Den raske veksten i IKT-bransjen og ACOS sine forretningsområder, innovative produkter og dyktige ansatte, er antakelig vesentlige drivkrefter for ACOS sin kontinuerlige vekst og videreutvikling. Den relativt raske veksten i bransjen har trolig bidratt til at ACOS har gjennomgått flere av Greiners (1998) vekstfaser i løpet av sin levetid, og vil fortsette å utvikle seg relativt raskt.

6.2 Organisasjonsstruktur

Analysen av organisasjonsstrukturen i ACOS vil foregå i kronologisk rekkefølge. Vi vil også illustrere utviklingen i organisasjonskartet og forløpet gjennom vekstfasene, i figurer underveis. Organisasjonsstrukturen vil settes opp mot relevante teorier som; Greiners teori om *evolusjoner og revolusjoner i organisasjoners vekst* (1998) og Mintzbergs (1983) ulike organisasjonsstrukturer.

6.2.1 Oppstarten

ACOS ble etablert i 1997, i gründeren Hansens uthus. Hansen ansatte først teknologen Erik Ree, som blir betegnet som hans medgründer. Flere medarbeidere ble så ansatt fortløpende (Acos.no, A). Tidlig i oppstartsfasen var det, ifølge Storheim, kun fire ansatte som arbeidet i uthuset. Mellom seks og tolv måneder etter etablering, ble det ansatt flere medarbeidere og organisasjonen fikk nye lokaler på Straume.

Greiner (1998) kaller oppstartsfasen til organisasjoner, den første evolusjonære fasen, for *kreativitetsfasen*. I denne fasen legges det vekt på å skape og selge et produkt. Ifølge Storheim var det i perioden 1997 til 2001 stort fokus på produktinnovasjon, med lange arbeidsdager i ACOS. Storheim beskriver denne perioden slik: ”Vi hadde bare jobbet med produkt, vi hadde jobbet med å få de første kundene, så alt det indre arbeidet det var det ikke gjort så mye med”. I likhet med Greiners (1998) beskrivelse av *kreativitetsfasen* var det fokus på å skape og selge ett produkt. Dette indikerer at ACOS befant seg i *kreativitetsfasen* fra 1997 til 2001.

Kommunikasjonen i denne perioden i ACOS var slik Greiner (1998) beskriver som typisk i *kreativitetsfasen*, hyppig og uformell. Storheim fortalte at kommunikasjonen i oppstartsfasen var veldig enkel. De var få ansatte i et lite kontorlokale, hvor kun skillevegger skilte kontorpultene. Alle hørte hva alle holdt på med, og en snakket med alle på kontoret daglig. De ansatte kommuniserte altså hyppig i uformelle settinger, og det var dermed lite behov for formell kommunikasjon.

En antar at de fleste organisasjoner passerer gjennom den *enkle strukturen* i løpet av sine første leveår (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Storheim fortalte at i tidsperioden 1998-2001, ble

det benyttet minimalt med ressurser på organisering, struktur, rapportering og analyser. Arbeidsfordelingen var løs og alle ansatte i organisasjonen bidro hvor det var behov.

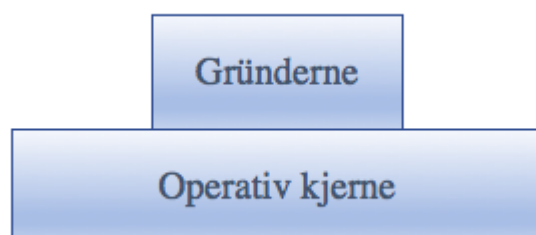
Den *enkle strukturen* har liten eller ingen teknostruktur, lite støttesystem, løs arbeidsfordeling, begrenset differensiering mellom enheter og et lite ledelseshierarki. Organisasjonens oppførsel er også i liten grad formalisert (Mintzberg, 1983). Storheims beskrivelse av ACOS sin organisasjonsstruktur sammenfaller, på flere punkter, med karakteristikkene ved den *enkle strukturen*.

Beskrivelsen av organisasjonens struktur kan også indikere at den var strukturert som et *Ad hoc-kratie* i *kreativitetsfasen*. *Ad hoc-kratier* er ofte løst organisert, er på grensen til at det ikke er noen definert struktur og de ansatte må selv ta stilling til hva som skal gjøres. Arbeidsoppgavene blir typisk omdefinert ofte og tilpasset etter behov. Det kan fort oppstå problemer med styring og koordinering, og i noen tilfeller kan det være vanskelig å løse rutinepregede oppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Med vår begrensede informasjon om organisasjonens struktur i *kreativitetsfasen* er det vanskelig å kategorisere ACOS sin organisasjonsstruktur i en av Mintzbergs (1983) strukturer, men som Jacobsen & Thorsvik (2013) skriver vil organisasjonsstrukturer en finner i virkeligheten ofte fremstå som hybrider av ulike strukturer. Derfor er det sannsynlig at ACOS sin struktur i *kreativitetsfasen* var en hybrid av den *enkle strukturen* og *ad hoc-kratiet*.

Figur 6.1: Organisasjonsstrukturen i ACOS i kreativitetsfasen

Illustrasjon av mulig organisasjonskart i 1997 til 2002 basert på data fra informanten Storheim.



Greiner (1998) beskriver organisasjonsstrukturen i *kreativitetsfasen* som en uformell struktur. ACOS sin minimale organisering, struktur, rapportering, analysering og løse arbeidsfordeling, kan beskrives som uformell. Beskrivelsen tilsier altså at ACOS i perioden, 1997 til 2001, hadde en uformell organisasjonsstruktur, slik Greiner (1998) karakteriserer strukturen i organisasjoners *kreativitetsfase*. Den uformelle strukturen gir altså enda en indikasjon på at organisasjonen i denne perioden befant seg i Greiners (1998) *kreativitetsfase*.

Figur 6.2: ACOS sin utvikling - Kreativitetsfasen

Illustrasjon av Greiners vekstfaser i organisasjoner. Her med fremhevede trekk ved ACOS i kreativitetsfasen.



- ACOS etableres i 1997
- Fokus på produkt
- Uformell struktur
- Ad hoc-kraft og den enkle strukturen

6.2.2 Struktureringen

I starten av 2000-tallet, da “dot-com-boblen” sprakk, opplevde mange IT-selskaper et svært tungt marked. ACOS derimot, opplevde raskere vekst enn noen gang. ACOS var ikke et typisk “dot-com-selskap”, og ved å tilby nye og innovative løsninger, klarte organisasjonen å overleve og utvikle seg i en krevende bransje (Acos.no, A).

I forbindelse med organisasjonens første departementskunde, i 2001, etablerte ACOS sin avdeling i Oslo. Storheim fortalte at press fra omgivelsene og økende antall ansatte på denne tiden skapte behov for organisering og struktur. Den raske veksten og økende behov for struktur, er de første indikatorene på at organisasjonen tidlig på 2000-tallet bevegde seg fra *kreativitetsfasen*, videre til den neste evolusjonære perioden; *retningsfasen*.

I *retningsfasen* blir kommunikasjonen mer formell og upersonlig etter hvert som et organisasjonshierarki oppstår. I slutten av *kreativitetsfasen* fungerer ikke lenger uformell kommunikasjon som ledelsesverktøy med økende antall ansatte (Greiner, 1998). Storheim fortalte at de i perioden 2002 til 2005, fastsatte deling av intern informasjon på organisasjonens agenda. Denne formaliseringen av kommunikasjon indikerer at ACOS i løpet av denne perioden gikk over i *retningsfasen*.

I slutten av *kreativitetsfasen* er det behov for en sterk leder med kunnskap og ferdigheter til å kunne introdusere nye forretningsteknikker (Greiner, 1998). Storheim fortalte at gründerne trakk seg fra lederrollen i 2002. De etablerte da en ledergruppe med fire ansatte, hvor Tina Landsvik Fardal fikk rollen som daglig leder. Dette lederskiftet er utdypet i 6.3.1 *Fra kreativitet til struktur*, og er enda en indikator på at organisasjonen var på vei inn i *retningsfasen*.

For at en organisasjon skal utvikle seg videre må en innføre en struktur som løser det aktuelle problemet og som er passende for neste vekstfase. En ny organisasjonsstruktur introduseres i *retningsfasen* for å skille produksjon fra markedsføringsaktiviteter. Arbeidsoppgaver blir i denne fasen mer spesialisert enn tidligere (Greiner, 1998). I perioden 2002 til 2005 fikk ACOS hva Storheim beskrev som en enkel, men tydelig, struktur hvor de tilsatte trente mellomledere. Organisasjonen ble nå mer profesjonell på noen områder og startet å bygge ansvarsområder.

Da de var blitt omtrent 30 ansatte, i 2002, ble mangelen på struktur i ACOS, ifølge Storheim, for uoversiktlig og rotete for kunden. Storheim beskrev det slik: ”Kundene forventet struktur og når de ringte inn [...] så hadde vi ikke noen til å ta support, så da måtte vi gjøre det på kveldstid. [...] Da ser du at du får sånne voksesmerter som gjør at; okei vi må ha noen som [...] spesialiserer seg på det.”.

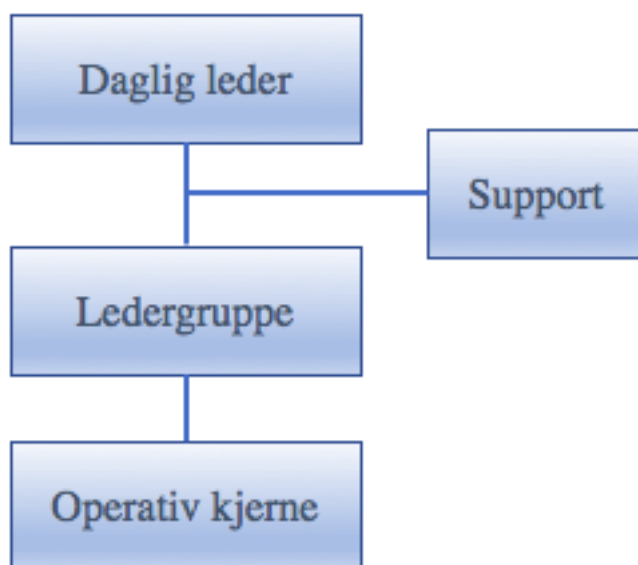
De ble klar over behovet for å spesialisere enkelte arbeidsoppgaver, og de startet spesialiseringen ved å opprette et eget supportsentert. Den nye organisasjonsstrukturen og spesialiseringen av arbeidsoppgaver gir en klar indikasjon på at ACOS i denne perioden befant seg i *retningsfasen*.

Storheims uttalelse om problemene knyttet til support i *retningsfasen*, skaper et klarere bilde av hvilken struktur organisasjonen hadde i *kreativitetsfasen*. Som nevnt tidligere i analysen kan det være vanskelig å løse rutinepregede oppgaver i et *ad hoc-kra*ti. Support kan kategoriseres som en slik rutinepreget oppgave, og som nevnt tidligere var dette et område organisasjonen ikke hadde full kontroll over. Dette kan antyde at ACOS i *kreativitetsfasen* var organisert nærmere et *ad hoc-kra*ti, enn den *enkle strukturen*.

ACOS ble mer strukturert i *retningsfasen* enn i *kreativitetsfasen*, dette indikerer at organisasjonens struktur i denne fasen startet å ligne mer på Mintzbergs (1983) *enkle struktur*, enn *ad hoc-kra*tiet. De hadde fremdeles lite støttesystemer, men de fikk support i teknostrukturen. Arbeidsoppgavene ble mer spesialisert, men var fremdeles relativt løse. Det var fortsatt lite differensiering mellom enheter, og selv med en ny ledergruppe var det et lite ledelseshierarki. Disse endringene i strukturen gjør at ACOS sin struktur i *retningsfasen* sammenfaller i større grad med den *enkle strukturen*, enn *ad hoc-kra*tiet.

Figur 6.3: Organisasjonsstruktur i ACOS i Retningsfasen

Illustrasjon av mulig organisasjonskart i 2002 til 2005, basert på data fra Storheim.



Greiner (1998) beskriver den typiske strukturen til organisasjoner i *retningsfasen* som sentralisert. ACOS var sentralisert i den form av at ledergruppen befant seg på hovedkontoret. Våre data indikerer derimot at ACOS ikke var særlig sentralisert i form av beslutningsmyndighet. Siden etablering har ACOS, ifølge Storheim, vært en organisasjon med profesjonelle, kunnskapsrike ansatte. Dette har vært ansatte med relativt stor kontroll over egen arbeidshverdag, som kan antyde at de ansatte også har hatt en form for beslutningsmyndighet. Spørreundersøkelsen vår viser også at respondentene selv mener de har relativt god kontroll over egen arbeidshverdag (Se figur 5.1).

Lav grad av sentralisering indikerer at organisasjonen i denne tidsperioden ikke befant seg i *retningsfasen*. Ettersom vi har flere indikasjoner på at ACOS, i perioden 2002 til 2005, befant seg i *retningsfasen*, er det sannsynlig at de ikke var like sentralisert som organisasjoner typisk er i denne fasen, men likevel befant seg i *retningsfasen*.

Figur 6.4: ACOS sin utvikling - Retningsfasen

Illustrasjon av Greiners vekstfaser i organisasjoner. Her med fremhevede trekk ved ACOS i retningsfasen.



6.2.3 Spesialiseringen

Storheim fortalte at ACOS oppdaget at det var behov for ytterligere strukturering av organisasjonen i perioden 2006 til 2009. Han oppga at en viktig suksessfaktor i denne perioden var å innse, ydmykt og lærevillig, at hva som hadde fungert i tidligere faser, ikke nødvendigvis var hva som behøvdes lenger. Det var tid for endring og behov for en ny organisasjonsstruktur.

