



Margret Hagerup

Fremsyn mot 2025

Masteroppgave 2011

Avhandlingen er innlevert som del av
Masterstudiet i Endringsledelse ved
Universitetet i Stavanger

UNIVERSITETET I STAVANGER

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vårsemester 2011

FORFATTER:

Margret Hagerup

VEILEDER:

Professor, Dr. Jan Erik Karlsen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Fremsyn mot 2025 – en dybdestudie av ASKO Rogaland

EMNEORD/STIKKORD: Fremsyn, kompleksitet, omdømme, human resource, IA, dialog og relasjoner.

SIDETALL: 140 (inkl. litteraturliste og vedlegg)

STAVANGER 14.juni 2011

Forord

Jeg fullførte i 2008 en bachelorgrad i personalledelse ved Universitetet i Stavanger. Parallelt med dette hadde jeg full jobb ved en grossist i Rogaland. Dette var en nyttig erfaring for meg, da jeg kunne relatere teori til praksis. Bedriften hvor jeg jobbet hadde siden 1980 årene vært en ivrig tilhenger av målstyrt ledelse, og mål og resultatoppfølging var sentrale elementer. Jeg merket ofte at jeg ikke alltid var på samme "kanal" som de andre lederne i bedriften, da jeg i større grad ønsket å sette fokus på det som skjedde her og nå. Min erfaring var at vi i mange tilfeller ikke nådde målene som var satt. Jeg satte dermed i større grad fokus på hvordan en skulle fungere i den daglige driften, med tanke på de daglige oppgavene og utfordringene som måtte oppstå.

Etter ett år uten studier var det godt å starte opp igjen på mastergraden i Endringsledelse i 2009. Det var en god følelse igjen å kunne være en del av den akademiske verden og jeg kjente at tørsten etter kunnskap fremdeles var der. I det første semesteret ble jeg introdusert for Patricia Shaw sin bok om kompleksitetsperspektivet. Dette perspektivet traff meg umiddelbart da mange av tankene kunne minne om hvordan jeg hadde jobbet de siste årene. Gjennom mine år som teamleder hadde jeg aktivt brukt samtalen som et redskap til å akkumulere kunnskap og erfaringsdeling.

Videre ble jeg presentert for kaosteori og det å "surfe på randen av kaos". Nettopp dette siste har blitt mitt mantra siden. Jeg tror det er viktig at ledere søker å håndtere kaoset, som utgjøres av den usikkerheten og tvetydigheten, som ligger i våre omgivelser. En leder må tørre ikke alltid å ha full kontroll, og kunne improvisere i ulike situasjoner. Et viktig trekk ved det å lede i dagens samfunn er nettopp det og ikke alltid vite hva som møter en.

I det tredje semesteret ble jeg kjent med fremsynsledelse. Dette var også et område som tiltalte meg og jeg begynte allerede på første samling å se for meg at min masteravhandling kunne havne innenfor dette feltet. I fremsynsledelse settes fokuset på det å tenke, forme og skape fremtiden. Fremtiden er ikke noe som skal predikeres og forutses, men heller noe en skal forestille seg, for å kunne handle i nåtiden. Dette var områder jeg ville utforske videre, ved å utfordre egen organisasjon, med en konkret fremsynsaktivitet. Målet med dette vil være å søke å utvide forståelseshorizonten og

kunne skape en organisasjon som er robust, i forhold til det som vil møte organisasjonen i årene fremover. For å klare dette må en ”vekke” organisasjonsmedlemmene og søke å finne veien sammen med dem.

Som det blir sagt i Carpe Futurum (2010):

”Fremsyn blir levende dersom mange tenker fremover, fremfor at få predikerer fremtiden.” (s. 190)

Dette har således vært mitt utgangspunkt for masteravhandlingen. Å finne viktige utviklingstrender innenfor min bransje og søke, sammen med et utvalg av medlemmene i organisasjonen, å gjøre en øvelse på organisatorisk fremsyn. Målet er å gjøre organisasjonen mer robust i forhold til det å kunne forestille seg hva som kan komme i fremtiden og dermed være bedre rustet i møte med denne.

Jeg vil få rette en stor takk til min veileder Professor, Dr. Jan Erik Karlsen for inspirasjon og støtte gjennom min tid som student ved endringsledelse. Han inspirerte meg til å skrive denne avhandlingen gjennom å forelese i fremsynsledelse våren 2010. Videre har jeg dratt stor nytte av den erfaring og oversikt han besitter innen faget og temaet jeg har behandlet. Han har vært en uvurderlig støtte i dette arbeidet, hvor jeg periodevis har manglet både mål og retning.

Til slutt vil jeg få takke min kjære familie for tålmodighet og forståelse i denne perioden. Jeg ser frem til å gjenoppta familielivet og ta del i alle de aktiviteter som ligger foran oss i årene som kommer. Årene som masterstudent har beriket meg med mye kunnskap innenfor ledelse og endring, i tillegg til at jeg har fått to små barn. I skrivende stund er nummer tre på vei. De to første har kommet til verden i en kontekst som har vært preget av høy aktivitet hvor mor har vært student, arbeidstaker, mamma, hustru, kollega, venn og ”multitasker”. De har blitt kjent med en kompleks verden som til tider kan ha vært kaotisk. Dette er i tråd med kaos og kompleksitetsperspektivet og viser meg at i mitt tilfelle går liv og lære hånd i hånd. Jeg vil avslutte med å gi følgende råd til mine barn om som det som vil møte dem i fremtiden:

”Surf på randen av kaos” og vit at veien er målet!

”Carpe Diem”

Resymé

Avhandlingen har tatt utgangspunkt i et ønske om å gjøre valgt organisasjon mer robust i forhold til det å tenke lenger frem i tid. Dette har jeg søkt å gjøre ved å foreta en praktisk øvelse på organisasjonsfremsyn, ved å utfordre organisasjonsmedlemmer til å tenke frem mot 2025 og eksplikere hvilke oppgaveområder og elementer som vil være sentrale i dette bildet.

Metoden som er brukt i avhandlingen dreier seg om en enkeltstående kasusstudie, hvor en har foretatt to fokusgruppeintervjuer for å utdype gitt problemstilling nærmere. Deltakerne i fokusgruppeintervjuene har blitt plukket ut med bakgrunn i at de er medlemmer av bedriftens arbeidsmiljøutvalg. Dette har ført til at alle både arbeidsgiver og arbeidstaker er representert i utvalget, noe som kan ha innvirkning på bredden i den informasjonen som har fremkommet.

Sentral teori innenfor omdømme, kompleksitet, kultur og logistikk er brukt som elementer i avhandlingens metodologiske ramme, som er organisasjonsfremsyn. Jeg har benyttet meg gjennomgående av den konseptuelle foretaksmodellen for å illustrere ulike trekk ved valgt bedrift og empiri som har fremkommet.

Empirien viser at det er en nær kobling mellom elementene som utgjør organisasjonsfremsynet. Dialoger og relasjoner er sentrale i arbeidet som gjøres i dagens organisasjon. Dette i forhold til å bygge opp kompetansenivået og arbeidsmiljøet internt, men også å styrke omdømmet eksternt. Dette sammenfaller med et radikalt prosessyn hvor komplekse, responderende prosesser ses på som kilden til kunnskapen og innsikten som vokser frem i organisasjoner.

Resultatene peker videre på at omdømme vil være viktig i tiden fremover og at det arbeidet som gjøres i nåtiden vil være vesentlig for oppfattelsen av omdømmet, i fremtiden. Dette understreker og fremhever forholdet mellom de tre temporalene: fortid, nåtid og fremtid. Organisasjonsfremsynet setter et fokus på tid og viser hvordan en ved å kombinere tilbakeblikk og fremblikk, kan få et innblikk i dagens situasjon.

Videre ser en at bedriften bør utarbeide en klar HR strategi for å skissere videre retning på ivaretagelsen av den humane kapitalen. Empirien peker på at mennesker vil være en viktig innsatsfaktor også i fremtiden. Hvordan bedriften rekrutterer, behandler og tar vare på de ansatte vil dermed være vesentlig i det fremtidige arbeidet med å ta vare på human kapitalen. En slik strategi vil også støtte opp om viktige målsettinger i arbeidsmiljøloven og avtalen om et inkluderende arbeidsliv. En forutsetning for å jobbe med disse elementene vil være at en omorganiserer og skaper en form for jobbrotasjon, hvor en stimulerer til kompetanseheving og variasjon i arbeidet. Flexibilitet i arbeidstidsordningene blir et viktig element for å ivareta de fremtidige arbeidstakerne.

En ser dermed konturene av et fremtidsbilde hvor elementene kompetanse, omdømme, kultur, logistikk, IA og ledelse vil være sentrale elementer innenfor et overordnet organisasjonsfremsyn. Et fremtidsbilde som er preget av mange endringer og stor grad av usikkerhet, hvor selve veien oppfattes som målet. Utfordringene i møte med denne fremtiden vil være å lære og ”surfe på randen av kaos”.

Stavanger 14. juni 2011

Innhold

1	INNLEDNING	1
1.1	Avhandlingens rasjonale	4
1.1.1	Avhandlingens oppbygging.....	4
1.1.2	Kontekstuell beskrivelse	4
1.2	Hensikten med studien	12
2	TEORI	14
2.1	Teoretiske hovedperspektiver.....	14
2.1.1	Logistikk.....	14
2.1.2	Kompleksitetsteori - Hvordan kunnskap vokser frem	15
2.1.3	Organisasjonsfremsyn	27
2.1.4	Omdømmehåndtering.....	33
2.1.5	Kultur	36
2.1.6	Human Resource	38
2.1.7	Betydningen av historie.....	40
2.1.8	Evaluering av teoribidragene	41
2.2	Hvite felter på teorikartet	45
2.2.1	Opplevelsen av tid.....	45
2.2.2	Mekanismer som kan hindre fremsyn	47
3	DESIGN OG METODER	52
3.1	Forskningsdesign.....	52
3.1.1	Vitenskapsteoretisk forankring	53
3.1.2	Troverdighetskriterier og utfordringer	55
3.2	Metodevalg.....	61
3.2.1	Datainnsamling.....	61
3.2.2	Fokusgruppeintervju.....	62
3.2.3	Utvalg	62
3.2.4	Gjennomføring av fokusgruppeintervjuene	63
3.2.5	Dataanalysens utfordringer	63
3.2.6	Forskningsetiske aspekter	64
4	RESULTATER.....	66
4.1	Fokusgruppeintervju 1.....	67
4.2	Fokusgruppeintervju to	74
4.3	Oppsummering av resultater	82

5	DISKUSJON	83
5.1	Logistikk.....	84
5.1.1	Logistikk og marked.....	85
5.2	Kompetanse	86
5.2.1	Ekstern kompetanse.....	87
5.2.2	Fleksibilitet.....	88
5.2.3	Intern kompetanse	90
5.3	Ledelse	91
5.3.1	Å lede og delta i samtaler.....	92
5.3.2	Deltakende ledelse.....	93
5.4	Miljø.....	95
5.4.1	Miljøpåvirkning.....	95
5.4.2	Omdømme	95
5.5	Inkluderende arbeidsliv (IA)	99
5.5.1	Arbeidet med sykefraværsoppfølging og IA i ASKO Rogaland så langt	100
	Resultatene vises av vedlagt tabell.....	100
5.5.2	Arbeidsmiljø.....	103
5.5.3	IA avtalens delmål.....	104
5.5.4	Sykefraværet i 2025	106
5.6	Kompleksitetsperspektivet	108
5.7	Fremsyn.....	110
6	MOT EN ØNSKET FREMTID.....	112
6.1	En oppsummering	118
7	FREMSYNSBILDE	120
	REFERANSER.....	123

1 Innledning

Dagens organisasjoner opererer innenfor et samfunn i stadig endring. En ser en større globalisering og at avstanden mellom nasjonene blir mindre. Dagens teknologi kan raskt utdateres, da morgendagens teknologi utvikles i et større tempo enn tidligere, og en ser at levetiden til mange produkter forkortes vesentlig.

”Globalisering skaper rotløse bedrifter, kapital og mennesker. Teknologisk utvikling, og særlig nye kommunikasjonsformer, reduserer betydningen av geografisk distanse og endrer vår måte å arbeide og samarbeide på og åpner for helt nye forretningsmodeller. Dette gir både muligheter og utfordringer for nasjoner så vel som regioner og bedrifter.” (NOU 2011:3, s.895)

Norge har siden 2001 benyttet avtalen om inkluderende arbeidsliv (IA), som et redskap for å redusere sykefraværet. Den nye IA avtalen er nylig signert av partene i arbeidslivet og vil vare ut 2013. Intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv kan sees på som et ledd i det helsefremmende arbeidet, der hovedfokuset til bedriftene som er medlemmer, er å forebygge at ansatte blir sykemeldt, at de får oppfølging fra arbeidsgiver under sykemeldingsperioden, og at de trives og er inkludert i arbeidsmiljøet (Stortingsmelding nr. 20, 2006- 2007). En annen sentral målsetting med IA avtalen er å hindre utstøting fra arbeidslivet.

«Arbeidsdeltakelse og utstøting foregår i et samspill mellom samfunnsmessige, arbeidsplassrelaterte og individuelle faktorer. Årsaker til fravær fra arbeidslivet må søkes i individuelle og kollektive oppfatninger av helse og sykdom, arbeidsmiljøet, samt endringer og utviklingstrekk i dette, arbeidsmarkedet, faktorer utenfor arbeidslivet, samt i praktiseringen og virkningen av stønadsordningene.» (NOU 2010:13)

Utdanningsnivået i Norge er blant det høyeste i Europa og en opplever at utdanningsnivået er stigende. Dette fører til at forskjellene mellom ufaglærte og faglærte blir større.

”Et interessant trekk er at forskjellen i deltakelsesrate mellom dem med høyest utdanning (universitet/høyskole) og lavest utdanning (ungdomsskole) øker med stigende alder. Dette reflekterer blant annet det forhold at personer med lav utdanning forlater arbeidslivet tidligere. Blant personer i aldersgruppen 65–66 år er sannsynligheten for å være i arbeidslivet om lag 25 prosent høyere for dem med høyest utdanning sammenlignet med dem med lavest utdanning.” (NOU 2010:1)

Dette har implikasjoner for IA avtalen, og dens praktiske nytteverdi i den enkelte virksomhet. Et interessant spørsmål er om IA avtalen vil være et virkemiddel som kan endre på denne skjevheten, eller om det er andre faktorer som kan spille inn på dette.

”Selv om vi på langt nær har tilstrekkelig kunnskap om sammenhengene mellom arbeidsmiljø, helseproblemer og utstøting fra arbeidslivet, kan vi anta at utstøting primært rammer den lett utbyttbare arbeidskraften, det vil si de med minst utdanning, og at helseskadelig arbeidsmiljø primært rammer de som har få valgmuligheter. Dette vil ofte være arbeidstakere med kort utdanning, kvinner i deltidsjobber, innvandrere og ungdom. Forebyggende arbeidsmiljøtiltak og bedre tilrettelegging, særlig i yrker og på arbeidsplasser med mye ufaglært arbeid, tungt arbeid, tidspress og lav medbestemmelse over arbeidets utførelse, er viktige virkemidler.”(St.meld nr 20, 2006-2007)

Videre er IA avtalen opptatt av at ansatte skal stå lenger i arbeid ut over fylte 62 år. Dette er et mål bedrifter bør ha et bevisst forhold til i tiden fremover da en venter at andel eldre arbeidstakere vil stige.

”Andelen eldre i befolkningen vil øke i tiårene fremover. Fra 2009 til 2030 vil antall personer i aldersgruppen 55–66 år øke med 28 prosent. De eldste i denne aldersgruppen har i dag lav yrkesdeltakelse. Samtidig vil antall personer i aldersgruppen 40–49 år øke med 7 prosent. I Statistisk Sentralbyrås langsiktige, demografiske fremskrivninger legges det til grunn en reduksjon i yrkesdeltakelsen for befolkningen i arbeidsdyktig alder fra 73,9 prosent i 2008 til 70 prosent i 2030.” (NOU 2010:1)

Sykefraværsordningen i Norge er et av flere felter som er hyppig oppe til diskusjon. Enkelte har pekt på at dagens ordning ikke er bærekraftig og at en ordning med insentiver er løsningen, for å få en større deltakelse i norsk arbeidsliv. IA avtalen har så

langt ikke innfridd målene som er satt. I praksis ser en at det kan være vanskelig for enkelte bedrifter å jobbe mot alle delmålene i IA avtalen. I kampen om arbeidstakerne er det imidlertid en realitet at en må arbeide med disse delmålene, da en ser at blant annet andelen eldre arbeidstakere vil øke i tiden frem mot 2030. Dette er en av flere trender som beskrives i regjeringens utredninger om det fremtidige arbeidsmarkedet. Myndighetene i de fleste land har i lang tid adressert behovet for langtidsanalyser, som et bidrag mot en robust politikkutvikling (Karlsen & Øverland, 2010, s. 26).

I forordet til lov om arbeidsmiljø skriver Børre Pettersen (2009) følgende:

”Teknologiseringen utvikler seg i stadig raskere tempo, kravene til kompetanse øker stadig og markedet er en langt mer nådeløs arbeidsmiljøfaktor i dagens kunnskapsøkonomi. Globalisering, teknologiutvikling og stadig økende kompetansekrav fører til at arbeidslivet vil være under kontinuerlig endring. Slik får kunnskapsøkonomien vesen.” (s.7)

Behovet for å lese svake tegn og signaler ved nåtiden og handle ut i fra disse for å sikre overlevelse er essensielt for organisasjoner. Dersom en ikke følger utviklingen kan en ende opp med å sitte igjen med et produkt som det ikke lenger er behov eller etterspørsel etter. Overgangen fra betaformat til VHS format i videobransjen er et eksempel på dette. Dette eksempelet illustrerer endringshastigheten i dagens samfunn. Fremsynsledelse er således et felt i vekst, som tar for seg denne utfordringen. Fremsynsledelse søker å utvide forståelseshorisonen, og gjøre organisasjoner og aktører i stand til å handle i nåtiden med både fortid, fremtid og nåtid i tankene. Fremsyn har vært hyppig brukt på politisk nivå, men savner ennå utstrakt bruk på organisasjonsnivå.

Min studie er således et forsøk på å belyse praktisk bruk av fremsyn, innenfor privat sektor. Hovedmålet vil være å eksplorere hvordan bedriften kan gjøre seg robust ved å søke å tenke i et lenger tidsperspektiv. Gjennom bruk av fremsyn ønsker jeg å se hvilke oppgaveområder bedriften skal prioritere frem mot 2025. Med utgangspunkt i dette skal jeg komme med praktiske implikasjoner på hvilke oppgaver bedriften bør vektlegge i tiden fremover.

1.1 Avhandlingens rasjonale

Studien gjennomføres innenfor en bedrift som beskjeftiger seg med logistikk, innenfor dagligvarebransjen. Bedriften er grossist til en rekke av de store dagligvarebutikkene i Rogaland, i tillegg til en rekke andre kunder innenfor service og storhusholdning. Totalt har bedriften en kundemasse på 1500 kunder, fordelt på et område som strekker seg fra Bømlo, i nord, til Moi, i sør.

1.1.1 Avhandlingens oppbygging

Avhandlingen søker å analysere hvordan valgt organisasjon kan bli robust i forhold til det å tenke lenger frem i tid. Arbeidsmiljøutvalget vil være sentralt i dette arbeidet og utgjøre fokusgruppen. Jeg vil gjennomføre to fokusgruppeintervju hvor en vil drøfte fem gitte temaer med tanke på hvordan de neste femten årene vil utarte seg. Innledningsvis vil jeg i avhandlingen presentere overordnet teori som vil være relevant. Videre vil jeg beskrive forskningsdesignet og metoden som er brukt. Deretter beskriver jeg selve prosessen hvor empiri er samlet inn, før jeg går videre til å presentere resultatene og funnene. Avslutningsvis har jeg en diskusjon hvor jeg presenterer utfordringer og implikasjoner for fremtiden, før jeg avslutter med en konklusjon og tanker om en ønsket fremtid. Jeg vil i det følgende gi en beskrivelse av valgt bedrift, slik at en kan plassere denne i en kontekst og se resten av avhandlingen i lys av denne.

1.1.2 Kontekstuell beskrivelse

ASKO Rogaland er en bedrift som har vært gjennom en rekke endringer de siste tiårene. Historisk er den et resultat av en rekke fusjoner mellom dagligvareaktører i Rogaland. Den siste omfattende endringen var da to lager ble samlokalisert på samme sted, Skurve, i Gjesdal kommune, i 2008.

Totalt i Norge finnes det 13 ASKO selskaper, som alle driftes, som selvstendige organisasjonsenheter. De er alle en del av NorgesGruppen, Norges største varehus, som også er eier av eksempelvis Kiwi kjeden. ASKO konsern, som er lokalisert i Oslo, setter føringer for driften hos de ulike selskapene. Det finnes en sentral administrasjon som koordinerer informasjon mellom de ulike selskapene. Johansson familien sitter som største eier av NorgesGruppen, med en andel på 76 %. Konsernledelsen har hele tiden vært opptatt av målstyrt ledelse, og mål og resultatoppfølging er sentralt. ASKO selskapene har et felles intranett hvor organisasjonsprinsipper, retningslinjer og informasjon foreligger. Det jeg beskriver i det følgende er tatt ut fra denne

informasjonen. Organisasjonsprinsippene og retningslinjene foreligger også som et vedlegg. (Se vedlegg 1)

På 90 tallet hadde en i ASKO et regime som hadde vært opptatt av å ha en tradisjonell, hierarkisk organisasjonsform. Opplevelsen var at det var mange grupperinger, dårlig samarbeid og lite konstruktive resultater og ønsket var dermed en mer dynamisk organisasjonsform. Resultatet av dette var varestrømsmodellen, en organisering som skulle være prosess- og verdikjedeorientert. Hovedstrukturen var at det internt skulle eksistere et kunde/leverandør forhold hvor de ansvarlige skulle ha både inntekts- og kostnadsansvar, samtidig som de skulle ha ansvar for en effektiv drift og fornøye kunder. Det var balansegangen mellom kostnader, service og kvalitet som skulle sikre konkurransedyktigheten på lang sikt. I modellen ble det skilt tydelig mellom støttefunksjoner og varestrømsfunksjoner.

