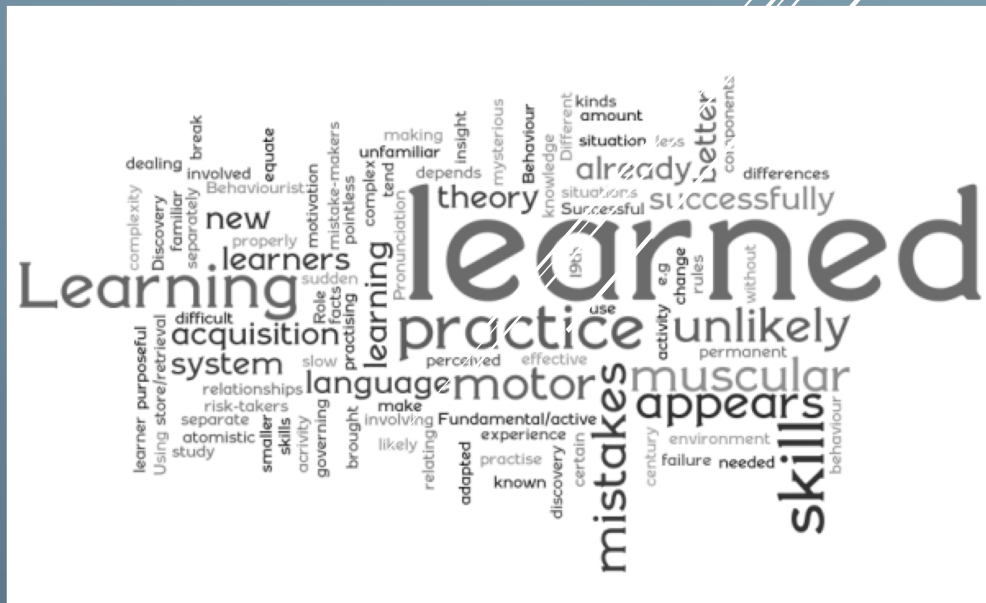


Visma Exso – Når visjon møter kommunikasjon og læring



BCR 3103-1
Bacheloroppgave

Våren 2020

Forord

Denne bacheloroppgaven er utarbeidet våren 2020 og representerer en lang og lærerik prosess. Ideen bak oppgaven kom etter en lengre praksisperiode i bedriften. Jeg ønsket å dykke dypere ned i materien rundt læring i organisasjoner og hvordan internkommunikasjon og ledelse påvirker dette i en organisasjon. Etter gode samtaler med veileder endte jeg opp med følgende problemstilling: «Hvordan opplever ledere kommunikasjon og læring i Visma Exso?» Det rettes en stor takk til Lisa, HR ansvarlig i bedriften for muligheten til å forske på organisasjon. Jeg vil også takke alle informanter som satt av tid til å dele sine tanker og opplevelser. Ønsker også å rette en stor takk til min veileder Joyce. Du har bidratt med dybdekunnskap og innspill som har løftet denne oppgaven. Til slutt vil jeg takke min søster som har stilt opp som sparringspartner, og min kjære samboer som har sjonglert familielivet og korona situasjonen mens jeg har sittet limt til PC skjermen. Uten deg hadde ikke denne oppgaven blitt fullført i tide.

God lesing!

Sammendrag

Bacheloroppgavens overordnede problemstilling er «Hvordan opplever ledere kommunikasjon og læring i Visma Exso?»

Temaet er systemlæring, med hovedfokus på å skape en delt visjon som ett ledd i å bli en lærende organisasjon. Dette ledet til forskningsspørsmålet: *Hvordan stimulerer ledere til læring i organisasjonen?* For å kunne tolke respondentenes opplevelse rundt dette, var det nødvendig å se på hva hvordan de jobbet med læring. Dette ledet til forskningsspørsmålet: «*Hvordan stimulerer ledere til læring i organisasjonen?*» Et viktig bindeledd når det gjelder å utvikle lærende organisasjoner er kommunikasjon. Dette ledet til forskningsspørsmålet: «*Hvordan fungerer internkommunikasjonen på tvers og internt i avdelingene?*»

Det er benyttet en fenomenologisk metode for å besvare oppgaven, hvor syv ledere har blitt intervjuet.

I lys av ledernes opplevelser, tolket jeg mye av teorien rundt systemtenkning som for idealistisk og utfordrende å leve etter i praksis.

Funnene indikerer at selv om respondentene har fokus på læring, er det store forskjeller i hvordan dette struktureres i de ulike avdelingene. Når to grupper jobber ulikt med læring og utvikling kan det hemme ledernes mulighet til å utvikle dobbeltkretslæring hos organisasjonen som et hele. Dette fører i visse tilfeller til at viktig meningsutvekslinger fra micro nivå internt i en avdeling kanskje ikke blir delt med andre avdelinger som kunne brukt deres innsikt til utvikling, noe som igjen hadde påvirket kommunikasjonen på macro nivå i organisasjonen. For å kunne utvikle dobbeltkretslæring på tvers av avdelingene må avstanden mellom avdelingene minimeres.

Mangel på tid og en organisasjonsstruktur som er bygget opp av mange eksterne lokasjoner gjør at det har utviklet seg to sosiale grupperinger: hovedkontor og eksterne lokasjoner. blir et skille med tanke på kommunikasjon.

Covid-19 faktisk bidratt til å minimere denne avstanden. De kulturelle og sosiale grupperingene har blitt visket ut og ført til et bedre samhold.

Per dags dato opplever derfor lederne hyppigere og mer inkluderende kommunikasjon og et godt fokus når det gjelder læring internt på avdelingene. Organisatorisk læring og videre fokus på kommunikasjon på tvers av avdelingene står fortsatt som dagsaktuelle utfordringer for mange av lederne.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
1.1 INNLEDNING	6
1.2 FORMÅL	6
2.0 PROBLEMSTILLING	7
2.2 AVGRENSNING	7
3.0 TEORI.....	8
3.1 DE ULIKE RETNINGENE INNENFOR LÆRING.....	8
<i>Sosial læring som hybridmodell.....</i>	8
3.2 ENKEL OG DOBBELKRETS LÆRING	9
<i>Enkelkrets læring «følg reglene»</i>	9
<i>Dobbelkrets læring “Endre reglene”</i>	10
3.3 LÆRENDE ORGANISASJONER	12
<i>Læringsutfordringer.....</i>	12
DISIPLINEN – DELT VISJON	13
<i>Personlig visjon og dens innvirkning på en lærende organisasjon</i>	17
3.4 SYSTEMLEDERE	18
<i>Infrastruktur rundt læring</i>	18
<i>Kjernekapabiliteter hos systemledere</i>	19
<i>Hvordan utvikle systemledere?.....</i>	20
3.5 INTERN KOMMUNIKASJON OG LÆRENDE ORGANISASJONER	21
<i>Det strategiske styringsperspektivet</i>	21
<i>Det tolkende perspektivet.....</i>	22
<i>Organisatorisk læring – tekniske og sosiale prosessperspektiver:</i>	23
4.0 METODE	24
4.1 KVALITATIV METODE.....	24
4.2 FORSKNINGSDESIGN	25
4.3 CASE BESKRIVELSE - VISMA EXSO.....	26
<i>Forskningsomgivelser</i>	26
<i>Valg av organisasjon</i>	26
4.4 UTVALG OG ANALYSEENHET	26
<i>Rekruttering</i>	27
4.5 DATAINNSAMLING	28
<i>Gjennomføring av Intervju</i>	28
<i>Utarbeidelse av intervjuguide.....</i>	28
<i>Dokumentering av intervjuet.....</i>	28
4.6 DATAANALYSE	29
SKAPE HELHETSINNTRYKK	29
<i>Oversikt over informantene:</i>	30
KODER, KATEGORIER OG BEGREPER.....	31
SAMMENFATNING	31
EVALUERING AV KVALITET.....	32
<i>Pålitelighet</i>	32
<i>Troverdighet.....</i>	32
<i>Overførbarhet</i>	33
<i>Bekreftbarhet</i>	33
<i>Etikk.....</i>	33
5.0 ANALYSE OG DRØFTING	35
5.1 LÆRING.....	35
<i>Videreutvikling av ansatte</i>	35

<i>Støtte fra ledergruppen</i>	37
<i>Ferdigheter for å utvikle dobbeltkretslæring:</i>	37
<i>Sosial læring som hybridmodell</i>	38
<i>Videre utvikling av sosial læring</i>	39
5.1 DELKONKLUSJON	41
5.2 DELT VISJON	42
<i>Forankring av visjon</i>	42
<i>Når visjon og virkelighet møtes</i>	46
<i>Delt visjon og læring – Involvering av mellomlederne</i>	47
<i>Utvikling av systemledere</i>	50
<i>Delt visjon og læring i ledergruppen</i>	51
5.2 DELKONKLUSJON	52
5.3 KOMMUNIKASJON	53
<i>Generelle betraktninger med hensyn til kommunikasjon</i>	53
<i>Kommunikasjon internt i avdelingen</i>	54
<i>Kommunikasjon på tvers av avdelingene</i>	55
<i>Covid-19 sin påvirkning på kommunikasjonsflyten</i>	58
5.3 DELKONKLUSJON	61
6.0 KONKLUSJON/AVSLUTNING	62
7.0 KILDER	64
8.0 VEDLEGG	65
VEDLEGG 1: LÆRERETNINGER	65
VEDLEGG 2: SPØRRESKJEMA LEDER	66
VEDLEGG 3: SPØRRESKJEMA MELLOMLEDER	68

1.1 Innledning

Visma Exso er en bedrift med mange lokasjoner og avdelinger. Det som gjør deres situasjon unik er at ulike mindre bedrifter bestående av servicetekniker har blitt kjøpt opp. I dag består de av 7 ulike selskaper som fra mai 2017 ble en legal enhet som skal jobbe sammen. Dette prosjektet har de valgt å kalle «One Exso». Internkommunikasjon og læring på tvers av avdelingene er derfor noe de har utfordringer med. I slutten av 2018 ble de i tillegg adskilt fra Extenda Retail som stod for 70% av inntektene og leveranse av all software. I forbindelse med at de nå står på egne ben, har de funnet nye satsningsområder utenfor varehandel. De har utarbeidet nye mål og en visjon for hvor bedriften skal bevege seg i fremtiden.

Utgangspunktet for denne fenomenologiske kvalitative forskningen er i stor grad styrt av bedriftens visjon. De settes i kontekst til teori rundt læring, utvikling av delte visjoner og internkommunikasjon i en lærende organisasjon. Jeg føler det derfor er interessant å se på ledernes opplevelser knyttet opp til dette.

1.2 Formål

Jeg ønsker å skape en dypere forståelse av læring og kommunikasjon i en kompleks organisasjon med mange lokasjoner. Sentrale funksjoner som salg, økonomi, support, IT og ledergruppen er samlet ved hovedkontoret i Barkåker, mens de ulike tekniske avdelingene er spredt utover 17 lokasjoner under daglig ledelse av respektive mellomledere. Jeg ønsker derfor å se på hvordan ulike ledere opplever kommunikasjon og læring.

I tillegg ønsker bedriften å gå mer bort fra leveranse og drift av teknisk installasjon for å kunne bevege seg mer mot innovasjon, rådgivning og utvikling av en total teknisk løsning for sine kunder. Dette krever stor grad av læring og god kommunikasjon på tvers av avdelingene, noe jeg ønsker å se hvordan lederne oppfatter i dag, og hvilke tanker de har rundt fremtidige løsninger.

2.0 Problemstilling

På bakgrunn av det overordnede har jeg valgt følgende problemstilling:

Hvordan opplever ledere kommunikasjon og læring i Visma Exso?

Problemstillingen tar utgangspunkt i at ledere er med på å forme de ansatte i en bedrift og dens mulighet til å bli en lærende organisasjon. Ut ifra problemstillingen har jeg valgt følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvordan stimulerer ledere til læring i organisasjonen?*
2. *Hvilke betraktninger har lederne av bedriftens fremtidsvisjon og utvikling av veien videre?*
3. *Hvordan fungerer internkommunikasjonen på tvers og internt i avdelingene?*

2.2 Avgrensning

Min avhandling vil først se på noen utfordringer som følger av læringsprogrammer i bedrifter som ikke tar hensyn til at det finnes ulike retninger innenfor læring. Deretter følger en kort gjennomgang av enkel og dobbel-krets læring.

Det trekkes frem en læringsutfordring, for å skape kontekst til videre belysning av systemtenkning. Hovedfokus på læringsteori vil omhandle pragmatisk strukturteori innenfor systemtenkning, for å sette fokus på hvordan en bedrift kan bli en lærende organisasjon. Peter Senge har identifisert 5 disipliner som er nødvendig for å skape en lærende organisasjon. På bakgrunn av begrensninger i denne oppgavens omfang, har jeg valgt å fokusere på en av disse. Fordi bedriften har laget seg nye visjoner for fremtiden, har jeg valgt å gå i dybden på disiplinen «Delt visjon» (Shared Vision). Disiplinen «Personlig visjon» (Personal Mastery) vil også kort belyses, da delt visjon bygger videre fra denne. Respondentene har sterke meninger rundt utviklingen av læring og internkommunikasjon, derfor har jeg tatt med teori rundt den ideelle lederen i tillegg. Teorikapittelet avsluttes med å se på teori knyttet til valg av kanal og forskning på linken mellom internkommunikasjon og lærende organisasjoner. Dette danner et teoretisk grunnlag som kan drøftes opp mot opplevelsene til lederne i bedriften med tanke på kommunikasjonsflyt på tvers og internt i avdelingene. De tre teoridelenes kombinerte redegjørelse for ulike faktorer som påvirker en bedrifts evne til å bli en lærende organisasjon.

3.0 Teori

I denne delen av oppgaven vil det redegjøres for ulike retninger innenfor læring og utfordringer knyttet til disse. Jeg vil også se på enkel og dobbel krets læring.

Videre blir det redegjort for noen utfordringer en organisasjon står ovenfor med tanke på læring. Deretter redegjøres det for teori knyttet til systemlæring og hvilken rolle ledere har med tanke på å skape en lærende organisasjon.

Avslutningsvis vil jeg redegjøre for teori knyttet til internkommunikasjon herunder informasjonskanaler og forskning på temaet knyttet til lærende organisasjoner.

3.1 De ulike retningene innenfor læring

Læring er et stort og komplekst fag med mange ulike retninger. For å forstå hvordan læring foregår i organisasjoner, både på individuelt plan og som en helhet i organisasjonen er vi nødt til å se på noen fundamentale forskjeller i disse ulike retningene og inndelingen av disse.

McHenry har i sitt kapittel i boken «Entrepreneurial learning : conceptual frameworks and applications» utarbeidet en modell for å beskrive de 4 ulike retningene og kategorisert de innenfor to teoretiske ståsteder når det kommer til læring i organisasjoner. (Se vedlegg 1).

Herunder blant annet behaviorisme i den positivistiske delen og pragmatisme i den fortolkende delen av læring. To retninger innenfor læring som står i stor kontrast til hverandre.

Sosial læring som hybridmodell

Problemet oppstår når en organisasjon benytter seg av systemer for læring basert på en annen retning enn den selve organisasjonen faktisk forholder seg til i hverdagen.

La oss ta et eksempel:

Innenfor Behaviorisme, tar man utgangspunkt i at læringen til enkeltindivider kan programmeres. Man bryter arbeidet ned til konkrete handlinger og matcher dette opp mot kompetansen til den best egnede personen. Denne måten å forholde seg til læring gjør det lettere å utarbeide opplæringsprogrammer for organisasjoner. Men hva skjer når hverdagen til den ansatte blir noe helt annet? For en IT bedrift som Visma Exso vil oppgaver være i konstant endring, og det er behov for å lære underveis. «The behaviorists portray human beings as being relatively passive individuals who respond to the environment without actively involving their own thoughts and will» (McHenry.2008.74).

Det er lett å se for seg hvilke utfordringer dette vil utgjøre for en organisasjon; «Learning occurs through stimulus-response whereby an individual acquires knowledge about a stimulus

(event) though sensory experiences from the environment with which the stimulus is associated» (McHenry.2008.74). Organisasjonen kan derfor sitte med mennesker som er opplært til ikke å tenke selv, men heller reagere på det som skjer rett foran de, i deres miljø. Problemet blir derfor å se de store endringene før det er for sent å snu, noe en pragmatisk tilnærming ville vært bedre rustet til å takle. «Pragmatist philosophy of learning is founded on the premise that, by reflecting on experiences, understanding of the world we live in is constructed. In this approach, the emphasis is that all learning starts in practice and results from unhampered participation in a meaningful situation» (McHenry.2008.75). Tanken er altså at læringen vil utvikle seg etterhvert som individet prøver å gi mening til og forstå verden rundt seg. Poenget med case studiet til McHenry som fokuserer på en organisasjon som sosial læring, illustrerer at hvis man ikke reflektere over læringsforutsetningene som ligger til grunn for den bestemte læringsretningen man har bygd opplæringen rundt, kan man klare å utvikle en hybridmodell. Men den kan være vanskelig å bruke til videre utvikling da den mangler innsikt i hvordan man skal balansere de motstridende verdier i kompetansevurderingsprofilene som er utviklet (McHenry.2008.88). Hun konkluderer med følgende: « For this reason, reflections on learning assumptions are vital in order to make informed choices about the design and value of tools for managing learning from experience» (McHenry.2008.88).

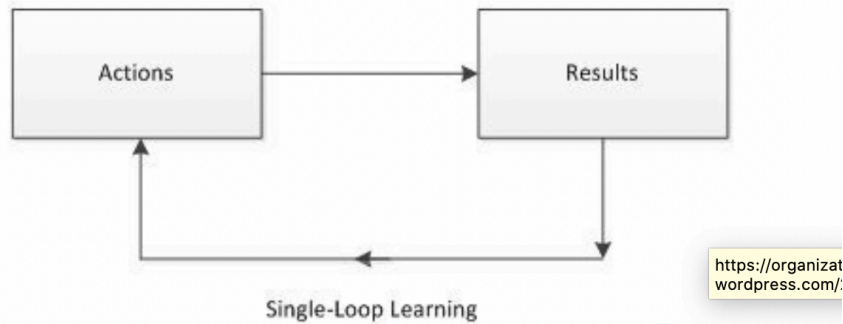
3.2 Enkel og dobbelkrets læring

Når man skal undersøke en organisasjons evne til å benytte seg av organisatorisk læring, er aspektet rundt enkel og dobbelkrets læring en vesentlig del av konteksten. Konseptet er utviklet av Chris Argyris og Donald Schön. Både enkelt krets og dobbel krets er ulike typer prosesser for læring.

Enkelkrets læring «følg reglene»

I denne kretsen av læring vil mennesker, grupper eller organisasjoner endre egne handlinger i henhold til forskjellen mellom forventet og faktisk resultat. Med andre ord – Når vi står ovenfor ett problem eller noe går galt, så prøver å løse dette her og nå. Vi tilpasser vår egen adferd og våre handlinger for å minske problemer og forbedre situasjonen (wordpress.com.2014).

Denne måten å tenke og handle på er illustrert i figuren nedenfor.



Det største problemet med enkeltkrets læring er at man kun fjerner symptomet, mens roten til problemet fortsatt ligger der. På den måten ender man opp med å kun gjøre små endringer og justeringer. Hadde man beveget seg mer mot dobbelkrets læring hadde man fokusert mer fremover, mer langsiktig ved å undersøke og finne disse røttene. På den måten hadde man utfordret underliggende oppfatninger og antagelser (wordpress.com.2014).