Mellom 2006 og 2009 ble det benyttet mer ressurser på intern informering, samhold, motivasjon og målsetting enn tidligere. Organisasjonen bygget opp støttefunksjoner som support-, teknisk- og IT-avdeling, og de ulike produktene ble spesialisert. ACOS sin struktur ble nå mer hierarkisk enn hva som karakteriserer den *enkle strukturen*, og fikk dermed sannsynligvis en ny, mer byråkratisk, strukturtype.

En slik omstrukturering kan indikere overgangen til en ny evolusjonær periode. I *retningsfasen* skapte lederne en ny retning for organisasjonen, men selv om den nye retningen retter de ansattes energi mer effektivt mot vekst, blir den uegnet for en mer mangfoldig og kompleks organisasjon. Organisasjoner er da på vei inn i *delegeringsfasen*, hvor det er behov for en ny organisasjonsstruktur (Greiner, 1998).

På sine nettsider oppgir ACOS at det er korte veier til beslutninger i organisasjonen, og at de ansatte selv tar ansvar for egen arbeidsplass (Acos.no, B). Storheim beskrev ACOS slik:

”Nå er jo vi et firma med høyt utdannede folk og folk som kan faget og som er veldig selvgående, så [...] det er ikke behov for noe veldig [...] sjefs-hierarki [...]. Men vi må ha folk som har ansvar [...]. Folk liker ikke for mye sjefer heller, folk liker å kunne bestemme selv, så vi har aldri hatt noe sånn behov for å tegne mest mulig bokser”.

I et *maskinbyråkrati* er det en kontrollmentalitet som gjennomsyrrer organisasjonen fra topp til bunn. Arbeidsoppgavene i den operative kjernen er enkle og repeterende, og krever gjerne lite ferdighet og opplæring (Mintzberg, 1983). Både Storheims beskrivelse og informasjonen fra nettsidene til ACOS, beskriver de ansatte i organisasjonen som autonome. Storheim beskrev de også som høyt utdannede. Disse beskrivelsene gir dermed en indikasjon på at det

er lite sannsynlig at organisasjonen ble organisert som et *maskinbyråkrati*. *Maskinbyråkrati* finner en også typisk i modne organisasjoner (Mintzberg, 1983), hvilket ACOS ikke var. Organisasjonen opplevde fremdeles vekst og utvikling.

Det *profesjonelle byråkratiet* derimot, er en organisasjonsform som består av mennesker med høy formell utdanning. Den kjennetegnes med profesjonalisering, og mye beslutningsmyndighet og handlefrihet i den operative kjernen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Beskrivelsene antyder dermed at det er sannsynlig at organisasjonen ble organisert mer som et *profesjonelt byråkrati*, enn tidligere.

Da Storheim skulle beskrive gangen i organisasjonens omstruktureringer forklarte han at "[...] det har gitt seg litt selv [...] folk føler smerter på kroppen, og så gjør vi noe med det". Tidligere hadde manglende struktur ført til at alle ansatte arbeidet hvor det var behov for dem. Standardiseringen i det *profesjonelle byråkratiet* skaper forutsigbarhet med tanke på hvordan oppgavene skal bli løst (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Med byråkratiseringen av organisasjonen ble de ansattes arbeidsoppgaver mer spesialisert og standardisert, og ACOS fikk trolig bedre tjent sine kunder med økt forutsigbarhet. Det *profesjonelle byråkratiet* var trolig en mer hensiktsmessig organisering av organisasjonen, enn den *enkle strukturen*, da organisasjonen økte i størrelse i form av flere kunder og ansatte.

Typisk for *autonomikrisen*, krisen i revolusjonen før *delegeringsfasen*, er at medarbeidere på lavt nivå føler seg begrenset av et tungvint og sentralisert hierarki, og føler seg revet mellom å følge prosedyrer og å ta eget initiativ (Greiner, 1998). Informasjonen fra våre informanter gir ingen indikasjon på at de ansatte i ACOS i denne perioden, eller i senere perioder, har følt seg begrenset av hierarkiet i denne formen.

Da Storheim fikk spørsmål om de hadde opplevd at de ansatte hadde følt misnøye med organisasjonens struktur svarte han blant annet følgende:

"Men det som er misnøye når du vokser er egentlig positivt, for da kjenner du at vi klarer ikke å gi nok [...] og det gjør jo vondt og det kjenner folk på [...]. det har vært misnøye, men ikke fordi grunn-organiseringen var feil, men fordi vi plutselig har for lite folk, for eksempel på test [...]"

Denne uttalelsen og det faktum at de ansatte tidligere er beskrevet som autonome, hentyder til at organisasjonen ikke har gjennomgått en typisk *autonomikrise*. Det faktum at organisasjonen ble ytterligere byråkratisert i 2006 til 2009 kan bygge opp under at hierarkiet ikke har vært begrensende for de ansatte i organisasjonen, da denne omstruktureringen førte til en mer hierarkisk struktur enn tidligere.

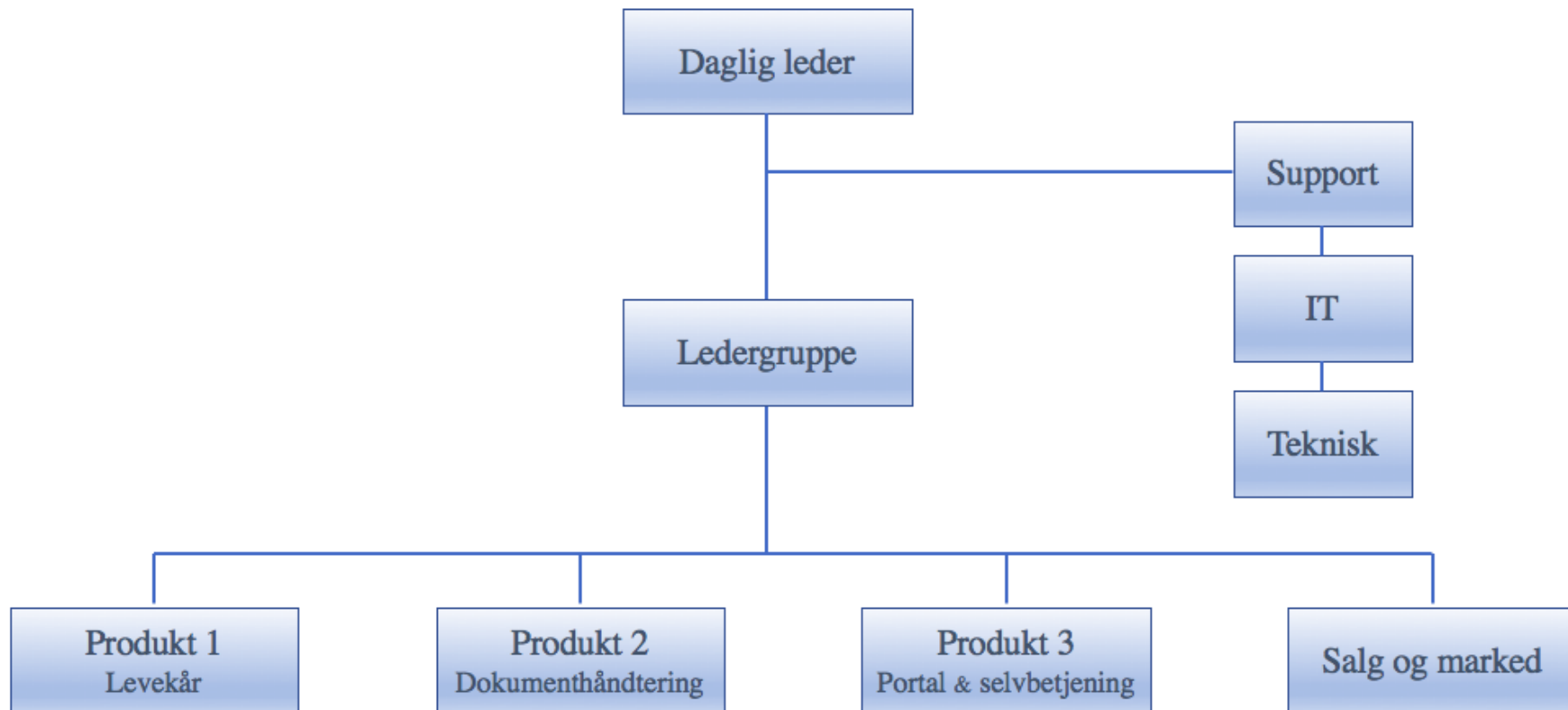
Til tross for at vi ikke har informasjon som indikerer at det har oppstått en typisk *autonomikrise* i ACOS, hverken før omstruktureringen i 2006 til 2009, eller senere i organisasjonens levetid, indikerer endringene i organisasjonens struktur at ACOS gjennomgikk en form for revolusjon. I ACOS derimot virker det som om problemet ikke var for mye hierarki, men heller at det var behov for klarere ansvarsområder, for at organisasjonen skulle fungere optimalt. Det var behov for spesialisering av arbeidsoppgaver og de ansatte følte seg ikke begrenset av hierarkiet, men av begrenset arbeidskapasitet. Innsamlet informasjon indikerer altså at ACOS i denne fasen ikke opplevde en typisk *autonomikrise*, men heller hva vi vil beskrive som en form for ”organiseringskrise”.

I Greiners tredje fase, *delegeringsfasen*, beskrives organisasjoners struktur som desentralisert. Dersom vår analyse av ACOS sin omorganisering stemmer, at de i denne perioden ble organisert som et *profesjonelt byråkrati*, løste organisasjonen krisen i denne perioden med en lignende løsning som Greiner (1998) beskriver som den typiske løsningen på *autonomikrisen*. Løsningen på denne krisen er ofte økt delegering (Greiner, 1998). Det *profesjonelle byråkratiet* er et desentralisert byråkrati, dette betyr at beslutningsmyndigheten i det *profesjonelle byråkratiet* er delegert til de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Organisasjonens nye struktur i perioden 2006 til 2009, samsvarer med Greiners (1998) beskrivelse av organisasjoners struktur i *delegeringsfasen*.

Omstruktureringen i ACOS, til et *profesjonelt byråkrati*, viser altså karakteristika på at organisasjonen befant seg i *delegeringsfasen*. Våre data kan indikere at organisasjonen sannsynligvis erfarte en annerledes krise i opphøret av *retningsfasen*, enn hva Greiners (1998) teori om *evolusjoner og revolusjoner i organisasjoners vekst* tilsier. Dataene indikerer likevel at organisasjonen gjennomgikk overgangen til en ny evolusjonær periode rundt år 2006, inn i *delegeringsfasen*.

Figur 6.5: Organisasjonsstruktur i ACOS i delegeringsfasen

Illustrasjon av mulig organisasjonskart i perioden 2006-2009 basert på data fra Storheim.



Figur 6.6: ACOS sin utvikling - Delegeringsfasen

Illustrasjon av Greiners vekstfaser i organisasjoner. Her med fremhevede trekk ved ACOS i delegeringsfasen.



6.2.4 Profesjonelle divisjoner

Storheim forteller at ACOS har foretatt ytterligere spesialisering innen de ulike avdelingene i organisasjonen, i perioden 2010 til 2017, da spesielt innen de ulike produktene. Til eksempel spesialiserte organisasjonen først hvem som drev med konsulent-opplæring/rådgivning, denne avdelingen ble så ytterligere spesialisert ned til hvem som tar hånd om nye kunder og eksisterende kunder. Etter hvert som organisasjonen har økt i størrelse har de innsett at ulike oppgaver er så viktige at de må ha egne ansatte dedikert til dem. Oppgaver som testing ble tidligere tatt hånd om når noen hadde ledig tid. Nå har ACOS egne avdelinger for områder som teknisk, support og testing.

Som illustrert i *Figur 6.7* er ACOS, i 2017, strukturert lignende en pyramide, som et typisk *maskinbyråkrati*. I utviklingen av organisasjonen har ACOS stadig definert et klarere autoritetshierarki, dette er årsaken til at vi vil beskrive utviklingen i strukturen som mer byråkratisert. Men til tross for pyramideformasjonen i strukturen og det definerte autoritetshierarkiet, kan vi ikke kategorisere strukturen som et *maskinbyråkrati*.

Arbeidsoppgavene i den operative kjernen i *maskinbyråkratiet* er enkle og repeterende. De krever gjerne lite ferdighet og opplæring (Mintzberg, 1983). På ACOS sine nettsider beskriver de at de ansatte aldri blir utlært, da forventningene og teknologien i deres bransje endres hyppig. De må stadig tilpasse seg etter den nye teknologien og kundenes behov. ACOS har et eget opplæringsprogram og de ansatte har også mulighet til å videreutvikle sin kompetanse gjennom kurs, fagseminarer og daglig arbeid på prosjekter (Acos.no, B).

Arbeidet i ACOS krever altså ferdigheter og opplæring, i motsetning til arbeidet i et *maskinbyråkrati*. De dynamiske og krevende arbeidsoppgavene og organisasjonens opplæring, kan avvise at organisasjonen er strukturert som et *maskinbyråkrati*. Med flere støttestrukturer og fremdeles høyt utdannede ansatte i produksjonskjernen, kjennetegner organisasjonens struktur også i denne perioden et *profesjonelt byråkrati*, slik som i *delegeringsfasen*.