Et generelt ønske i ASKO konsernet har vært å ha færrest mulig støttefunksjoner og flest mulig i operativ linje. Det er i organisasjonsprinsippene fremlagt visse forutsetninger for at modellen skal fungere. Dette er blant annet at ASKO direktørene er aktive og involverer seg i den daglige driften. Konflikthåndtering ses på som sunt så fremt det skjer åpent og stimulerer til diskusjon og en har vært opptatt av å ha en organisasjon med dynamikk. Videre er det et overordnet ønske i konsern at de varestrømsansvarlige har god faglig kompetanse og lederkompetanse. Et ønske er også at de skal lokaliseres nær hverandre og at de skal være aktive i forhold til den driften de er ansvarlige for. Det presiseres videre at det må være klart hva som er premisser og hvem som er premissgiver og at det er klarhet rundt hva en skal levere til hverandre innenfor det interne kunde og leverandørforholdet. De øvrige organisasjonsprinsippene omhandler støttefunksjonene. Generelt gjelder det at støttefunksjoner, som er underlagt direktør, ikke skal være varestrømsrelaterte. Videre ønsker en generelt sett færrest mulige støttefunksjoner. Personalansvaret skal ligge i linjen, og de personaladministrative oppgavene anbefales lagt under økonomisjef. Økonomisjef er en primærfunksjon som alle selskapene skal ha, og denne skal være underlagt direktør, som en støtte for varestrømsfunksjonene.

ASKO selskapene følger prinsippene etter målstyrt ledelse. For konsernet er det dermed uttalt to viktige prinsipper. Disse er å ha tydelige og konkrete mål i alle sammenhenger

hvor en vil oppnå noe, og uttrykke klare forventninger internt i organisasjonen. Klare målsettinger og en kontinuerlig måling av disse er sentralt i ASKO systemet. Kontinuerlig arbeides det mot mål på flere definerte områder, som for eksempel produktivitet, kvalitet og sykefravær. Resultatet på disse målebarometrene presenteres månedlig for alle ASKO selskapene, hvor selskapene rangeres fra best til dårligst, noe som internt er kjent som ”tre på pallen”. Dette viser de til enhver tid tre beste ASKO selskap innenfor hvert område, i tillegg til en rangering av de øvrige.

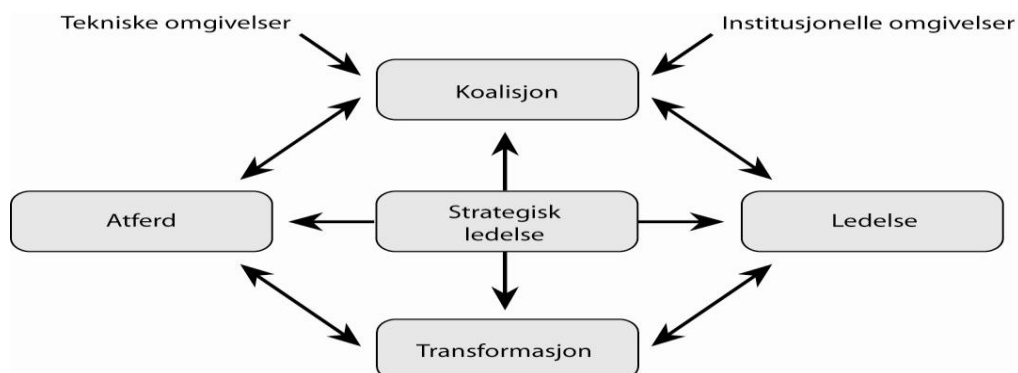
Jeg har i det ovenstående gitt en innføring i de viktigste trekkene som kjennetegner organisasjonens omgivelser i form av de føringer som legges fra konsern. Jeg vil nå gå inn på spesifikke trekk ved ASKO Rogaland i lys av den konseptuelle foretaksmodellen.

1.1.2.1 Den konseptuelle foretaksmodellen

ASKO Rogaland opererer innenfor et fagfelt i stadig endring. Etterspørselen svinger i forhold til forbrukstrender og det en opplever et stort behov for i dag, trenger nødvendigvis ikke være noe som vil være etterspurt i morgen. Bedriften påvirkes i stor grad av eksterne og interne krefter. Internt opplever en periodevis høy turnover, som igjen kan påvirke elementer som arbeidsmiljø, produktivitet og kvalitet. Historisk har ASKO Rogaland hatt en stor andel innleid arbeidskraft. I perioden frem mot 2008 var dette antallet på det høyeste, og bedriften hadde store utfordringer på de fleste produksjonsområdene. I dette tidsrommet var bedriften lokalisert på to ulike steder og hadde en samproduksjon hvor interne varer ble flyttet mellom lagrene. Dette førte til ekstra arbeid i form av en økt logistikk, og det stilte igjen krav til hvordan en håndterte denne logistikken. En opplevde at dette var en vanskelig oppgave, noe som førte til forsinkelser og misfornøyde kunder.

I denne perioden ble det gjort en rekke endringer på toppledelsesnivå. Bedriften fikk ny direktør, i tillegg til ny markedssjef og logistikk sjef. Dette markerte et veiskille for bedriften da det historisk hadde vært ledet av personer med lang fartstid i bedriften. I denne prosessen startet noen av de endringsprosessene som i dag har ført til at bedriften har endret seg radikalt i forhold til tidligere. Jeg vil belyse dette ved hjelp av den

konseptuelle foretaksmodellen til Busch, Johnsen, Valstad & Vanebo (2007), og bruke denne for å illustrere hvilke endringer som har blitt gjort innefor de ulike systemene.



Figur 1 – Den konseptuelle foretaksmodellen

Johnsen et. al (2007) presenterer den konseptuelle foretaksmodellen for organisasjoner. Denne modellen beskriver organisasjoner som bestående av ulike del systemer som samhandler med hverandre og omgivelsene. Modellen legger vekt på fire hovedsystemer ut fra et åpent systemperspektiv. Disse fire er koalisjonssystemet, ledelsessystemet, transformasjonssystemet og atferdssystemet. Innenfor disse systemene foregår endringsprosesser i et samspill og alle systemene påvirker hverandre gjensidig i relasjonene (s. 34).

Koalisjonssystemet

Koalisjonssystemet består av organisasjonens interesser som gjennom avtaler konstituerer organisasjonen. Det utøves makt og dannes allianser ved at kontrakter inngås og oppfylles (Johnsen, et al., 2007, s. 34). NorgesGruppen og ASKO konsern er en viktig del av koalisjonssystemet til ASKO Rogaland. I tillegg spiller leverandørene og kundene en viktig rolle i dette forholdet. I ASKO Rogaland sin turbulente periode var kundene misfornøyde med bedriftens oppfølging av kontraktene. Det var misnøye med avvik i forhold til leveringstidspunkt, men også i forhold til feil og mangler ved leveransene. Dette førte til at bedriften hadde et dårlig rykte på seg blant kunder og det førte til en stor andel reklamasjoner og mer arbeid.

Koalisjonssystemet påvirkes av de tekniske og de institusjonelle omgivelsene. De tekniske omgivelsene er den delen som må være tilstede for at en organisasjon skal kunne ivareta sin produksjon av varer og tjenester. Her står bidrag-belønningsbalansen til den enkelte interessenten sentralt. De institusjonelle kreftene vil presse mot institusjonalisering og jobbe for at organisasjonen utvikles med mål om å oppnå legitimitet og støtte (Johnsen, et al., 2007, s. 56). Innenfor de institusjonelle omgivelsene vil jeg trekke frem arbeidsmiljøloven og avtalen om inkluderende arbeidsliv som sentrale elementer. Jeg vil nå belyse disse nærmere før jeg beskriver de siste tre elementene i den konseptuelle foretaksmodellen.

Arbeidsmiljøloven

Det ble innført en ny arbeidsmiljølov i Norge gjeldende fra 1. januar 2006. Loven har samme formål som tidligere, nemlig å sikre full trygghet mot skader og sykdom, trygge ansettelsesforhold og lokal ivaretagelse og utvikling i arbeidsmiljøet. Den nye loven skal dessuten ivareta likebehandling, legge til rette for tilpasninger i tråd med den enkeltes forutsetninger og livssituasjon, og bidra til helsefremmende arbeidsplasser og et inkluderende arbeidsliv. (St.meld nr 20, 2006-2007)

Arbeidsmiljøloven ligger i bunnen som et regelverk som skal følges av alle organisasjoner og deres medlemmer. Arbeidsmiljøloven ble lovfestet i 1977 og regulerer forholdet mellom arbeidstakers behov og arbeidsgivers styringsrett. Lovens formål følger av aml § 1-1, og lyder følgende (Arbeidsmiljøloven, 2005):

- a) Å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet.
- b) Å sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet,
- c) Å legge til rette for tilpasninger i arbeidsforholdet knyttet til den enkelte arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon
- d) Å gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i virksomheten selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidslivets parter og med nødvendig veiledning og kontroll fra offentlig myndighet
- e) Å bidra til et inkluderende arbeidsliv

Arbeidsmiljøloven er en lov om forebyggende helsearbeid. Den regulerer forholdet mellom partene i arbeidslivet og setter frem en del krav om funksjoner og organer, som

skal være på en arbeidsplass. De to sentrale partene i dette arbeidet er arbeidsgiver og arbeidstaker. I kraft av samfunnsutviklingen er arbeidstakerbehovene blitt stadig bedre ivaretatt, og loven fremstår i dag med et sterkt fokus på ivaretagelse av arbeidstakeren og dennes behov.

Det er arbeidsgiver som er hovedansvarlig for at bestemmelsene i arbeidsmiljøloven blir fulgt, men det påligger også arbeidstaker forpliktelser jf. aml § 2-3, i form av medvirkningsplikt. I tråd med det generelle syn om samarbeid og medbestemmelse fastsetter derfor loven at det skal være et arbeidsmiljøutvalg og verneombud hvor virksomheten har mer en et visst antall ansatte, jf. aml kapittel seks og syv (Jakhellen, 2006). Disse bestemmelsene tar sikte på å effektivisere og realisere målsettingen om et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, ved at arbeidsmiljøspørsmål kan tas opp eller kanaliseres gjennom verneombud, og ved at arbeidsmiljøutvalget i virksomheten skal kunne drøfte spørsmål av betydning for arbeidsmiljøet (Jakhellen, 2006, s. 629). Arbeidsmiljøutvalget sine oppgaver følger i aml § 7-2. Ordlyden i denne er som følger: ”Arbeidsmiljøutvalget skal virke for gjennomføring av et fullt forsvarlig arbeidsmiljø i virksomheten. Utvalget skal delta i planleggingen av verne- og miljøarbeidet, og nøye følge utviklingen i spørsmål som angår arbeidstakerens sikkerhet, helse og velferd.” (Arbeidsmiljøloven, 2005) Arbeidsmiljøutvalget er et partssammensatt utvalg, som består av like mange medlemmer fra arbeidsgiversiden, som fra arbeidstakersiden. Utvalget skal være rådgiver for arbeidsgiver i alle spørsmål som angår arbeidsmiljøet i virksomheten. Alle virksomheter med over 50 ansatte skal som utgangspunkt opprette arbeidsmiljøutvalg jf. aml § 7-1. Videre følger det av aml § 3-3 at arbeidsgiver plikter å knytte bedriftshelsetjeneste til virksomheten, dersom risikoforholdene i virksomheten tilsier det. Denne vurderingen skal foretas som et ledd i gjennomføringen av det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet. Dersom det ut fra en vurdering av virksomhetens risikoforhold ikke er nødvendig med bedriftshelsetjeneste, kan det likevel etableres frivillig bedriftshelsetjeneste (Jakhellen, 2006, s. 639). Bedriftshelsetjenesten spiller også en viktig rolle for bedrifter som har inngått avtale om inkluderende arbeidsliv. Jeg vil i det følgende gå nærmere inn på dette.

Avtalen om et inkluderende arbeidsliv (IA)

IA samarbeidet er et virkemiddel for å oppnå overordnede mål i sysselsettings-, arbeidsmiljø og inkluderingspolitikken. Gjennom samarbeidet skal de ulike partene i arbeidslivet bidra aktivt til at den enkelte arbeidsplass kan delta i et forpliktende løft for å nå de felles målene. Avtalen skal blant annet søke å hindre utstøting fra arbeidslivet og i større grad inkludere personer som står utenfor arbeidslivet. IA avtalens overordnede mål er å forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet, samt hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet.

Videre følger tre delmål:

- Reduksjon i sykefraværet med 20 pst. i forhold til nivået i andre kvartal 2001.
- Økt sysselsetting av personer med redusert funksjonsevne.
- Yrkesaktivitet etter fylte 50 år forlenges med seks måneder.

Å bli en IA bedrift innebærer at både arbeidsgiver og arbeidstakerne forplikter seg til å jobbe systematisk sammen for å oppnå mer inkluderende arbeidsplasser. Begge partene kan ta initiativ til dette.

Praksis har vist at nærværarbeid er av stor relevans for å skape et inkluderende arbeidsliv. I en studie av Bauer og Odijk (2003) ved Statoil sine olje- og gassinstallasjoner i Nordsjøen ble utviklingen og gjennomføringen av nærværarbeidet ved en organisasjonsenhet evaluert. Det konkluderes med at arbeidet har ført til en mer inkluderende arbeidsplass, med en felles verdiplattform. Nærværarbeidet har bedret kommunikasjonen og samhandlingen. I tillegg har ledelsens samarbeid med verneombud, bedriftshelsetjeneste og personalavdeling vært av stor betydning. Engasjement og dyktighet hos både ledelse og ansatte blir sett på som en suksessfaktor for at endringer skal rotfeste seg.

Jeg har i det ovenstående beskrevet at tekniske og institusjonelle krefter påvirker organisasjonen, gjennom koalisjonssystemet. Makt vil også spille en viktig rolle innenfor koalisjonssystemet. Makten er ulikt fordelt mellom interessentene og det kan oppstå både harmoni og konfliktfelt (Johnsen, et al., 2007, s. 35). ASKO Rogaland sine utfordringer før flytting med forsinkelser og dårlig kvalitet var eksempler på hendelser

som kan forstyrre dette harmonifeltet. Dette førte til dårlige relasjoner med kundene, som en følge av at en ikke leverte et tilfredsstillende produkt.

Maktforholdet internt i bedriften var også endret drastisk i form av ny toppledelse. Dette førte til noen utskiftninger på mellomledernivå. Et sentralt element i sammenslåingsprosessen var å halvere antall posisjoner på ledernivå. Dette skapte turbulens i maktforholdene, og enkelte hadde utfordringer med å tilpasse seg nye roller. Denne endringsprosessen førte til oppsigelser og noen sykemeldinger hvor årsaken var utbrenthet. En ser av eksemplene at makt kan utspille seg på flere områder og at makt er et sentralt element. I enhver endringsprosess er det viktig at en er oppmerksom på maktforholdene, og hvordan disse eventuelt kan endres og hvilke konsekvenser dette får. Jeg vil nå gå inn på de tre andre systemene i den konseptuelle foretaksmodellen.

Transformasjonssystemet

I transformasjonssystemet omdannes bidraget fra interessentene til belønninger. I dette systemet finner man styringsstrukturer som skal koordinere denne prosessen. Teknologien angir hvordan varer og tjenester skal produseres, mens organisasjonsstrukturen angir hvem som skal ha ansvaret for de ulike oppgavene (Johnsen, et al., 2007, s. 35). Arbeidstidsordninger og belønning er elementer som faller inn under transformasjonssystemet. ASKO Rogaland opererer etter prinsippet målstyrt ledelse og produktivitet er en viktig indikator i dette arbeidet. I produksjonen jobber de ansatte etter en prestasjonslønn hvor en kan tjene mer penger avhengig av hvor produktiv en er. Dette er basert på tids og bevegelsesstudier i tråd med Frederick Taylors vitenskapelige ledelse, hvor tids og bevegelsesstudier er sentralt (Morgan, 1998, s. 34). Det vil dermed si at dette systemet påvirker menneskene i organisasjonen i stor grad. Det blir dermed nærliggende å se nærmere på atferdssystemet.

Atferdssystemet

Atferdssystemet representeres ved alle menneskene i virksomheten. Menneskene er sentrale i forhandlinger, produksjon og utøvelse av ledelse. Innenfor dette systemet spiller det en stor rolle hvilke holdninger og verdier de ansatte og ledelsen har, samt om det oppstår engasjement og motivasjon. Atferden som utøves vil være sterkt preget av menneskene som til en hver tid er tilstede. Dette gjør at det dannes en organisasjonskultur som kan være vel så sterk som strukturen. Denne kulturen kan være

lite synlig for medlemmene, men den vil hele tiden ligge som en ramme rundt virksomheten (Johnsen, et al., 2007, s. 35). Fincham & Rhodes (2005) peker på at høy produktivitet i atferdssystemet kan føre til en høyere jobbtilfredsstillelse. I ASKO Rogaland opplevde en frem mot 2009 høyt sykefravær, lav kvalitet, lav produktivitet i tillegg til en rekke andre utfordringer. Dette førte til bruk av en stor andel vikarer og høy gjennomtrekk i bedriften. I denne perioden var det dermed mange mennesker innom bedriften, noe som kan ha medvirket til å skape en ukultur. En har de siste årene jobbet systematisk med de ulike delelementene for å komme ut av denne situasjonen. Ledelse har vært en viktig faktor i dette arbeidet og jeg vil nå se nærmere på ledelsessystemet i den konseptuelle foretaksmodellen.

Ledelsessystemet

Ledelsessystemet er utviklet for å sette mål for de andre tre systemene og seg selv, og jobbe med måloppfyllelse for både systemet som helhet, og alle delsystemene. Innenfor endringsledelse spiller dermed prosessene mellom delsystemene en viktig rolle (Johnsen, et al., 2007, s. 36). I arbeidet frem mot flytting og samlokalisering av to lager har det blitt tydelig for bedriften at kompetanse spiller en viktig rolle. ASKO skolen har vært en sentral faktor i dette arbeidet og alle ledere har vært gjennom et toårig ledelsesprogram i regi av ASKO skolen.

Målsettingene med ASKO skolen er:

- å bygge en felles, klar forståelse av selskapets mål, verdier og veivalg.
- å formidle kunnskap som har gyldighet over tid, og som er kritisk for selskapets fremtidige suksess.
- å bidra til at ASKO fortsatt oppleves som en attraktiv arbeidsgiver gjennom å ivareta medarbeiderne og skape et godt omdømme for å tiltrekke, utvikle og beholde den nødvendige arbeidskraft. (Se vedlegg 2)

ASKO Rogaland ser nå betydningen av å løfte blikket fremover, for å søke å se hvordan en ytterligere kan styrke kompetansen i årene som kommer. En viktig faktor i dette arbeidet vil være å tiltrekke seg arbeidskraft og styrke humankapitalen i selskapet.

1.2 Hensikten med studien

I moderne organisasjonsliv er endringstakten stor og det er dermed behov for å skape nye ideer, som er rettet mot forbedringer og nyskaping av produkter, prosesser og strategiske retningslinjer, for å kunne henge med og være konkurransedyktige. Bedrifter

som vurderes høyest i den såkalte Fortune 500 rangeringen i USA kjennetegnes nettopp av at de er utpreget innovasjonsorienterte og gjerne ligger i forkant i utviklingen av nye arbeidsprosesser (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 149). Målet med studien er å studere hvordan en organisasjon søker å gjøre seg robust ved å tenke langt frem. I dette tilfellet vil et langsiktig perspektiv dreie seg om en periode på 15 år. En vil i dette arbeidet rette søkelyset på forvaltningen av humankapitalen, i lys av IA avtalen og arbeidsmiljøloven. Det er tidligere gjort lite praktisk i forhold til organisasjonsfremsyn, noe som bidrar til at denne avhandlingen kan være med å utvide denne kunnskapen. Videre vil den gi et praktisk bidrag med tanke på bruk av fokusgruppeintervju innenfor organisasjonsfremsyn.

2 Teori

2.1 Teoretiske hovedperspektiver

I avhandlingen har jeg valgt å ta utgangspunkt i teori rundt logistikk, kompleksitet, omdømme og fremsyn. Jeg har også valgt å beskrive organisasjonskultur, i tillegg til at jeg belyser temaene human resource management og strategisk kompetansestyring. Som en historisk ramme for hva bedriften har vært igjennom ser jeg også på fenomenene sti avhengighet og onde sirkler. Teorikapitlet vil anlegge et overordnet konstruktivistisk perspektiv, hvor selve samhandlingen mellom aktørene, og kunnskapen som vokser frem i dette samspillet, vil være sentral.