Det andre problemet med enkeltkretslæring er at prosessen antar at problemet og løsninger er nært hverandre i tid og rom. Dette er ofte ikke tilfellet. Ved bruk av denne formen for læring vil individer og grupper primært observere deres egne handlinger og metoder, noe som leder til små endringer i prosesser, adferd og metoder. Disse baseres kun på hva som har, eller ikke har, fungert optimalt tidligere. Man jobber altså med læring på et operativt nivå, hvor man reagerer REAKTIVT for å svare på spørsmålet «gjør vi ting riktig?» (wordpress.com.2014).

Dobbelkrets læring “Endre reglene”

Denne prosessen er en del av «a theory of action» som er designet av Chris Argyris. Tanken er at man ved dobbelkrets læring også endrer på de underliggende faktorene som skaper problemene. Slike underliggende faktorer er mange og kan blant annet være en organisasjons normer, praksis, individuelle motiver, grunnleggende antagelser osv. Disse faktorene kan altså hemme organisasjonen i å undersøke roten til et problem (wordpress.com.2014).

Som vi ser av figuren nedenfor, vil dobbelkrets læring tvinge både individene og organisasjonen til å tenke over handlingene som tas sett i lys av rammeverket av organisasjonens driftsforutsetninger. Man handler på et taktisk nivå, hvor man er mer proaktiv. Ved å tenke over og analysere egne prosesser kan man skaffe opplysninger som kan være med å avdekke mønster. Dobbelkrets læring vil lede til en dypere forståelse av egne antagelser som igjen kan ruste individene til bedre beslutninger i den daglige driften, noe som igjen fører til organisatorisk læring (wordpress.com.2014).

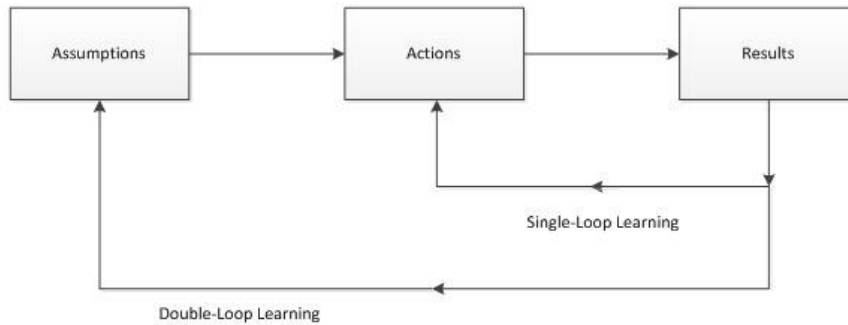


Figure 2. Single- and Double-loop learning (Thorsten's Wiki)

Ferdigheter som kreves for å utvikle dobbelkrets læring:

- Selvbevissthet
- Ærlighet og oppriktighet
- Tar ansvar

Selvbevissthet hjelper individene til å identifisere ubevisste og vante handlinger. Ærlighet og oppriktighet hjelper individene til å identifisere grunnleggende årsaker, altså roten til et problem og hvordan vi kan lære av hendelsen.

Deretter trengs det ansvarlighet til å aktivt endre handlinger og metoder i henhold til dette. I denne artikkelen ble også Chris Argyris direkte sitert på hvordan prosessen med enkel og dobbelkrets læring kan sees i sammenheng med organisatorisk læring:

«When the error detected and corrected permits the organization to carry on its present policies or achieve its presents objectives, then that error-and-correction process is single-loop learning. Single-loop learning is like a thermostat that learns when it is too hot or too cold and turns the heat on or off. The thermostat can perform this task because it can receive information (the temperature of the room) and take corrective action. Double-loop learning occurs when error is detected and corrected in ways that involve the modification of an organization's underlying norms, policies and objectives» (Argyris, Schön.1978).

3.3 Lærende organisasjoner

I Boken «The fifth discipline» definerer Peter Senge en lærende organisasjon på følgende måte: «Organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspirations is set free, and where people are continually learning to see the whole together» (Senge.1990.3). Hans bok fokuserer på 4 disipliner som må være på plass for å skape en lærende organisasjon som utgjør den 5 disiplin. I dette kapittelet belyses to av disse sett i lys av denne femte.

Læringsutfordringer

Ifølge Peter Senge er det en 50% sjans for at man i løpet av sin yrkeskarriere vil oppleve å se sin nåværende bedrift forsvinne (Senge.1990.17).

«what if even the most successfull companies are poor learners – they survive but never live up to their potential? » (Senge.1990.18).

Etter at intervjuene ble gjennomført valgte jeg å redegjøre for enlæringsutfordring som jeg opplever fanger mange av opplevelsene lederne i Visma Exso beskriver.

1. «I am my position»

Spør du noen hva de jobber med, vil de fleste komme med en beskrivelse av deres daglige oppgaver, ikke deres «purpose» i en større organisasjon. De ser på seg selv som en liten del av et stort system hvor de har lite eller ingen innflytelse. På grunn av dette har de vanskelig for å utvide horisonten å se at de kan yte eller bidra utover den rollen de innehar i dag.

(Senge.1990.18) Man kan oppleve at mennesker på ulike avdelinger derfor kun ser sin del av det større bildet, noe som hindrer muligheten til å finne nye løsninger som gagnar det større bilde.

«When people in organizations focus only on their position, they have little sense of responsibility for the results produced when all positions interact» (Senge. 1990.19).

Dette fører igjen til at man ofte mangler kunnskapen til å vite hva som gikk galt, fordi man kun vet hva man har gjort selv. Man kan jo faktisk ha følt man har gjort det man skulle, men så hadde bedriften trengt at man gjorde sin egen oppgave annerledes.

Disiplinen – Delt visjon

Å utvikle delt visjon i en organisasjon er en del av et større bilde, nemlig å utvikle styrende ideer for organisasjonen. Disse styrende ideene er forankret i tre kritiske spørsmål organisasjonen må stille seg: hva, hvorfor og hvordan! (Senge. 1990)

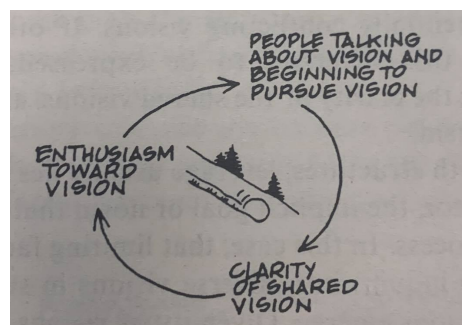
- Hva?
 - Dette er visjonen organisasjonen ønsker å utvikle for fremtiden.
- Hvorfor?
 - Dette er organisasjonen sitt svar på hvorfor de eksisterer og deres hensikt sett i lys av visjonen.
- Hvordan?
 - Dette er kjerneverdiene til organisasjonen. Dette kan være integritet, åpenhet, ærlighet, frihet, likestilte muligheter for alle, lojalitet osv. Disse fungerer som en et rør for hvordan dagliglivet i bedriften skal fungere, mens man jobber mot en delt visjon.

(Senge.1990)

Disse tre spørsmålene vil samlet fungere som styrende ideer som leder organisasjonen mot svaret på spørsmålet «Hva tror vi på?» (Senge.1990.208) En visjon hjelper de ansatte å se hensikten til organisasjonens eksistens mer håndgripelig og konkret.

Delt visjon og den lærende organisasjon

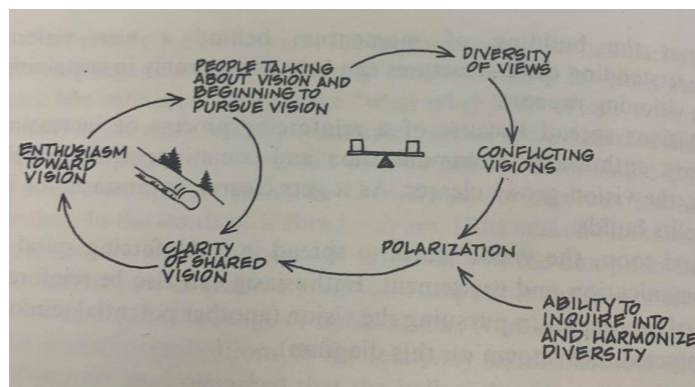
Visjoner sprer seg i organisasjonen på bakgrunn av en forsterkende prosess som øker forståelse, entusiasme, kommunikasjon og forpliktelse. Desto er menneskene i organisasjonen snakker, jo klarere vokser den delte visjonen frem. (Senge.1990.) Dette viser at kommunikasjonen internt i organisasjonen er av vesentlig verdi for å oppnå læring, en nøkkelfaktor i en forsterkende prosess. Senere i denne oppgaven vil internkommunikasjon belyses. Senge har laget en modell som viser hvordan den delte visjonen utvikler seg:



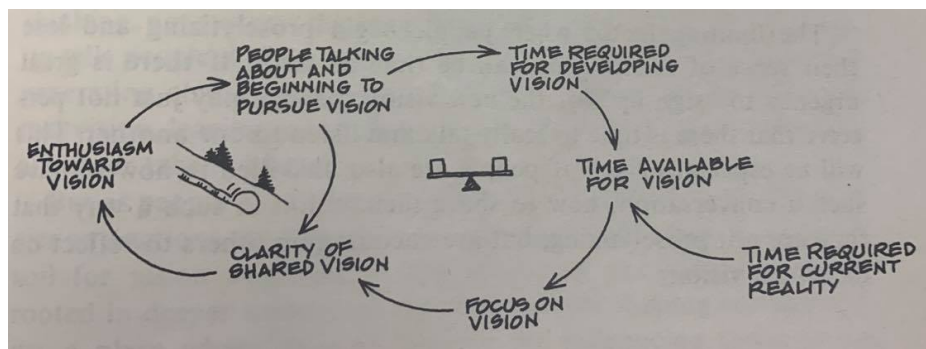
«If the reinforcing process operated unfettered, it would lead to continuing growth in clarity and shared commitment toward the vision, among increasing numbers of people» (Senge. 1990. 211)

Entusiasmens påvirkningskraft

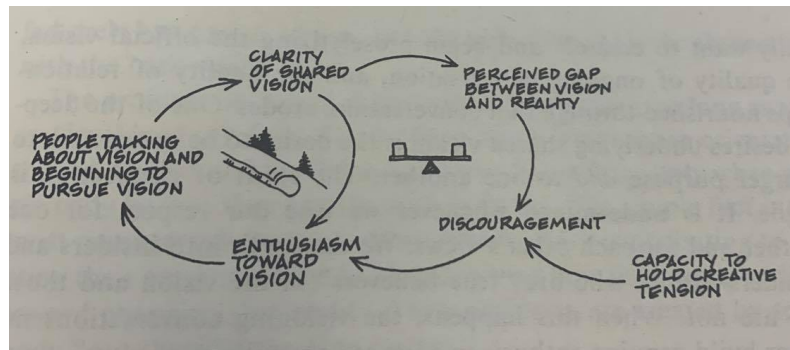
Selv om entusiasme er noe man ønsker og man jobber med å fremme, kan den også virke mot sin hensikt. «The visioning process can wither if, as more people get involved, the diversity of views dissipates focus and generates unmanageable conflicts» (Senge. 1990. 211). Hvis mennesker føler at de ikke kan tenke alternative løsninger og det ikke er åpenhet mot å teste visjonen vil dette hemme visjonen fra å spre seg. «If other people are unable to allow this diversity to be expressed, polarization increases, reducing the clarity of the shared visions, and limiting the growth of enthusiasm» (Senge.1990. 212).



Hvis man som leder har en manglende evne til å la ulike vinklinger av en visjon bli undersøkt, så går man glipp av muligheten for at en dypere felles visjon kan bli til (Senge.1990.).



Dette viser at det må finnes en balanse i denne tilbakemeldingsprosessen, slik at man ikke hemmer entusiasme og vekst av tilhørere, samtidig som man ikke hindrer at visjonen kan utvikle seg til noe enda bedre. «Vision need strong advocates. But advocates who can also inquire into others' visions open the possibility for the vision to evolve, to become larger than our individual visions. That is the principle of the hologram» (Senge.1990.212).



Gapet mellom visjon og virkelighet

Senge mener at ved bruk av systemtenkning vil man avdekke hvordan vi har skapt det vi per nå har. «I believe that the discipline of building shared vision lacks a critical underpinning if practiced without systems thinking» (Senge.1990.214).

Han påpeker at i de senere år har flere ledere gått igang med utvikling av visjoner og jobbet med å få mennesker med på denne. Likevel har den forventede produktiviteten og givet uteblitt (Senge.1990).

«The problem lies not in shared visions themselves, so long as they are developed carefully. The problem lies in our reactive orientation toward current reality. Vision becomes a living force only when people truly believe they can shape their future» (Senge.1990.215). Senge mener at ledere ikke erfarer at de kan bidra til å lage deres egen virkelighet, derfor ser de heller ikke hvordan de kan bidra til å endre den virkeligheten de opererer i. De vil velge å se på problemene i organisasjonen som noe laget av noen «der ute» (Senge.1990).

Han fortsetter videre med sin forklaring: «This attitude can be elusive to pin down because in many organizations the belief “we cannot create our future” is so threatening that it can never be acknowledged. There is a strong espoused view that being a good manager and leader means being proactive, being in charge of your own future. A person who questions publicly whether the organization can achieve what it has set out to do is quickly labeled as “not on board” and seen as a problem» (Senge.1990.215).

Så selv de lederne som prøver å være proaktive (kanskje delvis system tenkende) kan oppleve motstand på grunn av hva deres tanker om endring kan si om hva organisasjonen har foretatt seg hittil.

Det er uansett slik at organisasjoner er dominert av lineær tenkning, ikke systemtenkning, hvor den dominerende mentaliteten er at hendelser styrer mennesker til å reagere på endring, ikke skape varig endring selv (Senge.1990).

Utvikling av delt visjon

Ifølge Peter Senge er en delt visjon en kraft i menneskers hjerte som kan oppstå fra en idé, som når den er overbevisende og gjort håndgripelig, vil få støtte hos flere mennesker. Han beskriver styrken i delt visjon som den sterkeste blant menneskelige anliggender. (Senge. 1990) Videre sammenfatter han med følgende: «Just as personal visions are pictures or images people carry in their heads and hearts, so too are shared visions pictures that people throughout an organization carry.» (Senge.1990.192) Disse felles visjonene skaper en følelse av fellesskap som gjennomsyrrer organisasjonen og gir sammenheng i forskjellige aktiviteter. Senge mener at mennesker søker å bygge felles visjoner på bakgrunn av deres ønske om å være tilknyttet organisasjonen.

«Shared vision is vital for the learning organization because it provides the focus and energy for learning» (Senge.1990.192). Fordi generative læring, altså å utvide din evne til å skape, vil oppleves abstrakt og meningsløst inntil menneskene i organisasjonen blir giret på en visjon de virkelig ønsker å oppnå. «A shared vision is a vision that many people are truly committed to, because it reflects their own personal vision» (Senge.1990.192).

Ofte er visjoner i organisasjoner noe en eller en gruppe har pålagt hele organisasjonen å stille seg bak. Slike visjoner kan kun i beste fall oppfordre til lydighet og ikke denne personlige forpliktelsen som er beskrevet ovenfor.

I sin bok beskriver Senge flere personer slik som Henry Ford og Steve Jobs, som har klart å oppnå stor suksess ved å skape en delt visjon som hele organisasjonen stiller seg bak. Han konkluderer med følgende: «What is most important is that these individuals' visions became genuinely shared among people throughout all levels of their companies – focusing the energies of thousands and creating common identity among enormously diverse people» (Senge.1990.193).

I en organisasjon vil en delt visjon endre de ansattes forhold til firmaet. Det vil gå fra å være deres firma til å bli vårt firma (Senge.1990).

«With a shared vision, we are more likely to expose our ways of thinking, give up deeply held views, and recognize personal and organizational shortcomings» (Senge.1990.195).

Ved å få mennesker i en organisasjon til å dele en visjon og føle en reel forpliktelse har organisasjonen et ror til å styre menneskene gjennom læreprosessen som oppstår når man skal utfordre «status quo». (Senge. 1990.) Derfor kan man si at delt visjon fostrer risikotaking og eksperimentering, samtidig som man ikke mister forpliktelsen de ansatte har mot denne felles visjonen.

Personlig visjon og dens innvirkning på en lærende organisasjon

Alle mennesker har personlige visjoner, som skaper personlig motivasjon. Det betyr rett og slett at for at for å bry seg om en visjon må den også være forankret til ens personlige visjoner, fordi å bry seg er personlig. Dette underbygger at for at ansatte i en organisasjon skal genuint bry seg om en delt visjon så må den være rotfestet i ens egne personlige visjoner. (Senge. 1990)

«Personal Mastery»

Denne disiplinen kjennetegnes av forpliktelse til sannhet og kreativitet. En organisasjon må derfor oppfordre til personlig utvikling i lys av denne disiplinen. Hvorfor? «If people don't have their own vision, all they can do is «sign up» for someone else's. The result is compliance, never commitment.» (Senge. 1990. 197)

Ledere som ønsker å fostre «personal Mastery» i organisasjonen må jobbe aktivt med å skape et klima hvor prinsippene til denne disiplinen blir vektlagt og praktisert i jobbhverdagen. For å få til dette må det være rom for menneskene i organisasjonen til å utvikle visjoner basert på ærlighet rundt utfordringer. I tillegg må de føle en trygghet forankret i organisasjonen på at det er lov til å utfordre «status quo», noe mennesker ofte prøver å unngå å gjøre (Senge.1999).

Et slikt miljø bidrar til en organisasjonskultur som styrker «personal Mastery» på to måter: «First, it will continually reinforce the idea that personal growth is truly valued in the organization. Second, to the extent that individuals respond to what is offered, it will provide an “on the job training” that is vital to developing personal mastery» (Senge.1999.162).

Samtidig må organisasjoner som oppfordrer til «personal Mastery» ikke krenke individuell frihet. Isteden kan man utvikle et klima som oppmuntrer til personlige visjoner, som kan være byggestener for delte visjoner i en organisasjon (Senge.1990). Dette avhenger av ledere som klarer å kommunisere på en slik måte at andre ønsker å ta del i deres visjon. Senge kaller dette for «the art of visionary leadership.» (Senge.1990.198)

Klarer en organisasjon å samle mennesker rundt en felles visjon kan man generere høy kreativ spenning som går langt forbi den enkeltes komfortnivå. De menneskene i organisasjonen som klarer å bidra mest mot et slikt overordnet mål vil være de som klarer å stå i og holde på en slik kreativ spenning over tid. De vil holde fokus på visjonen og fortsette å jobbe mot at visjonen skal bli en realitet i organisasjonen. (Senge.1990)

3.4 Systemledere

Peter Senge omtaler ledere som designere. I flere år har han stilt ledere følgende spørsmål: «Se for deg at din organisasjon er et stort skip og du er lederen ombord, hva er din rolle?» Som regel har svarene vært navigatør som setter styringsretningen, rormann som direkte styrer kursen eller ingeniøren som fyrer motoren. (Senge.1990). Han fortsetter videre: «While these are legitimate leadership roles, there is another which, in many ways, eclipses them all in importance (..) The neglected leadership role is that of the designer of the ship» (Senge.1990.321). Hans tanker er altså at så lenge du ikke har kunnskap om hvordan en organisasjon (eller et skip I denne analogien) er bygget, vil du ikke være I stand til å gjøre store endringer som organisasjonen kanskje ikke er bygd opp til å klare å utrette, akkurat som at du ikke kan be en båt om å snu 180 grader hvis ikke styringsmekanismene er bygget for å klare dette. (Senge.1990) Men å overføre denne analogien til et sosialt system byr på visse utfordringer. «Leaders who appreciate organizations as living systems approach design work differently. They realize that they can create organizational artifacts like new metrics, or formal roles and processes (..) But it is what happens when people use the artifacts or processes or participate in the meetings that matter» (Senge.1990.321).

Infrastruktur rundt læring

«Learning infrastructures that effectively integrate working and learning do not emerge wholly formed. Rather, they develop over time in ways that depend on leaders who appreciate and are comfortable with an open, interactive design process» (Senge.1990.322).