ACOS sin organisasjonsstruktur i 2017 kan også minne om den *divisjonaliserte strukturen*, en struktur ofte benyttet i privat sektor av organisasjoner som driver med forskjellige virksomheter, slik som ACOS. I denne strukturen er de ulike avdelingene samlet under én ledelse, og de koordineres gjennom felles regler og hierarkisk kontroll. I den *divisjonaliserte strukturen* er alle divisjonene uavhengig av hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

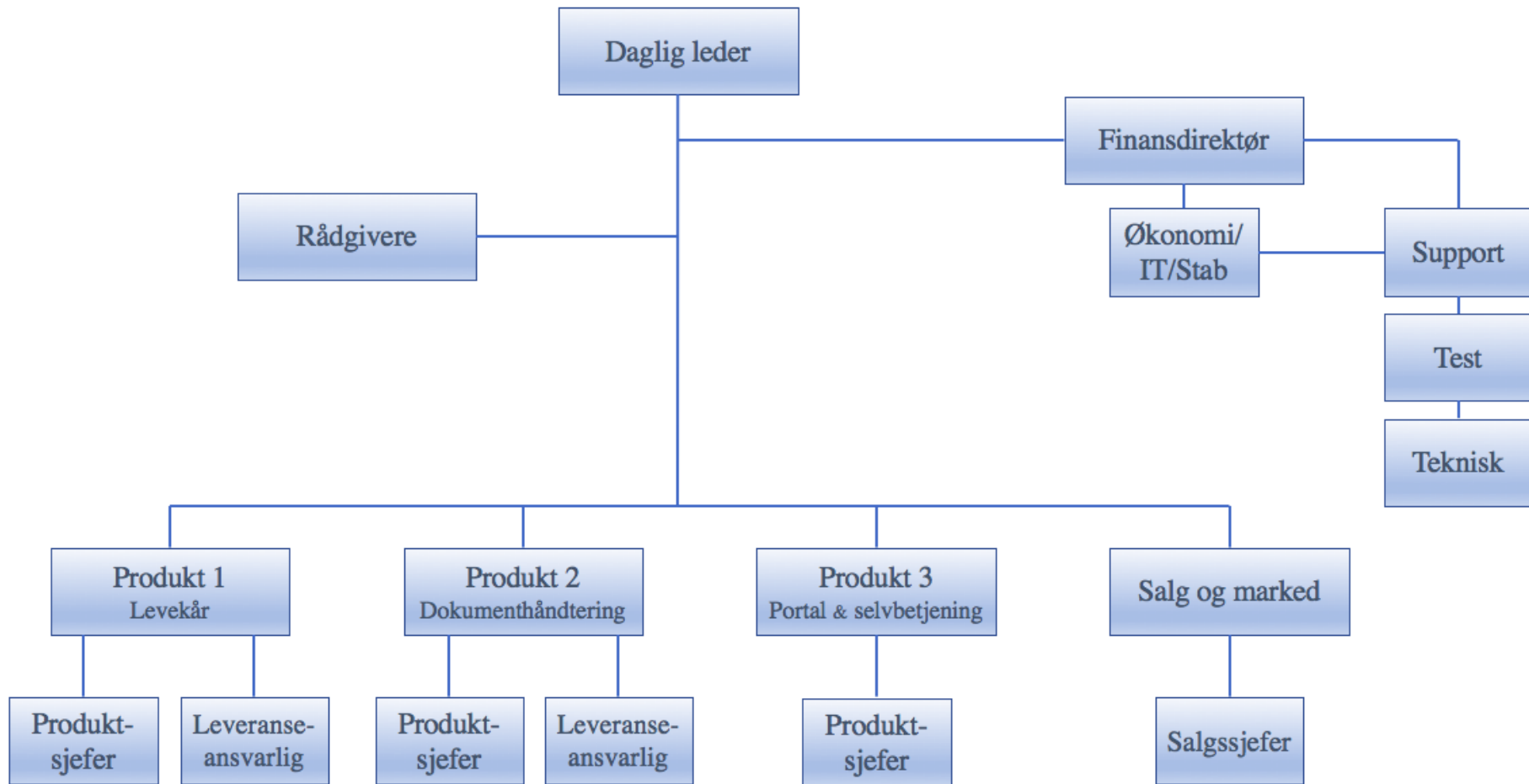
Storheim forklarte:

“ Så har vi hatt tre forskjellige forretningsområder. Dokumenthåndtering er jo det største, så de har jo hatt behov for sin egen organisering innenfor det, mens de to andre områdene, de er jo litt mer som mindre gründerfirma i bedriften, for å si det sånn da”.

Denne uttalelsen indikerer at de ulike avdelingene, også kalt divisjoner, er relativt uavhengige av hverandre i ACOS. *Figur 6.7* illustrerer at disse avdelingene er samlet under samme ledelse, i likhet med den *divisjonaliserte strukturen*. Strukturen til organisasjonen i 2017 er altså en hybrid av det *profesjonelle byråkratiet* og den *divisjonaliserte strukturen*. Organisasjonen er også organisert etter produktgrupper, slik Greiner (1998) karakteriserer strukturen i *koordineringsfasen*, som indikerer at de har beveget seg inn i denne fasen.

Figur 6.7: Organisasjonsstruktur i ACOS i koordineringsfasen

Illustrasjon på organisasjonskart i 2017 basert på materiale fra Storheim.



I perioden 2006 til 2009, kom vi frem til at ACOS bevegde seg fra *retningsfasen*, inn i *delegeringsfasen*. Den ytterligere struktureringen av organisasjonen i de følgende årene, frem til 2017, og den kontinuerlige veksten, kan indikere at de i denne siste perioden har beveget seg inn i den fjerde evolusjonære fasen; *koordineringsfasen*.

Revolusjonen mellom *delegeringsfasen* og *koordineringsfasen* er preget av en *kontrollkrise*. I *kontrollkrisen* ønsker topplederne å gjenoppta kontroll over organisasjonen, ettersom de opplever å miste kontroll over organisasjonen som en helhet, etter desentraliseringen i *delegeringsfasen*. Grunnet organisasjonens vide operasjon er det en vanskelig oppgave (Greiner, 1998).

Storheim fortalte at ledergruppen i ACOS ikke direkte hadde opplevd å miste kontroll over organisasjonen slik Greiner (1998) karakteriserer *kontrollkrisen*. Lederne i organisasjonen sjekker jevnlig om alle ansatte har tilstrekkelig med arbeidsoppgaver, slik at alle ansatte er sysselsatte. Ifølge Storheim kan dette være utfordrende da det i 2017 er over 140 ansatte i ACOS. For å løse denne utfordringen, med et økende antall ansatte, fortalte Storheim at det er viktig at mellomlederne er tett på de ansatte i sine avdelinger.

Han fortalte videre, at de i ACOS har passet på å bryte organisasjonen inn i mindre grupper, for å sikre oversikt og kontroll. Denne omstruktureringen, som følge av utfordringer med å holde alle ansatte sysselsatt, gir en indikasjon på at ACOS kan ha gjennomgått en *kontrollkrise*, til tross for at lederne ikke direkte har opplevd å miste kontroll over organisasjonen.

For videre vekst etter *delegeringsfasen* må organisasjoner finne en løsning på *kontrollkrisen* med nye koordineringsteknikker. *Koordineringsfasen* karakteriseres av bruken av formelle systemer for å oppnå større koordinering, og av at toppledelsen tar ansvar for integrering og administrasjon av disse nye systemene (Greiner, 1998). Nedbrytningen av organisasjonen i mindre grupper kan være en slik koordineringsteknikk. Ifølge Storheim har de mindre gruppene avgrenset de ansattes arbeidsområde, og forenklet ledernes mulighet til å ha kontroll over hver enkelt ansatt og deres behov. Selv om det kan være en utfordring for lederne å sikre at alle de ansatte i ACOS er sysselsatt, er det iverksatt tiltak for å bedre sikre kontroll over organisasjonen, som en helhet og individuelt.

I dybdeintervjuet viste Storheim et stolpediagram over ACOS sitt resultat gjennom organisasjonens levetid. Om omtrentlig årene 2008 til 2011 forklarte han dette:

”Her ser du resultatet vårt, det gikk jo ned. Vi vokste og vokste, men så stupte det, og det var jo fordi at vi vant nye kunder, men vi så jo det at vi hadde ikke investert i supportapparat, testsenter, og alle de tingene [...]”. Tiltakene de iverksatte var å øke staben, spesialisere arbeidsoppgaver, investere i system og få på plass nye mellomledere.

Storheim fortalte også at ”[...] vi kunne aldri tatt Oslo og NAV i dag, hadde vi ikke hatt det apparatet vi har i dag”, hvilket er organisasjonens største kunder. Investeringene har altså vist seg å være avgjørende for deres videre vekst. Organisasjonens investeringer i nødvendige systemer, i tillegg til økt spesialisering, kan altså indikere at ACOS har vært i, eller er i, *koordineringsfasen*. Ifølge Storheim er behovet for koordinering fortsatt økende i organisasjonen.

Figur 6.8: ACOS sin utvikling - Koordineringsfasen

Illustrasjon av Greiners vekstfaser i organisasjoner. Her med fremhevede trekk ved ACOS i koordinasjonsfasen.



6.2.5 Dagens fase

I avslutningen av *koordineringsfasen* starter de mange systemene og programmene å overstige sin nytte, en *byråkratikrise* oppstår. Selv om vi i analysen av organisasjonsstrukturen forklarer utviklingen av strukturen relativt stegvis, har de sannsynligvis foregått i flere små faser. I perioden 2010 til 2017 har vi begrenset med informasjon i vårt datamateriale, som beskriver i hvilke steg ACOS har omorganisert organisasjonen. Vi har derfor lite informasjon om hvorvidt de har gjennomgått noen omstruktureringer som indikerer en revolusjon etter inntredelsen i *koordineringsfasen*. Derfor vil vi analysere om ACOS kan ha gjennomgått, eller befinner seg i *byråkratikrisen*, krisen i revolusjonen før *samarbeidsfasen*.

Respondentene i spørreundersøkelsen vår, hadde vært ansatt i ACOS fra 12 til 19 år. De ble bedt om å rangere, på en skala fra en til ti, hvor ti er i veldig stor grad, i hvilken grad de opplever at ACOS er blitt en mer byråkratisk organisasjon, enn den var da de startet (Se figur 5.5). Respondentenes svar rangerte spredt fra fire til åtte på skalaen. Svarene viser at respondentene opplever ulik grad av byråkratisering i ACOS, men de viser også en enighet om at ACOS er blitt mer byråkratisk i løpet av de siste 12-19 årene, slik vår analyse av organisasjonens struktur også viser.

Respondentene ble og bedt om å svare på i hvilken grad de opplevde at ACOS er en byråkratisk organisasjon i dag, 2017 (Se figur 5.4). En av våre respondenter ga en relativt høy score, på åtte av ti. De fem resterende respondentene opplevde derimot ikke ACOS som en særlig byråkratisk organisasjon, med score på tre og fire på skalaen. Samlet indikerer svarene fra respondentene at de ansatte ikke opplever ACOS som en særlig byråkratisk organisasjon, til tross for at organisasjonen er blitt mer byråkratisk. Dette kan være et tegn på at organisasjonen ikke opplever en *byråkratiskrise*.

Byråkratikrisen er blant annet karakterisert av ledere som ikke er kjent med de lokale forholdene, og lite samarbeidsvillige og informerte mellomledere (Greiner, 1998). I vår spørreundersøkelse, ble respondentene bedt om å markere forhåndsbestemte alternativer de mente beskrev deres leder. Tre av valgalternativene var informert, samarbeidsvillig og egnet som leder. Alle respondentene markerte disse alternativene.

Storheim beskriver mellomlederne som dyktige og selvgående, og fortalte at de fungerer svært godt sammen med sine ansatte. Mindre kommunikasjonsproblemer eller misforståelser er ikke til å unngå, men de skaper ikke stor misnøye blant medarbeiderne. For ACOS er det viktig at mellomlederne ikke får for mange ansatte å lede om gangen, slik at de kan ha tett oppfølging og god dialog med hver enkelt. Grunnet god kommunikasjon mellom leder, mellomleder og medarbeider kan en påstå at lite informerte mellomledere, ikke er et problem i ACOS.

Storheim forklarte: “Med en gang man blir større og sånn, så har man behov for masse kommunikasjon. Der, på en annen side kan du jo “møte deg i hjel”. Det må være effektivt. Men nå har vi veldig struktur på disse møtearene da”. Hele organisasjonen har felles fredagsmøter, en til to ganger i måneden, hvor de gjennomgår anbud og generell informasjon om økonomi, kunder og arbeidsoppgaver. ACOS benytter seg av intranett for å kommunisere på tvers av avdelingene, men ifølge Storheim foretrekker noen ansatte informasjon muntlig, dermed er det viktig å bruke ulike kommunikasjonsformer.

Kommunikasjonsrutinene i organisasjonen og respondentenes beskrivelse av lederne, strider mot karakteristikken ved *byråkratikrisen*. De kan dermed også indikere at ACOS ikke befinner seg i en *byråkratikrise* nå, eller i nærmeste fremtid. Men som tidligere analyse har avdekket, har ikke ACOS nødvendigvis gjennomgått de ulike krisene i tradisjonell forstand.

Den siste observerte fasen fremhever sterk mellommenneskelig samhandling i et forsøk på å overvinne *byråkratikrisen*. Team kombineres på tvers av funksjoner for å håndtere spesifikke oppgaver og det benyttes ofte en matrisestruktur (Greiner, 1998). Storheim fortalte at det er tilfeller hvor ansatte arbeider på tvers for å løse oppgaver, men ikke i team sammensatt av ulike avdelinger. Medarbeiderne er ansatt i faste avdelinger med definerte ansvarsområder. Strukturen i organisasjonen har altså heller ingen indikatorer som tilsier at ACOS befinner seg i *samarbeidsfasen*, det kan da altså stemme at de heller ikke har vært i, eller er i, en *byråkratikrise*.

6.3 Ledelse

Kravene til ledelse forandres når organisasjonen endres og vokser. Hvem som er en egnet leder i én fase, er gjerne ikke egnet i neste evolusjonære periode (Greiner, 1998). I denne delen av analysen vil vi se på ledergruppens sammensetning, utviklingen i toppledelsen og hvilken betydning ledelsen kan ha hatt, og kan ha, for ACOS sin kontinuerlige vekst.