2.1.1 Logistikk

I Norge ble logistikk først tatt i bruk som begrep på 1960 tallet og da oftest ensbetydende med transport og distribusjon, som funksjonelle aktiviteter. Utviklingen innenfor logistikkfaget har i Norge gått gjennom ulike bølger. I 1970 årene kom inspirasjon fra Sverige og man begynte å bruke begrepet materialadministrasjon. Videre i 1980 årene og utover ble logistikktenkningen påvirket av den japanske filosofien ”Just in time”. Essensen innenfor denne filosofien er å eliminere alle aktiviteter og prosesser som ikke bidrar til å skape verdi for kunden. Senere, fra 1990 tallet, er det bidragene etter spesielt Michael E. Porters tenkning som har stått sentralt (Johannessen & Solem, 2007, s. 31). Han lanserte på denne tiden tanken om konkurranse- og verdikjedemodeller. På samme tid dukket også begrepet ”Supply Chain Management” (SCM) opp. I Norge blir dette begrepet brukt parallelt med begrepet verdikjedeledelse. Det som er nytt innenfor logistikkfeltet er at oppmerksomheten rettes mot logistiske løsninger basert på teknologi, ressurser og organisasjonsmessige forhold. Johannesen & Solem (2007) beskriver en transformasjon hvor logistikk har gått fra å omhandle operasjonelle funksjoner til i dag også å være taktisk og strategisk sentralt. Logistikk og SCM defineres av Johannesen & Solem (2007) som ”samspillet mellom mennesker, teknologi, finansielle ressurser og naturmiljø.” (s. 40)

Innenfor logistikkteori har en tradisjonelt skilt mellom det analytiske perspektivet og det systemiske. Svakheten ved det systemiske perspektivet er at det ikke tar hensyn til menneskene, som influerer og påvirker systemene. Johannesen & Solem (2007)

introduserer dermed et tredje paradigme som de kaller radikal prosesstenkning. Essensen i den radikale prosesstenkningen er at menneskene skaper mønstre av interaksjon, som vokser frem i det kontinuerlige samspillet. Fremtiden konstrueres kontinuerlig i samspillet mellom mennesker (s. 61). En vesentlig forskjell mellom radikal prosesstenkning og de andre metodologiske ståstedene er at det ikke er noe skille mellom teori og praksis. Innenfor radikal prosesstenkning fokuserer en mer på det en gjør, i stedet for hva en skulle ha gjort (Johannesen & Solem, s. 65). Logistikk må fra dette perspektivet forstås som menneskelige sosiale handlinger. Forfatterne mener derfor at det vil være hensiktsmessig å snakke om logistiske handlingsmønstre som forstås i form av forandring og bevegelse, relasjoner mellom mennesker, natur, teknologi og ressurser, komplekse prosesser og deltakelse (Johannesen & Solem, s. 139). Kunnskap oppnås på denne måten gjennom erfaring, ved at en engasjerer seg i relasjoner. Det er gjennom samtaler og prat at meningsforståelse av sentrale sosiale fenomener som organisering, identitet og kultur dannes (Johannesen & Solem, s. 140). Dette perspektivet bygger på kompleksitetsteori og jeg vil nå se nærmere på dette.

2.1.2 Kompleksitetsteori - Hvordan kunnskap vokser frem

En har i lengre tid snakket om at en har gått fra å være et industrisamfunn til å bli et kunnskapssamfunn (Pettersen & Johansen, 2009). Informasjonsteknologien har bidratt til å minske grensene mellom kontinenter og revolusjonert mulighetene for kommunikasjon og samspill. Enkelte har pekt på at disse momentene er med på å bidra til et behov for nye organisasjonsformer og nye måter å lede på. Stacey (2008) beskriver et kompleksitetsperspektiv for kunnskapsutvikling som et alternativ til å møte dette nye behovet. Hans hovedtese er at kunnskap ikke deles, som et mentalt innhold, men at den oppstår kontinuerlig i handlinger. Den overføres ikke fra et individ til et annet, men er snarere en relateringsprosess. Stacey peker på at det er en illusjon at individer, eller mektige personer i organisasjonen, kan lede læring og kunnskapsutvikling. Det individet kan gjøre er å bli flinkere til å delta i de relasjonene en allerede deltar i og bli flinkere til å generere kunnskapen en allerede genererer, sammen med andre, gjennom å fokusere oppmerksomheten på en annen måte. Han retter dermed hovedfokus mot de komplekse responderende relateringsprosessene der kunnskap utvikles (s. 21).

2.1.2.1 Fremveksten av det individuelle og det sosiale i kommunikativ interaksjon

Stacey (2008) bruker teorier fremlagt rundt komplekse adaptive systemer som en analogi til menneskelig handling. Strukturen til et komplekst adaptivt system kan oppsummeres ved at det innehar et høyt antall individuelle aktører, som samspiller med hverandre i lokale interaksjoner, hvor reglene kun eksisterer på aktørnivå. Aktørene gjentar kontinuerlig interaksjonen og refererer tilbake til sine egne regler. Interaksjonen er ikke lineær, i den forstand at aktørene må tilpasse seg hverandre. Den løpende variasjonen genereres i reglene av tilfeldige mutasjoner. Det menes at sammenhengende og globale ordensmønstre vil vokse frem fra aktørenes spontane selvorganisering, når de samspiller med hverandre i tråd med sine lokale regler, uten noen form for overordnet plan. Når parametrene når kritiske høyder oppstår det en dynamikk mellom stabilitet og tilfeldighet, i form av attraktorer, som er paradoksalt stabile og ustabile på samme tid. Denne dynamikken ligger på det Stacey kaller, ”randen av kaos”. I nærvær av tilfeldige mutasjoner og/eller kryssreplikering vil aktørene utvikles på en adaptiv måte. Denne utviklingen er grunnleggende uforutsigbar. En årsak til stabilitet i attraktorene, på ”randen av kaos”, er overflødige interaksjoner, mens en av årsakene til ustabiliteten er forsterkning av små forskjeller. Dynamikken på ”randen av kaos” karakteriseres av en eksponentiell sammenheng (s. 91).

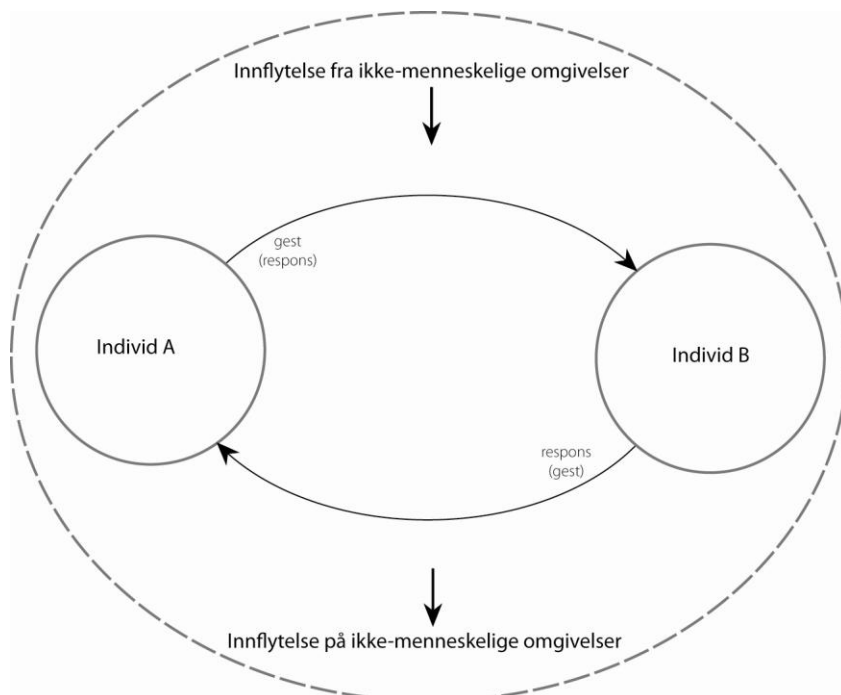
Stacey (2008) mener at de digitale symbolmønstrene som er beskrevet ovenfor gir en abstrakt analogi til menneskelig interaksjon dersom interaksjonen ses på fra et perspektiv basert på Mead sine tanker om sinn, selv og samfunn (s. 91). Jeg vil gå nærmere inn på dette i det følgende.

2.1.2.2 Menneskelig interaksjon

Mead var opptatt av språk og mening og opererte innenfor et perspektiv som er kjent som symbolsk interaksjonisme. Mead hevdet at språket tilførte menneskene selvbevissthet og at en ved språket kunne se seg selv slik som andre oppfattet en (Giddens & Griffiths, 2006, s 23). Mead (1934) mente at mening oppstår i responderende interaksjon mellom aktører. Mening overføres ikke, men oppstår i interaksjonen mellom dem. Mead beskrev en gest, som et symbol i den forstand at den var en handling som pekte mot en mening. Meningen ble først tydelig i den sosiale handlingen, i forholdet mellom gest og respons (s. 76). Meningen fantes ikke bare i

fortiden (gesten), eller fremtiden (responsen), men i den sirkulære interaksjonen mellom de to i nåtid.

På denne måten har nåtid en tidsstruktur og er ikke bare et tidspunkt (Stacey, 2008, s. 96). Dette forholdet illustreres i følgende figur:



Figur 2 Det sirkulære forholdet mellom gest og respons (Stacey, 2008, s. 97)

”Samtalen med gester” er både tilretteleggende og begrensende samtidig og det er det som gir mening. På dette stadiet ligger meningen implisitt i den sosiale handlingen, og de som utfører handlingen er ikke klar over den implisitte meningen (Stacey, 2008, s. 97). En ser av figur 2 at dette dreier seg om et sirkulært forhold der meningen finnes i de gjensidige gestene og responsene disse gestene fremkaller i den andre parten.

Mead (1934) beskriver en bevegelse fra ubevisst samarbeid og konkurranse, til bevisst samarbeid og konkurranse. Han beskriver dette som signifikante symboler. Signifikante symboler gjør det mulig for den som utfører gesten å vite hva en gjør, og en er klar over at det en gjør skaper en reaksjon hos den andre parten. Mead (1934) betonte betydningen av følelsestilstander og kroppsrytme, som en vesentlig del av samhandlingen mellom mennesker. Han mente at sinnet, selvet og samfunnet var logisk

identiske prosesser av sosial og samtalemessig karakter. Mead (1934) mente at sosial organisering var en organisering der kommunikasjon involverte en deltakelse i den andre parten. Han uttalte følgende: ”Dette krever tilstedeværelsen av den andre i selvet, identifikasjonen av den andre i selvet og oppnåelsen av selvbevissthet gjennom den andre.” (s. 253, egen oversettelse) Sosial interaksjon er i dette perspektivet en utadrettet samtale av gester, spesielt vokale gester, mens sinn er en samtale av gester mellom ”jeg”, ”meg”, ”andre” og ”gruppe” i et stille, privat rollespill, med utadrettet sosial interaksjon. Resultatet er avanserte, selvrefererende, refleksive samarbeidsprosesser ved hjelp av meningsfulle symboler (Stacey, 2008, s. 105). Disse prosessene som alltid involverer kroppen og dens følelser, både muliggjør og begrenser menneskelige opplevelser og er den grunnleggende formen for det Stacey (2008) kaller komplekse responderende relateringsprosesser (s. 106). Symbolsk interaksjonisme perspektivet har blitt kritisert for at det ikke tar hensyn til maktstrukturene i samfunnet og hvordan disse kan begrense individene (Giddens & Griffiths, 2006, s. 23). Dette er et element Stacey tar med seg i utviklingen av kompleksitetsteorien.

Stacey (2008) bruker Mead sine tanker som et utgangspunkt for å forklare sin kompleksitetsteori. Dersom en ser for seg prosessen med gester og responser mellom et større antall individer ser en at kompleksiteten blir overveldende. Modellering av komplekse systemer viser muligheten for at interaksjon mellom mange enheter, der hver enhet responderer til andre på grunnlag av sine lokale organisasjonsprinsipper, under visse betingelser produserer sammenhengende mønstre med potensial for noe nytt. Disse betingelsene beskriver Stacey som den paradoksale dynamikken på ”randen av kaos” (s. 110).

Stacey (2008) antyder at komplekse responderende relateringsprosesser kan betraktes som fraktal interaksjon. Fraktale former er irregulære former som viser selvlikhet, eller skalerer invarians. En fraktal prosess har et temporalt aspekt, som karakteriseres av irregulære svingninger på flere tidsskalaer. Det viktige med fraktale fenomener er deres selvlikhet i alle målestokker og det at ingen skala er mer grunnleggende enn en annen. Teorien om komplekse responderende relateringsprosesser hevder dermed at individ, gruppe, organisasjon og samfunn er samme fenomentype og at de eksisterer på samme ontologiske nivå (s. 112).

2.1.2.3 Kommunikative handlinger ved bruk av symboler

Mennesker kommuniserer med hverandre ved hjelp av symboler. Disse symbolene er mening og kunnskap. Kunnskap er dermed ikke en ting, men en handlingsprosess. Handlingene foregår i nåtiden og er flyktige. I symbolsammenheng kan handlinger ha mange aspekter. Stacey (2008) skiller mellom protosymboler, signifikante symboler og reifiserte symboler. Protosymboler er kroppslig handling som direkte fremkaller en valgt kroppslig respons i en annen. Det signifikante symbolet fremkaller i tillegg en lignende respons i den som utfører gesten og reifiserte symboler fremkaller responser assosiert med en abstrakt referanseramme. Kommunikativ interaksjon finner ofte sted ved bruk av symboler som på samme tid er protosymboler, signifikante symboler og reifiserte symboler, og det er sannsynlig at disse typene vil være motstridende og kanskje til og med konfliktfylte (s. 129). Det er nettopp dette Stacey mener skaper kompleksiteten i relateringsprosessen. Kunnskap ses på som prosessen med mønsterdannende symboler. Jeg vil nå gå nærmere inn på hvordan sammenhengende mønstre vokser frem i den symbolske interaksjonen mellom levende kropper.

Når en skal beskrive organiseringen av kommunikativ handling er det nærliggende å komme inn på de globale språkreglene og struktureringen av kommunikasjon. Chomsky (1957) hevder at språklig kunnskap er modulær og at funksjonen til språkmodulen er genetisk forutbestemt på den samme måten som funksjonen til hjertet, leveren og andre organer (Tetzchner, 2001, s. 310). Innenfor denne retningen ser en språket som en realisering av et allerede forutbestemt mål. Stacey (2008) avviser dette perspektivet da han mener at det har ingen hensikt å diskutere arv opp mot miljø, da begge forklaringene er utilstrekkelige. I tillegg mener Stacey at det ikke tillegges noe særlig oppmerksomhet til innholdet i kommunikasjonen. Stacey foreslår en variant av den regelbaserte tilnærmingen, hvor en fokuserer på hvordan regelsett styrer interaksjonen mellom mennesker, på det lokale nivået hvor interaksjon finner sted (s. 145). Stacey (2008) presenterer ulike trekk som synliggjør at menneskelig kommunikasjon danner mønstre. Disse trekkene klassifiseres som følger: gjensidige forventninger om assosiativ respons, tur og orden baserte sekvenser, sekvensering, segmentering og kategoriserende handlinger og retoriske verktøy (s. 150). Assosiativ respondering er selve grunnlaget for kommunikativ handling. En forventer at den en tiltaler svarer på det en sier på en måte som er assosiert med det som sies. Dersom dette ikke skjer har en ingen kommunikasjon og det oppstår heller ikke mening. Den tur og orden baserte fordelingen

oppstår naturlig i menneskelig kommunikasjon. Mennesker setter pris på tid til å snakke. Mennesker konkurrerer om tid, gir fra seg tid og konstruerer tid. Turtaking og turskaping gir kommunikasjonen struktur ved sekvensering, segmentering og kategorisering. Et av de viktigste kategoriredskapene er det som er knyttet til medlemskap. Det handler om hvem som kan snakke og ikke, og om hvem som er inne, eller ute. Til slutt bruker mennesker også retoriske verktøy som direktiver og instruksjoner i tale når de blir ”arrestert”, ”beveget”, ”truffet” eller føler seg ”kallet til å svare” (Stacey, s. 152). Det er selve trekkene ved interaksjonsprosessen, nemlig å ta turer, bruke retoriske redskaper, kategorisere og så videre, i en sammenheng av gjensidige forventninger, som gir menneskers pågående kommunikative interaksjon samordning og mønster. Selv om denne mønsterdanningen skaper samordning og stabilitet har den også en mulighet for endring (Stacey, s. 153).

2.1.2.4 Betydningen av historie

Stacey (2008) trekker frem betydningen av historie. Ethvert individs erfaringshistorie muliggjør og begrenser hva det spesifikke individet responderer på. Når personene er kjente, vil deres felles relateringshistorie ha betydning for dette samspillet. Det er i mikrointeraksjonen, i tur og orden basert samtale, at mennesker kontinuerlig konstruerer nåtiden og dermed også fremtiden. Denne kontinuerlige konstruksjonen kjennetegnes paradoksalt nok av repetisjon og forandring på samme tid (s. 156). Kjernen i den menneskelige handlingen er den kommunikative interaksjonen mellom mennesker, ved bruk av protosymboler, signifikante og reifiserte symboler. Dette er en selvorganiserende prosess hvor en kan finne gjenkjennelige mønstre i samtalen. I dynamikken på ”randen av kaos” bevares stabilitet ved redundans, løse koblinger og eksponentielle sammenhenger. Med redundans menes at det samme mønsteret kan reproduseres på en rekke forskjellige måter (Stacey, s. 163). Dersom det er få misforståelser mellom mennesker kan en si at samtalen er gjentakende, men dersom det blir for mange misforståelser kan man oppleve at kommunikasjonen bryter sammen, og man får det Stacey (2008) omtaler som ”et babelsk tårn” (s. 165). Betingelsene for kreativ, flytende samtale ligger i et kritisk område mellom disse ytterpunktene. Den kommunikative samhandlingen må organiseres i mønstre og hovedmediet for denne selvorganiseringen er samtalen. Samtalen strukturerer seg selv. Den er selvrefererende og opprettholder identitet samtidig som den fremmer forskjeller. Organisering, samordning og struktur virkeliggjøres i handling, som er en hovedsakelig lokal og

selvorganiserende prosess med turtaking, i samtaler i nåtid. Selve konstitueringen av organisasjoner er avhengig av denne produksjonen av lokal kunnskap gjennom lokale språkpraksiser (Stacey, s. 165).

2.1.2.5 Maktrelasjoner og ubevisste prosesser

Menneskelig samhandling er ikke alltid preget av samarbeid og felles interesser. Det eksisterer forstyrrelser og ødeleggelser som kan påvirke denne samhandlingen. Den handlingsbaserte, sosiale forklaringen på menneskelig kommunikasjon er interessant i så måte at det som står for stabiliteten, som muliggjør samarbeid, er det samme som også står for forstyrrelsene. Det er i disse forstyrrelsene at noe nytt kan vokse frem, i menneskelig handling. Disse forstyrrelsene er således avgjørende for at noe potensielt nytt skal vokse frem (Stacey, 2008, s. 169).

Dette sammenfaller med det ASKO Rogaland har opplevd i form av flere organisasjonsendringer. Endringen som bedriften har vært igjennom er et resultat av forstyrrelser, som har resultert i nye relasjonsmønstre i organisasjonen. ASKO Rogaland opererer innenfor turbulente omgivelser i stadig endring. Myndigheter og marked setter føringer for driften og det er et fokus på kontinuerlige forbedringer. Det siste året har bedriften med stor suksess benyttet seg av tverrfaglige arbeidsgrupper som sammen jobber med gitte problemstillinger. Å få folk til å inkludere seg i arbeidet handler ikke om å konstruere målrettede diskusjoner eller lage effektive rapporteringssystemer. Å få folk med handler om hvordan en møtes (Dokken, 2008, s. 207).

Makt er et sentralt fenomen innenfor kommunikativ samhandling. Makt kan både muliggjøre og begrense de kommunikative samhandlingene. Prosessen med turtaking og turskaping muliggjør og begrenser på samme tid, og etablerer dermed umiddelbart maktforskjeller, der noen mennesker er ”inne” og andre er ”ute”. Denne prosessen med maktrelatering og dynamisk inkludering og ekskludering er tilstede i all menneskelig kommunikativ interaksjon og dermed også i all menneskelig relatering. Selve prosessen med turtaking og turskaping gjør at inkluderings- og ekskluderingsdynamikken er en uunngåelig egenskap ved menneskelig kommunikativ interaksjon som ikke kan fjernes, ganske enkelt fordi at når en person tar en tur, ekskluderes samtidig andre fra å gjøre det samme (Stacey, 2008, s. 170). Denne dynamikken har viktige konsekvenser, i så måte at

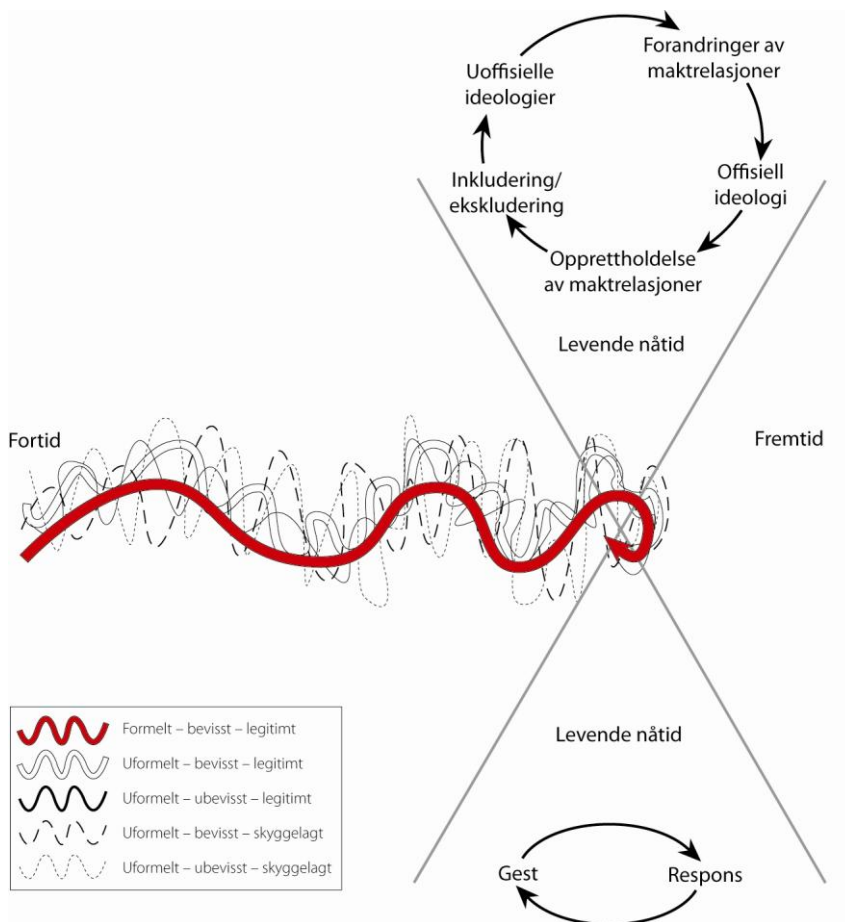
en hver form for ekskludering vil kunne vekke en eksistensiell angst, som igjen fører til nye mønstre i relateringsprosessen. De nye mønstrene forstyrrer samarbeidet og kan være høyst destruktive, men uten disse forstyrrelsene kan det ikke oppstå noe nytt. Disse forstyrrelsene skaper mangfold. Et hovedmoment i kompleksitetsvitenskapene er hvordan den spontane fremveksten av noe nytt avhenger av mangfold (Stacey, s. 171).