Første oppgave når det gjelder organisatorisk design er å lage veiledende ideer, slik som visjoner, misjoner og grunnleggende verdier de ansatte skal jobbe og leve etter. Det er viktig å forstå at mennesker tolker og oppfører seg ulikt i møte med slike organisatoriske ledestjerner, noe som kan lede til ulike strategier (Senge.1990). Ved å huske på dette slutter man som leder å fokusere på at ordene skal være riktig og heller fokusere på hvordan man kan bruke ordene til å engasjere mennesker. Videre kan ledere fokusere på hvordan en visjon kan brukes. Gode ledere får sine ansatte til å se sin del i det store bildet, mot å nå en visjon. (Senge.1990) «They see visions and other guiding ideas as tools for mobilizing and focusing energy. They judge the ideas by their impact, not by how they sound. And they never forget that guiding ideas are always works in progress» (Senge.1990.328).

Ledere som fokuserer på design og god infrastruktur vil sjeldent få mye cred og ros fordi: «The hallmark of good design is the absence of crisis» (Senge.1990.328). Men de må finne tilfredsstillende i det å være en del av en organisasjon som skaper resultater som menneskene virkelig tror og bryr seg om (Senge.1990).

For å kunne skape slike resultater må de også fungerer som lærere for sine ansatte ved å skape rom for læring og invitere sine medarbeidere inn i dette (Senge.1990).

Kjernekapabiliteter hos systemledere

Systemledere kjennetegnes ved deres evne til å overføre egen følelse av forpliktelse og engasjement til andre. Mennesker er ulike å slikt kan gjøres på veldig individuelle måter, men det handler i bunn og grunn om å ha evne til å sette seg inn i andres situasjon for på den måten oppfordre andre til å være åpne og ærlige. De får andre til å føle seg trygge, noe som danner grunnlaget for et unikt forhold mellom leder og medarbeider: «They build relationships based on deep listening, and networks of trust and collaboration start to flourish. They are so convinced that something can be done that they do not wait for a fully developed plan, thereby freeing others to step ahead and learn by doing.» (Senge.Hamilton.Kania.2015.28)

En artikkel utgitt i Stanford Social Innovation Review av Senge med flere, argumenterer for tre kjernekapabiliteter som må utvikles i en organisasjon for å skape rett klima for læring.

- **Evnen til å se det større bildet**
 - Mennesker fokuserer gjerne på problemer som ligger rett foran dem, noe som resulterer i tunnelsyn hvor man finner kjappe løsninger på mindre eller enkeltstående utfordringer man står ovenfor i dag. Ved å hjelpe mennesker til å se det fulle bildet, kan bedriften jobbe sammen for å utvikle løsninger som gagnar bedriftens fremtidsvisjon, altså mer langsiktig.
- **Evnen til å fostre refleksjon og mer produktive meningsutvekslinger**
 - Hvis man kan klare å få mennesker til å være åpne for at det finnes flere perspektiver enn sitt eget som kan romme en løsning, kan man fostre kollektiv kreativitet. Det krever at man evner emosjonelt og kognitivt å sette pris på hvordan andre oppfatter en gitt situasjon som en realitet.
- **Evnen til å skifte det kollektivet fokuset vekk fra reaktiv problemløsning til å bygge fremtidige løsninger**

- Man søker å bygge en fremtidsvisjon som er samlende og inspirerer. Dette vil også innebære å tørre å innse vanskelige sannheter om dagens situasjon. Ved å lære seg å bruke denne spenningen som oppstår mellom dagens situasjon og visjon, kan man finne nye løsninger.

(Senge,Hamilton,Kania.2015)

Hvordan utvikle systemledere?

For at disse kjernekapabilitetene skal adapteres av en hel organisasjon, er man avhengig av gode ledere som fremmer og bygger opp under dette. Det er spesielt to områder hvor organisasjonen aktivt må jobbe for å kunne utvikle «system leaders».

- Omdirigere fokus
 - Se sammenhengen mellom problemer på innsiden og utsiden av organisasjonen

«Continuing to do what we are currently doing but doing it harder og smarter is not likely to produce very different outcomes. Real change starts with recognizing that we are part of the systems we seek to change» (Senge,Hamilton,Kania.2015.29). Ved å fremme fellesskapet fremfor egen agenda, kan det være at man finner nye og bedre løsninger. Omdirigering av fokus fra personlig vinning, til hva som er best for bedriften, åpner opp for å se verdien av andres innspill i lys av dette skifte i fokus. I tillegg blir det lettere å akseptere egne feil og mangler, fordi fokuset ligger på bedriftens beste og ikke personlig vinning.

«Many otherwise well-intentioned change efforts fail because their leaders are unable or unwilling to embrace this simple truth.» (Senge,Hamilton,Kania.2015.29).

- Omdirigere strategien
 - Utvikle og legge til rette for en arbeidshverdag hvor man kan produsere endringer

Dette avhenger av at bedriften legger til rette for et miljø som oppfordrer til nytenkning og innovasjon. Det krever at det settes av tid til å utvikle nye løsninger, noe som er uvant når man vanligvis jobber mot klart definerte mål. For å lykkes er man avhengig av at tankene om miljø og tid til dette fremmes i så stor grad i mange ledd i organisasjonen.

På den måten kan det bli en automatisk tankegang som organisasjonen lever etter og streber etter (Senge,Hamilton,Kania.2015). «System leaders understand that collective wisdom cannot be manufactured or built into a plan created in advance (..) System leaders work to

create the space where people living with the problem can come together to tell the truth, think more deeply about what is really happening, explore options beyond popular thinking, and search for higher leverage changes through progressive cycles of action and reflection and learning over time» (Senge,Hamilton,Kania.2015.30).

3.5 Intern kommunikasjon og lærende organisasjoner

Forskningen til Liz Yeoman ser på relasjonen mellom intern kommunikasjon og organisasjonslæring. I sitt studie av ansatte i en helseorganisasjon i Storbritannia som ønsket å bli en lærende organisasjon, benytter hun en fenomenologisk metode for å se på opplevelser de har relatert til kommunikasjon og læring. Yeomans fant at noen kommunikasjonstyper var bedre enn andre. Blant annet at deltageres viktigste kilde til læring og informasjon var deres nærmeste leder. Denne studien viser hvordan læring knyttet opp mot interne kommunikasjonsstrategier må ta hensyn til sosiale og kulturelle aspekter. Videre skal vi se på noen av disse aspektene, og også se disse i lys av valg av kommunikasjonskanal, belyst av Peggy Brønn.

Det strategiske styringsperspektivet

Intern kommunikasjon kan defineres som:

«the strategic management of interactions and relationships between stakeholders at all levels within organizations» (Welch,Jackson.2007.183). Ifølge disse forfatterne består interessentene av alle ansatte på alle nivå i organisasjonen (Yeomans.2008). De fremmer videre at målet med intern kommunikasjon er å bidra til at ansattes engasjement blir forsterket med tanke på tilhørighet, utvikling av bevissthet rundt miljøendring og å utvikle ansattes forståelse av organisasjonens behov for endring for å kunne respondere på endringer i markedet (environmental) (Welch, Jackson. 2007)

Mange forskere ser på internkommunikasjon fra et perspektiv hvor informasjonsoverføring er hovedfokuset. En av disse er Peggy Brønn, Professor i Communication and Management ved BI. Brønn har skrevet et kapittel i boken «sosiale medier fra innsiden og ut- Intern samhandling og dialog» Hun beskriver her hvordan en organisasjon kan bruke intern kommunikasjon for å skape intern samhandling. Brønn fokuserer i stor grad på at en organisasjon må ta hensyn til en god del praktiske hensyn ved valg av kommunikasjonskanal. «Information richness is defined as the ability of information to change understanding within a time interval» (Brønn.2012.21). Tanken er at informasjon som klarer å endre forståelse hos

mennesker innenfor en overkommelig tidsperiode blir ansett som rik, mens informasjon som trenger lang tid på å skape bro mellom ulike perspektiver og skape forståelse, blir sett på som mindre rik. Den mest rike formen for kommunikasjon blir da ansikt til ansikt, etterfulgt av telefon og lengre ned kommer skriftlig kommunikasjon som personlige brev/eposter og mer upersonlige dokumenter og til sist numeriske dokumenter (Brønn.2012).

Hvis man ser bort ifra alle andre utfordringer knyttet til kommunikasjon slik som misoppfattelser, at folk glemmer hva man ble enige om og feiltolkning mellom sender og mottaker, viser altså Brønn til at kommunikasjon ansikt til ansikt er det beste for å sikre en rikere form for kommunikasjon. Hun underbygger dette ved å henvise til tidligere forskning som viste at ansatte ofte foretrakk å motta informasjon i en «ansikt til ansikt diskusjon». Det kom også frem at den tiden og innsatsen som ble lagt ned i å etablere en slik kontakt ofte skapte et miljø hvor kommunikasjon skjedde både hyppigere og mer effektivt. (Brønn. 2012) Ingen bedrift har mulighet til å la all kommunikasjon skje ansikt til ansikt.

Vi befinner oss nå i et informasjonssamfunn som i større grad enn før skaper jobber basert på å skape prosesser og distribusjon av informasjon, heller enn av konkrete håndfaste produkter. På grunn av dette skiftet i samfunnet kreves det konstant læring av nye aktiviteter og prosesser. Det er derfor ingen tvil om at dette legger press på at kommunikasjonen i alle ledd i en organisasjon må være kompleks nok. Dette stiller større krav til lederne og de ansattes rolle i kommunikasjonen (Brønn.2012)

Det tolkende perspektivet

Dette perspektivet bygger videre på ovennevnte strategi rundt overføring av informasjon, men mener dette må tolkes i henhold til hvilken mening de ansatte legger til grunn i sin forståelse av informasjonsutvekslingen (Yeoman.2008) I tillegg til at alle mennesker tolker ting ulikt, fokuseres det på at en organisasjon innad er flerkulturell og består av ulike grupper.

«internal publics can be identified by professional and occupational groups, by age, by race/ethnic origin, and by gender» (Banks.1995). Det oppfordres derfor til at organisasjonen tar hensyn til dette ved å være bevisst at mennesker ikke bare lærer ut ifra fakta gitt, men at forståelsen blir påvirket av det sosiokulturelle miljøet hvor kunnskapen er tiltenkt å bli brukt. (Yeoman.2008)

Dette blir spesielt viktig i kritiske prosesser hvor individer føler brudd med tanke på endringer i deres rolle, forhold og arbeidsrutiner, noe som igjen vil påvirke hvordan tolkningen av informasjon foregår. (Yeoman.2008) Organisatoriske endringer og endringer i individuelle

arbeidsforhold og grupper må derfor vektlegge en forståelse for dette når man legger en kommunikasjons strategi for en organisasjon. (Yeoman.2008)

Organisatorisk læring – tekniske og sosiale prosessperspektiver:

Innenfor dagens litteratur har man to dominerende perspektiver, det tekniske og det sosiale perspektivet når det kommer til organisatorisk læring. Det tekniske perspektivet omhandler hvordan informasjon prosesseres, og er dominert av tankene til Argyris og Schön som vi såvidt har vært inne på tidligere i denne bacheloren. Tanken her er at organisasjoner fungerer som åpne systemer som tilpasser seg press internt og eksternt ved å oppdage og korrigere feil basert på feedback (enkeltkrets læring) eller ved at organisasjonen utfordrer deres verdens syn for å endre metoder og taktikker for å takle de interne og eksterne problemene før de dukker opp (dobbelkrets læring) (Yeoman.2008). «While key concepts of system theory such as “feedback” are useful and have become part of everyday discourse about communication behavior, systems theory has its limitations. It does not adequately address concepts of time, space, interrelationships between the macro and micro level of the organization and their structures and communicative interactions» (Yeoman.2008.274).

Det sosiale perspektivet ved organisatorisk læring fokuserer på hvordan mennesker gir mening til sine opplevelser på jobb. Dette sammenfattes i tre forstillinger av læring: læring som en sosial konstruksjon, læring som en politisk prosess og læring som et kulturelt artefakt (Yeoman.2008). Når det kom til den sosiale konstruksjonen fant man blant annet at nyansatte i organisasjoner lærte å yte effektivt mer av uformelle utvekslinger enn av formelle skriftlige instruksjoner.

«A study of Ericsson Mobile found that conversations were the most important medium to people’s potential to learn while both technical and digital media limited receivers possibilities to turn information into knowledge. Thus, the key notion from this perspective is that much tacit, yet crucial, organizational knowledge exists within the organizational community rather than on paper or as part of knowledge management systems such as intranet» (Yeoman.2008.274).

Når det kommer til læring som en politisk prosess og som kulturelt artefakt, sikter man til om organisasjonens politikk blir sett på som en barriere for å lære, eller som en naturlig del av det sosiale. F.eks hvis et kommunikasjons program ikke passer med kulturen i bedriften, så vil skillet mellom organisasjons politikk og den kulturen de ansatte lever i, ikke skape et miljø

hvor organisatorisk læring finner sted (Yeoman.2008). Det er derfor viktig at de tiltakene man gjør med kommunikasjon i en organisasjon tar hensyn til det sosiale perspektivet.

«How well any organization can do this (learn) depends on factors such as internal communication and the assimilation of individual knowledge into new work structures, routines, and norms. Learning organizations see a central role for enhancing personal capabilities and then mobilizing these within the organization» (Davies,Nutley,2000.999).

Brønn mener blant annet at kommunikasjon og forpliktelse går hånd I hånd:

«Key to organizational excellence is effective communications, defined as the «ability of people to work together and utilize technology for the creative solving of increasingly complex problems» (Brønn.2012.16). Hvis de ansatte identifiserer seg med bedriften og de attributtene de mener definerer bedriften, vil dette skape et forhold mellom identifisering og forpliktelse. Disse elementene skaper handling i form av økte jobb prestasjoner, individuell beslutnings kraft og interaksjon mellom flere ledd og personer i bedriften (Brønn.2012).

Klarer man å bruke disse elementene på rett måte i bedriften er tanken at de ansatte setter seg mål og ambisjoner som er justert til å passe med bedriftens fremtidige mål (Brønn.2012).

4.0 Metode

I denne delen av oppgaven redegjøres og begrunnes de metodiske valgene som følger av dette studiet. Valg av metode og casesing redegjøres for, etterfulgt av en beskrivelse av hvordan datainnsamling ble gjennomført. Valg med hensyn til analysearbeidet, herunder meningsfortetting og koding vil bli redegjort for. Deretter følger en redegjørelse av hvordan kvaliteten på forskningen er ivaretatt og avslutningsvis en refleksjon rundt min rolle som forsker og de etiske aspektene ved forskningen.

4.1 Kvalitativ metode

Kvantitative forskningsmetoder forholder seg til kvantifiserbare størrelser som systematiseres ved hjelp av ulike former for statistikk. Slike metoder er altså tallbasert. Mens målet til kvalitative undersøkelser er å utforske meningsinnholdet i sosiale fenomener, sett igjennom øynene til de involverte. (Johannessen,Tufte,Christoffersen.2016)

Forskjellige kvalitative observasjonsdesign kan være velegnet når vi ønsker svar på spørsmål om handling – hva som skjer og gjøres- i menneskers naturlige omgivelser. Dette fordi man

må tilegne en meningsdimensjon som ikke kan kvantifiseres og derfor krever en kvalifisert og reflekterende fortolkning for å kunne utvikles til vitenskapelig kunnskap. (Johannessen,Tufte, Christoffersen.2016) Ved valg av metode er valgt problemstilling avgjørende (Johannessen,Tufte,Christoffersen. 2016).

Jeg har derfor valgt å gå for en kvalitativ metode, da min problemstilling krever en mer inngående studie av et fenomen (Johannessen,Tufte,Christoffersen.2016).

4.2 Forskningsdesign

I denne oppgaven gjennomføres det et casedesign, med en fenomenologisk tilnærming. Casedesign fokuserer på et avgrenset case/organisasjon (Askheim,Aas,Grennes.2008). I dette tilfellet, organisasjonen Visma Exso. Valgt problemstilling fokuserer på opplevelsene til lederne i bedriften. Innenfor fenomenologien er man opptatt av å forstå fenomener sett gjennom øynene til objektene og slik de oppfattes og beskriver sin virkelighet (Askheim,Aas,Grennes.2008). Derfor er en fenomenologisk tilnærming et egnet utgangspunkt for dette forskningsprosjektet. «som kvalitativ design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen» (Johannessen,Tufte,Christoffersen.2016.78). Man skal altså tolke det som blir sagt i lys av den gitte sammenhengen ytringen forekommer innenfor. Som forsker kan derfor meninger som ytres av informantene, ikke sees utenfor de sammenhengene der meningen skapes (Johannessen,Tufte,Christoffersen.2016). I dette studiet ønsker jeg derfor å bruke denne tilnærmingen for å utforske informantenes oppfatninger, opplevelser og følelser knyttet til de sentrale temaene i oppgaven. Dette gir utgangspunkt til å gå i dybden på meninger og holdninger innad hos ledere i Visma Exso.

4.3 Case beskrivelse - Visma Exso

Visma Exso består i dag av 220 ansatte. De eies av Visma Holding som jobber under paraplyen «Cloud Infrastructure Services.» Bedriften jobber med IT-driftstjenester som betalingsløsninger og kassesystemer for blant annet Norges Gruppen. I tillegg har de store kunder som: Nokas, Ruter, Plantasjen og Clas Ohlson. I Visma Exso jobber de med support mot kundene, teknisk installasjon og service, IT-drift og logistikk. Hovedkontoret ligger i Tønsberg, men de har landsdekkende leveransekapasitet med serviceteknikere plassert på 17 ulike lokasjoner. Bedriften har en hierarkisk struktur, hvor ulike hovedområder er fordelt ned til ulike avdelinger og lokale kontorer. (Visma.no) I dag består de av 7 ulike selskaper som fra mai 2017 ble en legal enhet som skal jobbe sammen. Dette prosjektet har de valgt å kalle «One Exso» som er en visjon de jobber aktivt med i dag. I slutten av 2018 ble de i tillegg adskilt fra Extenda Retail som stod for 70% av inntektene og leveranse av all software. I forbindelse med at man nå skal stå på egne ben, trenger man å finne nye områder utenfor varehandel. I fremtiden ønsker bedriften derfor å gå mer bort fra leveranse og drift av teknisk installasjon for å kunne bevege seg mer mot innovasjon, rådgivning og utvikling av en total teknisk løsning for sine kunder. Dette er en ny visjon som fremdeles er under utvikling.

Forskningsomgivelser

Forskningen vil ta sted i Visma Exso. Selskapet er en sammenslåing av flere Visma-eide virksomheter som tidligere var del av Visma Retail. «Exso ble dannet for å samle overnevnte selskaper til en landsdekkende totalleverandør innen installasjon, drift og support av avansert elektronikk, kasse- og betalingsløsninger og IT-systemer» (Exso.no).

Valg av organisasjon

Ved fjerde semester var jeg tre måneder i praksis hos Visma Exso. I løpet av denne tiden jobber jeg tett med HR ansvarlig i bedriften. Det falt seg derfor naturlig å velge bedriften på grunn av min bakgrunnskunnskap.

4.4 Utvalg og analyseenhet

Strategisk sett har man et valg av alternativer med hensyn til utvalg, om det skal rekrutteres tilfeldig eller ikke. Da hensikten med denne kvalitative undersøkelsen er å få mest mulig

kunnskap om et fenomen og dets kontekst, vil det ikke være hensiktsmessig å foreta rekruttering av informantene ved tilfeldighet (Johannessen,Tufte,Christoffersen.2016).

I denne oppgaven er det benyttet et intensivt utvalg, bestående av informanter som innehar sterke kjennetegn, uten å være ekstreme (Johannessen,Tufte,Christoffersen.2016).