6.3.1 Fra kreativitet til struktur

Grunnleggerne av organisasjoner er vanligvis teknisk- eller entreprenørorientert, og misliker generelt ledelsesaktiviteter (Greiner, 1998). Ifølge Storheim hadde ikke gründerne, Hansen og Ree, hverken struktur eller kontroll. De var full av ideer og handlekraft, og gamblet på ulike områder. Han fortalte at det var dette som fikk organisasjonen i gang. Gründerne av ACOS passer Greiners (1998) beskrivelse av typiske grunnleggere av organisasjoner. De var typisk entreprenørorientert og ledelsesaktiviteter, som struktur, var ikke blant deres styrker.

Konflikter blant lederne dukker opp og øker i intensitet i slutten av *kreativitetsfasen*. På dette punktet oppstår en *ledelseskrise*, som er utbruddet til den første revolusjonen (Greiner, 1998). Vi har ikke noe informasjon som indikerer konflikter blant lederne i den første fasen, men gründerne valgte likevel å avtre som ledere av ACOS i slutten av *kreativitetsfasen*. Deres avtreddelse som toppledere kan indikere at det oppstod en krise i lederskap, typisk for den første revolusjonen, til tross for ingen synlige konflikter. Gründerne av ACOS gikk, ifølge Storheim, nå over til salg og innovasjonsroller. De fikk da fortsette å fokusere på oppgavene som de hadde arbeidet med tidligere, som var deres styrker.

I slutten av organisasjoners *kreativitetsfase* er det behov for en sterk leder, med kunnskap og ferdigheter til å introdusere nye forretningsteknikker i den første revolusjonen (Greiner, 1998). I 2002 overlot Hansen og Ree selv lederansvaret over til en gruppe ansatte. Grunnleggerne er ofte motvillig til å gi fra seg lederskapet, men også ofte uegnet for jobben (Greiner, 1998). Dette var altså ikke tilfellet i ACOS. Gründerne innså selv at de ikke lenger var egnet som topplederne i organisasjonen etter hvert som ACOS økte i størrelse. Ledernes selvinnsikt i egen kapasitet og evner kan ha redusert konfliktnivået i den første revolusjonen.

23.august 2002 endret ACOS daglig leder fra Erik Ree, til Tina Landsvik Fardal (Breg.no, A). ” Erik stod som daglig leder på papiret, men han bodde i en annen by, [...] daglig ledelse betyr jo at du må være på de daglige oppgavene”. Storheims uttalelse om Ree bekrefter at han ikke lenger var egnet som en velfungerende toppleder i organisasjonen. Storheim beskrev Fardal slik: ”[...] hun har struktur. Vi kaller hun gjerne Rutina og, for hun setter rutiner på ting og det trengtes ekstremt mye etter den ekstreme vekstfasen. Hun [...] fikk ting på stell”.

I organisasjonen ble det i 2002 , ifølge Storheim, etablert enkle og gode rutiner for arbeidet, og de skapte strukturer for årlige hendelser. Tidligere hadde organisasjonen bare arbeidet med produkt og lite med struktur, typisk for *kreativitetsfasen*. Storheim fortalte: ”Da lagde vi en enkel organisering”. I perioden ble det altså innført nye forretningsteknikker slik organisasjonen behøvde i *retningsfasen*. Beskrivelsen av Fardal og innføringen av nye forretningsteknikker, antyder at Fardal var den sterke lederen med kunnskaper og ferdigheter organisasjoner har behov for i slutten av *kreativitetsfasen*.

6.3.2 Ny toppleder

Fardal var daglig leder i ACOS i periodene vi tidligere i analysen avdekket som *retningsfasen* og *delegeringsfasen*. Hun var daglig leder frem til 25.februar 2010 (Brreg.no, B), da ble Bent-Inge Storheim den nye topplederen av ACOS. Storheim er fremdeles daglig leder i ACOS når denne oppgaven skrives.

Storheim hadde tidligere vært vikar for Fardal da hun hadde vært ute i permisjon. Etter hun kom tilbake fra en permisjon tok Storheim over som daglig leder, etter Fardals ønske.

Storheim fortalte at når Fardal kom tilbake, så hun at mye var endret i organisasjonen og i forventninger til rollen som daglig leder. Han fortalte at de nye endringene i rollen innebar: ”[...] noen av de tingene hun nødvendigvis ikke likte så godt”.

Greiners (1998) *delegeringsfase* innebærer at toppledere begrenser seg til ledelse. Storheim fortalte at i perioden 2010 til 2013, fikk lederne mer tid til ledelsesaktiviteter. Den ytterligere spesialiseringen i organisasjonsstrukturen i 2010-2013, har gjort det tydelig hvem som har hvilke ansvarsområder. Den nye tidsbruken til lederne i organisasjonen hentyder til at ACOS befant seg i *delegeringsfasen*, når Storheim ble daglig leder.

Etter *kontrollkrisen* i *delegeringsfasen* vil lederne gjenoppta kontroll av organisasjonen ved hjelp av formelle systemer for koordinering, så topplederstilen typisk for *koordineringsfasen*, er beskrevet som vakthund (Greiner, 1998). I vår spørreundersøkelse var det ingen av respondentene som markerte av for at deres leder var kontrollerende. Alle respondentene beskrev sin leder som samarbeidsvillig, informert, jordnær, tilgjengelig og egnet som leder (Se figur 5.7).

Respondentenes beskrivelse av ledelsen gir ingen indikasjon på at organisasjonen befinner seg i *koordineringsfasen*, men analysen i 6.2.4 *Profesjonelle divisjoner* hentyder til at organisasjonen har gjennomgått en form for *kontrollkrise*, revolusjonen før *koordineringsfasen*. Selv om vi ikke har informasjon som antyder at ledelsen i organisasjonen har opplevd å miste kontroll, har de innført koordineringsteknikker. Organisasjonen befinner seg sannsynligvis i *koordineringsfasen*, til tross for at lederne i ACOS etter vår informasjon ikke sammenfaller med beskrivelsen av lederne i *koordineringsfasen*.

6.3.3 Utfyllende ledergruppe

Ifølge Storheim har medlemmene i ledergruppen arbeidet tett sammen i en årrekke, de samarbeider godt og gruppen er godt sammensatt. Ledergruppen i ACOS har ifølge Storheim flere ganger gjennomført personlighetstester, resultatene fra testene viser at lederne "[...] utfyller hverandre veldig godt [...]". Noen innehar evner til å lage struktur og orden, andre er flink til å engasjere og andre til å kontrollere.

Gruppedynamikken kan ha fungert som en stor fordel i organisasjonens vekstforløp. Dersom ledere tar en avgjørelse om å utvikle og vokse, er det mulig at de utvikler organisasjonen til et punkt hvor de ikke lenger er passende som leder. I noen tilfeller må toppledelsen avtre fra sin stilling. Mange ledere holder fast på organisasjonsstrukturer lenge etter de har tjent sin hensikt, ettersom strukturen er deres kilde til makt. Utdaterte organisasjonsstrukturer kan føre til at organisasjoner går konkurs eller at organisasjonens vekst stagnerer (Greiner, 1998).

Storheim fortalte at Fardal sa "Jeg vil heller ha en annen rolle, kan ikke du stå i den?", da han tok over som daglig leder. Både gründerne og Fardal sa selv fra seg rollen som daglig leder, til hva de identifiserte som en bedre egnet kandidat innad i organisasjonen. Lederne i ACOS sin selvinnsikt i hvilken rolle de selv er egnet til, og ikke egnet til, kan være grunnet i kulturen blant lederne.

Storheim fortalte at ledergruppen "[...] har veldig respekt for hverandres styrker og svakheter [...] og er veldig flink til å si sånn, off eg gruer meg til det, kan ikke du ta det". Ledergruppen virker å ha en kultur som gir dem rom til å si ifra dersom de opplever at de ikke passer for en oppgave, slik at noen andre kan ta hånd om den. Det var blant annet ofte at Storheim ble sendt ut på presentasjoner, da dette var blitt en del av rollen som daglig leder, til tross for at dette ikke var hans rolle. Ifølge Storheim har denne dynamikken fungert da ledergruppen består av en god miks ulike egenskaper. Lederne er klar over at de trenger alle de ulike elementene, og at ingen klarer fylle alle de ulike rollene alene.

Det faktumet at både gründerne og Fardal gikk av som toppleder etter eget ønske, indikerer at de var opptatt av både organisasjonens og sitt eget beste. Samtidig som organisasjonen utvikler seg, utvikles også forventningene og kravene til topplederrollen. Ved å avtre som toppleder fikk de nye roller som bedre passet deres egenskaper, samtidig som organisasjonen

fikk en bedre egnet toppleder for videre utvikling. Lederne i organisasjonen har vært bevisst på egne evner og ikke begrenset organisasjonens utvikling, for å beholde en lederrolle passende for dem.

6.3.4 Videre utvikling

En respondent i spørreundersøkelsen skrev at en stabil ledergruppe med dyktige og dedikerte ledere, sammen med gode og innovative produkter, er en av hovedgrunnene til at ACOS har klart å beholde veksten i så mange år. “En tydelig ledelse som har staket ut kursen og vært flinke til å få alle til å trekke i samme retning”, er et annet svar fra spørreundersøkelsen som viser at ledelsen har vært en viktig faktor for utvikling i ACOS. Organisasjonskultur blir oppgitt som en viktig faktor for suksess og vekst blant alle respondentene. Her kan en igjen vise til Jacobsen & Thorsviks (2013) teori om en sterk kultur som er avgjørende for suksess, og dermed kan kultur være et strategisk fortrinn i en konkurransepreget bransje.

I løpet av dybdeintervjuet oppdaget vi at Storheim, i likhet med oss, hadde lest seg opp på Greiners teori om *evolusjoner og revolusjoner i organisasjoners vekst*. Storheim hadde holdt foredrag for personallederne i ACOS om Greiners (1998) teori, i forbindelse med organisasjonens vekst. Her hadde han kort identifisert hvilke faser de hadde gjennomgått, og hvor han mente de foreløpig befant seg. Bruken og videreformidlingen av teorien indikerer at Storheim ser nytte av denne teorien i ACOS sin utvikling.

Det faktumet at både Storheim og personallederne, har kunnskap om teorien og har identifisert ACOS sin nåværende fase, kan ha positiv betydning for organisasjonens videre vekst, sammen med den fungerende gruppedynamikken i ledergruppen. Som Greiner (1998) skriver må lederne vite hvor organisasjonen befinner seg, slik Storheim gjør. Dersom lederne ikke er bevisst på hvilken fase organisasjonen er i, er det vanskeligere for dem å gjenkjenne når det er tid for endring. Dette kan føre til at de innfører feil løsning på de ulike problemene (Greiner, 1998).

Det er ved å gjenkjenne og benytte det begrensede utvalg løsninger, det er mulig å nå neste evolusjonære periode (Greiner, 1998). Dersom lederne i ACOS er bevisst og benytter teorien

i praksis, tilpasset deres organisasjon, kan de lettere finne riktige løsninger og utvikle organisasjonen videre.

I revolusjonene er det flere organisasjoner som ikke klarer å forlate tidligere praksiser og gjennomføre store organisatoriske endringer. Det kan føre til at de enten går konkurs eller veksten stagnerer (Greiner, 1998). Innføringen av den typiske løsningen på *kontrollkrisen* i senere tid, antyder at organisasjonen har forutsett den kommende revolusjonen og avvirket den daværende strukturen, før det har blitt for turbulent og skapt problemer. Ledere bør ikke prøve å unngå revolusjonene. Disse periodene med spenning skaper press, ideer og bevissthet, som skaper en plattform for endring og introduksjon av nye praksiser (Greiner, 1998).

ACOS virker ikke å ha unngått revolusjoner, men vår analyse har avdekket at de i flere tilfeller har innført løsningene før det har oppstått store problemer internt. Det faktum at Storheim er bevisst Greiners teori om *evolusjoner og revolusjoner i organisasjoners vekst* kan dermed allerede ha vist seg som en fordel i utviklingen, og ha hjulpet å redusere spenningen i revolusjoner. Dette ved at ledelsen har kunnskap om de eksisterende løsningene og de kommende utfordringene.

Figur 6.9: ACOS sin utvikling - Samarbeidsfasen

Illustrasjon av Greiners vekstfaser i organisasjoner. Her med et fremhevet trekk ved ACOS i den kommende samarbeidsfasen.



6.4 Organisasjonskultur

I denne delen av oppgaven vil vi utforske fellesskapet i ACOS sin organisasjonskultur, og forsøke å avdekke ulike faktorer som kan ha hatt betydning for akkurat ACOS sin suksess. Vi vil benytte oss av organisasjonsteori fra Jacobsen & Thorsvik (2013), samt annen organisasjonsteori av Karp (2014) og Kaufmann & Kaufmann (2014) for å supplere.

Turbulente revolusjoner kan føre til at ansatte blir misfornøyde og forlater organisasjonen. Organisasjoner må stadig tilpasses for å fungere, for eksempel i *ledelseskrisen* må en finne nye intensiver da nye ansatte sjelden motiveres av eierskapsfordeler slik som ansatte fra oppstarten (Greiner, 1998). Dette er årsaken til at vi ønsker å se på trivsel, fellesskap, belønning og turnover i ACOS, faktorer som kan indikere hvor godt organisasjonen har taklet sin kontinuerlige vekst.

6.4.1 Fellesskap

Antakelsen om at kultur kan forklare organisasjonens vekst og suksess, er hovedgrunnen til at en ønsker å studere den. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan en hevde at en sterk organisasjonskultur kan være avgjørende for hvordan organisasjonen lykkes. Storheim er overbevist om at ACOS sin organisasjonskultur har påvirket deres suksess i bransjen. ACOS sine ansattes ydmykhet, lærevillighet, lojalitet og interesse for faget er faktorer som har vært med på å drive vekst, og Storheim forteller at de som lykkes er de som ikke tar snarveier. Flere av de ansatte har jobbet i ACOS i mange år, og Storheim mener at de som står igjen er jordnære lagspillere som vil organisasjonens beste. En respondent svarer i spørreundersøkelsen at ACOS har klart å beholde kulturen fordi de består av ansatte som fortsatt er aktive og lojale i organisasjonen, og at disse ansatte er kontinuitetsbærere for kulturen. Dette påvirker kundene positivt og kan igjen ha påvirket deres forhold til ACOS.