Kommunikative handlinger er en selvrefererende, refleksiv prosess, der individuelle sinn blir formet av maktrelasjoner, mens de på samme tid former de samme maktrelasjonene både i private relasjoner med seg selv og utadrettede former for maktrelasjoner med andre (Stacey, s. 173). Enhver organisasjonsendring er per definisjon et skifte i mønstre av kommunikativ interaksjon og dermed også et skifte i maktrelasjoner og inkluderings- og ekskluderingsmønstre. Angst er dermed en uunngåelig følgesvenn for endring og kreativitet, og derav er også destruktive forstyrrelser i kommunikasjon det samme. Dersom man ignorerer et skifte i maktrelasjoner kan man bli overrasket over vendingene som tas. Er man derimot forberedt på det uventede resultatet av disse prosessene gir alt mening og angstnivåene synker så snart man aksepterer at endring ikke kan kontrolleres av noen (Stacey, s. 179).

2.1.2.6 En organisasjon

Stacey (2008) beskriver begrepet organisasjon ved å ta i bruk skillelinjer. I stedet for å tenke på grenseskiller som formelle/uformelle, bevisste/ubevisste og legitime/skyggelagte sier Stacey at de kan være nyttige skiller når man snakker om refleksjon over de mange strømmene av kommunikative prosesser i organisasjoner. Skillelinjene er ganske enkelt måter å rette oppmerksomheten sin mot aspekter ved fraktale, fremvoksende prosesser av identitet og ulikhet (s. 192). Skillene mellom det formelle og uformelle sier noe om hvilken identitet som beskriver organisasjonen. Organisasjonens identitet avhenger av oppgavene den tar på seg i et større fellesskap. Organisasjonens grenser skiller de med formelle, oppgaverelaterte roller fra andre. Stacey trekker frem at både det formelle og det uformelle spiller en viktig rolle i den kommunikative samhandlingen. Når en definerer en organisasjons identitet utelukkende ved bruk av formelle, oppgaverelaterte begreper utelukker man mange interaksjoner som kan være avgjørende for dens kontinuitet og dermed også identitet. Når det gjelder de skyggelagte temaene i en organisasjon kan dette eksempelvis være rykter og sladder. Disse temaene uttrykkes vanligvis bare i mindre, betroede grupper. Legitime tema er de

som blir oppfattet som akseptable å fremføre i offentligheten. På den andre siden kan en ha illegitime tema, som også kan være ulovlige, eller de skyggelagte, som kan være legitime, men føles upassende å uttale i offentlighet (Stacey, s. 191).



Figur 3 Kommunikativ handling som en prosess (Stacey, 2008, s. 196)

Stacey (2008) skiller mellom fem måter å rette oppmerksomheten mot bevegelsen til prosessen med kommunikativ handling, i form av temaer som danner mønstre av opplevelsen av å være sammen (s. 193). Disse illustreres i figur 3 i form av de ulike sløyfene som beveger seg fra fortiden mot fremtiden. Disse grupperingene skal ikke fungere som kategoriske samlebokser, men heller hjelpe med å rette oppmerksomheten mot de forskjellige aspektene ved en og samme prosess.

Det er i den levende nåtiden at fremtiden konstrueres kontinuerlig. Mead (1934), referert i Stacey (2008), brukte begrepet "specious present", det vil si den formende nåtiden, for å symbolisere tidsstrukturen til samtidig forming og det å bli formet som en

inkludering av fortid og fremtid i opplevelsen av nåtid. Å fokusere på den levende nåtiden setter den konstruktive rollen til vanlig, dagligdags kommunikativ interaksjon mellom mennesker i sentrum for forståelsen av hvordan organisasjoner utvikler seg. Det er viktig å merke seg at disse handlingene er lokale i natur og at de bare eksisterer i den grad at de uttrykkes i lokale situasjoner i den levende nåtiden (s. 197). I potensialet for konflikt mellom skyggelagte og legitime temaer oppstår potensialet for forandring. Forandring medfører alltid et skifte i gjeldende maktrelasjoner og identitet. En ser av figur 3 at strømmen av kommunikativ interaksjon ikke utgjør noe harmonisk hele. Den levende nåtiden dreier seg like mye om konflikt og konkurranse, som om harmoni og samarbeid.

2.1.2.7 Klyngedanning i organisasjoner

Kaufmanns (1995), referert i Stacey (2008), simuleringer av komplekse systemer demonstrerer muligheten for at systemene kan fungere som en analogi til menneskelig interaksjon. Deres simuleringer viser at antall forbindelser mellom aktørene, som utgjør et komplekst system, bestemmer dynamikken i systemet. Jo flere forbindelser dess mer ustabilitet. Kaufmanns kaller dette ”feltdanning”, som omtaler organisering av aktører i undergrupper, eller klynger, der antall forbindelser mellom aktører innenfor samme felt kan være mange, men der antall forbindelser med andre aktører er få. Denne ”feltdanningen” reduserer antall forbindelser på tvers av hele systemet (s. 201). Stacey (2008) bruker Kaufmanns sitt uttrykk om ”feltdanning” som en analogi til menneskelig organisering. Han beskriver ”feltdanning” som et fenomen hvor hver klynge aktører holder på med sitt og ignorerer påvirkningen på andre klynger, og bare er svakt påvirket av aktiviteten i andre klynger. Dette på tross av at de alle er en del av en mer omfattende interaksjon, som deres overlevelse avhenger av. Det interessante som trekkes frem fra Kaufmanns sine arbeider er at denne type arrangement kan produsere noenlunde sammenhengende, levedyktige mønstre uten noen form for plan. Interaksjoner som klynger seg sammen på denne måten har mye større sjanse for å produsere rimelig sterke mønstre enn de som opprettholder et høyt antall forbindelser (s. 202). Bentley (2000), referert i Stacey (2008) har funnet at det ser ut til at en organisasjon som består av grupper som driver med sitt, mens de vier lite oppmerksomhet til resten, men ikke for mye, er mer stabile enn når alle er så tett sammenkoblet at de hele tiden tenker på egen innvirkning på organisasjonen som helhet (s. 202). Dette har ringvirkninger for organisasjonstenkingen. Vanligvis tenker man at policyer og planer må dekke hele

systemer, men teori innenfor kompleksitetsforskning viser at denne systemtenkningen i verste fall kan være skadelig for organisasjonen.

2.1.2.8 Verktøyene i kommunikativ interaksjon

Kommunikativ interaksjon innebærer bruk av en rekke verktøy. Telefoner, internett, tv og aviser er åpenbare eksempler på dette. Videre har en også ulike styringssystemer for informasjon og kontroll, i tillegg til ulike visjoner, formål, verdier og policyer. Stacey (2008) betoner at meningen i disse verktøyene ikke ligger i verktøyene men i gestene og responsene som utløses ved bruk av dem. Han fremhever viktigheten av ikke å forveksle verktøyene med selve den kommunikative interaksjonen. Videre viser Stacey at disse verktøyene kan føre til en grad av nærsynthet i de kommunikative interaksjonene der deltakerne mister av syne viktige aspekter ved den kommunikative interaksjonen som de deltar i (s. 210). Den kommunikative interaksjonen foregår som nevnt tidligere alltid lokalt. Toppsjefens viktigste kommunikative interaksjoner finner derfor sted i den lokale situasjonen med andre fra toppledelsen. Som et eksempel kan en si at dersom en organisasjon har en visjon, kan denne ytres til mange personer på forholdsvis kort tid. Dette anses som en gest som vil skape responser. Meningen med visjonen er imidlertid ikke å finne i gesten, men i responsene som fremkalles av gesten.

På det praktiske nivået fokuserer kompleksitetsperspektivet på at en skal være til stede i de kommunikative prosessene i en organisasjon. Viktige tema er ikke bare hva som blir ytret, men også det som ikke ytres. Uformelle, ubevisste, skyggelagte temaer blir interessante og hvordan disse blander seg med de institusjonaliserte temaene kan gi nyttig kunnskap. Maktrelasjoner og angst kan også være sentralt for forståelsen av den kommunikative handlingen. Kompleksitetsperspektivet fremhever at samtalene mellom mennesker i en organisasjon er det aller viktigste. Gjennom samhandling vokser kunnskap frem, i en prosess hvor kunnskapen forårsaker seg selv, i interaksjon mellom kroppene i lokale situasjoner i nåtid (Stacey, 2008, s. 214).

2.1.2.9 Organisasjonsmessige implikasjoner som følge av kompleksitetsperspektivet.

Tradisjonelt har det vært et fokus på kunnskapsledelse og forvaltningen av den intellektuelle kapitalen. I teorien om komplekse responderende prosesser ser en bort fra denne tankegangen. I følge Stacey (2008) kan ikke kunnskap styres og kontrolleres. En leder kan delta i den kontinuerlige samhandlingen, hvor kunnskap skapes, i relasjoner. Læring er en responderende og relasjonell prosess og snarere deltakende handling enn

etterligning. Stacey mener at det ligger en enorm besparelse i at organisasjoner bygger ned sine systemer for kvalitetssikring. Han mener at å forbedre egenskapene ved kunnskapsutvikling dreier seg om kvaliteten og dynamikken i menneskelig relatering, i den levende nåtiden. Det fokuseres på de dynamiske aspektene ved kommunikativ interaksjon og om samtalene flyter lett, eller virker fastlåste. Maktrelasjoner og deres underliggende ideologi, samt inkluderings- og ekskluderingsdynamikk står også sentralt i denne kunnskapsutviklingen (s. 255).

Satt på spissen mener Stacey (2008) at organisasjoner skal gjøre mindre. En skal begrense tidsbruken på å kontrollere og etterprøve resultater, og i stedet delta mer aktivt i prosessene som foregår. Organisasjoner beskrives som prosesser, ikke ting. Det blir dermed viktig for ledere å delta i disse prosessene. Prosessene gjør at organisasjoner reproduseres og transformeres kontinuerlig, i den pågående kommunikative interaksjonen mellom levende mennesker i nåtid (s. 259). Stacey sin teori fremhever at det paradoksale, med negativt og positivt på samme tid, er avgjørende for at ny kunnskap skal vokse frem. Dermed bør man prøve å forstå tydeligere hvordan disse paradoksale prosessene, samtidig både fremmer og hindrer kunnskapsutvikling. Dette betyr at man må være åpen for fremvoksende temaer, spesielt skyggeaspektene ved dem, og prøve å uttrykke dem når det virker sannsynlig at de vil endre samtalemønstrene. Det vil også bety at man bør gå bort fra det å tenke på å lede hele systemet, til å konsentrere seg om å rette oppmerksomheten mot sin egen deltakelse, i sin egen lokale situasjon, i levende nåtid (Stacey, s. 262).

Språk er handling og språket skaper virkeligheten (Dokken, 2008, s. 231). Shaw (2002) ser på konversering som organisering og ser dermed på konversasjonen som en prosess av kommuniserende handling, som har en innebygd kapasitet til å organisere seg selv i mønstre (s. 11). Shaw trekker videre frem at kaffepausene i organisasjonene kan være en sentral arena, hvor viktige tema diskuteres uformelt (Shaw, s. 15). Videre sammenligner Shaw dialogen med jazz improvisasjon, men fremholder at improvisasjon ved hjelp av språket er en vanskeligere oppgave enn å improvisere med musikk (Shaw, s. 162). Ledere som har erfaring og faglig trygghet i bunn har et godt utgangspunkt for å improvisere i lederskapet. Med det menes å handle inn i det paradoksalt kjente/ukjente (Dokken, 2008, s. 231). Mellommenneskelig samhandling eksisterer ikke som systemer, men som kontinuerlige prosesser mellom mennesker, hvor en ofte repeterer gamle

mønstre, men hvor det alltid finnes en mulighet for å endre på disse og gjøre ting annerledes (Dokken, s. 240). Suksess handler i følge Dokken om å ta egen erfaring på alvor og ha evnen til å arbeide annerledes når det kreves. Det handler om å løsne på stivnede arbeidsformer, begrense regulering og rutinepregede møteformer og gi mennesker rom for å ta initiativ og avgjørelser. ”Veien er faktisk målet” (Dokken, s. 259). Omveiene og blindgatene også. En kan få mye ut av de dagligdagse detaljene, også dem man misliker, eller i første omgang ser på som rene misforståelser.

Kompleksitetsperspektivet representerer et alternativ til systemteorien og representerer således en ny retning innenfor tradisjonelt syn på organisasjoner. Jeg vil nå se nærmere på et annet forholdsvis nytt teoribidrag, nemlig fremsynsledelse.

2.1.3 Organisasjonsfremsyn

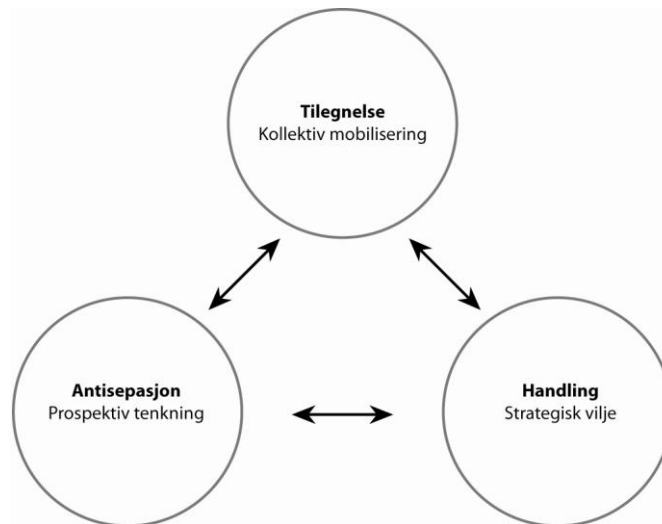
Fremsynsledelse var i fremveksten på 1960 tallet opptatt av teknologi og ekspertisebasert informasjon om fremtiden. Utviklingen har siden den gang gått gjennom fire bølger hvor teknologi har vært sentralt, men hvor en nå ser at sosiale nettverk, produktivitet og samhandlingsbaserte former har blitt viktige elementer. Karlsen & Øverland (2010) trekker frem uttrykket ”serendipitet” som et sentralt uttrykk innenfor den fjerde generasjonen (s. 199). Det å gjøre ønskelige oppdagelser ut fra tilfeldigheter er mye av essensen i det som også trekkes frem i kompleksitetsteori. I dagens samfunn har mulighetene for kommunikasjon og informasjonsdeling blitt omfattende. Dette har ført til en dreining fra det å tidligere være ekspertorientert til nå å omfatte lekmenn i mye større grad.

Det blir dermed sentralt å skape et rom for å kunne tenke og diskutere ut ulike fremtidsbilder. I arbeidet med å nærme seg fremtiden er det nødvendig å sette i gang dialoger. En viktig lederegenskap blir dermed det å være en språkskaper og samtidig delta i samtalene som pågår. Karlsen & Øverland (2010) mener at fremsynsaktiviteter bør brukes som et innspill i beslutningsaktivitetene og ikke at de skal være et mål i seg selv (s. 202).

Betydningen og forholdet mellom historie og fremtid, for å forme nåtiden, trekkes frem som et sentralt element ved organisasjonsfremsyn. Nyere utvikling innen

hjerneforskning og klinisk psykologi kan hjelpe for forståelsen av sammenhengen mellom fortid, nåtid og fremtid. Erfaringen med falske øyevitneforklaringer i USA var bakgrunnen for en studie av dette. En fant at hukommelsen ikke nødvendigvis var rettet mot gjengivelse av fortiden, men heller som et redskap for mennesket til at en kunne forholde seg strategisk til fremtiden. Psykologien snakker om ”konstruktiv hukommelse”, og setter fokus på at det er selve konstruksjonen som er det vesentlige kjennetegnet ved hukommelsen og det som gjør mennesket i stand til å orientere seg i tilværelsen. Dette trekkes frem som det avgjørende ved å kunne forestille seg fremtiden. Det blir dermed viktigere å tenke fleksibelt og vurdere mulige hendelsesforløp og robuste perspektiver, enn å huske alle begivenheter helt nøyaktig (Karlsen & Øverland, 2010, s. 34).

Fremsynsfeltet fremlegger mange redskaper for å utvikle evnen til å tenke fleksibelt om fremtiden. Jeg vil ikke gå inn på alle disse, men se nærmere på scenariometodikken. Scenariobygging legger vekt på å utvikle et størst mulig fremtidig mulighetsrom og derav også flere enn bare et fremtidsbilde (Karlsen & Øverland, 2010, s. 175). Det er en vekt på å håndtere usikkerhet og Karlsen & Øverland trekker frem to spørsmål som sentrale i sammenheng med denne usikkerhets- og sannsynlighetsproblematikken. Disse er følgende: Hvor sannsynlig er det at X vil forekomme om Z år, og selv om det virker usannsynlig, hvor stor betydning vil denne hendelsen få? Kombinasjonen lav sannsynlighet/stor betydning blir dermed en sentral dimensjon i ethvert scenarioprojekt, da det tillater at en bryter med normative forventningsmønstre. På denne måten kan fantasien og kreativiteten få utløp (Karlsen & Øverland, s. 175). Fremsynet har en ambisjon om å tenke ut ulike fremtider og diskutere og evaluere disse for å forme og skape fremtidene (Karlsen & Øverland, 2010, s. 65).



Figur 4 Det greske triangel (Karlsen & Øverland, 2010, s. 65)

Godet (2006), referert i Karlsen & Øverland (2010), fremsetter ideen om at en strategisk kultur hos en aktør kan forankres i et såkalt gresk triangel. Dette illustreres i figur 4. Antisepasjon, eller evnen til å kunne forestille seg ulike fremtider, knyttes sammen med handling gjennom ulike former for tilegnelse (s. 65). Å tenke fremtiden er den kognitive dimensjonen i fremsynet. Det handler om å forestille seg mulige fremtider og skape en generell oppmerksomhet på trender og fremtidsspørsmål, ved å bygge scenarioer og fremtidsbilder. Å diskutere fremtiden er den normative, eller verdibaserte, fremsynsdimensjonen. Det dreier seg her om å ha en åpen diskusjon mellom interessentene. Til slutt representerer det å forme fremtiden den handlingsorienterte, eller pragmatiske dimensjonen, ved fremsynet. Dette handler om hvordan man definerer strategier og får reelle tiltak iverksatt. Disse tre elementene må både ses som lineære og sirkulære elementer i form av at en underveis i prosessen kan gå tilbake til tankeprosessene før en på nytt beveger seg inn i formingslandskapet (Karlsen & Øverland, s. 66).

Fremsyn er som begrep og praksis en sosial konstruksjon og en mekanisme for sosial konstruksjon. Karlsen & Øverland (2010) fremsetter at meningsskapingen er forankret i tid og rom i skjæringspunktet mellom tre temporaler: fortiden, nåtiden og fremtiden. Det knyttes videre tre ulike kunnskapsdomener til disse tidshorisontene, nemlig fremblikk, tilbakeblikk og innblikk. Når dimensjonene tilbakeblikk og fremblikk settes

sammen, kan en oppnå innsikt og et grunnlag for å treffe beslutninger som kan ha betydning for fremtiden (s. 129)

Organisasjonsfremsyn defineres av Karlsen & Øverland (2010) som en metode for å fremme forretningsutvikling, organisasjonsendringer og strategisk tenkning på organisasjonsnivå. Det er vanskelig å finne teori rundt praktisk organisasjonsfremsyn da det ofte dømmes til konfidensialitet (s. 190). Dette er ifølge Karlsen & Øverland et resultat av organisasjonsfremsynets overordnede funksjon, som er å skaffe organisasjonen et fortrinn i forhold til konkurrentene. Becker (2003), referert i Karlsen & Øverland (2010), gir to hovedmotiver for organisasjonsfremsyn. Disse er at iboende trekk ved organisasjonen krever et langsiktig perspektiv og at det skal fungere som et proaktivt trekk for å møte usikkerhet (s. 191). Tidsdimensjonen er viktig. Et trekk ved organisasjoner i dag er at de har et kortsiktig perspektiv, med fokus på resultatoppnåelse i henhold til budsjett. Dette åpner for et perspektiv som i de fleste tilfeller har en ramme på ett år. Å arbeide med fremsyn i organisasjoner vil si å bryte opp denne tankegangen og søke å utfordre de tradisjonelle tidsrammene.

Deltakelse vil være en viktig faktor for at organisasjonen skal lykkes med organisasjonsfremsyn. I tråd med tankene innenfor kompleksitetsperspektivet kan organisasjonsfremsynet bli en handlingsteori i organisasjonen, hvor ny kunnskap kan vokse frem, i samspillet mellom aktørene. Organisasjonsfremsynet blir dermed et naturlig møtested for endrings- og fremsynsledelse, hvor hovedaktivitetene er å tenke, forme og skape fremtiden (Karlsen & Øverland, 2010, s. 193).

Organisasjonsfremsyn vil kunne påvirke endringsberedskapen i organisasjonen. Med det menes den mentale, strukturelle, kunnskaps- og kompetansemessige, så vel som den finansielle beredskapen. Organisasjonsfremsyn omtales av Karlsen & Øverland (2010) som transformativ endring. Fremsynet skal kunne være en forlenget arm der strategiarbeidets utilstrekkelige tidshorisont kommer til kort. Kunnskap og læring blir dermed viktig. Kunnskap kan kun anses som en verdifull endringskraft i organisasjoner når atferden endres. Dette krever tid, på samme måte som trening, hvor kunnskapen i

organisasjonen kan sammenlignes med en muskel som trenes. Slikt sett blir fremtiden også en agenda for å øke organisasjonens prestasjonsevne (s. 205).