To analyseenheter er valgt ut ifra deres felles kjennetegn, nemlig deres lederrolle og nivå:

- Ledere i Visma Exso – medlemmer av ledergruppen med ansvar for medarbeidere.
- Mellomledere i Visma Exso. Det vil si enten teamledere ved ulike avdelinger ved deres hovedkontor og ledere ved ulike lokasjoner utenfor hovedkontoret.

På den måten kunne man også se på forskjeller og likheter av oppfatninger knyttet til hvor lederne var lokalisert og om opplevelsene til lederne skilte seg fra mellomlederne.

Jeg har valgt dette utvalget (ledere og mellomledere) da deres kjennetegn er utslagsgivende for hvordan kommunikasjon og læring jobbes med, oppfattes og utvikles i organisasjonen.

Det hevdes av flere forskere at man burde fortsette å intervju helt til man ikke lenger får noen ny informasjon, for å avgjøre størrelsen på utvalget

(Johannessen,Tufte,Christoffersen.2016).

Jeg tok på forhånd utgangspunkt i 8 informanter. Ledergruppen i organisasjonen er ikke så stor, derfor følte jeg at det var tilstrekkelig med 2 informanter fra denne gruppen og 6 på mellomledernivå. Underveis i prosessen oppdaget jeg at jeg ble mettet ved 5 informanter på mellomledernivå. Derfor endte jeg opp med 7 informanter totalt.

Rekruttering

Taktisk ble rekrutteringen løst ved at HR ansvarlig i bedriften rekrutterte på mine vegne. Hun fikk vite hvilke informanter jeg ønsket i utvalget.

Det ble foretatt en rekruttering per telefon hvor det også ble sendt ut informasjon per mail til alle aktuelle kandidater med informasjon vedrørende formålet med forskningen og vinklingen på oppgaven (Johannessen,Tufte,Christoffersen.2016) .

Fordelen var at kandidatene kunne stille spørsmål direkte til HR, og det hun ikke kunne svare på kunne de ta med meg enten per epost eller per tlf. Tanken var i utgangspunktet at jeg skulle ta direkte kontakt med aktuelle kandidater på jobb. På grunn av korona situasjonen ble ikke dette mulig å gjennomføre.

På den annen side ble valgte form for rekruttering mindre tidkrevende enn opprinnelige plan med direkte rekruttering (Johannessen,Tufte,Christoffersen.2016). Ved rekruttering og før hvert intervju ble det informert om tidsbruk, anonymisering og at deltagelse var frivillig.

4.5 Datainnsamling

Innsamlingen av data ble gjennomført ved gjennomføring av individuelle dybdeintervjuer. Slike intervjuer egner seg ved en fenomenologisk tilnærming, da de skaper fyldige og detaljerte beskrivelser av informantenes følelser, oppfatninger, erfaringer, holdninger, refleksjoner og forståelse knyttet til et fenomen (Johannessen, Tuft, Christoffersen. 2016).

Gjennomføring av Intervju

I denne forskningen ble det gjennomført et strukturert intervju, hvor tema, spørsmål og rekkefølge på disse er fastsatt på forhånd (Johannessen, Tuft, Christoffersen. 2016). Ved kvalitative intervjuer er det ikke formulert svaralternativer og spørsmålene er i stor grad åpne. Dette gjør at jeg som forsker har mindre innvirkning på hvordan informantene svarer og svarene vil også vise hvordan disse har forstått spørsmålene (Johannessen, Tuft, Christoffersen. 2016).

Utarbeidelse av intervjuguide

Intervjuet startet med en kort presentasjon av forskeren, men alle informantene har møtt meg tidligere når jeg var i praksis hos bedriften. Dette følte jeg var meget positivt da vi allerede hadde en relasjon, noe som gjorde at de lettere åpnet seg opp for meg. Deretter informerte jeg om prosjektet, varighet på intervjuet, deres rettigheter og at HR i bedriften ville få tilsendt oppgaven ved ferdigstillelse. (Johannessen. Tuft. Christoffersen. 2016)

Intervjuguiden starter med to introduksjonsspørsmål. Selve guiden er standardisert, et vil si at spørsmålene er delt inn i ulike temaer og stilt i en viss rekkefølge. Ved hvert nye tema har jeg fortalt hva forskningsspørsmålet er, for å gi kontekst og forståelse av hva jeg skal gå i dybden på i hver bulk. På den måten kan svarene som blir presentert gi en dypere forståelse av informantenes individuelle oppfatninger og opplevelser som kan være med å løfte frem nye sentrale temaer i drøftingen. Informantene fra ledergruppen har en mal og informantene på mellomledernivå har en litt ulik mal. (Se vedlegg: 2 og 3). Ved behov for utdypelse er det blitt stil tilleggsspørsmål. Disse har gitt utdypende informasjon. Ved slike tilfeller er de ekstra spørsmålene markert med en * i transkriberingen.

Dokumentering av intervjuet

HR ansvarlig booket møter i samtliges kalender via deres plattform for interaktive møter, Google Hangout. Jeg og kandidaten hadde under intervjuene mulighet til å se hverandre på video. All datainnsamling har blitt dokumentert i form av lydopptak, noe informantene også ble opplyst om på forhånd. Lydopptakene vil bli slettet etter at sensur har falt. Jeg satt alltid

på et stille rom og vi prøvde så godt det lot seg gjøre å ikke bli forstyrret i form av støy og avbrytelser (Johannessen, Tuft, Christoffersen.2016). Men de fleste informanter satt på hjemmekontor på grunn av smittevernstiltak og flere hadde også barn hjemme, så ved noen tilfeller stoppet vi opptaket til de igjen satt uforstyrret.

Opptakene har blitt transkribert Se vedlegg 3. Intervjuene ble skrevet ut i sin helhet og gir grunnlag for videre analyse (Johannessen, Tuft, Christoffersen.2016).

4.6 Dataanalyse

I denne delen av oppgaven vil jeg redegjøre for hvordan analysearbeidet har blitt gjennomført. Det redegjøres for viktige aspekter man tar hensyn til ved en fenomenologisk metode. Til sist følger også en

Valg med hensyn til analysearbeidet, herunder meningsfortetting og koding vil bli redegjort for. Deretter følger en redegjørelse av hvordan kvaliteten på forskningen er ivaretatt og avslutningsvis en refleksjon rundt min rolle som forsker og de etiske aspektene ved forskningen.

Skape helhetsinntrykk

Denne delen av analysearbeidet handler om å skaffe seg et helhetlig bilde av informasjonen fra datainnsamlingen. Dette er viktig for å fjerne mest mulig irrelevant informasjon, for på den måten å kunne jobbe videre med informasjon som er de gjentakende hovedtemaene som kommer frem i intervjumaterialet (Johannessen, Tuft, Christoffersen.2016).

I denne prosessen avdekket jeg disse nye sentrale temaer som jeg har valgt å løfte opp i drøftingen:

- Ledernes ulike oppfatning av læring i organisasjonen
- Bedriftens fremtidsplaner og de ulike respondentenes oppfattelse av disse
- Behovet for bedre samhandling på tvers av avdelingene
- Intern kommunikasjon under koronasituasjonen

Selv om sammenfatningen har en avgjørende innflytelse på den endelige tolkningen, må man være åpen for at tolkninger kan endre seg etterhvert som man arbeider med dataene (Johannessen, Tuft, Christoffersen.2016). Underveis oppdaget jeg at jeg trengte å legge på et forskningsspørsmål om hvordan informantene opplevde læring i sin egen organisasjon. Dette tillegget gjorde at jeg kunne se på de ulike oppfatningene av læring internt i organisasjonen og

hvordan dette kan ha påvirkning på deres opplevelse av kommunikasjon og læring både i deres avdeling og i organisasjonen som et hele.

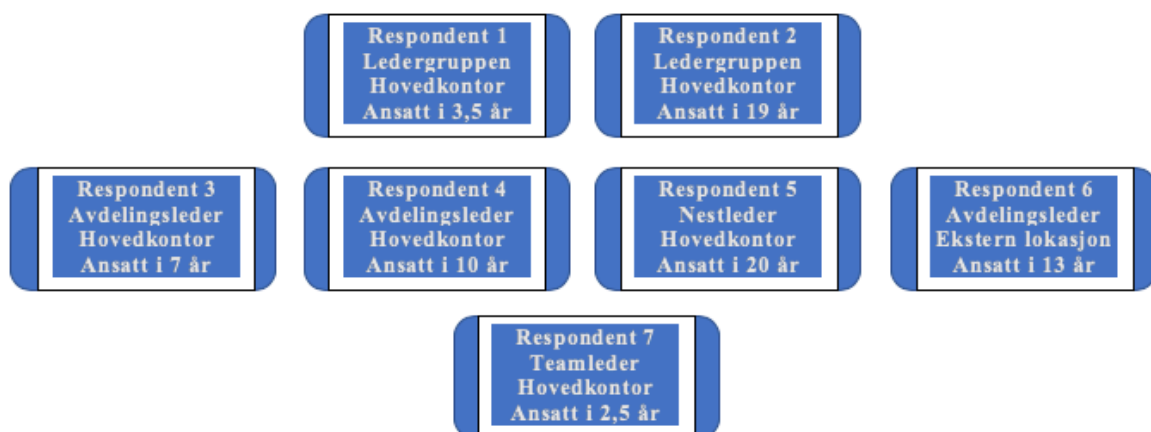
Jeg endret også på ordlyden på to av de andre forskningsspørsmålene mine. Jeg oppdaget av ordet påvirker er vanskeligere å argumentere for da alle svarene er fra enkeltindivider, som igjen består av en mye større organisasjon. Å skulle konkludere med en påvirkningskraft sett i lys av størrelsen på undersøkelsen ble feil, det samstemte heller ikke med den fenomenologiske designet. Den endelige ordlyden på forskningsspørsmålene, og de fire valgte, gir rom for meg til å tolke flere aspekter rundt respektive tematikk.

Siden det kun er 7 informanter, har jeg ikke foretatt en utstrakt meningsfortetting, en forkorting av informantenes uttalelser ved å korte ned lange setninger (Johannessen, Tufte, Christoffersen. 2016). Jeg ønsket heller ikke at gode besvarelser som kan fungere som direkte sitat i drøftingen skulle miste essensen. For å holde tråden i et datamateriale på hele 48 sider med transkriberinger, valgte jeg å kladde ned meningsfortetninger til hvert sentrale tema. På den måten ble det lettere å gjenkjenne likheter og ulikheter i deres oppfatninger.

Mine transkriberte data er anonymisert og delt inn i om informanten er på mellomleder eller ledernivå i organisasjonen. I selve analysen har jeg tatt hensyn til om informanten befinner seg på hovedkontoret, eller på en ekstern lokasjon for å kunne ta med aspekter rundt dette i drøftingen.

Oversikt over informantene:

Nedenfor følger en modell som beskriver nivå, lokasjon og ansettelseslengde for de ulike respondentene



|

Koder, kategorier og begreper

Denne fasen innebærer å finne meningsbærende elementer i materialet.

Dette gjøres ved å skille ut det som er relevant for problemstillingen, herunder de ulike forskningsspørsmålene (Johannessen, Tufte, Christoffersen.2016).

Man starter med å kode (dvs. sette merkelapper eller navn) på tekstelementer som gir informasjon og kunnskap rundt hovedtemaene i forskningen (Johannessen, Tufte, Christoffersen.2016).

Jeg har strukturert intervjuguiden inn under respektive temaer for å gjøre prosessen med koding lettere. Hvert tema har fått en egen fargekode som er gjennomgående for alle respondentene. På den måten kan jeg lettere sammenligne de ulike respondentenes svar og oppfatninger for så å knytte disse opp mot direkte sitater i drøftingen.. De delene av besvarelsene som jeg opplevde som «utenfor» det jeg spurte om, og som ikke belyste relevans til de ulike forskningsspørsmålene eller det jeg ikke oppfattet som hovedtemaer som gikk igjen, ble ikke markert. I kodingen har jeg også tatt hensyn til informantenes oppfattelse rundt visse temaer, og ikke bare systematiserer kodingen i henhold til tema. På den måten får jeg fatt i nye vinklinger som forståelse osv. Disse tolkende kodene viser til informantenes sammenhenger og perspektiver som også tidvis skiller seg fra teorien jeg har vektlagt i denne oppgaven og svarene fra andre respondenter (Johannessen, Tufte, Christoffersen.2016).

Sammenfatning

Kondensering og sammenfatning har vist seg å bli en betydelig større oppgave enn jeg så for meg. Dette skyldes at min intervjuguide inneholder mange spørsmål som gjør arbeidet uoversiktlig. For lette å sammenligne og se en rød tråd i besvarelsene, har jeg for hånd skrevet stikkord til hvert tema og sammenlignet de opp mot hver respondent. Når selve rammen har blitt fastsatt, har jeg så kunnet gå tilbake til kodingen min for å trekke ut gode sitater som enten underbygger eller går på tross av redegjørelsene i teorikapitlet. Disse sitatene er meningsbærende og har blitt fargekodet i henhold til respektive temaer (Johannessen, Tufte, Christoffersen.2016).

Underveis som drøftingen og analysen fremskrider, har jeg hentet meningsbærende elementer også fra andre hovedtemaer. Dette viste seg blant annet å være viktig i drøftingen som omhandlet Systemlæring, herunder delt visjon, da temaet beveger seg innom læring og kommunikasjon.

Evaluering av kvalitet

For å evaluere kvaliteten på denne kvalitative forskningen følger en gjennomgang av dens pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Johannessen, Tufte, Christoffersen.2016).

Pålitelighet

Selv om det har blitt benyttet en strukturert intervjuguide, blir samtalen styrt av hva informantene har hatt på hjertet, noe som gjør det vanskelig å bruke strukturerte datainnsamlingsteknikker. Observasjonene er også klart verdiladet og avhengig av kontekst. Det vil derfor være umulig for en annen forsker å duplisere forskningen min (Johannessen, Tufte, Christoffersen.2016). Mine funn er styrt av konteksten som er beskrevet i min casebeskrivelse. I tillegg styres forskningen også av meg som forsker, altså min erfaringsbakgrunn. F.eks vil min tidligere praksisperiode i bedriften gjøre at jeg har et annet utgangspunkt for å forske på fenomener i denne bedriften enn noen som ikke har denne kjennskapen. Dette påvirker min tolkning (Johannessen, Tufte, Christoffersen.2016). På den ene siden negativt ved at jeg kan ha forutinntatte holdninger til informantene og til temaene. Dette har jeg prøvd å styre bort i fra så langt det lar seg gjøre. På den annen side påvirkes det positivt ved at jeg visste nok om bedriften og menneskene til å vite hva flere av de brant for, hadde utfordringer med, noe jeg så åpnet opp for at de kunne utdype i denne forskningen. Påliteligheten til denne forskningen styrkes av ovennevnte casebeskrivelse og fremstilling av fremgangsmåten ved min metode (Johannessen, Tufte, Christoffersen.2016).

Troverdighet

Når vi snakker om troverdighet er det et annet ord for intern validitet.

«Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten» (Johannessen, Tufte, Christoffersen.2016.230).

Troverdigheten i denne forskningen er blant annet styrket av vedvarende observasjon (Johannessen, Tufte, Christoffersen.2016). Selv om koronaen gjorde at jeg ikke kunne tilbringe tid i mine forskningsomgivelser, har min tidligere praksis der gitt meg god kjennskap til felten og gjort det lettere å skille mellom relevant og ikke relevant informasjon. Dette har økt troverdigheten med hensyn til å forstå fenomenet. Tidligere praksisperiode bidro også til å bygge opp tillit mellom meg som forsker og intervjukandidatene (Johannessen, Tufte, Christoffersen.2016).

Overførbarhet

I denne forskningen er det utviklet teorier, begreper og fortolkninger som belyser fenomenet som har blitt studert (Johannessen, Tufte, Christoffersen. 2016). Det er ikke mulig å gjøre en statistisk generalisering av funn i en kvalitativ undersøkelse, men funn er blitt tolket opp mot teori for å danne konklusjoner. På den måten kan man overføre kunnskap (Johannessen, Tufte, Christoffersen. 2016). Et eksempel på dette er funnene rundt kommunikasjon i forbindelse med koronasituasjonen. Disse funnene og mine tolkninger av kan testes overført på lignende organisasjoner for å se på den eksterne validiteten ved min forskning.

Bekreftbarhet

Dette begrepet handler om hvor objektiv jeg som forsker har vært:

«Begrepet viser til i hvilken grad resultatene fra den kvalitative undersøkelsen kan bekreftes av andre forskere gjennom tilsvarende undersøkelser»

(Johannessen, Tufte, Christoffersen. 2016. 232). Når det gjelder min objektivitet som forsker kan man diskutere både for og imot. Min tidligere kjennskap til bedriften kan tale for at subjektive holdninger har preget mine funn, og ikke er et resultat av den fenomenologiske forskningen (Johannessen, Tufte, Christoffersen. 2016). Samtidig kan samme kjennskap gjøre meg kapabel til i bedre forstand holde meg objektiv. Jeg er av den oppfatning av at min tidligere praksis gir meg et fortrinn som forsker til å virkelig treffe i dybden på mitt fenomen, noe kanskje ikke en utenforstående forsker ville klart uten en slik praksisperiode. Det ville nok vært behov for et forprosjekt med observasjon for å kunne finne og tolke funnene likt som jeg. Noe annet som kan være med på å svekke bekreftbarheten er det faktum at intervjuene var såpass omfattende, at kun deler har blitt vektlagt i denne bacheloren. For en annen forsker, med et annet utgangspunkt, ville kanskje andre aspekter ha blitt vektlagt, og annen teori fremlagt for å drøfte disse.

Etikk

Som forsker har man et ansvar for at forskningen har tatt hensyn til forskningsetiske prinsipper og retningslinjer.

Før prosjektet startet, ble det opprettet dialog med bedriften jeg ønsket å bruke som case. HR valgte ut passende intervjuobjekter, basert på kravene for utvalget. (jf. metode - rekruttering)

Selv om informantene hadde gitt samtykke til sin bedrift, ble det også muntlig gitt til meg før intervjuene ble gjennomført, hvor det ble redegjort for deres rettigheter og mine plikter som forsker. Herunder:

- Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi
- Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv

(Johannessen, Tufte, Christoffersen.2016.84)

Samtlige respondenters anonymitet er sørget for ved at navn er byttet ut med pseudonymer. Det er heller ikke tatt med hvilken stilling de har, men siden jeg har vært i praksis i bedriften før, visste jeg hva slags rolle/stilling disse respondentene hadde. Denne informasjonen er ikke vedlagt i oppgaven, for å ivareta deres anonymitet. (Johannessen, Tufte, Christoffersen.2016) På bakgrunn av følgende uttalelse var jeg først av den oppfatning at mitt prosjekt ikke var meldepliktig hos Norsk senter for forskningsdata: «Hvis undersøkelsen har opplysninger som ikke på noe vis, eller på noe tidspunkt i behandlingsprosessen, kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, hverken direkte, indirekte gjennom bakgrunnsvariabler, navneliste eller epost/IP-adresse, er personene anonyme, og omfattes ikke av personopplysningsloven» (Johannessen, Tufte, Christoffersen.2016.89). Selv om jeg ikke har tatt med personopplysninger var det et krav fra NSD om at alle prosjekter som benyttet seg av intervju, hvor det forelå opptak som skulle brukes i transkribering, likevel var meldepliktige. Derfor ble dette prosjektet meldt opp og det foreligger godkjenning på gjennomføring.