I likhet med struktur, kan kultur angi hva som er passende atferd når en skal utføre ulike oppgaver i organisasjonen. Dette kalles premisskontroll og omhandler at kulturen bidrar til at de ansatte legger vekt på kulturelementene de anser som viktige (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Spørreundersøkelsen viser at gode rammebetingelser og fleksibilitet er viktige faktorer i ACOS sin vekst. At ACOS er et selvstendig firma uten et stort konsern, strenge regler og prosedyrer har vært med å påvirke organisasjonskulturen. En organisasjonskultur som forsterker retningslinjer for jobbatferd, minsker usikkerhet gjennom fellesskap og stabilitet (Kaufmann & Kaufmann, 2014).

Organisasjonskultur skaper tilhørighet, opplevelse av fellesskap og tillit blant ansatte En sterk kultur vil skape større tillit mellom ledelse og ansatte i organisasjonen. Dermed vil det også være mindre behov for å kontrollere og overvåke hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2013). ACOS beskrives som en jordnær organisasjon med fokus på bærekraftig drift, på sine egne nettsider (Acos.no, B) og det er behov for lite overvåkning og kontroll i organisasjonen (ref. 6.2.3 *Spesialiseringen*). Storheim fortalte at: “[...] bedriftskulturen har jo vært veldig åpen og inkluderende siden dag én, og det har vært litt sånn familiebedrift [...]”.

Da respondentene i undersøkelsen ble bedt om å forklare hvordan de opplevde organisasjonskulturen da de startet i ACOS, svarte en respondent at vedkommende ble godt mottatt i et trygt arbeidsmiljø med godt humør. En annen respondent beskrev ACOS sin kultur, da vedkommende startet, som en liten familie med fantastisk samhold,

vinnermentalitet og sterk faglig ekspertise. Disse svarene og Storheims uttalelse om kulturen, indikerer at respondentene opplever en organisasjon preget av blant annet fellesskap og åpenhet.

En respondent fortalte derimot at vedkommende trodde det kunne være vanskeligere for ACOS å finne identiteten sin etter å ha passert hundre ansatte. Det har oppstått nye utfordringer med nye kunder, store arbeidsmengder og kompetanseoverføring. Respondenten mente at kulturen nå er preget av tydelige ansvarslinjer, struktur på viktige prosesser, lite personavhengighet, spesialiserte ansatte og kundefokus.

Respondentene i spørreundersøkelsen ble bedt om å rangere i hvilken grad de opplevde fellesskap på arbeidsplassen (Se figur 5.6). En sterk organisasjonskultur som forener medarbeiderne i felles opplevelse av tilhørighet og fellesskap kan være avgjørende for hvordan organisasjonen lykkes. Fellesskap og tilhørighet er viktig for å dekke menneskers sosiale behov, og kan redusere usikkerhet og skape trivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2013). På en skala fra en til ti, svarte alle respondentene mellom syv og ti (Se figur 5.6). Dette indikerer at de ansatte føler fellesskap på et relativt høyt nivå, og dette kan ha en innvirkning på trivsel og suksess i ACOS.

I et spørsmål om hvordan respondentene vil beskrive fellesskapet og tilhørigheten i ACOS, bekrefter de at fellesskapet er både nært og godt, og kulturen består av mye gjensidig respekt med få personkonflikter. En respondent fortalte:

“Vi jobber med å være jordnære og unngå hierarkiske strukturer og å gi folk slike utfordringer, gjennom denne tilnærmingen bygger en også tilhørighet. En ser at den jobben en gjør har en verdi. Ledere og ansatte kan diskutere ulike problemer i fellesskap uten at det er en fryktkultur i forhold til at man har et leder/ansatt forhold”.

I spørreundersøkelsen stilte vi spørsmålet om i hvilken grad respondentene trives på arbeidsplassen sin (Se figur 5.2). På en skala fra en til ti, svarte fire av seks respondenter at de trivdes i aller høyeste grad, en respondent svarte ni og den siste svarte syv. Dette indikerer at trivselen blant de ansatte i ACOS er svært høy. Den høye trivselsgraden antyder at fellesskapet i organisasjonen har hatt en positiv effekt på ACOS sin suksess.

Medlemmer i en felles kultur skaper ofte et eget “språk” som gjør det lettere å samarbeide (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Storheim fortalte at det å fokusere på hvordan en ordlegger seg i kommunikasjonen er viktig i ACOS. De ansatte bør være bevisst på at ordbruk kan være med på å skape avstand, nøre oppunder misnøye eller skape usikkerhet. Han mente at riktig ordbruk kan være med på å skape en sterkere teamfølelse, trygge omgivelser og en trivelig arbeidsplass.

Medarbeiderne i ACOS lærer derfor tidlig å ordlegge seg med “vi og oss” fremfor “de og dere”. Storheim fortalte at det er viktig at alle i organisasjonen er sammen om alt, slik at det ikke oppstår en kultur hvor en sier; “vi har gjort sånn, og de har gjort sånn”. Bevisst ordbruk kan altså ha vært et tiltak som har skapt et godt fellesskap og økt trivselen hos ACOS.

Storheim forteller at for ACOS har det vært viktig å bygge opp en felles organisasjonskultur, hvor alle blir ivaretatt. Det viktigste er kundene, og en felles organisasjonskultur hvor alle har samme formål er viktig for å sette kundene i fokus. Ifølge Storheim har ledelsen i ACOS brukt mye ressurser på å opprettholde en felles kultur med lite konflikt;

“[...] det er lett at man drar fokuset ned på kaffemaskinen eller et eller annet, det kan være litt irriterende men det er ikke det viktigste, man må hele tiden huske på at grunnen til at vi er her, er fordi kundene våre har betalt for at vi skal ha noe [...] det betyr ikke at man ikke skal kunne kritisere hvis det er noe du må ta tak i, men hos oss er det sånn at er det noe som ikke fungerer må du bare komme å gi beskjed, men helst med forslag - kan vi ikke gjøre sånn og sånn?”.

Ved å ivareta en kultur med målrettet fokus og rom for kritikk mener Storheim at en slipper unødig konflikt og en kan heller fokusere på det som er viktig, som kundene, produkt og videreutvikling. Dersom tiden brukes på konflikt internt, kan dette påvirke hvordan organisasjonen forholder seg til kundene.

Ifølge Storheim har ACOS også et veldig godt og avslappet arbeidsmiljø. Han forklarte at:

“De som fremdeles jobber hos oss [...] er jo folk som er ydmyk, trenger ikke å være verdensmester, er villig til å lære, lojal, oppriktig interessert i faget og sånn. De som ikke lykkes er de som tar snarveier, de som er brautende [...] mer sånn konkurranse og

setter seg selv i fokus. Vi står igjen med de som er lagspillere, litt mer sånn jordnær og “strilete” ”.

Jordnære ansatte med “stå-på-vilje” blir godt mottatt og blir værende i organisasjonen, noe som igjen har vært med på å skape et trygt og godt arbeidsmiljø.

Lederne i en organisasjon blir ofte fremstilt som kulturbærere, kulturpåvirkere og drivere av endring og vekst i organisasjonen (Karp, 2014). ”Årsaken til at mye av kulturen fortsatt består er at de fleste av ledelsen og de tidlige ansatte fortsatt er aktive i firma og har vært lojal over tid.” fortalte en respondent i spørreundersøkelsen.

Lederne i ACOS har gått frem som selvbevisste ledere med organisasjonens beste i tankene. En respondent i spørreundersøkelsen som hadde vært ansatt i ACOS lenge, fortalte at det var åpent for prøving og feiling når en formet sin egen stilling. Storheim fortalte at ACOS i perioden 2002-2005 startet å identifisere hva som hadde vært deres suksesstrinn, slik at en kunne integrere disse som en del av ACOS sin organisasjonskultur. De startet nå å rekruttere medarbeidere med mye engasjement og kunnskap. Utvidelsen av organisasjonen ble gjennomført med innsats av ressurser for å bygge opp en felles organisasjonskultur for alle ansatte.

Ledernes åpenhet om egne begrensninger, lojalitet og evne til å utfylle og hjelpe hverandre, kan ha påvirket organisasjonskulturen i ACOS til å være en åpen og inkluderende kultur med rom for å gjøre feil.

6.4.2 Lojalitet

Høy turnover på en arbeidsplass kan representere et alvorlig problem i organisasjonen. Det kan for eksempel dreie seg om konflikter, dårlig ledelse, dårlige arbeidsforhold, lite anerkjennelse for god jobb, og lite rom for selvstendig arbeid. Det kan være kostbart for organisasjoner dersom turnoveren er høy, grunnet utgifter og tidsbruk ved opplæring av nye ansatte som blir forgjeves (Kaufmann & Kaufmann, 2014).

Våre respondenter i spørreundersøkelsen hadde arbeidet i ACOS fra 12 til 19 år. Dette gir allerede en indikasjon på lav turnover i organisasjonen. På sine nettsider oppgir ACOS at ”De fleste ansatte som har vært med fra starten, jobber fortsatt hos oss. I dag er det over 34 personer som har jobbet i 10 år eller mer i ACOS.” (Acos.no, B). Med hensyn til det raskt økende antallet ansatte i organisasjonen over lengre tid, har ACOS relativt lav turnover.

Positive faktorer som for eksempel trygghet, fleksibel arbeidstid, lønnsøkning, gode samarbeidsforhold og forfremmelse, kan bidra til at ansatte trives og ønsker å fortsette å arbeide i organisasjonen, og resulterer i lav turnover (Kaufmann & Kaufmann, 2014). En respondent mente at det gode fellesskapet bidrar til den lave turnoveren i ACOS. Storheim mente, i likhet med denne respondente, at miljøet hvor alle de ansatte blir respektert og behandlet godt har mye å si for den lave turnoveren.

Storheim fortalte også at veksten kan ha hatt en innvirkning på turnoveren: “[...] de som er her har jo fått være med på en reise og firmaet har jo utviklet seg, så der de begynte litt har de jo fått mer ansvar [...] de har jo ikke trengt å skifte jobb for å få mer utfordringer, for de har jo kunnet få det her hos oss”. Denne uttalelsen kan bekreftes ved å se i resultatene fra spørreundersøkelsen, hvor alle respondentene svarte at de opplever arbeidsoppgavene deres som utfordrende (Se figur 5.3).

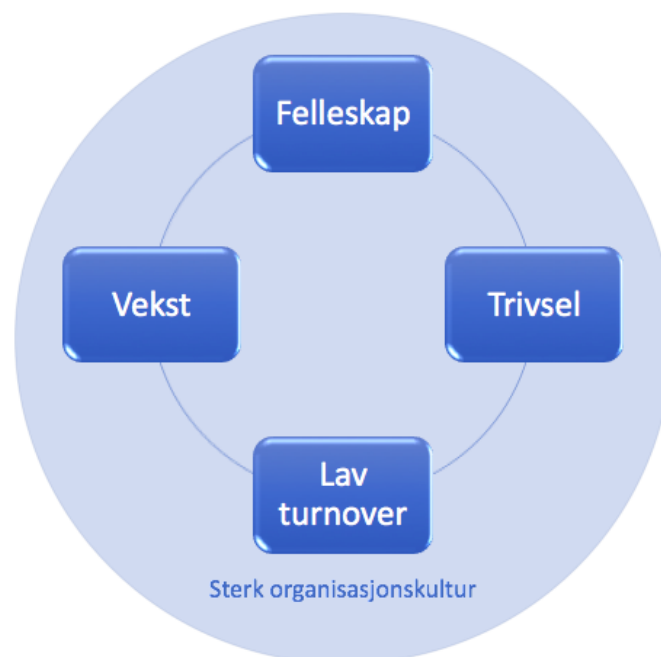
Eierskapet de ansatte føler til organisasjonen, kan også være en grunn til at de ansatte ønsker å bli værende, fortalte Storheim. Det er mange som har kjøpt seg inn i organisasjonen, og han brukte selv studielånet sitt på ACOS i sin tid. Han tror de ansatte synes det er kjekt å være på eiersiden, og dersom en gjør det bra så gagnar det alle sammen, ikke bare de største eierne.

Vår analyse avdekker at ACOS er en organisasjon med høy grad av trivsel, fellesskap og lav turnover. Vi har avdekket faktorer som eierskap, fellesskap og vekst som årsaker til at de ansatte velger å bli i ACOS. Organisasjonen har benyttet mye ressurser på å skape en felles organisasjonskultur med et felles formål og rom for kritikk. Veksten har gjort arbeidsplassen dynamisk og utfordrende. De ansatte har fått eierskap gjennom å utvikle organisasjonen, gjennom en god organisasjonskultur, og noen gjennom muligheten til å være medeier i organisasjonen.

ACOS sin turnover, vekst, fellesskap og trivsel virker å ha et betydelig påvirkningsforhold. Fellesskapet har hatt en positiv innvirkning på trivsel. Trivsel og fellesskap har hatt en positiv innvirkning på turnover. Vekst virker å ha hatt en positiv innvirkning på turnover og trivsel. Et godt fellesskap, en sterk organisasjonskultur som reduserer konflikt, høy trivsel og lav turnover har med høy sannsynlighet hatt en positiv innvirkning på organisasjonens kontinuerlige vekst. Vekst er dynamisk, faktorer som fellesskap og trivsel skaper stabilitet og trygghet i et ustabil miljø.

Figur 6.10: Effekthjulet

Vi har utformet en modell for forholdet mellom sentrale faktorer i organisasjonskulturen i ACOS, basert på vår analyse.



6.4.3 Belønning

Belønningssystemer er et aspekt ved organisasjoners struktur, men vi har valgt å analysere ACOS sine systemer i analysen av organisasjonens kultur, da vi undersøker hvordan fellesskapet i kulturen kan ha påvirket utformingen av dem.