Cohen & Levinthal (1990) beskriver absorpsjonskapasitet og definerer dette som en organisasjons evne til å anerkjenne verdien av ny, ekstern informasjon og assimilere dette inn i egen organisasjon. Den individuelle absorpsjonskapasiteten videreføres til organisasjonen og utvikles gradvis, steg for steg. Absorpsjonskapasitet er ikke kun å ta til seg ny kunnskap, men også å utnytte informasjonen og kunne overføre kunnskapen på tvers (s. 128). For å forstå kilden til firmaets absorpsjonskapasitet fokuseres det på strukturer av kommunikasjon mellom de ytre omgivelsene og organisasjonen, så vel som mellom undergrupper, og distribusjon av ekspertise i organisasjonen. Noen medlemmer i gruppen vil være sentrale og få rollen som ”gatekeepere”. Dette er personer som søker ny informasjon fra omgivelsene, og oversetter den, slik at den kan tas i bruk i organisasjonen. En felles forståelse og kunnskapsbase i bunn er avgjørende for at en byttehandel mellom det kjente og det nye skal bli godtatt og benyttet i innovasjon. En ulikhet i disiplin og bakgrunn vil videre sikre at en får analysert ny kunnskap på en mest mulig hensiktsmessig måte (Cohen & Levinthal, s. 132). Organisasjoner med et høyt nivå av absorpsjonskapasitet vil være pro aktive og kunne utnytte muligheter som er tilstede i omgivelsene. Organisasjoner med moderat, eller lavt nivå, vil bli reaktive. Dersom bedriften kun investerer i små innovative aktiviteter og ikke er mottakelige for muligheter i de eksterne omgivelsene, vil den ha et lavt ambisjonsnivå med tanke på utnyttelse av ny teknologi, som i neste omgang vil gi liten drivkraft til innovasjon. Dette øker den selvforsterkende syklusen. Likeså hvis en organisasjon har et høyt ambisjons nivå, vil den skape en mer innovativ aktivitet og i økende grad fange opp muligheter utenfra (Cohen & Levinthal, s. 148). Meyer & Stensaker (2006) trekker frem tre sentrale elementer i å utarbeide endringsevne. Disse er evnen til å endre organisasjonen og opprettholde daglige aktiviteter, kombinert med at en klarer å foreta fortløpende endring. Rekruttering kan være et sentralt verktøy i dette arbeidet.

Fuller & Loogma (2009) beskriver kunnskap som en kreativ og sosial prosess og ser prosessen som en kraftfull forklaringskraft for usikkerheten ved fremtiden (s. 78). Rappert (1999) fremhever betydningen av historie, i møtet med fremtiden. Å forstå hvor

en er på vei med tanke på fremtiden innebærer at en har en forståelse for hvor en kommer fra (s. 544). Selin (2008) trekker frem at fremtiden ikke er helt åpen, men at den er et objekt i skapelsen, som kan modelleres (s. 1880). Fremtiden er strukturert på en måte som gjør at en kan finne elementer ved den å jobbe videre med. En viktig egenskap blir dermed å kunne ane konturene av disse strukturene. Pierre Wack arbeidet med planlegging i Shell på 70 tallet og fant at et viktig element ved omgivelsene var noe han kalte ”pre determinerte elementer”. Han definerte videre dette som ”de hendelser som allerede har skjedd, men hvor konsekvensene enda ikke har spilt seg ut” (Burt, 2006, s. 831). Wack presenterte tre prinsipper, koblet sammen i en prosess, som var viktige for bedrifter i måten de oppfattet, tolket og forsto omgivelsene. Disse var makroskopet, ”pre determinerte elementer” og det å endre lederes trossystem, for å få dem til å handle ut fra de nye innsiktene. Makroskopet var en symbolsk metafor som skulle stimulere til at en utforsket og forsto det store, sammenkoblede systemet, innenfor hvor organisasjonen opererte (Burt, s. 832).

I litteraturen finnes det mange fallgruver forbundet med å søke etter informasjon i omgivelsene. Neugarten (2006) tar opp denne problemstillingen med en analogi til øyet og synet. Å se og oppfatte er sentralt og det vil være kritisk at en klarer å overkomme blinde felter. 20/20 syn er et vanlig mål på øyet sin nøyaktighet. Det trekkes en analogi til dette i bedrifters tolkning av miljøet en opererer innenfor. I dette perspektivet vil et 20/20 syn kunne føre til et tunnelsyn hvor en mister av syne vesentlige elementer ved konteksten (s. 895). Ledelse handler om å ta beslutninger og sortere bort informasjon. Hva som sorteres bort er avhengig av hva som oppfattes. Oppmerksomheten spiller en viktig rolle i den forstand at det en har oppmerksomhet på gjør at oppmerksomheten trekkes bort fra noe annet. I det øyeblikket en fokuserer oppmerksomheten, legger merke til en anomalitet, eller ser en sak med nye øyne har en mulighet til å skape kunnskap og ny erkjennelse. Når en har lagt merke til noe er det umulig å returnere til det foregående stadiet av prisgitt ignoranse. Øyet er konstruert for å legge merke til bevegelse. Dersom det ikke er bevegelse på et bilde mister vi skarpheten etter noen få sekunder. Dette peker på viktigheten av å skifte perspektiv. Å stirre for lenge på konkurrenter kan føre til at en ikke legger merke til små skifter, som gjøres i deres handlemåte (Neugarten, s. 900). Neugarten trekker frem det å anlegge et analytisk overblikk som viktig for å kunne fremstå som konkurransedyktig i fremtidens bilde. I dette arbeidet vil det være essensielt at en kan se omgivelsene fra ulike perspektiver og

at en evner å bryte gamle vaner og tankemønstre. I organisasjoner blir det dermed kritisk å få de rette personene til å stille de rette spørsmålene (Neugarten, s. 903).

Jeg vil nå gå nærmere inn på teorier rundt omdømme.

2.1.4 Omdømmehåndtering

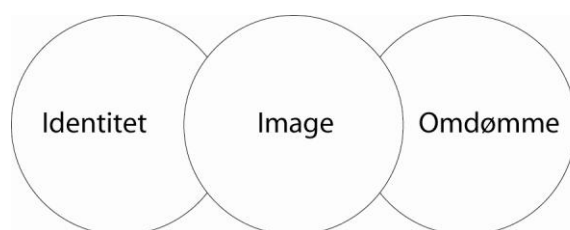
Enkelte bedrifter fremstår som mer attraktive enn andre og tiltrekker seg positiv omtale. Videre er det bedrifter som kan ta bedre priser enn andre for produktene de tilbyr. Felles for disse bedriftene er at de har det som kalles et godt omdømme. Det er vanskelig å styre dette omdømmet, men Brønn, Ihlen & Sjøbu (2009) fremlegger noen byggesteiner som kan legge grunnlaget for et godt omdømme. Nøkkelen ligger i virksomhetens atferd, men også i kommunikasjonen og virksomhetens evne til å etablere gode relasjoner til omverdenen. Forfatterne mener at det er to kjernespørsmål som bør drive frem prosessen med omdømmehåndtering: ”Hvem er vi?” og ”Hvem vil vi være?”. Viktigheten av å jobbe med omdømmebygging vises gjennom praksis hvor det henvises til Gilde og deres håndtering av E. coli bakterien. Da det i 2006 ble påvist E.coli kom selskapet seg gjennom dette grunnet god krisehåndtering (s. 16).

Et selskap som har et varig og robust omdømme tåler skandaler og omdømmetrusler mye bedre enn selskap som har et dårlig omdømme. Et godt omdømme vil videre føre til at virksomheten opprettholder sin legitimitet. Risikoene ved et dårlig omdømme er mange. I en undersøkelse gjennomført av megler og rådgivningsfirmaet Aon Grieg het det at norske bedriftslederes største bekymring er tap av omdømme. En verdensomspennende undersøkelse utført av morselskapet, Aon, gav lignende resultater og omdømme viste seg å være den vanligste risikobekymringen i alle bransjer og regioner. Ifølge Brønn et al. (2009) kan omdømmet skades av en rekke faktorer, så som produktfeil, dårlig atferd blant de ansatte, dårlig ledelsesetikk, miljøødeleggelser eller inkonsekvente retningslinjer. Denne listen har ekspandert de siste årene. E. coli saken til Gilde er et eksempel, men det finnes mange flere tilfeller og matvarebransjen ses dermed på som en høyrisikobrandsje. En viktig forlengelse av risikoanalysen blir dermed det å vurdere omdømmerisikoen (s. 20). Alle organisasjoner som består av en gruppe mennesker er utsatt for risiko. Det har i de siste årene blitt et større fokus på å håndtere denne typen risiko. Jolly (2003), sitert i Brønn et al. (2009), definerer omdømmerisiko som ”risikoen for at selskapet får negativ omtale av sin forretningspraksis eller

internkontroll, som kan ha innvirkning på selskapets likviditet eller kapital eller medføre endringer i selskapets kredittverdighet” (s. 104). Å jobbe med omdømme vil si å jobbe med identitet, image og omdømme. Jeg vil i det neste avsnittet se nærmere på dette.

2.1.4.1 Identitet, image og omdømme

Identitet, image og omdømme er nært forbundet med hverandre. Forholdet mellom disse illustreres ved denne figuren:



Figur 5 Identitet, image og omdømme (Brønn, et al., 2009, s. 14).

Identitet defineres som et internt orientert kjernebegrep som sier noe om profilen og verdiene som kommuniseres av en organisasjon, og de ansattes syn på dette. Image henstiller til det umiddelbare inntrykket omgivelsene har av organisasjonen, noe som i sin tur danner grunnlaget for omdømmet. Omdømme på sin side, henstiller til omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid (Brønn, et al., 2009, s. 14). Identitet er fundamentet i en organisasjons omdømme. Det er viktig at en bedrift kan besvare spørsmålet ”Hvem er vi?”. Dette må ifølge Brønn et al. gjøres på en åpen og troverdig måte. De ansatte ses i denne sammenheng som organisasjonens største ressurs og er således sentral i dette arbeidet. Image har både en ekstern og en intern side. Sett innenfra er image hovedsakelig hvordan toppledere ønsker at andre skal oppfatte organisasjonen, mens image sett utenfra er hvordan andre faktisk oppfatter organisasjonen. Organisasjonen har gjerne flere imagers, kanskje like mange som antall interessenter den har (Brønn et al., s. 78).

Brønn et al. (2009) definerer omdømme som: ”observatørens kollektive vurdering av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene virksomheten har over tid”. Det vektlegges at det er en størrelse som noen utenfor virksomheten setter, samtidig som det er en sosialt skapt størrelse. Et omdømme er noe som er forholdsvis varig. Et omdømme fester seg gjerne ved en organisasjon og er selvforsterkende (s. 83). Relasjoner og omdømme er nært knyttet opp mot hverandre. Fombrun (1996), sitert i Brønn et al. (2009), sier følgende: ”å skaffe seg et omdømme som er positivt, varig og robust krever store investeringer i å bygge opp og vedlikeholde gode relasjoner til en virksomhets omgivelser” (s. 84). I rådgivningsvirksomheten Reputation Institute har en satt opp en typologi for omdømme kjent som RepTrak. Denne typologien definerer omdømme som graden av respekt, beundring, tillit og gode følelser som interessentene har overfor en organisasjon. Disse attributtene måles ut fra syv dimensjoner som er følgende: økonomi, produkter og tjenester, innovasjon, ledelse, arbeidsmiljø, etikk og samfunnsansvar (Brønn, et al., 2009, s. 91). Bedrifter som har høyt omdømme skårer høyt på alle disse attributtene. Brønn et al. (2009) fremhever betydningen av i praksis å vise at en gjør som en sier en skal gjøre. Dette er viktigere enn å kommunisere hva en gjør. De fremsetter videre at omdømme bygges over lang tid gjennom konsekvent atferd og at adferden må stemme overens med interessentenes forventninger.

Brønn et al. (2009) beskriver omdømme som en immateriell verdi, som gir bedriften konkurransefortrinn, i og med at det ikke kan kopieres. Fordelen ved å avklare omdømmet er at en kan sammenligne seg med de beste i klassen i sin egen bransje. På denne måten blir det også tydelig hvilke mål man må jobbe mot, og hvilke områder som må styrkes (s. 171). Kommunikasjon er et viktig element innenfor omdømmehåndtering. Hva en bedrift sier om seg selv og hvordan den sier det, er en viktig del av enhver diskusjon om omdømme. Brønn et al. peker på tre nivåer for prosessering av informasjon, som kan påvirke hvordan folk oppfatter en organisasjon. Det første nivået er primærnivået, basert på personlig erfaring. Det andre nivået er sekundærnivået, basert på hva venner og kollegaer sier om en organisasjon eller produktene. Det siste nivået er tertiærnivået som er basert på media, inkludert reklame og gratis publisitet. Det første nivået er det mest innflytelsesrike, men allikevel det minst brukte. De to andre nivåene står for den fremste informasjonskilden, men er også de minst innflytelsesrike (Brønn et al., s. 174).

Brønn et al. (2009) peker på at de menneskelige ressursene i organisasjonen skaper omdømmekapital, gjennom sin relasjonskapital og sosiale kapital. Sosial kapital defineres til å bestå av interne og mellommenneskelige nettverk av tillit og kunnskapsutvikling, og av felles tankemodeller og tenkesett, deriblant også opplevelsen av organisasjonsidentitet. I følge Tushman & Scanlan (1981), referert i Brønn et al. (2009), er utviklingen av relasjonskapital avhengig av folk som evner å skaffe informasjon fra eksterne enheter til sin enhet, og spre informasjonen til interne brukere i sin egen enhet. Disse personene omtales som "boundary spanners", som på norsk kan forstås som brobyggere (s. 185). Cross & Prusak (2002), referert i Brønn et al. (2009), mener at disse personene er avgjørende for om organisasjonen drives fremover, eller stanser opp (s. 185). Dialog beskrives videre som sentralt innenfor omdømmehåndtering, spesielt i sammenheng med kommunikasjonen. Brobyggerne er således personer med helt spesielle kommunikative evner som gjør dem til effektive kommunikatorer.

Brønn et al. (2009) peker på at omdømmebygging er avhengig av mennesker internt i organisasjonen og deres kommunikasjon med interessentgrupper. De oppfordrer til at hver enkelt oppmuntres til å drive systematisk brobyggerarbeid, som fører til relasjoner og at en allokere økonomiske ressurser som gjør dette mulig. Medarbeidere i en organisasjon merker stemninger i organisasjonens "indre liv". Disse stemningene markerer seg også i dens ansikt utad. En nyansatt vil fornemme atmosfæren på arbeidsstedet straks en begynner og en vil merke hvordan det psykososiale arbeidsmiljøet viser seg i samspillet mellom menneskene i organisasjonen, både på det sosiale og det følelsesmessige planet (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 261).

2.1.5 Kultur

En ser dermed at kultur spiller en viktig rolle i organisasjonslivet. Schein (1987) definerer kultur som "grunnleggende antakelser og oppfatninger som deles av alle menneskene i en organisasjon, som opererer ubevisst og som på en grunnleggende og tatt for gitt måte definerer organisasjonens syn på seg selv og sine omgivelser" (s. 5). Schein (1987) ser på kultur som en dynamisk prosess hvor gruppedannelsen og kulturdannelsen ses på som to sider av samme sak og begge anses som et resultat av ledelsesvirksomhet. En kultur "bygger" ofte på at lederne har vært dynamiske

personligheter med sterke verdier og klare visjoner. Dersom disse verdiene aksepteres og opprettholdes vil medarbeiderne identifisere seg med lederen. Det vises videre til at en kultur synes delvis å oppstå gjennom felles erfaring og forståelse som man får ved regelmessig samvær på jobben. Man skaper en felles forståelse av bedriftens ”verden” (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 274).

Organisasjonskultur defineres av Kaufmann & Kaufmann (2003) som ”grunnleggende verdier og antagelser knyttet til virkelighetsforståelse og måter å gjøre ting på.” (s. 269) Jo større en organisasjon er, desto vanskeligere er det å etablere en sterk kultur. Sterke opplevelser kan imidlertid bidra til dette. Eksempler på slike opplevelser kan være plutselige utskiftninger av nøkkelpersonell, suksess i bedriften og god omtale eller fremgang (Kaufmann & Kaufmann, s. 272). ASKO Rogaland har i de siste årene opplevd flere av disse tingene, noe som kan peke mot at bedriften har fått en sterkere kultur innad. Både utskiftning av ledere og fremgang i forhold til de fleste målebarometrene kan ha vært med og forsterket denne kulturen.

Et sentralt element innenfor organisasjonskulturen er hvordan den opprettholdes og overføres til nyansatte. Det er mange faktorer som kan spille inn på dette. Kaufmann & Kaufmann (2003) trekker frem seleksjon, sosialisering og belønningsprosedyrer. Ved rekruttering kan en få inn personer som passer inn i gjeldende kultur, eller den kulturen man ønsker å skape. Noen velger seg selv bort dersom de føler at de ikke passer inn i kulturen. Prosessen med seleksjon er dermed toveis. Et faremoment innen seleksjon kan være at en velger medarbeidere som ligner en selv og dermed setter en stopper for mangfoldet og utviklingen. Sosialisering trekkes frem som den viktigste faktoren og defineres følgende: ”en prosess hvor medarbeidere tilpasser seg organisasjonens normer, verdier og antagelser” (s. 275). Nyere psykologi ser sosialisering som en sosial resiprok utveksling. Med det menes at det eksisterer et gjensidig påvirkningsforhold mellom kulturen og dens medlemmer. Det vil si at samspillet mellom mennesker er med og former organisasjonskulturen, som igjen er med og former samspillet mellom menneskene. Til sist trekkes belønningsprosedyrer frem som en viktig faktor for å opprettholde og videreføre en kultur. Belønning i form av ros og anerkjennelse er viktig for tilpasning til organisasjonen. Å gi frynsegoder, forsikringsordninger og lignende er også måter å belønne medarbeidere på (Kaufmann & Kaufmann, s. 276).

2.1.6 Human Resource

Bolman, Deal & Thorbjørnsen (2004) trekker frem betydningen av å investere i mennesker. Et kjennetegn ved selskaper som gjør det godt er at de er dyktigere enn andre til å forstå og respondere på de ansattes behov og ønsker. Human Resource er et perspektiv som har fått større betydning i dagens organisasjonsliv. Dette perspektivet fremlegger at organisasjoner kan være energigivende, produktive og til gagn for alle parter, både organisasjonen og menneskene (s. 137). Bolman et al. (2004) presenterer en Human Resource ramme for forståelsen av organisasjoner. Denne rammen bygger på ideer fra psykologien og ser langt på vei en organisasjon som en utvidet familie, bestående av mennesker med behov, følelser, fordommer, talenter og begrensninger (ibid., s. 36) En effektiv human resource (HR) strategi gir retningslinjer og veiledning. Bolman et al. (2004) presenterer syv grunnleggende prinsipper for en HR strategi (s. 160). Disse illustreres i følgende tabell:

Prinsipper	Praktiske konsekvenser
Bygge opp og innføre en HR strategi	Bygge opp en felles tenkning om hvordan mennesker skal behandles.
Ansette de rette personene	Vite hva en ønsker og være selektiv
Beholde de ansatte	Belønne dem godt Sørge for jobbsikkerhet Forfremme innenfra Gi ansatte del i utbyttet
Investere i de ansatte	Investere i opplæring Skape utviklingsmuligheter
Gi de ansatte myndighet	Sørge for informasjon og støtte Stimulere til selvstendighet og deltakelse Omforme jobbene Fremme selvstyrte team Fremme større likhet
Fremme mangfold	Være tydelig og konsekvent når det gjelder organisasjonens filosofi på dette området Gi ledere resultatansvar på området

Tabell 1 Prinsipper for utforming av en HR strategi

Av tabell 1 ser en at sentrale elementer dreier seg om rekruttering, opplæring og videreutvikling av de ansatte, i tråd med elementene som trekkes frem som sentrale innenfor omdømmehåndtering. Det bør også stimuleres til selvstendighet og selvstyrte team. For å beholde de ansatte trekkes det frem at en skal belønne godt og sørge for jobbsikkerhet. Bolman et al. (2004) trekker frem Costco som et eksempel. Costco er et medlemskapsbasert varehus som ble grunnlagt i Washington. Topplederen i selskapet har kommet med følgende uttalelse: ”Vi liker å ha kortere omløpstid på varelageret enn på folk”. For å sikre dette lønnes de ansatte godt. Toppsjefen begrunner dette med følgende uttalelse: ”Hvis du betaler de høyeste lønningene, får du høyest produktivitet. Målt mot nivået i bransjen mener vi at vi har de beste folkene og den høyeste produktiviteten fordi vi gjør det”. Det vises videre til at Costco hadde høyere salgsvolum, raskere omløpstid i lageret og lavere svinn, i forhold til konkurrentene på samme tid. Videre fikk selskapet høyest fortjeneste og høyest kundetilfredshet i bransjen (s. 162)

Lai (2004) trekker frem strategisk kompetansestyring og viktigheten av å definere en kompetansestrategi. Kompetansestrategi defineres på følgende måte: ”En kompetansestrategi angir i hvilken grad og hvordan organisasjonen som helhet og sentrale funksjoner skal satse på kompetanse gjennom tiltak for anskaffelse, utvikling og mobilisering og eventuelt avvikling.” (s. 33) Lai (2004) fremsetter videre at ansvaret for denne kompetansestrategien må ligge hos toppledelsen. Linjeledere og personalfunksjonen kan være viktige støttespillere og samarbeidspartnere i dette arbeidet, men ansvaret bør ikke flyttes fra toppledelsen. Det er ulikt fra bedrift til bedrift hvordan personalfunksjonen involveres i dette arbeidet. En kan delta i utformingen av strategien, eller en kan komme inn i etterkant for å realisere strategien. ASKO Rogaland hadde frem til 2011 ikke satt av noen spesifikke ressurser innenfor personalområdet. Dette var oppgaveelementer som skulle ligge i linjeansvaret hos den enkelte teamleder. Dette er et tema som har blitt mye diskutert de siste årene og det ble i 2011 besluttet at en ville opprette en prosjektstilling, som hadde ansvar for HR. Denne stillingen har vært operativ siden 1. februar 2011. Arbeidsoppgaver som inngår i denne stillingen er rekruttering, opplæring og sykefraværsoppfølging. I tillegg er vedkommende ansvarlig for stemplingssystemet og prestasjonslønnssystemet. Vedkommende skal være en støtte for linjeledere og delta i personalsaker etter behov. Dette er den første HR stillingen som er opprettet i et ASKO selskap og ASKO Rogaland har således tatt et strategisk

skritt i retning av at en vil prioritere human kapitalen i bedriften. Bedriften har tidligere vært i en situasjon hvor en ikke har hatt kapasitet til dette på grunn av utfordringer med den daglige driften. Dette er en situasjon bedriften har kommet seg ut av nå. Jeg vil nå se kort på fenomenet sti avhengighet for å illustrere hvordan bedrifter kan bli fanget i sine egne handlingsmønstre. Til slutt vil jeg se på fenomenet onde sirkler for å illustrere hva som kan skje når bedriften havner i gamle mønstre og ikke evner å komme seg ut av dette mønsteret.