Det er også i denne oppgaven vært en del hensyn å ta med tanke på personvern. Fenomenet jeg undersøker er av interesse for bedriften og derfor har flere i ledergruppen har uttrykt et ønske om å få tilgang på forskningen ved ferdigstillelse. Samtlige informanter er derfor ved spørsmål om samtykke til deltagelse, fått beskjed om at ferdig produkt vil bli gitt til HR avdelingen. Som forsker har jeg tatt mitt ansvar seriøst med tanke på å ikke tillegge annen kunnskap eller virkelighetsoppfatning enn det som respondenten har uttrykt i intervjuet. Under intervjuene har jeg heller ikke påvirket deres syn (Johannessen, Tufte, Christoffersen.2016)

5.0 Analyse og drøfting

Dette kapittelet er delt inn i tre deler, slik som i teorikapittelet, herunder: læring, delt visjon og kommunikasjon. De ulike delene inneholder egne hovedtemaer hvor det følger analyse fra data, sitater fra teori og drøfting rundt dette. Hver hoveddel har en delkonklusjon, som besvarer gjeldende forskningsspørsmål. Kapittelet avsluttes med en hovedkonklusjon som skal svare på problemstillingen: Hvordan opplever ledere kommunikasjon og læring i Visma Exso?

5.1 Læring

I denne delen belyses respondentenes opplevelse rundt læring og hvordan de jobber med videreutvikling av sine ansatte. Analysen og drøftingen vil besvare:

Forskningsspørsmål: *Hvordan stimulerer ledere til læring i organisasjonen?*

Videreutvikling av ansatte

Samtlige respondenter på mellomledernivå beskriver et fokus på videreutvikling.

Men det ble avdekket et skille hos respondentene:

- Gruppe 1- fokuserer på autonomi – ansvar for egen læring
- Gruppe 2- fokuserer på strukturert videreutvikling

Gruppe 1:

Flere av respondentene legger vekt på stor grad av autonomi hos sine medarbeidere når det gjelder videreutvikling.

Informant 5: «Det er veldig individuelt hva de ulike kan i sin suppothverdag, og vi sier ofte at de må gjøre en innsats for å heve sin egen kompetanse»

Informant 4: «To av guttene har nå tatt fagbrev (..) Hvis de har lyst til å utdanne seg mer, så har jeg bedt de om å komme med forslag og tiltak på det.»

Problemet med at mellomlederne tillegger så mye autonomi med tanke på videreutvikling, er at man fort kan ende opp med at ansatte i flere avdelinger lener seg på enkeltkretslæring.

De ser at de har et problem, de tilpasser sin egen adferd for å forbedre situasjonen (wordpress.com.2014). Selv om dette fokuset på autonomi kan skape forpliktelse og engasjement, kan det ende opp med at man hindrer både ansatte individuelt, avdelinger og også organisasjonen som et hele til å heve læringen opp mot et nivå hvor man utfordrer underliggende oppfatninger og antagelser (wordpress.com.2014). For at denne gruppen skal kunne stimulere til dobbeltkretslæring hos sine tydelig motiverte ansatte, er de avhengig av å

styre de individuelle initiativene til å se seg selv i lys av et større bilde. Dette vil videre belyses i drøftingen som omhandler delt visjon.

Gruppe 2:

To av respondentene beskriver et mer systematisk/strukturert arbeid rundt videreutvikling:

Informant 3: «Vi har medarbeidersamtaler (3 ganger i året) og da lager man utviklingsplan med hva som er neste steg. Så i avdelingen min har vi fokus på det.»

Jeg vet fra praksis at alle avdelinger har disse samtalene, men det at kun denne respondenten trekker det frem som et poeng, kan tyde på at ikke alle lederne legger like mye fokus på å bruke disse samtalene som et verktøy for læring.

Respondent 6: «vi har laget en side med e-læring til teknikerne, med både nytt og gammelt, så det er noe for alle teknikerne.»

Disse respondentene er en del av de som styrer alle teknikerne som jobber på nasjonalt plan. Her har organisasjonen altså jobbet med å strømlinjeforme læring og utvikling for å kunne jobbe aktivt mot sin visjon.

Denne systematiske jobbingen med videreutvikling gjør at lederne kan styre sine medarbeidere mot dobbeltekretslæring. Både ved utviklingsplaner og kurs har lederen mulighet til å styre sine ansatte sitt fokus mer fremover og til å tenke langsiktige muligheter tilknyttet ens egen utvikling som igjen kan hjelpe organisasjonen til å utfordre underliggende oppfatninger og antagelser (wordpress.com.2014).

Det er likevel en form for videreutvikling som kan ende opp med å gi kun enkeltkrets læring. Hvis den ansatte i utviklingssamtaler beskriver et problem han ofte står ovenfor, kan både han og sjefen begynne å se på løsninger rundt dette. Altså kun se på adferden og de konkrete handlingene for å bedre en situasjon (wordpress.com.2014).

Deres tilbakemeldinger, knyttet direkte til daglige gjøremål vil fungere som en slags termostat som regulerer deres utvikling:

«Single-loop learning is like a thermostat that learns when it is too hot or too cold and turns the heat on or off. The thermostat can perform this task because it can receive information and take corrective action (Argyris,Schøn.1978). For at et slikt systematisk arbeid med videreutvikling skal føre til dobbeltekretslæring er organisasjonen avhengig av ledere som, selv om de ofte jobber på et operativt nivå, har klart for seg hvor bedriften er på vei. I tillegg må lederne se sin avdeling og dens oppgaver i lys av organisasjonen som et hele.

Støtte fra ledergruppen

Felles for begge gruppene lå deres opplevelse av støtte fra ledergruppen når det gjelder læring. Respondent 1 påpeker viktigheten av at ledelsen har tilrettelagt for e-læring og systemer hvor de ansatte skal læres ting. Kommunikasjonskanalene intranett, Instagram og møter, trekkes frem som aktiv støtte i tillegg til utarbeidelse av en tydelig «ramme» bestående av retningslinjer og håndbøker. Respondent 2 drar frem HR som en aktiv bidragsyter med tanke på å «presse» lederne til å ha aktivt fokus på kommunikasjon i deres hovedkanal intranett. I tillegg mener han at ledelsen oppfordrer ansatte til å videreutvikle seg, ved at bedriften jobber i det han kaller «visma ånd»: «Du begynner ett sted, men du har masse karrieremuligheter.»

Alle respondentene på mellomledernivå beskriver mye av den samme støtten som ledergruppen her trekker frem. Men også her kommer autonomi frem.

Respondent 5: «Ledelsen holder ingen tilbake fra å lære.»

Respondent 7: «Vi kan også legge ut kurs selv som ledere.»

Respondent 4 føler det mangler struktur på innføring av nye rutiner og verktøy: «så man ikke bare må sitte og finne ut av ting på egenhånd.»

Begge respondentene fra ledergruppen beskriver et økt fokus på kommunikasjon.

Det viser en tydelig proaktiv tendens i ledergruppen, med tanke på å støtte mellomledere til å jobbe med videreutvikling og læring.

De ser altså på kommunikasjon som bindeleddet for utvikling i organisasjonen. Dette belyses senere under temaet kommunikasjon.

Ferdigheter for å utvikle dobbeltkretslæring:

Ledernes fokus på å prøve å bevege seg mot dobbeltkretslæring ved videreutvikling av de ansatte må sees i lys av deres daglige virke. Derfor spurte jeg samtlige mellomledere hvordan deres avdeling reagerer når de står ovenfor utfordringer, om de var proaktive eller reaktive.

I en organisasjon med mange avdelinger er det naturlig at visse avdelinger som f.eks support er reaktive, da de «slukker branner» når kunder ringer inn fordi ting ikke fungerer som de skal. Likevel var det kun 1 respondent som svarte at de jobber reaktivt. Tre respondenter svarte at de var både proaktive og reaktive og det var også en respondent som svarte at han som leder jobbet kun proaktivt.

Dette kan underbygge muligheten for at videreutvikling kan bli til dobbeltkretslæring, da dette viser at mange avdelinger har ledere som tenker proaktivt, helt i tråd med Argyris og Schön.

«Double-loop learning occurs when error is detected in ways that involve the modification of an organization's underlying norms, policies and objectives» (Argyris, Schön. 1978).

Dette er ifølge Argyris og Schön, avhengig av tre ferdigheter:

- *Selvbevissthet: Å kunne identifisere ubevisste og vante handlinger.*
- *Ærlighet og oppriktighet: Å kunne identifisere grunnleggende årsaker, for å finne roten til et gjentakende problem*
- *Tar ansvar: Å aktivt jobbe med å endre handlinger og metoder.*

Disse ferdighetene er avhengig av hvordan de aktivt jobber med læring på organisasjonsnivå.

Sosial læring som hybridmodell

Det ble tydelig at respondentene har en ganske ulik oppfatning av læring i sin organisasjon. Både internt på sin avdeling og generelt i organisasjonen. De respondentene som jobber med teknisk personell trakk frem e-læringen ved spørsmål om hvor de opplever at læring i bedriften finner sted. Mens de andre respondentene trakk frem læring i praksis.

E-læring:

Som redegjort for i teori, er det lettere å utarbeide opplæringsprogrammer for organisasjoner som tar utgangspunkt i læring fra et positivistisk syn, f.eks behaviorism. Dette fordi man bryter ned arbeidet til konkrete handlinger og matcher dette opp mot kompetansen til medarbeideren.

E-læringen i Visma Exso ser ut til å gjøre nettopp dette med teknikerne:

«Vi sertifiserer folk til å få lov til å skru. Da lages det en opplæringsplan.» (respondent 3)

Problemet med denne retningen innenfor læring er at den kan ende opp med kun å fremme enkeltkretslæring:

«learning occurs through stimulus-response whereby an individual acquires knowledge about a stimulus (event) through sensory experiences from the environment with which the stimulus is associated» (McHenry.2008.74).

Respondent 6 sier at de også har fokus ved hans avdeling på at nye teknikere skal være med en erfaren ut på jobb, slik at han kan lære i praksis også. Men den gjennomgående forståelsen rundt videreutvikling lener seg i stor grad på nevnte positivistiske retning.

Teknikerne, som utgjør den største kollektive gruppen arbeidere i bedriften, vil videreutvikles innenfor en retning som i bunn og grunn oppfordrer til enkeltkretslæring. Dette vil hemme organisasjonens mulighet til å bli en lærende organisasjon, blant annet fordi denne gruppen arbeidere sitter med dybdekunnskap de andre avdelingene hadde trengt for selv å utvikle

prosesser og produkter som er fremtidsrettet med tanke på hva nye og eksisterende kunder vil nyte godt av i fremtiden.

Læring i praksis:

For respondentene som ikke jobber direkte med teknikerne har de en helt annen oppfatning av hvor og hvordan læring i organisasjonen finner sted.

Disse mellomlederne og respondentene i ledergruppen beskriver lokal læring i praksis.

Respondent 1 beskriver det på følgende måte:

«Vi utvikler oss og lærer av feilene våre for å kunne gjøre det bedre neste gang.»

Dette kan tyde på at avdelingene ved hovedkontoret og ledergruppen jobber med læring ut fra en pragmatisk retning:

«Pragmatist philosophy of learning is founded on the premise that, by reflecting on experiences, understanding of the world we live in is constructed. In this approach, the emphasis is that all learning starts in practice and results from unhampered participation in a meaningful situation» (McHenry.2008.75).

Flere av respondentene snakker om at mye meningsutveksling og deling av kunnskap foregår uformelt i lunsjen, ved kaffebaren og i gangene. Respondent 2 kommer med et eksempel på hvor vesentlig denne læringen kan være:

«En ansatt jobbet hos oss en gang som bodde i Oslo, så derfor hadde han ikke tid til å være så mye hos oss på hovedkontoret. Han sluttet fordi han merket at han ikke fikk med seg læringen i smalltalken som skjedde hele tiden, fordi han ikke hadde tid til å være så mye hos oss i hverdagen.»

Dette kan tyde på at det er vanskeligere for de eksterne lokasjonene i organisasjonen å ta del i meningsutvekslingen som denne gruppen trekker frem som vital for «læring i praksis».

Videre utvikling av sosial læring

Flere av respondentene etterlyser et fokus på organisert læring i organisasjonen, ikke bare for teknikerne. De trekker frem behovet for og ønsket om en kursavdeling.

En av respondentene fra ledergruppen har følgende uttalelse om hans oppfattelse av læring i organisasjonen: «Når det gjelder læring internt så handler læring om å samarbeide godt med kolleger internt i avdelingen og på tvers av avdelingene.»

Gjennom alle intervjuene uttrykte de fleste respondenter på ett eller annet tidspunkt at samhandling på tvers av avdelingene var noe bedriften behøvde å arbeide med videre.

Uttalelsene kan tyde på at bedriften begynner å se en læringsutfordring som Peter Senge også fokuserer på i sin bok nemlig «I am my position»:

«When people in organizations focus only on their position, they have little sense of responsibility for the results produced when all positions interact» (Senge.1990.19).

Som redegjort for kan ansatte som kun tenker på sin jobb og ikke hvordan de er en del av en større hensikt for organisasjonen, føle at de har gjort sin jobb bra, selv om organisasjonen hadde trengt at man gjorde sin oppgave annerledes.

Det kan derfor vise seg at ledere som lar autonomi styre utviklingen, underbygger denne læringsutfordringen. Dette vil ha følger internt i avdelingen, noe som igjen påvirker hele organisasjonen. Denne fallgraven er altså gjeldende både for lederne i gruppe 1 og gruppe 2. Respondent 3 peker på visse konkrete fremtidsplaner organisasjonen har med tanke på læring: «Vi har ingen kursavdeling. Vi snakker om at vi kanskje skal etablere en kursavdeling, som kanskje faller inn under vår avdeling da vi sitter på mye kompetanse på huset som vært fall teknikerne trenger. Men vi tenker også å se på organisatoriske kurs, så folk kan se helheten av bedriften når det kommer til onboarding av nye ansatte.»

Denne uttalelsen underbygger min generelle oppfattelse av at flere av lederne føler det mangler samhandling på tvers av avdelingene, noe jeg opplever som en begrensning med tanke på læring i organisasjonen som et hele. Selv om de tenker at disse organisatoriske kursene (som jeg oppfatter som kunnskapsinnføring av hvordan organisasjonen som et hele fungerer) er myntet på nye ansatte, tror jeg også etablerte medarbeidere og ledere hadde nytet godt av. Slike kurs kunne rustet lederne til å utvikle de tre ferdighetene Argyris og Schön beskrev som essensielle for å utvikle dobbeltkretslæring.

Vi kan trekke frem drøftingen rundt e-læringen som et eksempel her. Hadde teknikerne i tillegg til et praktisk rettet e-læringskurs også fått ta del i organisatoriske kurs, som gav de ett innblikk i det større bilde, kunne de sett seg selv som en del av noe større. De hadde innehatt kunnskapen til: ***Å kunne identifisere ubevisste og vante handlinger.***

Dette igjen kunne ført til at de kom med tilbakemeldinger, ikke bare knyttet til direkte opplevelser i sine daglige oppgaver, men også innspill som kunne hjulpet andre avdelinger i organisasjonen. Dette hadde åpnet opp for: ***Å kunne identifisere grunnleggende årsaker, for å finne roten til et gjentakende problem.***

Hvis salg hadde fått tilbakemeldinger fra teknisk avdeling på produktene de selger inn til kunder, så kunne de utviklet pakker som ble mer effektive for f.eks teknikerne å utføre i praksis. De hadde vært bedre rustet til å ***aktivt jobbe med å endre handlinger og metoder.***

Flere av respondentene beskriver salg som fremtidsrettet uten kanskje at organisasjonen får tid til å være med på utvikling. Dette har resultert i teknikere som ikke er forberedt på nye type kunder og produkter og en support og teknisk avdeling som har måttet jobbe som «brannslukkere.»

Det er derfor min oppfatning at visse avdelinger jobber ut fra et positivistisk perspektiv, mens andre avdelinger som salg, jobber mer pragmatisk. For at organisasjonen skal få noen effekt av en kursavdeling er de nødt til å få hele organisasjonen til å jobbe med utvikling fra et pragmatisk læringsstandpunkt og prøve i større grad å begrense skillet mellom de to gruppene denne drøftelsen har tydeliggjort.

Dette underbygges av McHenry's konklusjon i sitt case studie:

«For this reason, reflections on learning assumptions are vital in order to make informed choices about the design and value of tools for managing learning from experience» (McHenry.2008.88).

5.1 Delkonklusjon

Hvordan stimulerer ledere til læring i organisasjonen?

Lederne stimulerer til læring på ulike måter internt i organisasjonen. Den ene gruppen fokuserer på læring i praksis, som drives av stor grad av autonomi innenfor en fortolkende (pragmatisk) retning. Den andre gruppen fokuserer på e-læring som drives av en positivistisk retning av læring.

Jeg ser at det er hybridmodell tilstede som ikke tar hensyn til kompleksiteten mellom gruppen som jobber positivistisk og gruppen som jobber fortolkende. Dette hemmer lederens mulighet til å utvikle dobbeltkretslæring hos organisasjonen som et hele. Men visse ledere oppnår dobbeltkretslæring internt i avdelinger der den pragmatiske retningen næres opp under.

5.2 Delt visjon

I denne delen belyses respondentenes opplevelse tilknyttet bedriftens fremtidsplaner og hvordan lederne ser for seg veien videre. Analysen og drøftingen vil besvare:

Forsknings spørsmål: *Hvilke betraktninger har lederne av bedriftens fremtidsvisjon og utvikling av veien videre?*

Denne delen av drøftingen vil identifisere visjoner bedriften jobber mot, for så å se om disse kan eller har blitt en delt visjon som organisasjonen identifiserer seg med. Videre følger tanker og opplevelser mellom lederne har med tanke på involvering og mulige tiltak organisasjonen kan fokusere på i fremtiden.

Forankring av visjon

For å forankre en delt visjon i organisasjonen må man se på dens styrende ideer. Disse er fundamentert i tre kritiske spørsmål som redegjort for i teorikapittelet.

Spørsmål 1: Hva?

Jeg identifiserte to visjoner som Visma Exso har fokus på for øyeblikket:

- Exso Care
 - Kundens ønsker og opplevelser i fokus
- IT lett anvendelig for kunden
 - Fremtidsplanen til direktøren med tanke på utvikling av dagens tjenester.

Spørsmål 2: Hvorfor?

Denne delen handler om hva bedriften tror på og hva de vil utrette i markedet (Senge.1990).

Tre av respondentene hadde svar knyttet opp til visjonen «Exso Care».

En av respondentene fokuserte på «IT lett anvendelig», mens resterende tre respondenter beskrev begge visjonene.

Spørsmål 3: Hvordan?

Dette omhandler organisasjonens kjerneverdier. To av respondenter kunne fortelle meg at det var fem, og kunne samtlige av disse. De andre respondentene som ikke kunne alle ordrett, beskrev kvaliteter som var viktige for visjonen «Exso care», blant annet effektivitet, pålitelighet og å levere kvalitet på kundens premisser. Det er derfor tydelig at denne visjonen er bygget på organisasjonens kjerneverdier. I stede for at man terper på at ordene skal være riktig, fokuserer lederne på hvordan man kan bruke ordene til å engasjere mennesker (Senge.1990). Min opplevelse er at alle respondentene er meget engasjerte i hvor bedriften

skal og hva de skal utrette. Men hvordan de skal jobbe videre med utvikling av delt visjon, virker de ikke unisont enige i. Dette kommer jeg tilbake til senere i drøftingen.

Det interessante var at respondentene som trakk frem «Exso Care», også trakk frem verdier som i stor grad beskrev visjonen til direktøren. Dette tyder på at Fremtidsplanen til direktøren fremdeles ikke er forankret men har begynt å spre seg på grunn av hans entusiasme knyttet til prosjektet. Respondentene fra ledergruppen viser et skille mellom disse to visjonene:

Respondent 2: «Exso care er et bra begrep, men er mer rettet mot kundene.»

Respondent 1: «Exso care er måten vi jobber på, mens fremtidsplanen til direktørem handler om hvor bedriften skal bevege seg.»