I *kreativitetsfasen* blir ansattes arbeidsinnsats typisk belønnet med moderate lønninger, og løfte om eierskapsfordeler (Greiner, 1998). Storheim oppga at et viktig suksesskriterium i *kreativitetsfasen*, i ACOS, var å la de ansatte kjøpe aksjer i organisasjonen. I *retningsfasen* må en vanligvis utarbeide nye belønningssystemer da nye ansatte vanligvis ikke motiveres i like stor grad gjennom dedikasjon til organisasjonen (Greiner, 1998). Tall fra Storheim viser at i 2013 var omtrent 60 prosent av 115 ansatte i ACOS medeiere av organisasjonen. I utgangen av *kreativitetsfasen* var det 30 ansatte i organisasjonen, dette viser at ansatte fikk kjøpe seg inn også etter *kreativitetsfasen*. 60 prosent av 115 er over dobbelt så mange som var ansatt i *kreativitetsfasen*.

Storheim fortalte at et sterkt ønske om å eie, drive og skape egen arbeidsplass har vært viktig for organisasjonen. Tidligere i analysen har vi kommet frem til den konklusjonen at ACOS har en organisasjonskultur preget av blant annet åpenhet og fellesskap. Det faktum at ACOS har valgt å la de ansatte kjøpe seg inn senere i livsløpet til organisasjonen sammenfaller med, og kan bekrefte, at disse verdiene er viktig i organisasjonens kultur.

I *delegeringsfasen*, blir individuelle bonuser benyttet for å motivere de ansatte (Greiner, 1998). Storheim fortalte at i ACOS har de alltid valgt å styre unna individuelle bonuser, da det stimulerer til kortsiktighet og det er nærmest umulig å lage rettferdige bonussystemer for teamytelser og individuelle ytelser. I organisasjonen er det ikke viktig å løse flest oppgaver på kortest mulig tid, men heller sikre kvalitet og brukervennlighet. De har derfor valgt å ha upersonlige belønningssystemer.

Storheim uttaler også: “Det du kan fort få når du for eksempel premierer selgerne er at de er ute og råseler og så henter de bonusen sin. [...] “Nå fikk jeg bonusen min og bygger meg en garasje”, så sitter de andre igjen med driten, og en får en masse [...] kunder som er misfornøyd”. Denne uttalelsen antyder at de også har valgt å styre unna individuelle bonuser da det kan føre til en negativ innvirkning på fellesskapet i organisasjonen.

I ACOS deles overskudd likt på alle ansatte i organisasjonen, i form av bonus, uavhengig av rolle eller ansiennitet. I *koordineringsfasen*, hvor vi har identifisert at ACOS omtrentlig befinner seg, benyttes aksjeopposisjoner og overskudd for å oppfordre ansatte til å identifisere seg med organisasjonen som en helhet (Greiner, 1998). I ACOS kan delingen av overskudd mellom de ansatte ha den funksjonen at det oppfordrer de ansatte til fellesskap, slik det er typisk å benytte overskuddet i *koordineringsfasen*.

7.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

I denne delen av oppgaven vil vi starte med et sammendrag av funnene i analysen, innen organisasjonens struktur og kultur. Vi vil deretter konkludere og gi anbefalinger.

7.1 Oppsummering

ACOS opererer innenfor IKT-bransjen, en bransje med en relativt høy vekstrate og lyse fremtidsutsikter. For å illustrere veksten innen denne bransjen benyttet vi innledningsvis, to lover innen datateknologi i vår innledning. Moores lov er gjerne mest kjent for folk flest, og handler om at kraften til en prosessor fordobles hvert andre år (Larsen, 2015). Men etter hvert som teknologien har blitt mer mobil, er gjerne Koomeys lov blitt mer relevant. Koomeys lov handler om vekst for ytelse innen informasjonsteknologi, hvor energibruken for databehandling halveres hver 18 måned (Brynjolfsson, 2011).

Figur 7.1: ACOS sin utvikling

Illustrasjon av Greiners vekstfaser i organisasjoner. Her med fremhevede trekk ved ACOS i alle de identifiserte fasene.



Perioden 1997 til 2001 ble avdekket i analysen, som ACOS sin *kreativitetsfase*. I denne perioden var det fokus på produkt og innovasjon, og gründerne hadde de samme karakteristikkene som Greiner (1998) beskriver som typisk for grunnleggere; innovasjons- og entreprenørorientert. Som Greiner (1998) beskrev den typiske strukturen i denne fasen, var ACOS sin struktur enkel og uformell, med hyppig og uformell kommunikasjon. Organisasjonens struktur var en hybrid av den *enkle strukturen* og *ad hoc-kratiet*.

I 2002 sa gründerne i ACOS frivillig fra seg lederansvaret til en ledergruppe, med Fardal som daglig leder, hvilket ikke er typisk at grunnleggerne gjør av eget ønske. Organisasjonen opplevde også en *lederkrise* i likhet med Greiners teori om *kreativitetsfasen* (1998) i 2002, men trolig grunnet topplederens bevissthet over egne begrensede evner, førte dette ikke til konflikt i ledergruppen.

ACOS befant seg i *retningsfasen* i perioden 2002 til 2005. Etter “dot-com boblen” sprakk i starten av 2000-tallet opplevde organisasjonen raskere vekst enn noen gang. I samsvar med Greiners (1998) teori ble Fardal nå innsatt som leder, og hun skapte, sammen med ledergruppen, en ny retning for ACOS. Det var behov for mer struktur og kommunikasjonen ble mer formalisert. Arbeidsoppgavene i organisasjonen ble mer spesialisert, typisk for *retningsfasen*. Organisasjonsstrukturen lignet nå mest på den *enkle strukturen*.

Organisasjonen opplevde ikke *autonomikrisen* i tradisjonell forstand. Denne krisen er blant annet karakterisert av at medarbeidere føler seg begrenset av et tungvint hierarki (Greiner, 1998). I ACOS var problemet derimot at de ikke hadde nok hierarki, slik at ansvarsområdene ikke var klart nok definert, og det var for få ansatte. Misnøyen var knyttet til begrensningen i henhold til kapasitet, ikke hierarkiet.

Perioden 2006 til 2013 har vi definert som ACOS sin *delegeringsfase*. I denne fasen tok Storheim over som daglig leder i 2010, etter Fardals ønske. Organisasjonen ble nå ytterligere spesialisert, som følge av behovet for klarere ansvarsområder og økt størrelse. Strukturen i ACOS lignet nå et *profesjonelt byråkrati*. I den typiske *autonomikrisen* er det vanlig å løse problemene med delegering (Greiner, 1998). Til tross for at ACOS ikke opplevde denne krisen i tradisjonell forstand var tiltakene i omorganiseringen, som førte til at de ble et

profesjonelt byråkrati, i samsvar med løsningen med å delegere. Det *profesjonelle byråkratiet* er tross alt en desentralisert struktur.

Før *koordineringsfasen* opplever organisasjoner en *kontrollkrise*, hvor lederne mister kontroll over organisasjonen som en helhet etter delegeringen som løsning på *autonomikrisen* (Greiner, 1998). I ACOS ble det innført koordineringsteknikker før de fikk et problem med oversikten. ACOS strukturerte organisasjonen inn i mindre grupper for å sikre oversikt og kontroll.

I analysen avdekket vi at ACOS, fra omtrent 2014, befinner seg i *koordineringsfasen*. Organisasjonen investerte i systemer, nødvendig for å kapre store kunder, samtidig som de reorganiserte strukturen. Strukturen ligner nå på en hybrid mellom det *profesjonelle byråkratiet* og den *divisjonaliserte strukturen*. Storheim oppga også at behovet for koordinering er økende i organisasjonen. Selv om de ifølge vår analyse befinner seg i *koordineringsfasen*, virker toppledelsen å ikke ha lederstilen typisk for denne fasen. Til tross for økt koordinering oppfattes de ikke som kontrollerende av de ansatte.

Det har vært viktig for ACOS å beholde sin organisasjonskultur fra dag én. ACOS beskriver organisasjonen som en ekspandert gründerbedrift som under vekst har beholdt gründerdriven. ACOS har brukt mye ressurser på å beholde eksisterende organisasjonskultur, men det er likevel viktig å merke seg at organisasjonskulturen har utviklet seg i takt med vekst i organisasjonen. Arbeidsoppgavene og ansvarsområdene til medarbeiderne er annerledes i dag (2017), sammenlignet med hvordan de ble beskrevet under oppstart. Et ønske om videre vekst, har påvirket ACOS til å utfordre de store etablerte organisasjonene og har skapt et begjær om å være best, noe som har vært avgjørende for organisasjonens utvikling.

De ansatte i ACOS trives i stor grad på arbeidsplassen sin. Den åpne og inkluderende kulturen i ACOS har ført til økt trivsel og fellesskap, noe som har vært med på å skape en sterk organisasjonskultur. Fellesskap og trivsel, har sammen med positive holdninger, skapt motivasjon og engasjement blant medarbeiderne. Lojale ansatte som har arbeidet i ACOS over lengre tid, har hatt betydelig påvirkning på organisasjonens vekst. Disse medarbeiderne har vært med på utviklingen, og med stadig nye utfordringer har hverdagen verken blitt ensformig eller kjedelig. En variert og lærerik hverdag er, sammen med høy trivsel og fellesskap, sentralt for den lave turnoveren i organisasjonen.

Veksten i ACOS har påvirket organisasjonskulturen med tanke på nye arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Under oppstart var det lite struktur i prosessene og alle hjalp til der det var behov. I dag består organisasjonen av tydelige ansvarslinjer, struktur og spesialiserte ansatte. En kan også påstå at organisasjonskulturen har påvirket veksten, gjennom åpne, inkluderende, hardtarbeidende og lojale ansatte som trives på arbeidsplassen sin. En tydelig og dedikert ledergruppe som har styrt organisasjonen i riktig retning og skapt engasjement har vært avgjørende for vekst og utvikling av en sterk organisasjonskultur.

Fellesskap står sterkt i organisasjonens kultur, dette viser seg også å være sentralt i ACOS sitt belønningssystem. Organisasjonen gir de ansatte muligheten til å eie organisasjonen, ikke bare føle eierskap overfor den. Fellesskapet i organisasjonen preger også belønningssystemet i form av at det ikke benyttes individuelle bonuser, men de ansatte deler overskuddet likt. ACOS står sammen om både suksess og nederlag.

7.2 Konklusjon

Bransjen har sannsynligvis hatt, og vil fortsette å ha, en stor innvirkning på organisasjonens utvikling. Den er både ustabil og krevende, samtidig som den har en relativt høy vekstrate. Det dynamiske miljøet i bransjen gjør at ACOS kontinuerlig må forbedre seg og være klar for endring. Den høye vekstraten gir organisasjonen gode fremtidsutsikter i markedet for videre utvikling.

I 2017 befinner ACOS seg i Greiners (1998) fjerde fase; *koordinasjonsfasen*. Ifølge vår analyse har organisasjonens evolusjonære perioder forløpt i stor likhet med hva Greiner beskriver i *evolusjoner og revolusjoner i organisasjoners vekst*. I de revolusjonære periodene derimot, skiller ACOS seg ut fra hva Greiners teori tilsier.

Helt fra etablering har organisasjonen hatt selvbevisste ledere med organisasjonens beste i fokus. Begge de to tidligere daglige lederne har trådt av som toppleder da de har oppdaget at organisasjonen, og forventningene i rollen som daglig leder, hadde utviklet seg til et punkt hvor de ikke lenger hensiktsmessig kunne lede ACOS videre.

Selv om organisasjoner i vekst typisk opplever de turbulente krisene; *ledelseskriser*, *autonomikrise* og *kontrollkriser*, da de har trådt inn i *koordinasjonsfasen*, har ikke ACOS gjort dette. I vårt datamateriale har vi nemlig ikke funnet noen indikasjoner på turbulente revolusjoner med betydelige problemer. Vår analyse har avdekket at organisasjonen likevel, ved inntredelsene i nye evolusjonære faser, har innført de typiske løsningene for krisene i de ulike overgangene mellom faser.

I overgangen fra *kreativitetsfasen* til *retningsfasen* ble det, i likhet med Greiners (1998) teori, innført en ny leder som gav organisasjonen en ny retning og en ny organisasjonsstruktur. I den neste overgangen, til *delegeringsfasen*, organiserte de den typiske løsningen på *autonomikrisen*, en desentralisert organisasjonsstruktur, til tross for at de ikke hadde opplevd at hierarkiet hadde begrenset de ansatte. Overgangen til *koordinasjonsfasen* er typisk preget av at lederne mister kontroll over organisasjonen som en helhet i *kontrollkrisen*, og dermed innfører nye koordineringsteknikker. Selv om dette ikke hadde vært et problem i ACOS, reorganiserte de likevel til en struktur som bedre sikret kontroll over organisasjonen som en helhet og de investerte også i nye systemer.

Organisasjonen har altså hatt behov for Greiners (1998) løsninger, selv om de ikke har opplevd turbulente kriser. Det virker som om ACOS har forutgått de ulike krisene med sine løsninger. Ledelsen i organisasjonen har altså innført løsningene da utfordringer har vist seg, men før krisene har fått utbrudd. De i ACOS virker å ha forutsett kommende problemer og avvirket dem før de har fått betydelige innvirkninger for organisasjonen og skapt omfattende problemer.

Lederne i ACOS har trolig hatt en stor rolle i disse forutsigelsene og dermed redusert konfliktnivået i organisasjonen under vekst. Når en organisasjon er i vekst er den dynamisk, dette kan føre til ulike uroligheter, som de ulike krisene i revolusjonene. Lederne i ACOS har klart å skape stabilitet i en urolig organisasjon ved å løse utfordringer før de kommer ut av kontroll.