2.1.7 Betydningen av historie

2.1.7.1 Sti avhengighet

Sti avhengighet er et fenomen som omtales av Sydow, Schreyögg & Koch (2009). Sti avhengighet brukes som en vid betegnelse for alle typer påvirkende effekter fra fortiden, som spiller inn på den organisatoriske atferden. Forfatterne beskriver tre distinkte faser som kan eskalere og føre til en låst situasjon, eller en såkalt ”lock in”. Disse fasene er preformasjonsfasen, formasjonsfasen og ”lock in” fasen (s. 691). Det begynner med en enkelt historisk hendelse som under enkelte betingelser kan føre til en selvforsterkende dynamikk. Dersom denne dynamikken får utvikle seg kan den i siste instans føre til en låst situasjon for organisasjonen. Fasene kjennetegnes ved at valgmulighetene begrenses av avgjørelser tidligere i prosessen. En får dermed et begrenset antall alternativer i fase to, noe som forsterker seg ytterligere i fase tre og kan føre til en fastlåst situasjon.

Det er flere faktorer som kan bidra til at en utvikler sti avhengighet. Fordelene ved å koordinere er tydelig i de fleste organisasjoner og det er en fordel at alle følger noen felles spilleregler. Adaptive forventningseffekter, som eksempelvis behovet for sosial tilhørighet, kan også bidra til at en går mot en sti avhengighet hvor ingen tør å stille spørsmålsteget ved nåværende sedvaner av frykt for å bli ekskludert. For ledere er det viktig å kunne bryte en sti avhengighet. En forutsetning for å bryte sti avhengighet er at en kjenner til hvilke fenomener som kan føre til dette i form av de selvforsterkende prosessene. En plutselig krise, eller et sjokk, kan bryte sti avhengighet. Det kan også et bytte i demografi, eller sosialisering sammen med nye medlemmer (Sydow, et al., 2009, s. 701). I ASKO Rogaland var det i perioden frem mot 2009 en rekke mekanismer som bidro til at bedriften beveget seg i et mønster av sti avhengighet. Kjerneproduksjonen i bedriften dro nytte av koordinerende effekter for styring og kontroll, og lokaliteter og

fysiske begrensninger påvirket hvordan produksjonen kunne styres. Dette førte blant annet til at en måtte ha en to skiftsordning for å kunne utnytte utstyret så mange timer som mulig i døgnet. Denne endringen i arbeidstidsordning førte til en god del uro internt i bedriften. Det var også flere produksjonsmedarbeidere som valgte å si opp i denne perioden. I denne perioden kan en si at bedriften var inne i det som har blitt betegnet som en ond sirkel av Masuch (1985).

2.1.7.2 Onde sirkler

Onde sirkler ses på som spirale prosesser, i tråd med Merton sin berømte sirkel av selvoppfyllende profetier (Masuch, 1985, s. 17). En havner i onde sirkler ved hjelp av selvforsterkende effekter. Når en organisasjon har havnet i en ond sirkel opprettholdes denne av menneskelige aktører, som gjennom sin atferd skaper denne, i mangel på en adekvat forståelse av sin situasjon (Masuch, s. 15). For at en organisasjon skal kunne opparbeide seg styrke og robusthet er det en fordel at en lærer seg å kjenne igjen onde sirkler og at en har redskap til å komme seg ut av disse. Masuch mener at så lenge man er seg bevisst de onde sirklene kan man i noen tilfeller unngå dem. Onde sirkler gir dermed et mål for organisatorisk forbedring. Ved å forstå logikken i onde sirkler bør man øke forståelsen av uønsket organisatorisk atferd. Forfatteren bruker begrepet ”action loop” (handlingssløyfe) som videre defineres som en aktivitet, som innebærer en kjede av andre aktiviteter, som i sin tur gjenskaper den opprinnelige situasjonen. Det vises også til begrepet ”feedback loop” (tilbakemeldingssløyfe), som er handlingssløyfer, som enten nærmer seg noen vilkårlige referansepunkt, eller beveger seg bort fra dette punktet (Masuch, s. 16). ASKO Rogaland var i perioden frem mot 2009 inne i flere onde sirkler som skapte utfordringer for produksjonen. Handlingene til personene i organisasjonen var med å forsterke dette, og organisasjonen klarte ikke å bryte disse sirklene før en hadde fått inn nye medlemmer, som kunne se disse negative mønstrene og sette i gang prosesser for å bryte disse.

2.1.8 Evaluering av teoribidragene

ASKO Rogaland opererer innenfor et miljø i stadig endring, noe som skaper en rekke utfordringer. Valgt teori har tatt utgangspunkt i disse utfordringene og søker å belyse hvordan bedriften kan jobbe med disse elementene i fremtiden. En viktig del av denne avhandlingen har vært å søke å eksplorere hvordan organisasjonen kan endre sin fremtidsberedskap.

Av teoribidragene ser en at det er flere elementer som vil være sentrale for ASKO Rogaland i tiden fremover. En forutsetning for at ASKO Rogaland skal være en attraktiv bedrift i 2025 er at en har et produkt å selge og et marked å selge til. Bedriften er videre avhengig av mennesker, som kan skape og formidle produktet, videre til kundene. Human resource er et element som kan utvikle bedriftens strategi på dette området og sørge for at bedriften ivaretar medarbeiderne på en best mulig måte. I ivaretagelsen av de ansatte ligger elementene helse og velferd sentralt. Arbeidsmiljøloven er utarbeidet med et formål om å ivareta disse elementene. IA avtalen vil også være et rammeverk som støtter opp om dette. Bedriften vil kunne skape et godt omdømme i fremtiden ved å ta vare på de ansatte og arbeide for et helsefremmende arbeidsmiljø. Historisk har en ikke hatt et godt omdømme i ASKO Rogaland. Teori peker mot at arbeidet med å skape et omdømme er vanskelig og tidkrevende.

I teoriene rundt omdømme og kulturbygging er ikke tidsbegrepet tydelig omtalt. Tidsbegrepet er heller ikke tatt inn som et sentralt element i tradisjonelle teorier rundt logistikk. I nyere logistikkperspektiver setter en imidlertid søkelys på nåtiden. Relasjoner og dialog mellom aktører blir dermed sentralt, og hvordan dette samspillet foregår i komplekse, responderende prosesser. Å delta i komplekse, responderende prosesser er utfordrende og krever en tilstedeværelse både fra ledere og medarbeidere. Innsikten og kunnskapen som vokser frem i disse relasjonene kan bidra til å skape organisasjonskultur og omdømme, eventuelt å svekke disse. Hvordan disse prosessene drives vil påvirkes av historien og erfaringen hver aktør har i tidligere relasjoner. Makt og kamp om taletid er sentrale elementer som kjennetegner disse relasjonene. I disse prosessene spiller historien en rolle, i så måte at den sier noe om hvordan relasjonene har vært tidligere. Teoriene om sti avhengighet og onde sirkler peker på viktigheten og betydningen av historie og dermed også fortiden.

Å tenke mot fremtiden vil spille en rolle med tanke på videre retning i forhold til fremtiden. Det vil være avgjørende for bedriften at en søker å tenke frem i tid for å øke evnen til å oppdage svake tegn og signaler. Dette vil kreve tid, og at en endrer på det

eksisterende samhandlingsmønsteret. Det handler om å møtes i relasjoner, i den lokale nåtiden. Det er i denne nåtiden en finner potensialet for både endring og stabilitet på samme tid. Hvilken retning utviklingen går i er avhengig av hvordan en samhandler i nåtiden og hvilke erfaringer en tar med seg fra tidligere relasjoner. Tidligere har ASKO Rogaland vært i en posisjon hvor en verken har hatt tid eller kapasitet til å kunne utfordre og stimulere til dette samspillet. I dagens organisasjon har dette bildet endret seg og en ser at en i større grad har satt i gang prosesser hvor dialog og relasjoner er sentralt. Ledelsen har satt av tid og rom for disse samtalene og allokert ressurser ved å involvere eksterne aktører der det har vært behov for dette.

Teoribidragene innenfor omdømme, kultur, IA, arbeidsmiljø og kompleksitet representerer viktige elementer og byggesteiner innenfor organisasjonsfremsynet. Dette er alle elementer som har spilt og spiller en rolle for bedriftens historie, og opplevelse av nåtiden. Det er videre elementer som vil kunne være viktige frem mot 2025. Arbeidet som gjøres i bedriften i lokal nåtid vil ha viktige implikasjoner for oppfattelsen av omdømme og kultur i fremtiden. Forholdet mellom teoribidragene kan illustreres ved følgende figur:



Figur 6 Organisasjonsfremsyn og byggesteinene som konstituerer fremsynet

Figur 6 viser at det er en nær kobling mellom elementene omdømme, kultur, IA, arbeidsmiljøloven og kompleksitet, og at de alle er viktige elementer innenfor organisasjonsfremsynet. Av figuren ser en at organisasjonsfremsynet representerer en sentral ramme for teorien i avhandlingen. Det uttrykkes tydelig i figuren at tidselementet er sentralt og da spesielt forholdet mellom de tre temporalene: fortid, nåtid

og fremtid. Organisasjonsfremsyn blir således en viktig oppgave for å søke og gjøre organisasjonen mer robust med tanke på det å tenke, diskutere og forme fremtiden i tråd med elementene i det greske triangelet (Karlsen & Øverland, 2010). I dette arbeidet vil det å utfordre tankegangen rundt tid være viktig. Dette vil jeg belyse nærmere i kapittel 2.2.

I den videre utviklingen av organisasjonen vil det kreve at en kan håndtere hendelser innenfor et kompleks miljø. Dette vil kreve en form for organisasjonsfremsyn hvor en løfter blikket lenger frem enn det en gjør i dag. Tradisjonelt har logistikkbedrifter hatt et kort tidsperspektiv, hvor budsjett og budsjettoppfølging har fungert som retningslinjer i arbeidet. Arbeidet med å gjøre organisasjonen robust i henhold til å kunne tenke seg hva som måtte komme i fremtiden, vil utfordre og kreve et organisasjonsfremsyn som setter fokus på tidsdimensjonen og utvider dette perspektivet. Organisasjonsfremsynet gir en tydelig kobling mellom fortid, nåtid og fremtid. Innenfor organisasjonsfremsyn har man en tydelig tidshorisont og man skaper en bevissthet rundt tidsaspektet som de andre teoretidragene ikke gjør. Tidsbegrepet blir dermed sentralt i det videre arbeidet, både med tanke på å løfte blikket frem og utvide perspektivet, men også med tanke på å sette av tid og rom til å utføre dette fremsynet, i nåtiden. I tillegg vil det være viktig at en relaterer sentrale elementer innenfor omdømme, kultur, logistikk, IA og kompleksitet til dette arbeidet. En sentral oppgave blir dermed å tenke frem mot 2025 og søke å forestille seg hvilke oppgaveområder som vil være viktige og hvilken vektlegging en skal ha på disse.

Organisasjonsfremsyn vil være viktig i forhold til koalisjonssystemet og bedriftens målsetting om å ta flere markedsandeler, eller levere et større produktspekter. Hvordan bedriften skal oppnå denne målsettingen vil kreve et langsiktig fokus hvor en fanger opp trender og utviklinger i markedet for å nytte de sjansene som dukker opp. Å utvikle evnene til å absorbere og ta til seg informasjon vil dermed bli en viktig oppgave i dette arbeidet. Å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver vil være en forutsetning for en videre drift frem mot 2025, hvor den primære arbeidskraften hovedsakelig vil dreie seg om mennesker. Å bli en attraktiv arbeidsgiver fordrer at en har et godt omdømme eksternt og et godt arbeidsmiljø internt.

Teorien som er presentert skal sammen med den konseptuelle foretaksmodellen gi en bred teoretisk referanseramme for den forestående undersøkelsen. Jeg vil nå se nærmere på tidsbegrepet, da dette er en begrep som er omdiskutert i litteraturen. Enkelte teoribidrag er eksplisitte på dette området, men det er også flere teorier som ikke behandler dette temaet inngående.

2.2 Hvite felter på teorikartet

2.2.1 Opplevelsen av tid

Giddens & Griffith (2006) trekker frem klokketiden som en sterk påvirkningskraft for koordineringen av mennesker sine aktiviteter og fremlegger at uten klokketid ville ikke industrialiserte samfunn eksistert. Verdens standardtid ble introdusert i 1884 på en konferanse i Washington. En delte der opp verden i 24 tidssoner hvor alle skilte hverandre med en time (s. 148). Siden den gang har klokken vært en sentral del av hverdagen i det moderne samfunnet.

Jacobsen (2004) trekker frem tid som et nødvendig element i all endring. Han mener at et nyansert perspektiv på tid er nødvendig for å forstå endring og planlagte endringsprosesser (s. 139). Jacobsen skiller mellom kvantitativ og kvalitativ tid. Den kvantitative tiden er den som måles i sekunder, minutter, timer og dager og ses dermed på en prosess som går i en retning og ikke er reverserbar. Den kvalitative tiden vektlegger at den kvantitative tiden kan vektlegges ulikt av mennesker. Den kan måles på en objektiv måte, men det betyr ikke nødvendigvis at den oppfattes likt. Jacobsen (2004) utdyper dette følgende: ” Tid er ikke bare noe der ute i form av en nøytral kronologi, men også noe som er her inne som en sosial konstruksjon. (...) Historien er ikke bare hendelser og kronologi, den bæres også videre i den menneskelige bevissthet. Fortiden er høyst levende i nåtiden og kan forme den kommende fremtiden.” (s. 140).

I Shakespeares drama *As you like it* skrevet i år 1600, beskriver den melankolske Jaques menneskets syv ulike livsfaser fra den første spedbarnsalder, studenten, elskeren, soldaten, den rettferdige, pantalongen (dvs. den velsituerte eldre frieren) og til sist oldingen, eller den andre spedbarnsalder. Hver livsfase har sine særtrekk karakterisert ved mer typiske kvaliteter, lidenskaper og avhengigheter enn lineære tidsforløp. Disse syv fasene beskriver det indre kretsløpet i evighetens store tidshjul. Tiden omslutter det

hele, men det er mulig å finne mønstre i hvordan tidsforløp vil komme til å se ut. Fortiden er lik nåtiden er lik fremtiden når vi ser det hele i et generasjonsperspektiv (Karlsen & Øverland, 2010, s. 78). Et sentralt spørsmål vil være om tiden kommer, eller om den går. Dahl (2001), sitert i Karlsen & Øverland (2010), anvender tre tidsoppfatninger i forsøket på å si at tiden både går og kommer. Den lineære tiden fører til at vi kan planlegge fremtiden ved hjelp av kalendere for å kunne holde tidsfrister. I lineær tid er vår tidsoppfatning knyttet til fremtiden og i vår tidsmålte, planlagte fremtid. Den sykliske tiden roterer i en gjentatt rytme. Det finnes ingenting nytt under solen, og både nåtiden og fremtiden er en gjentakelse av fortiden. Den siste tidsoppfatningen kalles hendelsestid og uttrykker den subjektive tidsopplevelsen. Tid er når noe skjer og det er hendelsene som skaper og definerer tiden (ss. 78-79). Karlsen & Øverland trekker frem at handlingene vil variere, ikke alltid etter en kontinuerlig tidsskala, men etter mønstre som bestemmes både av naturens gang og vår evne til å konstruere vår fremtid. Endring er dermed noe vi alltid har med oss. Noen ganger kan vi gjenkjenne dette på grunn av historien vi har med oss, andre ganger vil denne være ugjenkjennelig. En ny fremtid kan skapes og med den kanskje også et nytt mønster for kommende generasjoner. Fremsynsledelse forsøker derfor å forene behovet for å kunne foreta transaksjoner på tvers av ulike tidsforståelser (Karlsen & Øverland, s. 79).

Tidsbegrepet er et grunnleggende problem i filosofien fordi våre tanker om verden og tid har bopel i tiden selv. Fremsynsstudier omhandler det tidskonseptet som kalles fremtid, og henter sitt tidsbegrep i hovedsak fra dagliglivet og fra den subjektive tidsoppfatning folk flest har (Karlsen & Øverland, 2010, s. 85). I fremsynsstudier rekonstruerer en tidsbegrepet. Dette tidsspennet deles ofte inn i kort, mellomlangt og langt perspektiv, som henstiller til henholdsvis 5-10 år, 10-20 år og 20-30 år. Tidskategoriene er sosialt konstruert og samsvarer i grove trekk det en oppfatter som barndom, ungdom og en generasjon (Karlsen & Øverland, s. 86).

Jacobsen (2004) skiller mellom reaktive og proaktive endringer. De reaktive endringene kommer som et resultat av at organisasjonen blir tvunget til å endre seg av en hendelse som allerede har funnet sted. Den proaktive endringen er et resultat av at en tilpasser endringen til et resultat man forventer vil komme. For organisasjoner som lykkes med denne type endring vil det føre til det som er kjent som "first mover advantage", det at en opparbeider seg en fordel, som følge av å være den første i et felt som endrer seg (s.

145). Den proaktive endringen sammenfaller med mye av tankegangen som ligger til grunn i fremsynsledelse, men også i kompleksitetsperspektivet. Kompleksitetsperspektivet trekker frem at det finnes et mønster i de samhandlingene som oppstår, og at disse mønstrene under de rette forutsetningene kan danne sterke forbindelser i organisasjoner. Fremsynsforskere antar at det finnes flere fremtider hvor noen er mulige, andre er sannsynlige og noen er foretrukne. Målet innenfor fremsynsledelse er å gjøre foretrukne fremtider mer sannsynlige (Karlsen & Øverland, 2010s. 87). I dette arbeidet vil det å jobbe med å utvikle ulike perspektiver og se etter tegn og ”predeterminerte elementer” i omgivelsene være sentralt. Dette vil kunne føre til proaktive endringer som i mange tilfeller kan gi organisasjonene fordeler.

Stabilitet og endring er to sentrale elementer i alle endringsprosesser og en kan dermed si at all ledelse også omhandler dette. Det vil dermed si at ledelse er både å lede stabilitet, men også å lede endring. Begrepet endringsledelse blir dermed en pleonasje. Stabilitet og endring er sentrale elementer innenfor kompleksitetsperspektivet og en setter fokus på å delta i de lokale prosessene, i nåtiden. I fremsynsledelse setter en også fokus på at en skal utnytte mulighetene i nåtiden bedre for å være robust i forhold til det som møter en i fremtiden. I nåtiden ligger det viktig informasjon om det som allerede har utspilt seg, men også om det som enda ikke har utspilt seg. Å orientere seg i denne tilværelsen krever en sensitivitet i forhold til omgivelsene og de elementer den inneholder. En viktig egenskap blir dermed å utvikle evnen til å kjenne igjen mønstre og også bryte disse dersom de fører en i feil retning. Dette ble illustrert i avsnittene som omhandlet sti avhengighet og onde sirkler. Disse fenomenene illustrerer betydningen fortiden, eller historien, har i de handlinger som gjøres i nåtiden. Å trene organisasjonen og dens medlemmer opp til å gjenkjenne disse mønstrene og også kunne endre disse er en forutsetning for å kunne gjennomføre proaktiv endring.

2.2.2 Mekanismer som kan hindre fremsyn

Det kan finnes mange forklaringer på at en ikke evner å tenke langt frem i tid. Cunha, Palma & Costa (2006) ser på fremsyn som en menneskelig prosess som verken er nøytral eller teknisk. Fremsynt må heller ses som en sosial praksis som konfronterer ledere med begrensninger ved deres kunnskap. Denne praksisen gjennomtrenges av dialektikken mellom behovet for å vite og frykten for å vite. Forfatterne trekker videre frem at det er en vesentlig forskjell på det makroskopiske synet på organisasjoner og

den mikroskopiske opplevelsen i de individuelle praksisene (s. 943). Innenfor organisasjonsfremsyn finnes både behovet for å vite og frykten for å kjenne til på grunn av at menneskers kunnskap raskt kan utdateres, noe som igjen fører til at organisatorisk kunnskap må ses på som en temporær verdi (Cunha et al., s. 952). Cunha et al. (2006) trekker frem forskjellen mellom en organisasjon og det å organisere. En organisasjon refererer til stabile strukturer, mens organisering er en pågående prosess. Dette sammenfaller med tankene til Shaw (2002) innenfor kompleksitetsperspektivet. Cunha et al. (2004) fremsetter videre at en viktig distinksjon som må gjøres av ledere er om en skal se på fremsyn som tenkning, eller handling. Forfatterne konkluderer med at tenkning og praksis, makro og mikro, og fremsyn og improvisasjon er komplementære prosesser. Improvisasjon og meningsskaping er ikke irrasjonalitet, men tilpasninger til omgivelser i rask endring. Gitt endringer i konkurranseforholdene er det nødvendig å forberede organisasjonen til å takle uventede, ofte små hendelser som går ubemerket hen i makroskopiske fremsynsprosesser. Det er akkumulasjon av mikroskopiske fremvoksende handlinger som konstituerer de fremtidige organisasjonene (s. 944). Dette peker på viktigheten av å forberede organisasjonsmedlemmene til å tenke lenger frem, i de daglige prosessene. Jeg vil avslutte dette kapitlet med å gå inn på prosesser som kan være til hinder for at en tenker i lengre tidsperspektiver.