Begge visjonen er som nevnt bygget opp rundt bedriftens kjerneverdier, men disse uttalelsene kan tyde på at visjonen «IT lett anvendelig for kunden» blir utviklet på grunnvollen av «Exso Care.» Videre drøfting vil derfor legge hovedvekt på sistnevnte visjon.

Ledere som designere

Senge påpeker viktigheten av ledere som forstår forutsetningene organisasjonen har, før man starter å utvikle nye visjoner. For å kunne snu, endre eller jobbe videre med visjoner i en organisasjon må lederne ha kunnskap rundt forankringspunktene man kan bygge videre fra. Du vil ikke være i stand til å gjøre store endringer som organisasjonen kanskje ikke er bygd opp til å klare å utrette (Senge.1990).

Jeg tolker respondentenes beskrivelse av «IT lett anvendelig for kunden» som en visjon som organisasjonen har forutsetninger for å utvikle videre.

I tillegg behøves det ledere som klarer å kommunisere på en slik måte at andre ønsker å ta del i deres visjon (Senge.1990). Jeg har en opplevelse av at direktøren innehar denne «art of visionary leadership» (Senge.1990.198). Dette fordi flere av respondentene referer til visjonen som «hans mantra». Men kan man nå frem til alle?

Teorien er veldig idealistisk. I en organisasjon med over 200 mennesker, med ulike forutsetninger både med tanke på utdanning og ambisjoner vil selv den mest visjonære leder ikke klare å overbevise alle. Dette underbygges av respondent 3: «Det er veldig mange typer folk i Exso. Det er mange som går på jobb fordi de har en jobb og skal ha lønn, de har vokst opp med å skru og har ingen visjon om noe mer. Men så finnes det også en mer fremover lent gruppe som har planer og visjoner og ønsker å komme opp og fram. Det er ett sprang mellom de ulike gruppene som jobber i Exso. Mange av teknikerne har ingen andre planer enn å skru. Man klarer ikke å snu alle!»

Her trekkes det frem et godt poeng som jeg føler teorien ikke tar hensyn til. Det finnes ingen bedrift hvor alle ansatte er engasjert, fremtidsrettet og brenner for å yte maksimalt for sin arbeidsgiver. Det er mange som kun ser på jobb som nettopp det, en aktivitet de gjør hver dag for å få lønn. En organisasjon vil derfor måtte fokusere på å skape motivasjon hos de ansatte som har sterke personlige mål når det kommer til deres fremtidsplaner i organisasjonen. Det må utvikles et klima blant disse som oppmuntrer til personlige visjoner, som igjen kan være byggesteiner for delte visjoner i en organisasjon (Senge.1990). Dette kan føre til at man generer en høy kreativ spenning og som vil beholde utholdenheten i dette arbeidet, fordi de personlig er investert i å se visjonen lykkes (Senge.1990).

Entusiasmens rolle i utviklingen av en delt visjon

Modellen til Senge viser hvordan en delt visjon utvikler seg. (se s.13)

For at visjonen skal forsterkes ble det trukket fram at entusiasme har en stor påvirkningskraft med tanke på spredningen av den delte visjonen i organisasjonen (Senge.1990). Derfor spurte jeg respondentene om de opplevde en entusiasme knyttet til veien videre for bedriften.

Respondentene fra ledergruppen føler absolutt at de ansatte opplever entusiasme. Respondent 2 beskriver det på følgende måte: «Jeg føler at veldig veldig mange ønsker å jobbe å være proaktive og hjelpe til 24/7 hvis det behøves».

Det kan være de føler på en entusiasme fordi de sitter i en ledergruppe som er tydelig forankret i visjonen som adm dir har for fremtiden. Men er dette tilfellet lenger ned i organisasjonen? Første steg mot entusiasme, kan tenkes å være en personlig identifisering med den fremtidige visjonen.

Begge respondentene i ledergruppen er unisont enige om at de tror ansatte føler en slik identifisering. Respondent 2 trekker frem at en av grunnene til dette er at fremtidsplanen repeteres på allmøtene hele tiden.

Respondent 1 er litt mer nyansert i sin beskrivelse av denne identifiseringen: «Alle er skrudd sammen forskjellig. Det er ulikt utgangspunkt mellom en tekniker og adm dir i hvordan de tenker, så man når aldri helt frem. Også er det noen som bryr seg mer enn andre.»

For å virkelig vite om denne identifiseringen og entusiasmen er forankret, kan det være en idé å bruke den årlige medarbeiderundersøkelsen som et verktøy til å avdekke dette.

Blant mellomlederne, som sitter med tempen mer direkte opp mot sine respektive ansatte er det et litt mer nyansert bilde som viser seg.

Respondent 7 og 4 er enig med respondentene fra ledergruppen. Dette mener respondent 4 handler om at medarbeiderne på hans avdeling har vokst på de nye utfordringene som har kommet med tanke på nye kunder og produkter som de nå satser på.

De tre siste respondentene beskriver to problemer tilknyttet entusiasme:

- Manglende forretningsforståelse
- Mangel på tid

Respondent 3 og 6 er enige i at i deres tekniske avdelinger er det entusiasme for veien videre. Dette mener de handler om at teknikerne ser at det går bedre og at de som bedrift nå har flere ben å stå på med tanke på nye kunder og produkter. Likevel trekker de frem et problem de ikke helt kan bli kvitt. Respondent 3 beskriver dette slik: «Mange av teknikerne føler at var bedre før. Men det igjen går jo litt på dette med forretningsforståelse og at mennesker har en tendens til å føle at alt var mye bedre før».

Respondent 5 føler at menneskene på avdelingen har så mye å gjøre at de glemmer å se at det finnes en vei fremover som det må fokuseres på. I tillegg beskrives det en mangel når det gjelder å få gjennomarbeidet visjonen ut til hele organisasjonen: «Man sitter og jobber i sin boble, uten å skjønne hvilken viktig rolle man spiller i at veien går som den går».

Begge problemene som analysen viser til, kan hemme forsterkningen av visjonen, slik at den sprer seg fra ledernivå og videre nedover i organisasjonen. Selv om mange av teknikerne og medarbeidere på logistikk opplever entusiasme, som beskrevet over, kan denne entusiasmen vise seg å kun være begrenset til nye produkter og kunder. Hvis de ikke ser det store bildet av hvordan alle avdelingene må samhandle for å utvikle, forbedre og nå visjonen «It lett anvendelig» vil ikke denne entusiasmen bidra til å skape en lærende organisasjon.

Tidligere i drøftingen kom det fram at lederne i stor grad føler at de jobber mot å være proaktive. Men uansett om dette fokuset er tilstede kan dagligdags gjøremål gjøre at det rett og slett ikke er tid til en hel del kreative prosesser rundt videreutvikling av en visjon.

Dette fordi en leders arbeidsdag er fylt opp av administrative oppgaver som må håndteres.

Derfor opplever jeg Senges teori for idealistisk til å tas direkte bokstavelig for en bedrift som har mange avdelinger som jobber med operasjonell drift, kontra en «Think tank» organisasjon. Det er likevel mye Exso kan ta med seg videre når det gjelder tilrettelegging for å klare disse tingene i større utstrekning. Videre følger mellomledernes tanker rundt tiltak som kan benyttes i dette arbeidet mot å bli en lærende organisasjon.

Når visjon og virkelighet møtes

Respondentene fra ledergruppen forteller at de på prosjektsiden nå ser på rekrutteringen videre. Dette for å sikre kompetanse nødvendig for å bevege seg mer i retningen av formålet med visjonen. Dette viser at de ikke har satt visjonen i stein, men er opptatt av å la den utvikles internt i organisasjonen ved hjelp av bidrag fra flere mennesker.

Dette tror jeg også kan skape entusiasme, når mellomlederne ser et økt fokus på utvikling av dagens virkelighet.

Senge beskriver en slags balansegang ledere må mestre for å beholde entusiasme knyttet til en delt visjon. Han mener at hvis det ikke er rom for menneskene i organisasjonen til å komme med alternative løsninger for å teste visjonen, vil dette hemme spredningen av den internt i organisasjonen. (Senge.1990)

Flere av respondentene har snakket om «Visma Ånd», en slags kultur hvor innspill er positivt og at hvis man er dedikert kan man gjøre karriere. Dette er definitivt positivt for å få motiverte ansatte. Senge påpeker også viktigheten av å la mangfoldet i organisasjonen få komme til uttrykk, hvis ikke kan man oppleve polarisering, redusere klarheten i den delte visjonen og Begrense veksten av entusiasme (Senge.1990).

Spørsmålet blir da, finnes det en arena hvor dette lar seg gjøre?

Forsterkende prosess

Ved spørsmål om respondentene opplever at det finnes en arena hvor man kan drøfte ulike planer og muligheter som visma Exso kan jobbe videre med er det en felles forståelse blant samtlige mellomlederne om at dette ikke finnes. Respondent 5 utdyper at dette er et frustrasjonsmoment lenger ned i organisasjonen:

«De roper mest om «kan vi ikke få vite om planer som foreligger, hvilke endringer som dere tenker på?» Så nei det føler jeg ikke.»

Respondent 3 påpeker at det kan komme drypp om fremtidsplaner men trekker frem mangelen på en formell kanal: «Det er mange diskusjoner i gangene, men det er jo mer uformelt.»

Visjon sprer seg på bakgrunn av en forsterkende prosess som øker forståelse, entusiasme, kommunikasjon og forpliktelse (Senge.1990).

Hadde organisasjonen dannet en formell plattform, kunne dette vært en bidragsyter til å skape en slik forsterkende prosess for den visjonen ledergruppen nå jobber mot.

Et problem her kan være at ledergruppen selv til dels føler at en slik plattform finnes.

Respondent 1 sier følgende: «Absolutt de finnes! Hvis noen mener noe annet, så går det på vilje. Nå har vi så mange fora, inngangsflater og muligheter til å si ifra at nå står det på en selv». Jeg opplever at ledergruppen kanskje føler at deres informasjonskanaler er nok for å skape en slik forsterkende prosess. Men det er forskjell på en kanal for å melde fra avvik, og et fora hvor det skapes læring i organisasjonen. Dette kan også ha sammenheng med et poeng respondent 4 trakk frem, nemlig at kulturen i bedriften er bygget rundt en forståelse om at alle med ideer og forslag gjerne må gi beskjed om dette. Respondent 2 er litt mer nyansert i sin forståelse: «Alle ansatte kan gi innspill til sine respektive ledere osv. Men jeg synes ikke det er noen opplest og vedtatt arena for det som er god nok akkurat nå».

Så er dette noe de burde fokusere på? Senge påpeker at gapet mellom visjon og den virkeligheten bedriften befinner seg i kan føre til at produktivitet og giv uteblir (Senge.1990). «Vision becomes a living force only when people truly believe they can shape their future» (Senge.1990.215). Med disse ordene i tankene kan man trekke en konklusjon at hvis bedriften ønsker at visjonen til direktøren skal forsterkes i organisasjonen og føre til økt produktivitet må de åpne opp for involverende tiltak.

Delt visjon og læring – Involvering av mellomlederne

«Leaders who appreciate organizations as living systems approach design work differently. They realize that they can create organizational artifacts like new metrics, or formal roles and processes. (..) But it is what happens when people use the artifacts or processes or participate in the meetings that matter» (Senge.1990.321).

For å gjøre denne fremtidsplanen mer håndgripelig må øvre ledelse utvikle prosesser hvor mellomlederne og også vanlige ansatte kan ta del i utviklingen av fremtidsplanen. Dette kan bidra til at de ansatte ser seg selv som en del av det store bildet, for på den måten å jobbe sammen mot å nå en felles visjon:

«they see visions and other guiding ideas as tools for mobilizing and focusing energy. They judge the ideas by their impact, not by how they sound. And they never forget that guiding ideas are always work in progress» (senge.1990.328).

For at Visma Exso virkelig skal kunne jobbe på en måte som utfordrer dagens tankegang og finner nye løsninger basert på «IT lett anvendelig» må det skapes rom for utvikling av ideer og bygges prosesser som kan løfte og gjennomføre disse.

Respondent 1 trekker fram et aktivt tiltak ledergruppen har brukt for å skape et positivt bilde rundt veien videre for organisasjonen.

Respondenten forteller at ledergruppen jobber aktivt med å tydeliggjøre hvor selskapet skal og knytte dette opp mot de tingene vi allerede gjør, slik at menneskene i organisasjonen skal ha noen knagger å henge det på.

Et konkret tiltak her er noe de kalte «Vår suksess 2020». De fikk et reklamebyrå til å fremstille alle bra hendelser det siste året på en tidslinje. Heftet beskrev også hvor bedriften skal og forretningsområdene. Det ble lagt inn morsomme innslag fra Instagram profilen til Exso og en reportasje om en tekniker i Kirkenes. Hvorfor gjorde de dette?

«Vi har bestemt oss for at vi skal fokusere på de positive tingene og fortelle om de suksessene vi har. Det handler om å synliggjøre suksessene og ikke bare snakke om det på overflaten, for da synker det mer inn hos den enkelte. Det føler vi er mer motiverende, for de ansatte kan se at det de gjør henger sammen med et større bilde»

For å gjøre det hele mer personlig ble det sendt hjem i posten til hver enkelt ansatt. Tanken var at de skulle føle seg verdsatt og kanskje litt stolt når de kunne vise frem hjemme hos familien.

Dette viser at også ledergruppen ser at de ikke har lyktes helt med å få de ansatte til å se det store bildet. Men slike tiltak viser en vilje til å få dette til.

Selv om dette er en flott måte å informere de ansatte om hva som skjer i organisasjonen, blir spørsmålet om de aktivt linker sine suksesser opp mot fremtidsvisjonen, slik at visjonen blir overbevisende og gjort håndgripelig, da dette vil sørge for økt støtte fra de ansatte (Senge.1990). Det at ingen av respondentene på mellomledernivå trekker frem dette tiltaket, kan også tale for at ikke de har klart å se på dette tiltaket som engasjerende for de i sitt daglige virke. Det kan være på grunn av at de ikke var direkte koblet til utviklingen av brosjyren. Det var sikkert oppløftende lesing, men kanskje ikke motiverende for å se hvordan de kunne bidra fremover i arbeidet med å visjonen «It lett anvendelig». Ifølge Senge er god lærings infrastruktur effektiv hvis den integrerer praksis og læring. Samtidig som man lar medarbeidere ta del i utviklingen av denne læringsstrukturen (Senge.1990). Dette vil avhenge av: «leaders who appreciate and are comfortable with an open, interactive design process» (Senge.1990.322). Ledergruppen burde derfor starte arbeidet med å involvere mellomledere (og senere medarbeiderne i avdelingene) i arbeidet med å skape artefaktene og prosessene som kan løfte visjonen til å bli en delt visjon for hele organisasjonen (Senge.1990).

Respondentene på mellomledernivå identifiserer følgende potensielle læringstiltak de brenner for:

- Opplæringsansvarlig som jobber på tvers av avdelingene
- Felles plattform for kompetansekartlegging
- Mer tid til fysiske kurs og pilotinstallasjoner
- Gi mellomlederne tid til å jobbe med utvikling og læring på sin avdeling
- Økt fokus på utviklingsplanen fra medarbeidersamtalene
- Opprettelse av en kursavdeling

Fellesnevneren for alle disse tiltakene er en endring i hvordan man jobber med utvikling.

Respondentene etterlyser at tid og ressurser settes av til dette, ikke tildeles hvis alle administrative oppgaver er fullført. Hadde ledergruppen åpnet døren for dannelsen av et team som diskuterte visjonen på tvers av avdelingene, kunne bedriften jobbet mer proaktivt med tanke på utfordringer. Dette hadde vært med på å forankre visjonen og løfte denne til et nytt nivå av læring i organisasjonen og vist en ledergruppe som er både komfortabel med, og åpen å for, å utfordre dagens virkelighet (Senge.1990). I tillegg kunne det først til en mer interaktiv design prosess hvor mellomlederne følte at de var med å forme fremtiden (Senge.1990.215). Dette teamet kunne brukt kommunikasjon til å komme frem til gode prosesser for meningsutvekslinger på tvers av avdelingene. Disse deltagerne hadde følt en forpliktelse og blitt ambassadører som trodde på en delt visjon.

«Vision need strong advocates. But advocates who can also inquire into others visions open the possibility for the vision to evolve, to become larger than our individual visions. That is the principle of the hologram» (Senge.1990.208).

Dette teamet kunne også i regi av HR jobbet strategisk ved å lage et rulleringsprogram og de kunne utviklet organisatoriske kurs på bakgrunn av innspillene deltagerne i jobbrulleringsprogrammet hadde kommet tilbake med. Selv om ikke respondent 1 snakker om disse ovennevnte tiltakene er det tydelig at ledergruppen også ser den potensielle verdien av å jobbe aktivt med visjonen: «Vi trenger en ambassadør innad i bedriften som kan sjekke hvor er det vi jobber i henhold til denne visjonen og hvor er det vi klarer å leve etter dette her! (..) Jeg tror at de egentlig skjønner hva det handler om, bare at de ikke har koblet det med de ordene som direktøren bruker på allmøtene».

Utvikling av systemledere

Det ble i teorien redegjort for tre kjernekapabiliteter som må utvikles i en organisasjon for å skape rett klima for læring.

- Evnen til å se det større bildet
- Evnen til å fostre refleksjon og produktive meningsutvekslinger
- Evnen til å skifte det kollektive fokuset vekk fra reaktiv problemløsning til å bygge fremtidige løsninger

(Senge,Hamilton,Kania.2015)

Ledere som har disse kapabiliteter vil ha en positiv virkning på organisasjonen som et hele fordi: «They build relationships based on deep listening and networks of trust and collaboration start to flourish. They are so convinced that something can be done that they do not wait for a fully developed plan, thereby freeing others to step ahead and learn by doing» (Senge,Hamilton,Kania.2015.28). Det er derfor veldig positivt å se at samtlige av respondentene på mellomledernivå ønsker å utvikle disse kjernekapabilitetene, noe deres forslag på tiltak underbygger. Likevel vil personlige mål også påvirke hvor dedikert denne gruppen vil bli mot å løfte frem visjonen.

Ledernes forhold til personlige mål i organisasjonen

Ekte forpliktelse til en delt visjon, er avhengig av en forankring opp mot de ansattes personlige mål: «If people don't have their own vision, all they can do is "sign up" for someone else's. The result is compliance, never commitment» (Senge.1990.197).

Derfor spurte jeg lederne om deres personlige mål. Det var overraskende mange av lederne som beskrev personlige mål som stod i stil til bedriftens fremtidige behov! Dette kan være noe organisasjon kan bruke til sin fordel. En sammensetning av et team som jobber på tvers av avdelingene, næret opp under Visma ånden som er blitt beskrevet, kunne sammen skapt en trygghet forankret i organisasjonen på at det er lov å utfordre «status quo», med tanke på å utvikle visjoner basert på ærlighet rundt utfordringer (Senge.1990). Dette ville skapt harmoni mellom delt visjon og personlig visjon og kan skape følgende resultat:

«First, it will continually reinforce the idea that personal growth is truly valued in the organization. Second, to the extent that individuals respond to what is offered, it will provide an "on the job training" that is vital to developing personal mastery» (Senge.1990.197).

Også her må det trekkes frem kritikk til denne teorien. Det er ideologisk å tenke at størsteparten av en organisasjon skal ha personlige mål som samstemmer med visjonen til

bedriften? I beste fall kan organisasjonen jobbe med å identifisere denne «fremover lente gruppen» som ble beskrevet ovenfor, og la disse få ta en aktiv del i arbeidet med forankringen av den delte visjonen.

Delt visjon og læring i ledergruppen

Omdirigere fokus

Første ledd i å endre fokus starter med en toppledelse som fremmer fellesskapet fremfor personlig vinning (Senge,Hamilton,Kania.2015). Jeg spurte respondentene fra denne gruppen om deres opplevelse av kommunikasjonen internt i ledergruppen.