Da vi undersøkte ledergruppen i ACOS oppdaget vi at de hadde en fungerende gruppedynamikk og en kultur preget av fellesskap, i likhet med resten av organisasjonens kultur. De hadde skapt rom for å være åpne om egne begrensninger, spørre om hjelp og dermed utnytte hverandres ulike styrker og utfylle hverandre. Ledergruppen har også kunnskap om Greiners teorier, dette kan ha positiv betydning for organisasjonens videre vekst. Ettersom lederne er bevisst på hvilken fase organisasjonen er i, er det lettere for dem å gjenkjenne når det er tid for endring.

En tydelig og dedikert ledergruppe som har styrt organisasjonen i riktig retning og skapt engasjement, har vært avgjørende for vekst og utvikling av en sterk organisasjonskultur i ACOS. ACOS sin lave turnover, høye trivsel, fellesskap og vekst virker å ha et betydelig påvirkningsforhold og er også sentrale faktorer som i denne sammenheng har vært med på å styrke deres kultur. Fellesskap har hatt en positiv innvirkning på trivsel, som igjen har hatt en positiv påvirkning på turnover. Disse faktorene har igjen hatt en positiv påvirkning på organisasjonens kontinuerlige vekst.

Det vil også være mulig å se på påvirkningsforholdet i motsatt sammenheng. Vekst har hatt en positiv innvirkning på turnover og trivsel, gjennom varierte arbeidsoppgaver og utfordringer. Vekst er som nevnt dynamisk, og faktorer som fellesskap og trivsel har også, med høy sannsynlighet, skapt stabilitet og trygghet i ACOS under vekst og endring.

Organisasjonskulturen i ACOS har vært en sentral faktor i organisasjonens vekst og suksess. En kan dermed se at organisasjonskulturen og utviklingen i både strukturen og ledelsen har påvirket hverandre positivt i organisasjonens livsløp.

Figur 7.2: Effekthjulet

Vi har utformet en modell for forholdet mellom sentrale faktorer i organisasjonskulturen i ACOS, basert på vår analyse.



I revolusjonene er det flere organisasjoner som ikke klarer å forlate tidligere praksiser og gjennomføre store organisatoriske endringer. Det kan føre til at de enten går konkurs eller veksten stagnerer (Greiner, 1998). ACOS derimot har opplevd kontinuerlig vekst helt siden oppstart.

ACOS sin kontinuerlige vekst har påvirket organisasjonsstrukturen i stor grad. Med blant annet økende antall ansatte, har de opplevd et kontinuerlig behov for ytterligere spesialisering, og dermed foretatt gjentatte omstruktureringer. Strukturen i organisasjonen i de ulike fasene, sammenfaller i stor grad med hva Greiner (1998) beskriver i sin artikkel som typisk for organisasjoner i vekst. Siden etablering har de gått fra en *enkel struktur*, til et *profesjonelt byråkrati*.

ACOS derimot har ikke opplevd uroligheter og revolusjoner i like stor grad som Greiner (1998) beskriver i teorien om evolusjoner og revolusjoner. Organisasjonen har gjennom hele sin levetid hatt selvbevisste ledere i toppen, med organisasjonens beste i tankene. Lederne har hatt en betydelig innvirkning på ACOS sin vekst og utvikling. De har gjennom sin bevissthet, ledergruppens dynamikk, egenskaper og kunnskap skapt stabilitet i en dynamisk organisasjon, i en krevende bransje.

Lederne har også påvirket til en organisasjonskultur preget av blant annet felleskap og åpenhet. Dette har igjen ført til lojale ansatte og høy trivsel. Dette er viktige faktorer i kulturen som kan ha hatt en positiv innvirkning på ACOS sin vekst og suksess.

ACOS har gode fremtidsutsikter i bransjen. De fremstår som en stabil organisasjon opptatt av å utvikle seg. Siden etablering har de innført hensiktsmessige løsninger, og vært bevisst at det som tidligere har fungert, ikke nødvendigvis fungerer i det lange løp. Dette gir dem et godt fundament for videre utvikling og vekst, spesielt med tanke på at ledergruppen har kunnskap om organisasjonens nåværende ståsted og det begrensede utvalg løsninger for fremtiden. Anbefalinger for fremtiden er at lederne ikke bare må være bevisst disse løsningene, men også benytte dem i praksis, tilpasset ACOS.

8.0 REFLEKSJON

Avsluttende vil vi gi en kort beskrivelse av tanker rundt oppgaveskrivingen, kritikk til oppgaven, samt begrensninger, anvendelsesområder og forslag til videre forskning.

8.1 Egenrefleksjon

Samarbeidet med ACOS i vår bacheloroppgave har vært en spennende og lærerik opplevelse, hvor vi har tilegnet oss mye kunnskap og erfaring. Samtidig har det vært en krevende prosess med mange faglige utfordringer. I etterkant av skriveprosessen sitter vi igjen med flere tanker om hva vi kunne gjort annerledes, hva vi gjorde bra og læringsutbyttet knyttet til oppgaven.

Med erfaring fra tidligere oppgaver, har vi lært hvordan vi bør gå fram for å gjøre skriveprosessen og gjennomføring av intervju/spørreundersøkelse enklere. Vi startet med å kontakte ACOS allerede høsten 2016, noe som ga oss god tid til å reflektere rundt valg av problemstilling og tema. Ved å knytte samarbeid så tidlig i prosessen kunne vi også avklare med ACOS hva vi kunne forvente av dem og hva de kunne forvente av oss.

En annen faktor som har vært avgjørende for vår datainnsamling, er fastsettelse av teori i forveien. Med teorien i bakhodet var det enklere å skaffe konkrete svar på de spørsmålene vi hadde, uten å samle inn for mye irrelevant informasjon i datainnsamlingsprosessen.

I starten av oppgaven utformet vi en fremdriftsplan, denne gjorde det enkelt å ha oversikt over hvilke oppgaver som skulle utføres til enhver tid. Dette gjorde det mulig for oss å planlegge når dybdeintervjuet og spørreundersøkelsen skulle finne sted, og når analysearbeidet skulle begynne. På grunn av omfattende arbeid og utsettelse måtte vi avvike fra tidsplanen og dybdeintervjuet måtte gjennomføres senere enn planlagt. Dette fikk ingen store konsekvenser da vi hentet oss fort inn igjen.

Tidlig i skriveprosessen merket vi at oppgaven ville bli svært omfattende. I utgangspunktet skulle vi sammenligne ACOS med en annen organisasjon for å se hva de ulike organisasjonene hadde gjort likt og ulikt i deres livsløp, i forhold til teorien. Dette måtte vi legge fra oss da vi innså hvor mye tid som kom til å bli brukt på ACOS alene. En kan fortsatt si at vi har tatt oss vann over hodet, med tanke på vårt ønske om å vise nokså detaljert

hvordan vekst har påvirket organisasjonsstrukturen. Likevel følte vi det var nødvendig, da det viste seg at det er flere sentrale faktorer som har vært med på skape vekst, og blitt endret som følge av utvikling i ACOS.

8.2 Oppgavens begrensninger

Kritikk til oppgaven er i stor grad rotfestet i utvalget i intervju og spørreundersøkelse. Vi utførte et dybdeintervju med daglig leder i ACOS, Bent-Inge Storheim, og spørreundersøkelsen ble besvart av seks medarbeidere. ACOS består av over 140 ansatte og det er dermed usikkerhet knyttet til representativitet i utvalget. Derfor vil det være umulig å konkludere med at alle ansatte i ACOS er enig i utvalgets uttalelser. Utvalget kan derimot ses på som strategisk, da alle i utvalget har arbeidet i ACOS i lang tid. Disse ansatte sitter inne med mye informasjon relevant til å belyse vår problemstilling. I en optimal undersøkelse hadde det vært nødvendig å inkludere flere respondenter.

I denne oppgaven var tid være en stor begrensning. Selv om vi fulgte fremdriftsplanen skulle vi likevel hatt mer skrive- og tenketid, først og fremst med tanke på analysedelen i oppgaven. Vi skulle gjerne hatt mer tid sammen med respondentene fra ACOS, både eksisterende og eventuelt flere respondenter. På grunn av en hektisk arbeidshverdag i ACOS, og begrenset tid til vår bacheloroppgave, lot dette seg ikke gjennomføre. Oppgaven vil bli levert tett opp mot innleveringsfristen og det var dermed ikke mulighet for tilbakemeldinger fra ACOS angående vårt endelige resultat, før innlevering.

8.3 Oppgavens anvendelsesområder

I denne delen av oppgaven vil vi gi en kort beskrivelse av ansett nytteverdi for bacheloroppgaven. Som det fremkommer av vår problemstilling, skal denne oppgaven avdekke hvordan vekst i en organisasjon kan være med på å påvirke organisasjonsstruktur og hvordan ledere kan påvirke utvikling. Et potensielt anvendelsesområde av våre funn vil være å gi innsikt i hvordan Greiners (1998) teori om *evolusjoner og revolusjoner i organisasjoners vekst* kan være med på å forenkle vekstprosessen og dermed redusere muligheten for konflikt.

Innføring i Greiners teori kan være med på å øke forståelsen for organisasjoner i vekst og utfordringer som måtte oppstå. Kunnskap om Greiners vekstfaser vil potensielt kunne generere nytteverdi for lederne i organisasjonen. Dersom lederne er bevisst på hvilken fase organisasjonen befinner seg i, vil det være lettere for dem å gjenkjenne når det er tid for endring og hvilke endringer som må prioriteres. Vår oppgave kan være med å bekrefte for lederne i ACOS sine antagelser om hvor organisasjonen befinner seg i 2017.

Vår oppgave kan fungere som et rammeverk for å gjøre organisasjoner bedre kjent med Greiners vekstfaser og hvordan teorien kan bli brukt i praktiske situasjoner. Videre vil en kunne anvende oppgaven for å avdekke hvilken fase hver enkelt organisasjon befinner seg i. Avslutningsvis skal det bemerkes at funnene i denne oppgaven gir presentasjon av én organisasjon, hvilket gjør at oppgaven på ingen måte kan anses som en fullstendig representasjon av samtlige faktorer som er avgjørende for organisasjoner i vekst.

8.4 Videre forskning

Den overordnede hensikten med denne oppgaven var å avdekke hvordan ACOS sin vekst fra etablering til i dag, har vært med på å utvikle og endre deres organisasjonsstruktur, og hvordan ledelsen påvirker utvikling. Det skal ikke utelukkes at det kan foreligge ytterligere elementer sentrale i organisasjoners vekst og utvikling, som ikke har blitt avdekket i denne oppgaven, da vi ønsket å ta utgangspunkt i teori skrevet av Greiner (1998). Videre vil vi påpeke at organisasjoner er komplekse, noe som gjør at forskning av organisasjoner, særdeles organisasjoner i vekst, vil være svært situasjonsbestemt.

Til videre forskning vil det være interessant å avdekke informasjon fra flere ansatte i ACOS for å kunne skape en større helhet med flere synspunkter. Det vil også være spennende å følge ACOS i fremtiden og studere hvilke endringer de vil foreta og hvordan deres organisasjonsstruktur og -kultur vil utvikle seg i fremtidig vekst.

En annen innfallsvinkel kunne vært å studere flere organisasjoner opp mot Greiners teori, og dermed sammenligne hvordan ulike organisasjoner har utviklet seg, samt hvilke fase de befinner seg i. Ved å sammenligne kan en danne et mer nyansert bilde av hvilke elementer som har betydning for vekst i organisasjoner.

Da vi gjennomførte denne undersøkelsen oppdaget vi område i ACOS som ville vært interessant å forske videre på; ledelsen. Deres ledelse, helt siden etablering, virker å ha vært særdeles opptatt av organisasjonen beste, som en helhet. Flere organisasjoner klarer ikke gjennomføre store organisatoriske endringer, det kan føre til at de går konkurs, eller at veksten stagnerer. ACOS sin ledelse har gjennomført flere store organisatoriske endringer, uten betydelig uro. Det kunne vært lærerikt å utforske ledernes holdninger og erfaringer, for å nærmere for å avdekke hvordan de har ledet en slik suksessfull organisasjons utvikling.