Motstand mot forandring er et fenomen som har blitt beskrevet mye i teorien. Jacobsen (2004) fremsetter at en viktig årsak til motstand er at organisasjoner er sosiale konstruksjoner, hvor drivkrefter fortolkes og konsekvenser for organisasjonen må konstrueres. Dette åpner for en motstand grunnet uenighet i hvordan virkeligheten faktisk er (s. 158). Det finnes mange kilder til motstand i en organisasjon. Frykt er en av de sentrale kildene til dette, i form av det som oppfattes av individene. Dette kan gå på elementer som frykt for å miste jobben, frykt for å miste en oppgave eller frykt for å tape noe av ens identitet (Jacobsen, s. 161). Endring kan også føre til motstand som følge av at sosiale forhold endres, eksempelvis tap av sosiale relasjoner, brudd på psykologiske kontrakter og endringer i maktforhold (Jacobsen, s. 164). Denne motstanden kan føre til at en i gitte situasjoner ikke evner å se endringene som ligger foran en, da det vil innebære for store tap for individet selv.

En annen årsak til at en ikke klarer å tenke i et mellomlangt perspektiv kan være at en ikke har de metodiske redskapene som skal til for å gjøre dette. Å tenke langsiktig

innebærer at en utvider perspektivet og åpner for en ny type innsikt. Det kan være en rekke fysiske og psykologiske begrensninger for denne type tenkning. Innenfor psykologien omtales mange gruppeeffekter, som sentrale i å utvikle, eller hemme kunnskapsutvikling. Kaufmann & Kaufmann (2003) trekker frem elementene sosialt trykk og konformitet, skjevhet i deltakelse, valens, gruppestørrelse og tid som sentrale krefter som vil kunne virke nedbrytende på en gruppes effektive problemløsning (ss. 257-258). Konformitet og gruppetenkning er et resultat av at hensynet til konsensus overskygges av de individuelle meningene. Dette kan også være et resultat av at individene frykter å komme med utsagn som ikke sammenfaller med gruppens utsagn. En vesentlig faktor ved mennesker er behovet for tilhørighet, noe som i evolusjonen forklares med sjansen for overlevelse. En gruppe, eller flokk, vil kunne overleve lenger enn enkeltindivider. Videre vil skjevhet i deltakelse kunne spille inn i så måte at det er forskjell i erfaringsgrunnet i gruppen. I gruppetenkning kan sterke personligheter overta samtalen og styre denne i ønsket retning, dersom det ikke er en sterk gruppeleder som er oppmerksom på dette og styrer det. Valens henspiller til den subjektive oppfatningen av det som blir sagt. Dersom det er akseptable løsninger vil en ha en positiv valens, men dersom det dreier seg om uakseptable løsninger vil det ha en negativ valens. Gruppestørrelsen kan også ha betydning for gruppediskusjonen. Dette vil jeg komme nærmere inn på i kapittel tre hvor jeg vil omtale metodevalg og utfordringer ved disse. Tid er den siste faktoren som trekkes frem og det vises til at tidsfaktoren er av særlig betydning i utførelsen av problemløsningen i grupper. Den samlede tidsbruken for en gruppe er vanligvis større enn individuell problemløsning. Kvaliteten ved løsninger som oppnås i en gruppe ses imidlertid som bedre enn den man finner individuelt. Aksepteringsnivået for den løsningen som finnes i en gruppe er også høyere enn det som finnes ved individuell problemløsning. Dette er en viktig betingelse for iverksettelse av beslutningen som treffes (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 259).

På det praktiske nivået kan en manglende evne til å tenke i et mellomlangt perspektiv trekkes tilbake til manglende erfaring. Organisasjoner har vanligvis en tidshorisont som gjenspeiles gjennom budsjettet. Det vil dermed være et perspektiv som dreier seg om et år frem i tid. I privatlivet er det heller ikke vanlig å tenke langt frem. En klar implikasjon ved dette kan en eksempelvis se ved å gå inn på pensjonssparingen som er i Norge. Dersom en hadde spurt et utvalg av den norske befolkning hvilken pensjonsavtale de hadde og hvor store utbetalinger de ville fått per måned vil jeg påstå

at det ville vært et mindretall som kunne svare på dette. Dersom en hadde sortert utvalget etter alder tror jeg det ville vært enda større forskjeller og at kjennskapen til dette ville vært minst blant de yngste. Dette skyldes at det heller ikke er vanlig å tenke i lange tidshorisonter i den private sfæren. Perspektivet til en familiefar, eller familiemor, vil ofte dreie seg om å kunne betale regningene og maten de kommende månedene, og eventuelt spare til kommende ferier. Dette viser at en ikke er trent, verken i dagliglivet eller i yrkeslivet, til å tenke langt frem. Dersom en skal gjøre dette vil det fordre et eksplisitt fokus på dette området og det vil kreve at en trener seg opp til dette. Ved trening kan en øke evnen til å tenke lenger frem og en vil også kunne åpne opp for nye perspektiver. Meningsskapingen er forankret i tid og rom, i skjæringspunktet mellom temporalene: fortid, nåtid og fremtid (Karlsen & Øverland, 2010, s. 129). Det vil dermed være vesentlig for organisasjoner som ønsker å være robuste i forhold til å forestille seg hva fremtiden kan bringe, å utvikle denne meningsskapingen med tidsdimensjonen i bakhodet.

En metode for å utvikle evnen til å kunne tenke i både mellomlange og lange perspektiver vil kunne være scenariotenkning, eller fremsynsbilder. Jeg omtalte scenarioer i teorikapitlet om fremsyn og vil ikke belyse dette nærmere her. Jeg vil imidlertid avslutte med å trekke frem en annen nyttig teknikk som er kjent som tilbakeskuing, eller tilbakeskriving. Å tilbakeskue innebærer at en utvikler et konsistent fremtidsbilde, plasserer seg i dette bildet og konstruerer historien som førte frem til den tilstanden fremtidsbildet beskriver (Karlsen & Øverland, 2010, s. 148). Ved å bruke denne metoden tvinges man til å være eksplisitt med tanke på tidsperspektivet. Det er et redskap som viser hvordan ønskede fremtidssituasjoner kan realiseres. Robinson (1982), sitert i Karlsen & Øverland (2010), beskriver det som et strategisk virkemiddel for å synliggjøre hvilke valg som må foretas og hvilke hendelser som har ført til den beskrivende situasjonen. Han ser det videre som en eksplisitt, normativ prosess der man arbeider seg ut fra et sluttunkt og tilbake til dagens situasjon (s. 148).

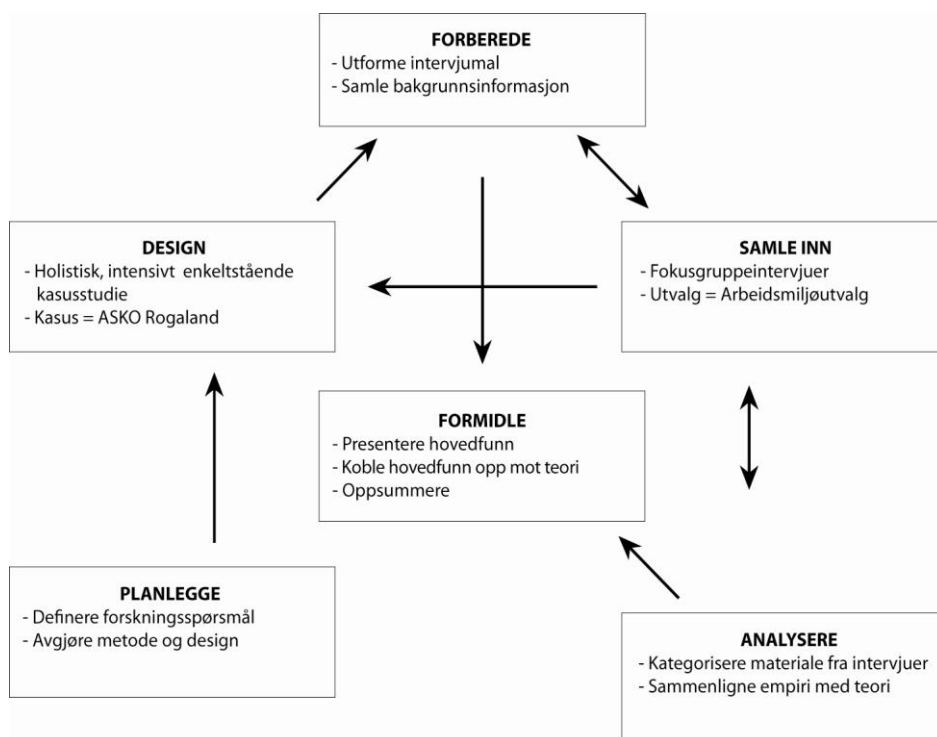
En ser av beskrivelsen ovenfor at tid er et sentralt element ved fremsynsledelse. Det er også et element som ikke er beskrevet godt nok i litteraturen rundt endringsledelse og organisasjonsteori generelt. Årsaken til dette er at det kan være vanskelig å definere tid, da det kan henstille til både kvantitativ og kvalitativ tid. Videre kan tid ses på som både en lineær prosess og en syklisk prosess. Når det i tillegg dreier seg om sosiale

konstruksjoner i disse tidsperspektivene ser man at kompleksiteten er økende. Dette er en utfordring fremsynsledelse søker å håndtere ved å være eksplisitt rundt tidsbegrepet. En viktig del i dette arbeidet vil være å trene medlemmene i organisasjonen opp til å tenke i lengre tidsperspektiver, slik at de mikroskopiske handlingene i organisasjon kan konstituere en robust makroorganisasjon, med tanke på å tenke lenger frem i tid for å handle i nåtiden ut fra denne erkjennelsen.

3 Design og metoder

3.1 Forskningsdesign

I utarbeidelsen av denne avhandlingens forskningsdesign har jeg tatt utgangspunkt i Yin (2009). Her følger en skjematisk oversikt over forskningsdesignet, basert på Yin (Yin, 2009, s. 1). Jeg vil i det følgende beskrive alle delene av forskningsdesignet mer inngående.



Figur 7 Forskningsdesign

Studien er en intensiv, enkeltstående kase studie hvor valgt kasus er ASKO Rogaland. Jacobsen (2004) trekker frem fordelene ved intensive design og fremhever at de kan være særlig nyttige når en ønsker å gå i dybden på et fenomen og få frem en så helhetlig forståelse som mulig av forholdet mellom undersøkelsesenheten og den konteksten undersøkelsesenheten inngår i. Han fremsetter videre at kase studier kan være

hensiktsmessige for å gå i dybden på denne måten (s. 90). Yin (2009) trekker frem at kasusstudier kan være spesielt nyttige for å besvare hvordan og hvorfor spørsmål, hvor det er et fokus på nåværende hendelser (s. 8) Han beskriver videre enkeltstående kasusstudiedesign som holistiske, ved at en foretar en undersøkelse av et gitt kasus og ikke flere (Yin, s. 48). I denne kasusstudien vil jeg benytte meg av bedriftens medlemmer, for å utvide forståelsen rundt hvordan en tenker om viktige oppgaveområder i dag, og hvordan en tenker om disse oppgavene i et mellomlangt perspektiv. Jeg vil også ha med en kontekstuell beskrivelse av ASKO Rogaland i dette arbeidet, som er tatt fra bedriftens eget intranett hvor organisasjonsprinsippene er fremlagt. (Se vedlegg 1)

Forskningsproblemet tar utgangspunkt i en ikke erkjent fremtid og søker å avdekke mulige fremtidsbilder for å kunne handle i nåtid, ut fra disse bildene. Temporalene fortid, fremtid og nåtid vil dermed være sentrale aspekter ved denne avhandlingen.

Et sentralt spørsmål vil være:

- Hvordan kan organisasjonen søke å gjøre seg robust, ved å tenke lenger frem og søke å forestille seg hva som kan skje i fremtiden?

Avhandlingen forsøker å gå i dybden på hva som kan skje i fremtiden og søker å finne gode handlingsstrategier for å imøtekomme denne fremtiden. Organisasjonsfremsyn er en forholdsvis ny fagdisiplin og har aldri vært utprøvd ved valgt bedrift. Hvordan dette vil utarte seg i praksis er dermed uvisst og det finnes lite teori å støtte seg til. Jeg vil belyse dette spørsmålet i lys av hvilke oppgaveområder som prioriteres i dag og hvilke prioriteringer fokusgruppen ser for seg på disse områdene i fremtiden. Jeg vil videre se på hvilken rolle IA avtalen har i bedriften, og se nærmere på hvordan dette arbeidet vil fortsette frem mot 2025.

3.1.1 Vitenskapsteoretisk forankring

For å forstå valg av forskningsstrategi er det viktig å vite hvilken ontologi og epistemologi som ligger til grunn. Ontologi er læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut, mens epistemologien sier noe om hvordan en kan oppnå kunnskap (Jacobsen, 2005, ss. 24-25). Denne avhandlingen bygger på en ontologisk antagelse i tråd med idealistene. Den idealistiske antagelsen defineres av Blaikie (2009) som en tanke om at

virkeligheten består av representasjoner som er skapt av det menneskelige sinn. Den sosiale virkeligheten er skapt av delte fortolkninger, som sosiale aktører produserer og reproducerer i hverdagslivet. Av denne klassifiseringen følger det at epistemologien som ligger bak faller innenfor konstruktivisme (s. 93).

I følge Blaikie (2009) er konstruktivisme en retning hvor kunnskap er et resultat av at aktørene må tolke sine møter med den fysiske verden og andre mennesker. Sosial, vitenskapelig kunnskap er videre et resultat av at forskeren refortolker denne hverdagslige kunnskapen og omformer den til et teknisk språk (s. 95). Grunntanken bak denne epistemologien er at det er umulig å oppnå sann kunnskap om verden og at alle observasjoner er teori ladde. Det vil si at forskeren selv tar med seg egne fortolkninger inn i fortolkningene av det som observeres. Det er dette Giddens omtalte som den doble hermeneutikken. En forsker skal tolke en verden som allerede er fortolket (Blaikie, s. 102).

Blaikie (2009) presenterer fire ulike forskningsstrategier og jeg vil gå nærmere inn på den abduktive forskningsstrategien. Blaikie (2009) beskriver denne strategien som en strategi som involverer å konstruere teorier, som er tatt fra sosiale aktørers språk, meningsskapning og møter, i den hverdagslige kontekst. Innenfor denne strategien er det forskerens oppgave å avsløre og beskrive innsiderens syn, ikke å overføre et utvendig syn på aktøren. Sentralt innenfor den abduktive strategien er dualiteten, som også omtales av Giddens (s. 89). Giddens & Griffith (2006) fremlegger at all sosial handling antar eksistensen av struktur. På samme tid formoder struktur handling, fordi struktur er avhengig av regulariteter ved menneskelig atferd (s. 109, egen oversettelse). Sosiale forskere må forholde seg til en sosial virkelighet som allerede er konstituert som meningsfull av deltakerne. Blaikie (2009) fremlegger at første steg i den abduktive strategien dermed blir å oppdage hvordan sosiale aktører oppfatter og ser på virkeligheten (s. 89)

Danemark (1997) beskriver abduksjon som en måte å tolke og rekontekstualisere enkelte hendelser ut fra en tenkt sammenheng, eller mønster. Det handler om å kunne forstå noe på en ny måte gjennom å betrakte det i en ny idesammenheng. En viktig egenskap ved forskeren blir dermed kreativitet, fantasi og evnen til å assosiere. Danemark skiller mellom abduksjon som formalisert sluttledning, abduksjon som

rekontekstualisering og abduksjon som et sentralt element ved all tilblivelse (s. 146). I denne avhandlingen vil jeg sette fokus på abduksjon som rekontekstualisering ved å sette fokus på å forklare og beskrive noe innenfor en ny sammenheng. I denne avhandlingen søker jeg å rekontekstualisere bedriftens nåværende oppgavevektlegging, i et fremtidsbilde anno 2025.

I avhandlingen vil dette gjøres ved å sette søkelys på dagens virkelighet innenfor gitt bransje, i tillegg til at en søker å rette søkelyset fremover og søke å uttale sentrale utviklingsmuligheter ved fremtiden. Den abduktive strategien er en bunn drevet strategi. Det vil si at den tar utgangspunkt i aktørenes forståelse av fenomener og ikke forskerens synspunkt. Den abduktive strategien går ut på å utvikle beskrivelser og konstruere teori som er konstituert i hverdagslige aktiviteter. Det er to trinn i denne prosessen. Først må en beskrive disse aktivitetene og meningen de har, dernest må en trekke ut kategorier og konsepter fra dette (Blaikie, 2009, s. 92).

3.1.2 Troverdighetskriterier og utfordringer

Jeg vil nå se nærmere på avhandlingens troverdighetskriterier og vurdere ulike utfordringer ved disse.

3.1.2.1 Sannhetsverdi

I kvalitative undersøkelsesopplegg kan en ikke involvere ubegrenset med aktører. Kvalitative intervjuer er tidkrevende, da intervjuene skal transkriberes i etterkant. Et sentralt spørsmål blir dermed hvordan en kan sikre seg at utvalget en trekker er mest mulig representativt for det fenomenet en ønsker å studere. Jacobsen (2005) skiller mellom kontrollegenskaper og bruddegenskaper i sammensetningen av grupper. Kontrollegenskapene viser til de egenskapene i gruppen som er felles, mens bruddegenskapene viser hvordan folk er ulike hverandre (s. 177). I denne avhandlingen har jeg sett det som naturlig å bruke arbeidsmiljøutvalget som utvalg. På den måten sikrer jeg kontrollegenskaper i form av at alle jobber på samme arbeidsplass. I tillegg sikrer jeg bruddegenskaper i kraft av stilling og hvilken side en representerer, henholdsvis arbeidsgiversiden eller arbeidstakersiden.

En viktig dimensjon er hvorvidt deltakerne formidler sannheten, eller prøver å skape et falskt bilde av situasjonen. En problemstilling kan også være at deltakerne er konforme med det som blir sagt i fokusgruppen og ikke tør å stille spørsmålstegn ved det som blir

sagt av frykt for å bli oppfattet som en utbryter av gruppen (Myers, 2004, s. 137). En kan søke å unngå dette ved å stimulere til at alle parter får ordet for å søke å få frem et så stort mangfold som mulig. Å være oppmerksom på andre fenomener, som kan oppstå som en følge av gruppetenkning, vil også være sentralt og en viktig dimensjon å ta med seg i selve utførelsen av intervjuene.

Jacobsen (2005) viser til at slurv og lite oppmerksomhet i nedtegnelsene kan være en trussel mot troverdigheten (s. 228). Her kan forskerens egne fortolkninger gå i en bestemt retning og føre til at en overser viktige aspekter ved empirien. Her kan en også trekke en analogi til 20/20 visjonen, hvor ens oppmerksomhet på et fenomen fører til at en blir blind for andre elementer som ligger i den umiddelbare nærheten (Neugarten, 2006, s. 895).

3.1.2.2 Overførbarhet

Overførbarhet dreier seg om den eksterne gyldigheten og hvorvidt funnene i undersøkelsen kan generaliseres (Jacobsen, 2005, s. 222). I dette ligger en vurdering av om resultatene primært er av lokal interesse, eller om de kan overføres til andre intervjupersoner og situasjoner. I dette tilfellet vil et sentralt spørsmål være om kunnskapen som produseres i fokusgruppeintervjuet vil kunne overføres til andre relevante situasjoner (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2009, s. 264). Jacobsen (2005) trekker frem teoretisk generalisering, det at en ut fra få observasjoner danner en mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut. Han viser videre til at resultatene i kvalitative undersøkelsesopplegg ofte vil være knyttet til kontekst og at det dermed ikke er ideelt å lage for mange generaliseringer ut fra et lite utvalg (s. 222).

Det vil være et nærliggende spørsmål om hovedtendensene som kommer frem i intervjuene kan være gjeldende for andre ASKO selskaper. Alle ASKO selskapene styrer etter de samme overordnede prinsippene og de overordnede målsettingene gjelder på tvers av selskaper. Det kan dermed være en mulighet for at mange av de resultatene som kommer frem vil være av interesse for de andre ASKO selskapene. Det er imidlertid viktig at en er oppmerksom på lokale forskjeller og at funnene dermed ikke kan generaliseres. Jeg vil dermed konkludere med at enkelte av elementene som fremkommer i fokusgruppeintervjuene vil kunne være av verdi for andre ASKO

selskaper i så måte at de kan gi et innsyn i tenkemåter rundt lignede problemstillinger. Disse tenkemåtene må imidlertid ses i lys av den konteksten det gitte ASKO selskapet opererer innenfor.

3.1.2.3 Etterprøvingmulighet

Etterprøvingmuligheten sier noe om hvorvidt en kan replikere undersøkelsen som er gjort. Innenfor kvantitative studier er replikering sentralt. Dersom en har en spørreundersøkelse, eller gjennomfører et eksperiment, skal disse beskrives så inngående at en i teorien skal kunne gå inn og gjøre det samme i etterkant ut fra informasjonen som foreligger i dokumentasjonen av studien. Jacobsen (2005) trekker frem åpenhet som et sentralt element. Det er viktig at forskere eksplisitt formulerer hvilke metoder som er benyttet, og eksplisitt reflekterer over hvordan dette kan ha påvirket resultatene. Dette er sentralt fordi det tillater leserne selv å vurdere om de stoler på metodene som er benyttet (s. 231).

Jacobsen (2005) trekker frem at etterprøving innenfor kvalitative metoder er vanskelig på grunn av kontekst og uttaler følgende: ”Forsøk på å gjenskape funn er meningsløse, fordi vi da studerer et nytt fenomen. Fenomenet endrer seg og kan ikke kopieres.” (s. 230) Dette sammenfaller med Heraklit sine tanker om at en ikke kan stige ned i samme elv to ganger. Dette på grunn av at endring og stabilitet er sentrale elementer ved alle sosiale systemer (Karlsen & Øverland, 2010, s. 87). En kan gå ut i elven fra samme sted, men vannet vil ikke være det samme, på samme måte som konteksten, individene og relasjonene ikke vil være de samme.

Refleksivitet trekkes frem av Jacobsen (2005) som et viktig element for å sikre påliteligheten. Refleksivitet innebærer at forskeren utnytter sin kunnskap om hva som kan skje i en intervjusituasjon og forsøker å avdekke og forklare hvordan situasjonen preges av at det forskes på den (s. 230). Karlsen og Øverland (2010) beskriver refleksivitet som en form for analyse, eller kritisk blick på kunnskapsproduksjonen, enten mens denne pågår, eller etter at kunnskapen er fremstilt (s. 126).