Begge respondentene opplever kommunikasjonen som åpen og fin.

Respondent 2: «Vi kaller en spade for en spade. Vi kan snakke om tøffe ting og mindre tøffe ting når man er på ledermøter». Respondent 1: «Jeg opplever kommunikasjonen som løsningsorientert og positiv. Ledergruppen er veldig god akkurat nå».

Begge disse uttalelsene kan tyde på at ledergruppen er opptatt av å fremme fellesskapet fremfor egen agenda. Her omdirigerer man fokuset fra personlig vinning til hva som er best for bedriften. Egne feil og mangler blir lettere å akseptere, fordi fokuset ligger på hva som er best for bedriften (Senge.Hamilton.Kania.2015.29).

Jeg oppfattet et skifte i fokus hos ledergruppen med tanke på akkurat dette. Noe som kan tyde på at noen bevisste valg er tatt for å bedre samhandlingen internt i ledergruppen.

Respondent 1 snakket om at ledergruppen utfordret hverandre:

«Vi stiller kritiske spørsmål. Det går aldri på sånn å beskytte sin egen avdeling og er slem med andre, men mer det at man har ulike behov og da utfordrer man hverandre. Det kan bli litt opphetede diskusjoner, men aldri på en dårlig måte og vi kommer alltid til enighet. Slik har det ikke alltid vært(..) Nå etter at vi har skilt lag med det andre selskapet så blir vi mer og mer en sammensveiset gjeng». Andre ledd vil være å bruke dette positive kommunikasjonsmiljøet for å omdirigere fokuset for å kunne være konkurransedyktige i fremtiden: «continuing to do what we are currently doing but doing it harder or smarter is not likely to produce very different outcomes. Real change starts with recognizing that we are part of the system we seek to change» (Senge,Hamilton,Kania.2015.19). Det kan være lettere å konfrontere problemer i organisasjonen når det foreligger en kommunikasjon som har fokus på bedriftens beste. Hvis ledergruppen hadde opprettet en arena for drøfting som redegjort for tidligere, hadde de skapt muligheter for at dette positive kommunikasjonsmiljøet de per nå har i ledergruppen, kunne spredd seg til flere ledd i organisasjonen.

Omdirigere strategi

Ledere som ønsker å skape en lærende organisasjon må jobbe med å omdirigere strategien I organisasjonen. Dette vil si å legge til rette for en arbeidsdag hvor man kan produsere endringer. Også her oppleves vektleggingen av denne vanskelig å få til i det virkelige liv som er fylt av tidsfrister og operasjonell drift. Bedriften kan bestrebe seg på å oppfordre til nytenkning og innovasjon: «system leaders understand that collective wisdom cannot be manufactured or built into a plan created in advance (..) System leaders work to create the space where people living with the problem can come together to tell the truth, think more deeply about what is really happening, explore options beyond popular thinking, and search for higher leverage changes through progressive cycles of action and reflection and learning over time» (Senge.Hamilton.Kania.2015.30). Ett punkt organisasjonen har lyktes her, er deres håndtering av intern samhandling og kommunikasjon under covid-19 epidemien. Dette vil drøftes i neste del. For fremtiden kan den tiltenkte kursavdelingen og mange av forslagene som respondentene ytret i analysen ovenfor også bidra til å skape et miljø som foster kreativitet.

5.2 Delkonklusjon

Forskningsspørsmål: *Hvilke betraktninger har lederne av bedriftens fremtidsvisjon og utvikling av veien videre?*

Fremtidsplanen til direktøren er fremdeles ikke forankret, men har begynt å spre seg. Ledelsen viser ved deres fokus å rekruttere ny kompetanse (at de ikke har satt visjonen i stein, men er åpen for videre utvikling. Det er vanskelig å si om visjonen «IT lett anvendelig» har utviklet seg til en delt visjon uten å undersøke dette hos flere ledd i organisasjonen. Hos lederne og mellomlederne er det definitivt et fokus på å forankre denne visjonen i organisasjonen. Dette kan være på grunn av direktørens evne til å bruke «the art of visionary leadership».

Alle mine funn tyder på at samtlige respondenter ivrer etter å løfte bedriften opp og frem på markedet. De har vist at de takler store endringer både i struktur, kundegruppe og produkter. Mellomlederne viser ved sine reflekteringer at de innehar kjernekapabilitetene som Senge mener er viktige for å være systemledere. Ledelsen burde utnytte dette og involvere de i tiltak som kan være med på å skifte det kollektive fokuset i organisasjonen hvis de ønsker å bevege seg mer mot å bli en lærende organisasjon. Dette står også i stil til den Visma Ånd de beskriver som oppfordrer til innspill og personlig utvikling.

5.3 KOMMUNIKASJON

Forsknings spørsmål: *Hvordan fungerer internkommunikasjonen på tvers og internt i avdelingene?*

Denne drøftingen ser på noen generelle betraktninger når det gjelder kommunikasjon og valg av kanal i organisasjonen. Så følger en drøfting rundt respondentenes opplevelse av kommunikasjon internt i sine avdelinger og på tvers av avdelingene. Avslutningsvis drøftes organisasjonens håndtering av kommunikasjon under Covid-19 pandemien.

Generelle betraktninger med hensyn til kommunikasjon

Ifølge Welch og Jackson er formålet med intern kommunikasjon å bidra til økt engasjement hos de ansatte og å utvikle en bedre forståelse av organisasjonens behov for endring, for å kunne være konkurransedyktige på markedet (Welch, Jackson. 2007).

Den generelle opplevelsen fra respondentene er at kommunikasjonen i deres daglige virke er god. Alle respondentene føler at viktig informasjon fra ledergruppen blir kommunisert videre til mellomlederne. Kanalene som går igjen er møter, fellesmail og intranett.

Dette er også opplevelsen respondentene fra ledergruppen sitter med.

Respondent 1 utdyper også hvilke kanaler og forum ledergruppen bruker for å tilrettelegge for tilbakemelding: «Vi har AMU, fagforening, styrerepresentanter. I ledermøtene blir vi enige om hva som skal kommuniseres ut og hvordan, f.eks på intranett. I tillegg er allmøter veldig viktige. Allmøtene er med lederne, så tar lederne det med videre til sine regioner og får ansvar for å følge opp videre».

Respondent 2: «Vi har kommunikasjon via intranett hvor vi publiserer ting. Det er relativt ofte fellesmøter hvor alle via Hangout eller via fysisk oppmøte kan delta. Ellers generelt brukes ulike plattformer som mail osv. Men jeg føler generelt sett at vi har blitt ganske gode på kommunikasjon. Her har HR vært en av de viktigste bidragsyterne for det!»

Denne variasjonen i kanaler tar hensyn til at ikke alle kanaler har like stor grad av rikhet med tanke på meningsoverføring (Brønn. 2012). Samtidig som man er realistiske rundt det faktum at ikke all kommunikasjon kan gå ansikt til ansikt, da mister man oversikt. Ledergruppen har også ulike organ som kan fungere som støttesystemer for de ansatte.

Kommunikasjon og valg av hovedkanal, som i Visma Exso sitt tilfelle er intranett, er noe de har jobbet aktivt med de siste årene.

Som drøftet tidligere har ledergruppen en veldig god kommunikasjon internt, hvor innspill er velkommen og jeg opplever at denne holdningen også sprer seg videre til mellomledernivå. Respondentene fra ledergruppen ønsker å være åpen for innspill på bedriftens formelle kommunikasjonskanaler. Men som drøftet tidligere, er mye av informasjonsdelingen som fører til læring, spesielt ved hovedkontoret, et resultat av uformelle diskusjoner.

Kommunikasjon internt i avdelingen

Peggy Brønn trekker frem viktigheten av å basere i størst mulig grad, kommunikasjon på kanaler som er rik på informasjon, da den har større mulighet til å endre forståelse (Brønn.2012.). Internt i en avdeling kan dette være lettere å gjøre fordi man som regel sitter i samme kontorlandskap, eller møter nærmeste leder eller dispatch før man skal ut på oppdrag. Respondent 6 forteller at han har delegert bort alt av kommunikasjon som har med tekniske spørsmål å gjøre til to dispatch (som fordeler oppdrag ut til teknikerne) og en lagerleder. Dette gir han mulighet til å få bedre overblikk og da også når det gjelder å få videreført viktig informasjon som kommer fra ledelsen og jobbe mer proaktivt med tanke på fremtidige utfordringer, sett i lys av prosjektene de ruller ut. Noe som gjør avdelingen bedre rustet med tanke på dobbeltkretslæring. Et annet viktig steg for å utvikle delt visjon i en organisasjon er muligheten for å la de ansattes meninger bli hørt (Senge.1990).

Samtlige respondenter beskriver seg selv som svært mottagelig for innspill fra medarbeiderne. De beskriver også viktigheten av forskjellen på å lytte til innspill og vurderingen av nytten og effekten av disse. Dette er nok en kombinasjon av tidligere omtalt visma ånd og et generelt økt fokus på kommunikasjon de siste årene. Respondent 5 beskriver det på følgende måte: «Kommer de ansatte med forslag som bidrar til en bedre og enklere flyt i arbeidsmetodene de har hver dag, så gjør jeg endringen på flekken. Men hvis jeg har en god forankring i en prosess som gjør at dette ønsker vi ikke å gå på utsiden av, så er jeg opptatt av å gi de et ordentlig svar tilbake».

Respondentene uttrykker i stor grad en dialog som skjer ansikt til ansikt.

Jeg opplever en holdning hos veldig mange som gjenspeiles i følgende utsagn fra respondent 6: «Døra mi er åpen 24/7 alle kanaler! Hvis du skal levere bra på jobb fra 08-16 og hvis du har noe etter dette som påvirker deg stort så må du gjerne ringe meg 19 på en fredag kveld (..) Du kan ringe om alt eller ikke noe, for da er sjansen større for at jeg har en glad medarbeider på mandag morgen». Man kan her argumentere for at en åpen kanal for innspill, som gjerne skjer ansikt til ansikt, styrker samholdet og forståelsen for avgjørelser internt i en avdeling:

«key concepts of system theory such as «feedback» are usefull and have become part of everyday discourse about communication behavior» (Yeoman.2008.274)

Dette virker det som samtlige respondenter har fokus på, blant annet ved opplæring internt i avdelingene, hvor flere nevner en til en opplæring og at deres dør alltid er åpen for deres medarbeidere.

Kommunikasjon på tvers av avdelingene

Respondentene ble spurt om de føler at bedriften har god kommunikasjon på tvers av avdelingene. Alle sammen, uavhengig av avdeling svarte bekreftende nei på dette.

Dette forteller respondent 1 at bedriften er klar over fordi medarbeiderundersøkelsene deres alltid scorer lavt på dette. Respondent 2 føler at nivået man befinner seg på i hierarkiet, påvirker hvor mye informasjon man får, og jo lengre ned i organisasjonen man befant seg, jo mindre direkte kontakt og innsikt hadde man i andre avdelinger. For sin egen del sier respondenten følgende: «For meg i ledergruppa så føler jeg det er god kommunikasjon på tvers av avdelingene, for jeg får med meg ganske mye».

Sistnevntes svar viser igjen til hvordan økt fokus på kommunikasjon har bedret dialogen i ledergruppen. Dette er et viktig steg mot å bli en lærende organisasjon, da øverste organ i organisasjonen kan samhandle på en bedre måte.

Mellomlederne på de ulike avdelingene uttrykkes et ønske om større fokus på samhandling på tvers av avdelingene. Respondent 6 tenker at en måte å løse dette på ville vært at man satt av tid til å fysisk besøke andre avdelinger en dag i uken og hatt meningsutvekslinger om alt og ingenting: «Man skal levere så mye på så mange steder at vi glemmer litt det at vi er mennesker, og hvordan bli et bedre menneske og hvordan forstå kollegaene. Det føler jeg kanskje begynner å glippe litt og bli litt sånn robotsamfunn».

Denne respondenten jobber ikke ved hovedkontoret og representerer en hel region av ansatte som jobber ved en av de 17 tekniske avdelingene organisasjonen har.

Respondenten opplever at kommunikasjonen også innad i denne sosiale grupperingen har endret seg til det verre. Respondenten tror dette kan ha blitt påvirket av det faktum at bedriften har vokst, så folk ikke kjenner hverandre så godt lengre:

«Jeg føler at hver region nå kanskje lukker seg litt og det blir mer og mer internt per avdeling, i stede for at vi er åpne oss imellom. Jeg hadde veldig nær kontakt spesielt med Porsgrunn og vi hjalp hverandre på kryss og tvers, men det føles som hver region har lukket seg.

Disse utfordringene med tanke på vekst finnes også ellers i organisasjonen og viser at dette ikke er et enkeltstående tilfelle.

Respondent 4 beskriver det som problematisk at logistikk og innkjøp ikke alltid får vite hva som skal kjøpes inn og når prosjekter skal i gang. Her har ledergruppen gjort visse tiltak basert på tilbakemeldingene: «Nå har vi innkjøpsmøter en gang i uka med meg og min sjef, produktansvarlig og noen fra salg.» Dette tiltakets virkningskraft underbygges av forskning som har vist at ansatte ofte foretrakk å motta informasjon ansikt til ansikt (Brønn.2012). Å bruke tid og innsats på å etablere disse møtene, ser derfor ut til å ha skapt et miljø hvor kommunikasjon skjer hyppigere (Brønn.2012).

I tillegg til å forbedre kommunikasjonsflyten kan man her argumentere for at det fører til økt læring, som respondentens nærmeste leder var direkte implisert i å fostre. Dette underbygges av studien til Yeoman som viste at medarbeideres viktigste kilde til læring og informasjon var nærmeste leder (Yeoman.2008).

Sosiale grupperinger og kommunikasjon

Yeoman poengterer at kommunikasjonsprogrammet eller hovedkanalen, må passe med kulturen i bedriften (Yeoman.2008) Men hvordan håndterer man ulike sosiale grupperinger? Her har bedriften hatt store utfordringer. Som denne oppgaven har vist har hovedkontoret en kultur med mye uformell deling av informasjon. Samtidig befinner halve bedriften seg på eksterne lokasjoner, som ikke får tatt del i dette uformelle fellesskapet ved hovedkontoret. Jeg opplever at organisasjonen har forsøkt å løse dette på best mulig måte.

De har opprettet struktur på at all viktig informasjon som skal nå ut til alle, deles på intranettet. Og de prøver også å spre mer uformell og sosial tilknytning ved bruk av hyppige innlegg på deres Instagram profil.

Likevel vil distansen alltid utgjøre et problem for en bedrift med mange lokasjoner, fordi kanaler som intranett og mail er mindre informasjons rike (Brønn.2012). I tillegg hemmer det organisasjonens mulighet til økt læring og forståelse: “Much tacit, yet crucial organizational knowledge exists within the organizational community rather than on paper or as part of knowledge management systems such as intranet” (Yeoman.2008.274).

Tilbakemelding er avhengig av ærlighet og ansvarlighet

«Information richness is defined as the ability of information to change understanding within a time interval» (Brønn.2012.21). Samtlige mellomledere føler det er kort linje opp til nærmeste leder. Kommunikasjonen beskrives av flere som uformell og i stor grad basert på ansikt til ansikt. Flere er dog usikre på om det de tar opp blir ført videre inn til ledergruppen. For å få svar på dette må vi lene oss på opplevelsene til respondentene i ledergruppen. Begge disse svarer bekræftende ja på dette. Respondent 6 har likevel visse momenter han føler potensielt hindrer at kommunikasjon når opp til ledergruppen: «Jeg tror det for mange er mer behagelig å ikke si noe, for det kan jo skape debatt og det kan gjøre litt vondt. Jeg tror kanskje det å stille krav oppover, at vi som mellomledere er litt dårlige på det altså». Dette kan tenkes å ha sammenheng med at ferdighetene som kreves for å utvikle dobbeltkretslæring, ikke aktivt blir trent på. Argyris og Schön mente man trenger, etter å ha identifisert ett problem og funnet til roten av dette (selvbevissthet og ærlighet/oppriktighet), å ta ansvar for å aktivt endre handlinger (Argyris,Schön.1978). Hvis nærmeste leder til respektive mellomledere i en til en møter jobber med å utvikle disse ferdighetene (Senge.1990). Dette kunne ført til at større deler av organisasjonen fikk en like god dialog som den ledergruppen per dags dato opplever. Selv om tilbakemelding er bra mener Yeoman at systemteori faller gjennom med tanke på visse faktorer: «It does not adequately address concepts of time, space, interrelationships between the macro and micro level of the organization and their structures and communicative interactions» (Yeoman.2008.274).

For å sette det på spissen, tilbakemeldinger til nærmeste leder, vil ikke nødvendigvis fjerne et problem hvis innspillet handler om en organisatorisk utfordring på macro nivå.

Flere av respondenter føler at mange ansatte ikke ser det store bildet, blant annet når det kommer til bedriftens visjon. En kanal for tilbakemeldinger er jo bare så bra som dens potensielle deltagere. Å skulle forvente at medarbeidere som enda ikke ser det store bilde, skal kunne komme med tilbakemeldinger som samtidig viser forståelse og aksept rundt andre avdelingens utfordringer er i så fall litt utopi. Det er også en fare for at tilbakemeldinger ikke blir tatt seriøst fordi de oppleves som syting, og ikke bidrag til å heve kompetanse og økt forståelse. Dette vil igjen gjøre melderer demotivert og kan i verste fall føre til minsket produktivitet (Senge.1990) Dette kan være en grunn til at eventuelt visse mellomledere vegrer seg med å videreføre problemer opp til ledergruppen.

Avstand mellom teknikere og T-boss

I tillegg til valg av kanal må det tas hensyn til at alle mennesker tolker ting ulikt, blant annet på grunn av at det internt i en organisasjon er ulike kulturelle grupper:

«Internal publics can be identified by professional and occupational groups, by age, by race/ethnic origin and by gender» (Banks.1995.10).

For å minimere dette gapet mellom de to ulike grupperinger, må det fokuseres i større grad på å skape meningsutveksling på tvers av avdelingene. Både avdelingene på hovedkontoret, og de 17 eksterne lokasjonene. I tillegg drøfter Yeoman at ulike sosiale grupperinger kan påvirke kommunikasjonen (Yeoman.2008).

I Visma Exso sitt tilfelle opplever jeg er slikt skille mellom de som jobber på hovedkontoret, og de som jobber på eksterne lokasjoner.

De eksterne lokasjonene går glipp av mye av den uformelle meningsutvekslingen som foregår i lunsjen, ved kaffebaren og i gangene. Dette kan påvirke teknikernes relasjon med et viktig ledd som befinner seg ved hovedkontoret, nemlig T-boss.

Disse er tekniske ledere som skal fungere som veiledere for alle teknikere på veien. De sørger for veiledning og en form for tilbakemeldingskanal rundt utfordringer teknikerne ønsker å rapportere tilbake om. Respondent 6 oppsummerer problemet på følgende måte: «Vi har mange kanaler, men det vil alltid være bedre å kunne banke på en kontordør å si ifra. Det er for langt for den ansatte både oppover og bortover for å nå frem. T-boss vet allerede best og det gjør noe med motivasjonen til å melde seg på (..) Hvis det ikke blir tatt seriøst i andre enden». Respondenten føler at visjonen kan bli hemmet av disse begrensningene når det gjelder en åpen kommunikasjon og at det var større åpenhet før: «Alle er blitt så opptatt av å levere riktig for sitt domene istedenfor å se fellesskapet»

Jeg vil tørre å påstå at den fysiske avstanden i seg selv kan håndteres. Men at problemet her kan ligge i sosiale grupperinger som gjør at T-bossene ikke tar teknikernes innspill seriøst og eventuelt har en forutinntatt holdning.