9.0 LITTERATURLISTE

ACOS AS, A, *Historien om Conrad*, Acos.no, Lesedato: 7. Februar 2017

<https://www.acos.no/om-acos/historien-om-conrad/>

— **B**, *Hvorfor jobbe i Acos?*, Acos.no, Lesedato: 7. Februar 2017 <https://www.acos.no/om-acos/hvorfor-jobbe-i-acos/>

— **C**, *Om ACOS: Hvem er vi/Våre Kunder*, Acos.no, Lesedato: 18. April 2017

<https://www.acos.no/om-acos/om-acos/>

Brynjolfsson, Erik (2011) *Is Koomey's Law eclipsing Moore's law?* Economics of Information, Lesedato: 15. Mai 2017. <http://www.economicsofinformation.com/2011/09/is-koomeys-law-eclipsing-moores-law.html>

Brønnøysundregistrene, Kunngjøringer, A, *Kunngjøringer*, Lesedato: 2. Februar 2017

http://w2.brreg.no/kunngjoring/hent_en.jsp?kid=20020000285016&sokeverdi=968041819&spraak=nb

— **B**, *Kunngjøringer*, Lesedato: 2. Februar 2017

http://w2.brreg.no/kunngjoring/hent_en.jsp?kid=20100000059821&sokeverdi=968041819&spraak=nb

Daytrader.no (2017) *dot com-boblen*, Lesedato: 25. april 2017 <http://www.daytrader.no/dot-com-boblen/>

De nasjonale forskningsetiske komiteene, A, *Beskyttelse av forskningsdeltakere.*

Etikkom.no, Lesedato: 12. Januar 2017 <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/naturvitenskap-og-teknologi/beskyttelse-av-forskningsdeltakere/>

— **B**, *B. Hensyn til personer (5-18)*. Etikkom.no, Lesedato: 26. Januar 2017

<https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/b.-hensyn-til-personer-5---18/>

— **C**, *Forskningsetikk*. Etikkom.no, Lesedato: 12. Januar 2017

<https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/naturvitenskap-og-teknologi/Forskningsetikk/>

— **D**, *Retningslinjer, sannferdighet og etterrettelighet*. Etikkom.no, Lesedato: 12. Januar

2017 <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/naturvitenskap-og-teknologi/redelighet-sannferdighet-og-etterrettelighet/>

— **E**, *Usikkerhet, Risiko og føre-var-prinsippet*. Etikkom.no, Lesedato: 12. Januar 2017

<https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/naturvitenskap-og-teknologi/Usikkerhet-risiko-og-fore-var-prinsippet/>

Dvergsdal, Henrik (2016) *Informasjons- og kommunikasjonsteknologi*, Store Norske

Leksikon (SNL), Lesedato: 7. Mars 2017 <https://snl.no/informasjons-og-kommunikasjonsteknologi>

Forelesning.no, *Teknologiledelse: Innovasjon og Arbeidsstruktur*, Kompendier, Lesedato:

21. Mars 2017

<http://www.forelesning.no/kompendier/tekled/innovasjonOgArbeidsstruktur.php>

Greiner, Larry E. (1998) *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard

Business Review

Jacobsen, Dag Ingvar (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i*

samfunnsvitenskapelig metode, 3. utgave, Kristiansand: Høyskoleforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*, 4. utgave,

Bergen: Fagbokforlaget

Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen (2016) *Introduksjon til*

samfunnsvitenskapelig metode, 5. utgave, Oslo: Abstrakt Forlag

Karp, Tom (2014) *Endringer i organisasjoner - ideologi, teori og praksis*. 1. utgave, Oslo:

Cappelen Damm AS

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4.utgave, Bergen: Fagbokforlaget

Larsen, Bjørn B. (2015) *Moores Lov*, Store Norske Leksikon (SNL), Lesedato: 15. Mai 2017
https://snl.no/Moores_lov

Marthinsen, Svein Tore (2012), *Hva er god e-post kommunikasjon?* Lesedato: 8. Mai 2017:
<http://sveintoremarthinsen.blogspot.no/2012/04/hva-er-god-kommunikasjon-pa-e-post.html>

Mintzberg, Henry (1983) *Structure in fives: designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.

Mortensen, Arne (2011) *Organisasjonskultur, endring og sensemaking*, Lesedato: 8. Mai 2017:
<http://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/3705/thesis.pdf;jsessionid=http://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/3705/thesis.pdf;jsessionid=8905C9172EB1B0D2D662131B49A679C4?sequence=2>
[?sequence=2](#)

Personvernombudet for forskning, NSD.no, Lesedato: 01. Februar 2017
<http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/>

Proff, The Business Finder, Acos AS. Proff.no, Lesedato: 12. Januar 2017
<https://www.proff.no/selskap/acos-as/-/dataprogramvare-og-utvikling/Z0GSBB7T/>

Ringdal, Kristen (2014) *Enhet og mangfold - samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utgave, Bergen: Fagbokforlaget

Rybalka, Marina (2016) *Hvor viktig er IKT for næringslivet: produktivitetsanalyse*, Statistisk Sentralbyrå (SSB), Lesedato: 21. Februar 2017 <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/hvor-viktig-er-ikt-for-utvikling-i-naeringslivet-produktivitetsanalyse>

Statistisk Sentralbyrå (2016), *Bruk av IKT i næringslivet*, Lesedato: 2. Mars 2017

<https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/statistikker/iktbruken>

Statistisk Sentralbyrå (2016), *Bruk av IKT i staten*, Lesedato: 21. Februar 2017

<https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/statistikker/iktbruks/aar/2016-09-21#content>

Svartdal, Frode (2009) *Reliabilitet*. Store Norske Leksikon (SNL), Lesedato: 14. April 2016:

<https://snl.no/reliabilitet>

Syversen, Frederik (2014) *Sterk vekst i IKT-næringen*, IKT-Norge, Lesedato: 2. Mars 2017

<https://www.ikt-norge.no/2014/06/sterk-vekst-i-ikt-naeringen/>

Quinn, Robert E. og Kim Cameron (1983) *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*. Management Science, Vol. 29, USA

Økland, Inger Elise J. (2011) *Tjener millioner på andres papirer*, Vest Næringsråd (VNR),

Lesedato: 15. Mai 2017

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Innledning til informant

Vi vil starte med å takke deg for at du tok deg tid til å stille opp til dette intervjuet. I vår oppgave ønsker vi å skrive om ACOS sin vekst fra etableringsfase til i dag, og hvordan dette har påvirket deres organisasjonsstruktur og -kultur. Vårt ønske om å intervju ACOS kommer av den jevne veksten dere har hatt over en lengre periode. Vi finner ACOS' suksess veldig spennende og interessant.

Hensikten med intervjuet i dag er å få informasjon om hvilke faktorer som har vært avgjørende for vekst, og hvordan dette har satt sine spor på struktur og kultur i organisasjonen. Vi ønsker å oppmuntre til refleksjon over ulike tema, da dette har stor betydning for vår oppgave. Dersom noen av spørsmålene oppleves som ubehagelige eller sensitive kan du unnlate å svare på dem. Om det er noe du oppfatter som uklart må du ikke være redd for å stille oppklarende spørsmål.

Vi vil begynne med å stille et par innledningsspørsmål før vi beveger oss inn på de ulike temaene vi sendte til deg på mail.

Innledningsspørsmål

1. Når etablerte dere avdelingen i Oslo?

Helt kort: Hva var årsaken til denne utvidelsen?

2. Vi så en avisartikkel som indikerte at dere ble kjøpt av telenor.

Om dette stemmer: når ble ACOS kjøpt opp av Telenor?

Helt kort: Hva var grunnen til at ACOS kjøpte ut Telenor?

Nå starter vi med noen spørsmål om organisasjonsstruktur før vi går over til perioden 2013-2017. Etter dette vil vi spørre om ledelsen, organisasjonskultur, kommunikasjon, effektivitet og mål.

Organisasjonsstruktur

3. Kan du beskrive organisasjonsstrukturen i ACOS i startfasen? Når vi snakker om startfasen mener vi fasen der dere begynte å ansette.

Hvordan har den utviklet seg stegvis til i dag? (Gjerne inkludere omtrentlige årstall)

Har dere opplevd at de ansatte i ACOS har vært misfornøyde med hvordan organisasjonen er strukturert? Hvordan? Hvorfor?

4. Vi forstod det ut fra ACOS sine nettsider at ansatte i ACOS arbeider på tvers av organisasjonen for å løse oppgaver, hva er årsaken til dette?

Perioden 2013-2017

5. Hvordan har ACOS utviklet seg fra 2013 til 2017?

Hva har denne perioden blitt karakterisert av?

Hva har vært de viktigste suksessfaktorene i denne perioden?

Hvilke organisatoriske tiltak har dere iverksatt for å få store kunder som NAV?

6. Hvordan har organisasjonskultur utviklet seg eller blitt bevart i perioden 2013-2017?

7. Hvordan har organisasjonsstrukturen utviklet seg eller blitt bevart i perioden 2013-2017?

Ledelse

8. Oppstod det en konflikt/krise mellom gründerne tidlig i ACOS levetid?

Hvilke tiltak ble iverksatt for å løse denne konflikten?

9. Hvorfor ønsket gründerene å ansette en daglig leder?

10. Hva var de organisatoriske årsakene til lederbyttet i 2002?

Hvordan var gründernes forhold til ledelsesaktiviteter før lederbytte i 2002?

Hvordan ble den nye lederen, Tina Landsvik Fardal, mottatt av Gründerne?

Hvilke organisatoriske implikasjoner fikk det ved bytte av leder?

Hvordan påvirket lederbyttet organisasjonskulturen i ACOS?

11. Hva var de organisatoriske årsakene til lederbyttet i 2010?

Hvilke organisatoriske implikasjoner fikk det ved bytte av leder?

Hvordan påvirket bytte av leder organisasjonskulturen i ACOS?

12. Hvordan ser og vurderer ledelsen de ulike avdelingene i ACOS? (Hvordan bestemmer dere fordeling av ressurser osv).

Hvilken metode benytter dere for å koordinere de ulike avdelingene i ACOS?

13. Ifølge teorien finnes det ulike kriser en organisasjon kan oppleve under vekst. Dette kalles en kontrollkrise. Derfor lurer vi på om toppledelsen noensinne har opplevd at de har mistet kontrollen over operasjonen i organisasjonen i en periode? (2010-2013).

Hvilke tiltak ble iverksatt for å løse denne krisen?

Organisasjonskultur

14. Kan du beskrive organisasjonskulturen i ACOS i startfasen? Når vi snakker om startfasen mener vi fasen der dere begynte å ansette.

Hvordan har den utviklet seg stegvis til i dag? (Gjerne inkludere omtrentlige årstall)

Hvordan tror du organisasjonskulturen har påvirket ACOS sin suksess og vekst?

15. Hvorfor har det vært viktig for ACOS å bygge opp en felles organisasjonskultur for de ansatte?

Hva tror du er årsaken at det er lav turnover i ACOS?

16. Hvorfor valgte dere å la de ansatte få kjøpe aksjer i ACOS?

Hvilken innvirkning tror du det har hatt at de ansatte er medeiere i ACOS?

Kommunikasjon

17. Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen i ACOS i oppstarten?

Har dere noen gang opplevd utfordringer med kommunikasjonen?

Hvordan har kommunikasjonen utviklet seg etter hvert som ACOS har blitt større?

Effektivitet

18. Hvordan arbeidet dere for å utvikle effektivitet i oppstartsfasen?

Hva gjør dere for å skape effektivitet i organisasjonen i dag?

Hvordan har hva som skaper effektivitet i ACOS endret seg til i dag?

Mål

19. Hvordan tror du målsetting og strategi har påvirket ACOS sin vekst?

Avsluttende spørsmål

20. Hva tror du er årsaken til at dere har klart å beholde veksten i så mange år?

21. Er det noe vi har glemt å spørre om som vi burde vite?

Vedlegg 2 - Spørreundersøkelse

Spørreundersøkelse ACOS

Denne spørreundersøkelsen er anonym, ingen vil kunne vite hvem som har svart hva på de ulike spørsmålene.

Om du ikke vil svare på ett spørsmål eller dersom du ikke vet hva du skal svare er det bare å hoppe over spørsmålet. Vi håper at du i størst mulig grad kan svare på det vi spør om ettersom det vil gi oss et bedre datagrunnlag til vår bacheloroppgave. Spørreundersøkelsen vil ta omtrent 10 til 15 minutter.

Vi setter stor pris på at dere vil svare på denne undersøkelsen for oss. :)

Med vennlig hilsen

Martine, Iselin og Marianne, studenter ved Høgskolen Kristiania

Innledning

Hvor lenge har du vært ansatt hos ACOS?

Svaret ditt

I hvilken grad trives du på arbeidsplassen din?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
I veldig liten grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I veldig stor grad

NESTE

I hvilken grad opplever du at ACOS er en byråkratisk organisasjon i dag?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

I veldig liten grad I veldig stor grad

I hvilken grad opplever du at ACOS er blitt en mer byråkratisk organisasjon enn den var da du startet?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

I veldig liten grad I veldig stor grad

I hvilken grad har veksten påvirket din stilling/dine arbeidsoppgaver i ACOS? (Eksempel: har du fått nye arbeidsoppgaver, nye utfordringer, ny stillingsbeskrivelse)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

I veldig liten grad I veldig stor grad

Hvordan har veksten påvirket din stilling/dine arbeidsoppgaver i ACOS?

Svaret ditt

TILBAKE

NESTE

Spørreundersøkelse ACOS

Organisasjonskultur

En organisasjonskultur er et begrep som viser til den kulturen som utvikles blant menneskene som jobber sammen i en bedrift. En organisasjonskultur består av språk, atferdsmønstre, normer, helter i organisasjonen, antagelser, verdier, holdninger, historier og etiske regler. Enkelt sagt er organisasjonskulturen "måten en gjør ting på i den organisasjonen".

Hvordan opplevde du organisasjonskulturen da du startet å arbeide i ACOS? (Forklar gjerne med bruk av eksempler)

Svaret ditt

Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i ACOS i dag? (Forklar gjerne med bruk av eksempler)

Svaret ditt

Hvordan har organisasjonskulturen endret seg i løpet av din tid hos ACOS? (Forklar gjerne hva du tror er årsaken til at kulturen har bestått, dersom den ikke har endret seg)

Svaret ditt

I hvilken grad mener du det er tilhørighet og fellesskap mellom de ansatte i ACOS?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

I veldig liten grad I veldig stor grad

Hvordan vil du beskrive tilhørigheten og fellesskapet mellom de ansatte i ACOS? (Forklar gjerne med bruk av eksempler)

Svaret ditt

TILBAKE

NESTE

Spørreundersøkelse ACOS

Ledelse

Hvilke av disse ordene beskriver din leder? Du kan markere så mange eller få ord du ønsker.

- Samarbeidsvillig
- Informert
- Jordnær
- Motiverende
- Delegerende
- Tilgjengelig
- Egnert som leder
- Kontrollerende
- Fleksibel
- Spontan

Hvilke kommunikasjonsformer benytter du når du kommuniserer med daglig leder?

- E-post
- Intranett
- Telefon
- Møter
- Besøk
- Presentasjoner
- Andre: _____

TILBAKE

NESTE

Spørreundersøkelse ACOS

Avsluttende

Hva tror du er årsaken til at ACOS har klart å beholde veksten i så mange år på rad?

Svaret ditt

Her er ett tekstfelt hvor du kan legge til eventuelle kommentarer du måtte ønske.

Svaret ditt

TILBAKE

SEND

Send aldri passord via Google Skjemaer.

Dette innholdet er ikke laget eller godkjent av Google. Rapportér misbruk - Vilkår for bruk - Ytterligere vilkår

Google Skjemaer