Covid-19 sin påvirkning på kommunikasjonsflyten

Organisasjonen har tilrettelagt for hjemmekontor og alle møter avholdes via Hangout.

Respondent 4 følte at overgangen var tøff fordi den fysiske avstanden ble større.

Dette har nok sammenheng med det faktum at respondenten ikke lenger får så mye av den uformelle dialogen som foregår ved hovedkontoret.

Respondent 7 beskriver at selv om kanalene fortsatt har vært de samme, så har det under pandemien vært en tettere oppfølging fra ledelsen når det kommer til kommunikasjon.

Respondenten føler personlig at det blir mindre forstyrrelse i det daglige virke fordi det er utstrakt bruk av hjemmekontor. På den negative siden kan eposter som man føler det trengs umiddelbar respons på kanskje ikke blir besvart, fordi mottaker ikke forstår hvor mye det haster. Noe som også underbygger hvor stor påvirkning distanse har på kommunikasjonsflyten. Dette blir definitivt mer synlig hvis man er vandt til den rikeste formen for kommunikasjon, som er ansikt til ansikt (Brønn.2012).

Organisasjonen tok aktivt grep for å sikre informasjonsflyten under pandemien.

Respondent 1 forteller at de vanligvis har hatt allmøter med lederne, jevnlig ca to ganger i kvartalet. Lederne har så tatt informasjonen med videre til sine regioner og har ansvaret for videre oppfølging. Under Covid-19 har disse allmøtene blitt avholdt hyppigere. I tillegg har bedriften endret på formatet: «Vi lager video og legger ut på intranett så alle kan se. Så prøver de å samles på allmøtene per lokasjon og sitter og hører på i fellesskap». De har altså valgt å involvere hele organisasjonen for å skape samhold og trygghet i en ekstraordinær situasjon. Respondent 1 forteller at de har fått mye skryt på kommunikasjonen fra ledergruppen, videre nedover i organisasjonen, i denne perioden. Ledergruppen ønsker å fortsette med dette tiltaket også etter Covid-19.

De andre respondentene på mellomledernivå føler at kommunikasjonen i denne perioden har virket samlende for organisasjonen som et hele.

Respondent 5: «Jeg mener at allmøtene er viktig for hele bedriften som en helhet. Jeg er opptatt av at alle skal kunne se og bli sett. Og for alle i en organisasjon og særlig vår som er spredt over mange lokasjoner og med teknikere som er ute på veien hver dag, så er det vanskelig å føle seg som en del av et fellesskap. Da er det super viktig å ha den type allmøter hvor alle ser alle, får den samme informasjonen og ikke minst, at alle ser adm dir og adm dir prater til hver og en».

Respondent 6 føler at kommunikasjonen i organisasjonen som et hele nesten er blitt bedre fordi situasjonen har gjort at folk er blitt tvungen til å bry seg.

«Knallbra! Dette var måten å gjøre det på. De ser at alle er mennesker uansett om det står adm dir eller tittentei på mail avsender».

Selv om dette har vært en stor endring for mange, eller en kritisk prosess om du vil, har rekonstruksjonen av allmøtene vist seg å være en form for læring i en ny sosial konstruksjon (Yeoman.2008). Covid-19 faktisk bidratt til å minimere avstanden fra hovedkontor og ledelse ut til teknikerne på veien. De kulturelle og sosiale grupperingene har blitt visket ut, når

plutselig alle befinner seg på eksterne lokasjoner i form av hjemmekontor. De er blitt en gruppe, på samme kanal. Det er imponerende at ledergruppen tok et slikt grep midt i en krise. Organisasjonen leverer forretningskritiske løsninger, så størsteparten av deres kunder trengte deres tjenester fremdeles. Likevel benyttet muligheten til å løfte frem et samhold som nådde alle nivå i organisasjonen, både på macro og micro nivå. ved at det ble lagt la video og muligheten for direkte innspill fra alle medarbeiderne i hver region, oppnådde allmøtene større grad av informasjonsrikhet (Brønn.2012). Dette kan tolkes som underbyggende for at bedriften jobber aktivt med læring og kommunikasjon. Akkurat slik en lærende organisasjon skal. Hvilke følger fikk dette? Respondent 5 beskriver det på en meget treffende måte: «Folk er stolt av å tilhøre organisasjonen, spesielt når de ser at mange andre lignende bedrifter sliter på grunn av andre typer kunder og produkter». Dette kan bidra til å skape mindre negativitet når det gjelder å satse på nye områder, når de nå ser effekten av den retningen organisasjonen har tatt på markedet. Dette står i stil til tankene til Brønn. Hvis de ansatte identifiserer seg med bedriften vil de få en større forpliktelse, noe som igjen kan føre til økte jobbprestasjoner og interaksjon mellom flere ledd og personer i bedriften (Brønn.2012).

I tillegg har flere beskrevet en økning i kommunikasjonen generelt i organisasjonen. Respondent 3 føler at informasjonsflyten er 10 ganger bedre enn før. Han mener at hyppigere statusmøter bidrar til dette. Og at de er blitt mer obs på å avholde disse, fordi de nå ikke har så mye uformell kontakt daglig: «Jeg har mer dialog med mine ansatte enn nesten i en hverdag. Regionlederne har også statusmøter så det blir mye møter med informasjon» «Så tilbakemelding fra de ansatte er at de opplever at det er mer informasjon nå enn noen gang og det er positivt» Det kan tenkes at det at den uformelle dialogen ikke er tilgjengelig, har drevet flere av lederne til å ta i bruk mer formelle kanaler, noe som igjen har gjort de er obs på alle ledd de må samhandle med, slik at de eksterne lokasjonene ikke blir utelatt.

5.3 Delkonklusjon

Forsknings spørsmål: *Hvordan fungerer internkommunikasjonen på tvers og internt i avdelingene?*

Organisasjonen har over en lengre periode hatt fokus på hyppig og konsekvent bruk av de formelle kommunikasjonskanalene. Mellomlederne opplever at de får riktig og viktig informasjon fra ledelsen mye på grunn av dette.

Intern i avdelingene viser respondentene til mye positivt med tanke på åpen dialog og rom for innspill og tilbakemeldinger. Dette ikke konkluderes uten å ha sett på de enkelte medarbeidernes opplevelse av dette. Min avhandling har ikke fokusert på deres opplevelse men jeg vet likevel fra praksisperioden min at ledelsen har fokusert på dette ved de årlige medarbeiderundersøkelsene. Når det gjelder kommunikasjon på tvers av avdelingene opplever de fleste respondentene utfordringer. Respondentene skildrer opplevelser som underbygger at det er et sosiale grupperinger som hemmer kommunikasjonen mellom avdelingene på hovedkontoret og ved eksterne lokasjoner. I tillegg mener samtlige, uansett lokasjon at mangel på å «se det store bilde» gjør at rett informasjon ikke alltid deles.

Covid-19 faktisk bidratt til å minimere avstanden fra hovedkontor og ledelse, ut til teknikerne på veien. De kulturelle og sosiale grupperingene har blitt visket ut og ført et bedre samhold. Hjemmekontor har fjernet mye av den uformelle dialogen mange på hovedkontoret har vært vant til, noe som har drevet flere av lederne til å ta i bruk mer formelle kanaler. Dette har også ført til at skillet mellom avdelinger på hovedkontor og eksterne lokasjoner har blitt mindre.

6.0 Konklusjon/avslutning

Problemstilling: Hvordan opplever ledere kommunikasjon og læring i Visma Exso?

Når det gjelder læring tolker jeg respondentene som meget opptatt av å ha fokus på dette. De er ivrige etter å løfte bedriften opp og frem på markedet. De har vist at de takler store endringer både i struktur, kundegruppe og produkter og de er stolte av bedriften de jobber i. Mellomlederne viser ved sine reflekteringer at de innehar kjernekapabilitetene som Senge mener er viktige for å være systemledere. Dette står også i stil til den Visma Ånd de beskriver som oppfordrer til innspill og personlig utvikling. Respondentene fra ledergruppen viser også tydelige tegn på at de jobber i tråd med Senges tanker om systemledere ved deres åpne dialog som fremmer bedriftens beste, og ikke personlig vinning. De er fremtidsrettet og har visjonen klart for seg. Neste steg her vil være å finne måter å involvere mellomlederne i dette arbeidet i større grad enn det gjøres i dag. Flere av forslagene mellomlederne ytret viser at en måte å gjøre dette på ville være å danne et team på tvers av avdeling og nivå, som jobber med utviklingen av kurs. Herunder både tekniske og organisatoriske kurs.

Jeg opplever et skille i hvordan mellomlederne aktivt jobber med læring internt i sine avdelinger. Den ene gruppen fokuserer på læring i praksis, som drives av stor grad av autonomi innenfor en fortolkende (pragmatisk) retning. Den andre gruppen fokuserer på e-læring som drives av en positivistisk retning av læring.

Når to grupper jobber ulikt med læring og utvikling kan det hemme lederens mulighet til å utvikle dobbeltkretslæring hos organisasjonen som et hele. Dette er også noe et slikt ovennevnt team kunne jobbet med, for å sørge for at organisasjonen som et hele skal oppleve mer dobbeltkretslæring.

Denne grupperingen kommer også til syne når det gjelder kommunikasjon på tvers av avdelingene. I tillegg til at flere avdelinger jobber ulikt med læring, bidrar sosiale grupperinger, påvirket av lokasjon på avdelingene, til at lederne opplever at de ansatte ikke ser det store bildet. Dette fører i visse tilfeller til at viktig meningsutvekslinger fra micro nivå internt i en avdeling kanskje ikke blir delt med andre avdelinger som kunne brukt deres innsikt til utvikling, noe som igjen hadde påvirket kommunikasjonen på macro nivå i organisasjonen. For å kunne utvikle dobbeltkretslæring på tvers av avdelingene må avstanden mellom avdelingene minimeres. Covid-19 faktisk bidratt til å minimere denne avstanden. De kulturelle og sosiale grupperingene har blitt visket ut og ført til et bedre samhold.

Per dags dato opplever derfor lederne hyppigere og mer inkluderende kommunikasjon og et godt fokus når det gjelder læring internt på avdelingene. Organisatorisk læring og videre fokus på kommunikasjon på tvers av avdelingene står fortsatt som dagsaktuelle utfordringer for mange av lederne.

7.0 Kilder

Argyris, C. Schön, D. 1978. «Organizational learning: A theory of action perspective,» Reading, Mass: Addison Wesley.
Lesedato: 27. April. 2020

Askheim, Ola Gaute Aas, Tor Grennes. 2018. «Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag. 3 opplag. Oslo: Universitetsforlaget.

Banks, S.P. 1995. «Multicultural Public Relations: A Social Interpretive Approach,» Sage, Thousand Oaks, CA.
Lesedato: 14. Mai. 2020

Davies, H.T.O, Nutley S.M. 2000. “developing learning organizations in the new NHS.” British Medical Journal. Vol. 320, s. 998-1001.
Lesedato: 14. Mai. 2020

<https://www.exso.no/service-operation/>

Lesedato: 15. Februar.2020

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte, Line Christoffersen. 2019. «Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode». n5. Utg. Oslo: Abstrakt forlag

McHenry, Joyce. 2008. «The role and management of learning from experience.» Lancaster University
Lesedato: 14. April. 2020

<https://organizationallearning9.wordpress.com/single-and-double-loop-learning/.2014>

Lesedato: 23. April. 2020

Peggy, Brønn. 2012. «Sosiale medier fra innsiden og ut- intern samhandling og dialog.» 1. utg. Oslo: Kommuneforlaget

Peter, Senge. 1990. “The fifth discipline - The art and practice of the Learning Organization.” 1990. New York: Doubleday publishing

Senge, Peter. Hamilton, Kania. 2015. «The dawn of system leadership» 27-33. Stanford Social Innovation Review.
Lesedato: 10. April. 2020

Welch, M., Jackson, P. 2007. «Rethinking internal communication: a stakeholder approach,» Corporate Communications: An International Journal, Vol. 12 Nr. 2 S.177-198.

Yeomans, Liz. 2008. “Internal communication and organizational learning – an interpretive approach,» 271-285. Emerald (1356-3289)
Lesedato: 14. Mai. 2020

8.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Læreretninger

	Positivist, functionalist, reductionist		Interpretative, phenomenological, situated	
Theoretical views	Behaviourism Stimulus-response	Cognitivism Information processing	Pragmatism Action learning	Social – cultural Situated learning
Reality	Concrete	Adaptive	Participative	Socially constructed
Human nature	Responding mechanism	Rational information processor	Active transformer	Social actor
Learning view	Change of behaviour	Individual cognitive process	Continuous process- action and reflection	Enculturation Identity creation
Focus	Reward-punishment	Feedback and memorising	Dialogue and reflection on experience	Participation in community of practice
Knowledge view	Objective and true facts	Facts, objective and true until falsified	Common knowledge, justified knowing	Social creation of meaning
Focus	Explicit	Explicit	Tacit and explicit	Tacit-tacit
Competence	Individual trait	Individual trait	Knowing-in-action Contextual	Relational, contextual and social Narrative
Described as	Scientific descriptions of skills	Detached list describing knowledge + skills + attitude (KSA)	Reflection on own development	
Organisational learning	Bureaucratic mechanistic learning system	Acquire, store, retrieve (share) systems	Knowledge creation systems	Shared meaning-making, travelling of ideas
Entrepreneurial learning	Not relevant	Acquisition, storage and use of entrepreneurial knowledge in the long-term memory	Continuous process of exploration and reflection on and in entrepreneurial experience to inform further action	Contextual process of becoming: making meaning and developing the self from acting upon opportunities and managing new ventures

Figure 4.2 Four views on learning, knowledge and competence (McHenry 2003).

Vedlegg 2: Spørreskjema leder

Læring (single loop/ double loop)

1. Hva mener du at læring i organisasjonen er?
2. Hvor og hvordan opplever du at læring i organisasjonen finner sted?
3. Er det fokus på videreutvikling av de ansatte etter endt onboarding?
4. Hva gjør ledelsen for å hjelpe organisasjonen til å lære?
5. Når organisasjonen står ovenfor utfordringer, hvordan reagerer dere? (singel/double)
 - a. Handler dere for å løse det overstående problemet? Eller jobber dere mot å endre underliggende faktorer som kan få større betydning i fremtiden?

KOMMUNIKASJON:

1. Opplever du at viktig informasjon fra ledergruppa blir kommunisert nedover leddene i organisasjonen?
2. Opplever du at mellomlederne kommuniserer viktig informasjon opp til ledergruppen?
 - a. Gjøres dette i en kanal eller mer uformelt?
 - b. Hvordan tilrettelegger dere i ledergruppa for tilbakemelding til de andre ansatte?
3. Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen internt i ledergruppa?
4. Føler du at Visma Exso har god kommunikasjon på tvers av avdelingene?
5. Nå i disse koronatider – føler du at situasjonen har påvirket kommunikasjonsflyten i bedriften?

SHARED VISION og Systemtenkning (den femte disiplin)

1. Hva vil du si er Exso sine kjerneverdier
2. Hva vil du si at Exso tror på? Hva vil dere utrette i markedet?
3. Exso har vært gjennom store endringer de siste årene, hvordan påvirker dette fellesskapet i bedriften?
4. Opplever du at det er entusiasme knyttet til veien videre for bedriften?
5. Har du en personlig visjon for din rolle i Exso?
6. Opplever du at det finnes en arena hvor ansatte kan drøfte ulike planer og muligheter som Visma Exso kan jobbe videre med? (kommunikasjon)
7. Hvis du skulle pekt på en felles visjon /fremtidsplan visma exso har, hva ville du nevnt da?
8. Føler du at denne (felles visjon) bidrar til å øke kommunikasjon på tvers av avdelingene?
9. Tror du de ansatte identifiserer seg med bedriften og den fremtidige visjonen?
10. Hvordan tenker du man kan man motivere for at noe slikt skal skje?
11. Hvordan kan ledergruppa legge til rette for at de ansatte skal føle seg delaktig i fremtidsvisjonen?
12. Føler du at bedriften Involverer de ansatte i tiltak som bidrar til økt læring?

LEDERE: (Senge – systemledere)

1. Hvis du skulle motivert andre til å føle en forpliktelse og et engasjement (rundt en felles visjon/fremtidsplan)– hvilke ting ville du fokusert på?
2. Hvis Ledergruppa skulle jobbet med å utvikle mennesker som skapte et slikt engasjement i bedriften, hvordan ville du foreslått at dere gjorde det?
3. Som leder hvordan reagerer du når dine ansatte kommer med innspill på hvordan ting kan gjøres annerledes i bedriften?

Vedlegg 3: spørreskjema mellomleder

Læring (single loop/ double loop)

1. Hvordan opplever du at læring foregår i din avdeling? (ditt synspunkt)
2. Hvor og hvordan opplever du at læring i bedriften finner sted?
3. Er det fokus på videreutvikling av de ansatte etter endt onboarding i din avdeling?
4. Hva gjør ledelsen for å hjelpe organisasjonen til å lære?
5. Når avdelingen din står ovenfor utfordringer, hvordan reagerer dere? (singel/double)
 - a. Handler dere for å løse det overstående problemet? Eller jobber dere mot å endre underliggende faktorer som kan få større betydning i fremtiden?

KOMMUNIKASJON:

1. Opplever du at viktig informasjon fra ledergruppa blir kommunisert videre til dere mellomledere?
 - a. Hvordan foregår delingen videre nedover i organisasjonen?
 - b. Hvordan vil du beskrive kommunikasjonsflyten fra ledergruppen videre til dere mellomledere?
2. Opplever du at mellomlederne kommuniserer viktig informasjon opp til ledergruppen?
 - a. Gjøres dette i en kanal eller mer uformelt?
3. Hvordan tilrettelegger du som mellomleder for tilbakemelding til dine ansatte?
4. Kommuniserer mellomledere viktig informasjon seg imellom?
5. Føler du at Visma Exso har god kommunikasjon på tvers av avdelingene?
6. Nå i disse koronatider – føler du at situasjonen har påvirket kommunikasjonsflyten i bedriften?

SHARED VISION:

1. Hva vil du si er Exso sine kjerneverdier
2. Hva vil du si at Exso tror på? Hva vil dere utrette i markedet?
3. Exso har vært gjennom store endringer de siste årene, hvordan påvirker dette fellesskapet i bedriften?
4. Opplever du at det er entusiasme knyttet til veien videre for bedriften?
5. Har du en personlig visjon for din rolle i Exso?
6. Opplever du at det finnes en arena hvor ansatte kan drøfte ulike planer og muligheter som Visma Exso kan jobbe videre med?
7. Hvis du skulle pekt på en felles visjon visma exso har, hva ville du nevnt da?
8. Føler du at denne (felles visjon) bidrar til å øke kommunikasjon på tvers av avdelingene?
9. Tror du de ansatte identifiserer seg med bedriften og den fremtidige visjonen? (
10. Hvordan kan man motivere for at noe slikt skal skje?
11. Hvordan kan du som mellomleder legge til rette for at de ansatte skal føle seg delaktig i fremtidsvisjonen?
12. Hvordan kan bedriften (ledergruppa) involvere de ansatte i tiltak som bidrar til økt læring?

LEDERE:

1. Hvis du som mellomleder skulle jobbet med å motivere andre til å føle en forpliktelse og et engasjement (rundt en felles visjon/fremtidsplan)– hvilke ting ville du fokusert

på? (hvordan ville du foreslått at dette ble gjort?)

(kan du nevne 3 punkt?)

- a. Er dette noe du fokuserer på i dag?
2. Føler du at bedriften(ledergruppen) fokuserer på læring og kommunikasjon kan for å hjelpe bedriften å utvikle seg?
 - a. I så fall hvordan?
3. Som mellomleder, hvordan reagerer du når dine ansatte kommer med innspill om hvordan ting kan gjøres annerledes i bedriften?