3.1.2.4 Nøytralitet – Nærhet eller distanse?

Det er en pågående diskusjon rundt hvorvidt en skal forske i en organisasjon hvor en selv har tilhørighet, eller om man skal velge en organisasjon hvor en ikke har tilhørighet. Denne problemstillingen har sitt grunnlag i den filosofiske debatten om forskjellen mellom subjektet og objektet. Skjervheim (1996) tar opp denne debatten i et essay som omhandler nærhet og distanse. Han skiller mellom tre tilstander hvor alter og ego, altså meg og deg, kommuniserer sammen ved hjelp av språket. Han differensierer disse etter hvor aktuelt det som blir sagt er, for de to partene. Ego kan velge å ta til seg det som blir sagt som et subjekt, eller en kan velge å se det som et faktum i alter sin verden. Til sist kan ego velge å se det som et rent fysikalsk objekt, ved kun å observere lydene som uttales. I dagliglivet er det snakk om alle de tre holdningene på samme tid og en kan dermed snakke om mellommenneskelige relasjoner som tvetydige (s. 72). Skjervheim trekker videre frem at en ikke kan objektivere seg selv. Dette skaper en problemstilling i så måte at det i relasjon til andre vil være en vesentlig forskjell på om en ser på påstander som påstander, eller som faktum. Dersom vi tolker en påstand som en påstand, engasjeres vi av denne, men ser vi den derimot som et faktum lar vi oss ikke engasjere i en diskusjon, men konstaterer det som blir sagt og setter det inn i en sammenheng (Skjervheim, s. 74). Han trekker videre frem at engasjement er en grunnstruktur i den menneskelige tilværelsen og ikke noe en kan velge. En kan derimot selv velge hva en vil engasjere seg i, som et resultat av den frie viljen (Skjervheim, s. 81).

Jacobsen (2005) trekker frem den samme problemstillingen rundt nærhet og distanse. Tradisjonelt har den positivistiske tradisjonen vært opptatt av å minimere, helst eliminere forskerens effekt, på det som studeres. En ser virkeligheten som en objektiv tilstand, som ikke må forstyrres av forskeren. Enkelte forskere fremhever en verdinøytral forskning av denne typen som idealet, mens andre mener at det ikke er mulig å bli kvitt alle forskningseffektene. Jacobsen trekker frem at det vil være umulig å fjerne relasjonen mellom forsker og forskningsobjekt fullstendig, og at alle former for forskning vil innebære en viss kontakt. Det er også enkelte som har hevdet at forskningen blir dårligere i forsøket på å oppnå distanse og at en dermed ikke får mulighet til å se nærmere på den enkeltes forståelse og fortolkning. Forskeren skal gå inn i en relasjon, helst likeverdig, med dem han eller hun undersøker, og søke å forstå disse på egne premisser (s. 30).

I mitt metodevalg har jeg dermed stått ovenfor flere grunnleggende problemstillinger. Først har jeg stått mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Dette fremsettes også som et metodeproblem av Jacobsen (2005) i så måte at en må velge hvilken informasjon en vil ha, henholdsvis tall eller ord. Motstandere mot den kvantitative metoden har trukket frem at en ved denne metoden ikke måler mer enn undersøgerens forståelse av et objekt i form av at undersøgeren definerer svar og svaralternativer. For å få en virkelig forståelse av sosiale fenomener bør en få tak i hvordan mennesker tolker den sosiale virkeligheten (s. 31). Jeg valgte en kvalitativ tilnærming da min studie faller innenfor et konstruktivistisk perspektiv, hvor min hovedinteresse ligger i det å forstå og forklare hvordan aktørene tolker sin samtid og ser for seg sin fremtid. Relasjonene og samspillet mellom aktørene vil spille en sentral rolle i dette arbeidet.

I denne avhandlingen har jeg valgt å skrive om egen organisasjon og velger da på samme tid å gripe an problemstillingen med nærhet som utgangspunkt og ikke distanse. Dette har gitt meg en rekke fordeler, men medfører også noen ulemper. Jeg vil nå gå nærmere inn på denne problemstillingen. Repstad (2004) hevder at den rene forskerrollen i samfunnsvitenskapene er en fiksjon. Forskjellen er ifølge Repstad at forskeren, som også er aktør i egen organisasjon, vanligvis har mer intime og sosiale bånd til aktørene enn forskeren som kommer utenfra (s. 235). Dette sammenfaller med Jacobsen (2005) sin distinksjon mellom nærhet og distanse og det faktum at den rene nøytrale forskningen er en usannhet (s. 31).

Jeg har jobbet i ASKO Rogaland siden sommeren 2005. Siden den gang har jeg jobbet i mange ulike funksjoner. I de senere årene har jeg jobbet mye med teamledelse, rekruttering, opplæring og sykefraværsoppfølging. I mine år på ASKO har jeg opparbeidet meg et betydelig innblikk i hvordan bedriften er organisert. Jeg har vært involvert i planlegging og gjennomføring av flere store endringsprosesser, og har god kjennskap til de fleste ansatte. Dette ser jeg på som en fordel i så måte at jeg har et godt overblikk over forholdene i bedriften. Jeg kjenner de fleste rutinegodt og vet hvilke ”kanaler” jeg skal bruke for å få informasjon. I mitt tilfelle har det ikke vært vanskelig å få eksempelvis AMU til å stille som utvalg for fokusgruppeintervjuene.

En ulempe kan være at jeg i min analyse preges av mitt forhold til organisasjonen. Handlingsalternativene jeg forespeiler kan være alternativer som ubevisst går til min egen vinning. Dette er et element jeg hele tiden må være bevisst på. En annen utfordring kan være at kunnskapen jeg innehar er for stor og omfattende, slik at jeg ikke klarer å sortere ut det som er viktig. Det vil hele tiden være en kunst å holde analysen innenfor oppgavens rammer, og søke ikke å gå utover disse. En utfordring som beskrives av Repstad (2004) er at man som aktør i egen organisasjon lett kan anlegge et froskeperspektiv på forholdene og fremstå som nærsynt i forhold til det fenomenet en analyserer (s. 241). En fare er at jeg er så involvert i bedriftens historie og aktørens måte å snakke på, at jeg overser sentrale elementer i det som blir sagt. Det kan være vanskelig for meg å anlegge nye perspektiver på temaene, da jeg kjenner til både forhistorien og praksisen i dagens organisasjon og selv er en del av denne. Dette vil jeg søke å være bevisst på i den videre undersøkelsen.

Jeg har valgt å være observatør under fokusgruppeintervjuene, slik at min forforståelse ikke skal kunne påvirke resultatet som fremkommer. Dette sammenfaller med Skjervheim (1996) sitt skille mellom å delta og la seg engasjere, og det å konstantere og objektivere (s. 80). Jeg klarer imidlertid ikke å være helt objektiv med tanke på fortolkningen da deltakerne i fokusgruppeintervjuene vil fortolke en verden, som allerede er fortolket, i tillegg til at jeg vil fortolke deres fortolkninger, i lys av mine egne fortolkninger. Jeg har tatt utgangspunkt i konsernets overordnede retningslinjer i beskrivelsen av ASKO og ASKO Rogaland. Det er imidlertid ikke til å komme bort fra at jeg har brukt egen erfaring og kjennskap i disse beskrivelsene. I denne sammenhengen ser jeg på dette som en styrke, da det kan ha bidratt til å gi en rikholdig kontekst til undersøkelsen. En må imidlertid være oppmerksom på at min nærhet til organisasjonen vil kunne ha påvirket min fortolkning av den kontekstuelle beskrivelsen.

Det er viktig at en som forsker er bevisst på forskjellen mellom nærhet og distanse, og implikasjonene ved disse. Det er også viktig at en er bevisst på sine ulike statuser i dette arbeidet. En nøytral forsker som kommer utenfra vil forholde seg mer objektivt, som en ekstern aktør, i det personen kommer i kontakt med bedriften. Jeg som forsker på egen kultur har allerede kontakt med bedriften i form av å være ansatt, kollega, underordnet, overordnet, venn, osv. Alle disse statusene vil påvirke meg i mine relasjoner til deltakerne i bedriften og kunne farge mine tolkninger. Utsagn som jeg finner rimelige

vil jeg kunne ta til meg som et subjekt, mens utsagn jeg ikke finner rimelige kan bli oppfattet som faktiske ytringer fremkommet i en kontekst. Min kategorisering av påstandene som kommer vil således kunne påvirke hvilke elementer jeg fremsetter som sentrale i empirien. Dette er elementer jeg som forsker i egen bedrift ikke kommer utenom. I denne avhandlingen har jeg valgt dette utgangspunktet med de fordeler og ulemper som måtte medfølge av dette.

3.2 Metodevalg

Jeg vil nå gå nærmere inn på hvilken metode som har blitt benyttet i avhandlingen. Jeg vil se på datainnsamlingen og utvalget som er valgt, og beskrive hvordan empirien har blitt kategorisert og analysert.

3.2.1 Datainnsamling

Denne avhandlingen er en empirisk avhandling som bygger på den kvalitative metoden. Med en kvalitativ orientering retter en oppmerksomheten mot de kulturelle, dagligdagse og situerte aspektene ved menneskelig tenkning, læring, viten, handling og måte å forstå verden på (Kvale, et al., 2009, s 31).

Jeg har valgt fokusgruppeintervju som redskap, da dette er et verktøy som kan gi mye informasjon på forholdsvis kort tid. Guldvik (2002) trekker frem at gruppeintervjuet egner seg til ”kunnskaping” om mange fenomener. Hun trekker videre frem at intervjuet betegnes som en samtalebegivenhet der deltakerne sammen skaper, eller forhandler frem, en eller flere felles meninger og diskurser (s. 34). Et fokusgruppeintervju spiller i stor grad på relasjoner mellom mennesker, og kunnskapen som kan vokse ut av dette samspillet kan generere rikholdig empiri til avhandlingen. Fokusgruppeintervju er en velegnet metode for å utforske nye tema hvor det ikke foreligger mye faktisk kunnskap. Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonenes side. Innenfor organisasjonsfremsyn diskuterer en hendelser som muligens ligger i fremtiden. Det dreier seg om tema som vanskelig lar seg begrepsfeste og kategorisere. Dette har vært en medvirkende faktor til at fokusgruppeintervjuet er valgt for datainnsamlingen. Jeg vil i det neste gå nærmere inn på hvordan fokusgruppen har vært organisert i praksis.

3.2.2 Fokusgruppeintervju

Morgan, sitert i Halkier & Gjerpe (2010), definerer fokusgrupper som en forskningsmetode der data produseres gjennom samhandling i en gruppe, rundt et tema, som forskeren har bestemt. Fokusgrupper gir deltakerne mulighet for å uttrykke betydningsdannelse, som ellers er taus, eller tas for gitt. Deltakerne får nemlig i fokusgrupper muligheten til å tvinge hverandre til å snakke eksplisitt når de forhandler med hverandre (s. 10) Halkier & Gjerpe (2010) skriver videre at fokusgrupper er spesielt egnet til å produsere data om innholdsmessige betydningsmønstre i fortellinger, vurderinger og forhandlinger i en gruppe. En klar styrke ved bruk av fokusgrupper er at den sosiale samhandlingen, altså selve samspillet i gruppen, er kilden til data. En sammenligning av erfaringer og forståelser i gruppeprosessene vil kunne produsere kunnskap om kompleksiteten i betydningsdannelser og sosial praksis. Fokusgruppeintervjuet er velegnet til eksplorerende undersøkelser på nye områder, ettersom den livlige, kollektive ordvekslingen kan bringe frem flere spontane og emosjonelle synspunkter enn når man bruker individuelle intervjuer (s. 162).

3.2.3 Utvalg

I utformingen av fokusgruppeintervjuet er det flere praktisk hensyn å ta. Det første hensynet omhandler hvem som skal delta, altså utvalget. Ettersom det er den sosiale samhandlingen i gruppen som skal generere empiriske data er det samhandlingens karakter som bør vurderes. Deltakerne i hver gruppe må oppleve at en har noe å bidra med. Dersom det er store forskjeller i folks erfaringsgrunnlag, kan det være vanskelig å kommunisere med hverandre (Halkier & Gjerpe, 2010, s. 32). Antall deltakere er også en sentral faktor i utformingen av fokusgruppen. I litteraturen varierer det anbefalte antallet, alt fra seks til tolv deltakere (Halkier & Gjerpe, s. 38) Alle er til gjengjeld enige om at størrelsen på den enkelte gruppen betyr mye. Større grupper kan med fordel brukes i eksplorerende design hvor en ønsker flere perspektiver. I denne avhandlingen har en valgt å benytte seg av et middels stort utvalg da det har vært viktig å sikre en bredde i utvalget. Jeg har valgt å bruke arbeidsmiljøutvalget som utvalg for fokusgruppeintervjuet. På denne måten sikrer jeg at begge partene i arbeidslivet er representert, i tillegg til at jeg får med representanter fra de tillitsvalgte. En ulempe kan være at det er ulik status mellom deltakerne. Dette anser jeg som en fordel i denne avhandlingen, da ulikheter kan føre til et bredere perspektiv på diskusjonen. En fare ved dette kan være at ulik status fører til at taletiden blir skjevt fordelt mellom deltakerne

men arbeidsmiljøutvalget har jevnlige møter, noe som gjør at gruppemedlemmene kjenner hverandre og er vant til å snakke sammen. Dette gjør at forskjellene i ulik status ikke trenger å spille inn i en så stor grad i dette tilfellet. Dette blir et moment som moderator må ha med seg under intervjuene, med den hensikt å søke at alle parter får taletid og anledning til å uttale seg om temaet.

3.2.4 Gjennomføring av fokusgruppeintervjuene

Fokusgrupper ledes av en moderator. Moderatoren skal skape en åpen atmosfære hvor man kan uttrykke personlige og motstridende synspunkter på emnene som er i fokus. Formålet er ikke å komme til enighet, men at en får frem ulike synspunkter rundt temaet. Gruppespillet reduserer moderatorens kontroll over intervjuforløpet og spillet kan føre til at intervjuet får et kaotisk preg (Kvale, et al., 2009, s. 162). Dette er elementer moderator må ha med seg i gjennomføringen av fokusgruppeintervjuet. I denne avhandlingen har veileder fungert som moderator og undertegnede har fungert som observatør. En fordel med dette har vært at moderator er kunnskapsrik på området som eksplorerer. I tillegg har moderator erfaring med fremsyn på andre arenaer. Dette kan være en nyttig erfaring i gjennomføringen av intervjuene. I tillegg skaper det en større avstand mellom forsker og forskningsobjektet, noe som kan være nyttig når en studerer egen organisasjon.

I utformingen av intervjuguiden har en prioritert fem sentrale hovedtema, som vil være sentrale i avhandlingen. Disse områdene er miljø, logistikk, kompetanse, inkluderende arbeidsliv og ledelse. Videre eksplorerer en i intervjuene viktige oppgaveområder for bedriften i tiden fremover. Tidsperspektivet på intervjuet er 15 år frem i tid, altså ASKO Rogaland anno 2025. Data fra intervjuene vil tas opp på bånd og deretter transkriberes. Empirien vil deretter presenteres og analyseres, i lys av teoribidragene, som er presentert i kapittel 2.

3.2.5 Dataanalysens utfordringer

Min kjennskap til organisasjonen kan, som nevnt tidligere, være en utfordring med tanke på å analysere dataene som fremkommer. Det vil også kunne være ulike etiske aspekter ved metoden som vil være viktig. Jeg vil nå kort belyse disse.

3.2.6 Forskningsetiske aspekter

Etisk atferd hjelper å beskytte individer, samfunn og miljø i arbeidet som gjøres innen forskningen. Etikkk er en generisk term for ulike måter å forstå og undersøke det moralske livet (Israel & Hay, 2006, s. 2). Utgangspunktet for forskningsetikken i Norge i dag er tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og de det forskes på, disse er: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2005, s. 45). Jeg vil nå gå inn på hvert av disse elementene.

3.2.6.1 Informert samtykke

Den grunnleggende forutsetningen for informert samtykke er at den som undersøkes skal delta frivillig i undersøkelsen og at den frivillige deltakelsen skal være basert på at den som undersøkes vet alt om hvilke farer og gevinster en slik deltakelse kan medføre. Det er viktig at den som skal undersøkes er i stand til å bestemme om en ønsker å delta i undersøkelsen. Dette har ikke vært en utfordring i denne avhandlingen, da respondentene er myndige og tilregnelige personer. Kravet om frivillighet høres enkelt ut men trenger ikke å være det. Press fra andre kan føre til at personer deltar, som ikke nødvendigvis ønsker å delta. Til slutt er det viktig at de aktuelle deltakerne får full informasjon om undersøkelsen og ikke minst at de forstår hva denne informasjonen innebærer (Jacobsen, 2005, ss. 46-47).

I denne avhandlingen valgte jeg å sende ut en invitasjon til medlemmene i arbeidsmiljøutvalget i forkant av intervjuene. I denne invitasjonen beskrev jeg målsettingen med undersøkelsen og hvordan den var tenkt praktisk gjennomført. I tillegg var spørsmålene til det første fokusgruppeintervjuet med i invitasjonen. (Se vedlegg 3) Jeg har vært åpen om tema og problemområde og har ikke en skjult agenda i forhold til det jeg ønsker å undersøke. Det har dermed vært en grei prosess å informere om undersøkelsen og få respondentene til å delta.

3.2.6.2 Krav på privatliv

I diskusjonen rundt privatliv er det relevant å se på hvor sensitiv informasjonen som skal innhentes er og hvor privat den er. Videre fremsetter Jacobsen (2005) at det er et viktig element hvor stor mulighet det er til å identifisere enkeltpersoner ut fra data (s. 48). I dette tilfellet dreier temaet seg om dagligdagse oppgaveområder i valgt bedrift. En har ikke drøftet personsensitive tema, eller andre tema som kan forstås som sensitive og private. Når det gjelder konfidensialitet er dette ivaretatt ved at transkriberingen er delt

opp i informanter som er merket med nummer og ikke med navn. Med tanke på at utvalget er lite og kjent i ASKO Rogaland, vil det kunne være en viss fare for at disse skal kunne identifiseres. En trenger ikke å gå lenger enn til oppslagstavlen, hvor AMU medlemmenes navn henger på oppslag, for å begrense antall aktuelle kandidater til et minimum. Jeg har imidlertid ikke ansett dette som en problemstilling i denne oppgaven, da temaene som er tatt opp ikke kan oppfattes som sensitive. Det vil også være vanskelig å spore hvert enkelt utsagn til et gitt medlem i arbeidsmiljøutvalget.

3.2.6.3 Krav på å bli korrekt gjengitt

Jacobsen (2005) peker på utfordringen med en fullstendig gjengivelse av det som har blitt sagt, da all analyse av data vil være en reduksjon av detaljer og mangfold. Han mener imidlertid at dette kan være et ideal man streber mot å oppfylle. Full åpenhet rundt metodevalg og datainnsamling vil kunne være en måte å tilstrebe seg dette idealet på (s. 50). I min undersøkelse vil jeg ta opp begge intervjuene på lydbånd, som deretter transkriberes. Båndopptaket og transkriberingen vil være kilder til innsyn i etterkant av undersøkelsene. En kan der gå inn og se på råmaterialet, for å skaffe seg et inntrykk over hvorvidt jeg har gjengitt det som har blitt sagt på en korrekt måte. I mitt arbeid med dette vil jeg tilstrebe en nøytral observatør rolle, for å sikre meg at jeg gjengir de sentrale elementene. Det er allikevel alltid en fare i dette, da jeg som forsker skal tolke en verden som allerede er fortolket av aktørene, i tillegg til at jeg selv bringer egne fortolkninger med inn i tolkningen. Dette er imidlertid elementer som alltid vil være til stede i den samfunnsvitenskapelige forskningen og det ene utelater ikke det andre. Jeg vil imidlertid ha med meg alle aspektene ved metodevalg og etikk i den videre presentasjonen av empiri som har fremkommet.

4 Resultater

Her følger et utdrag av invitasjonen som ble sendt ut til medlemmene i AMU i forkant av intervjuet.

Du inviteres herved til å delta i et fokusgruppeintervju om utfordringer for ASKO Rogaland i 2025. Fokus vil ligge både på de valg organisasjonen har gjennomført for å oppgradere sin HMS-status og på hvordan man kan arbeide for å forme en konkurransekraftig virksomhet for de neste 10-15 årene.

Målsettingen er å gjøre ASKO Rogaland til en robust og levedyktig organisasjon som er i stand til å møte de utfordringer som fremtiden kan gi.

Prosessen vil rent praktisk foregå over to samlinger, som varer fra 90-120 minutter, med tre ukers mellomrom. Sentralt i disse møtene vil være fem oppgitte temaer som følger av denne invitasjonens spørsmål 1. Deltakerne vil være medlemmene i AMU. Møtene vil avholdes som et gruppeintervju med en gruppeleder som leder samlingen og en observatør.

(Se vedlegg 3)

Resultatene presenteres i samme rekkefølge som intervjuene ble avholdt. Jeg deler utsagnene inn etter de ulike spørsmålene og kommer med kommentarer dersom dette er nødvendig for forståelsen av utsagnet. Hvert utsagn har en informantnummeret skrevet over utsagnet. Dersom det ikke er anført noe er det samme informant som har kommet med utsagnet. Jeg vil avslutte hvert fokusgruppeintervju med en matrise hvor jeg presenterer de viktigste utsagnene opp mot sentrale tema på de to intervjuene. Jeg vil i diskusjonsdelen, i kapittel 5, diskutere mine funn nærmere og knytte disse opp mot valgt teori. Jeg vil innledningsvis gi en kort beskrivelse av konteksten de to møtene ble avholdt i.

Begge fokusgruppeintervjuene foregikk på et møterom i ASKO Rogaland sine lokaler. På det første intervjuet var det seks deltakere. På møte nummer to var det kun fem deltakere. Årsaken til at det ble avholdt to intervjuer var at en ønsket å ha en oppfølging og utdyping av temaene som var kommet frem i intervju nummer en. Begge intervjuene ble avholdt på samme sted og av samme moderator, med undertegnede som observatør. Moderator innledet intervjuene med en kort beskrivelse av målsetting og hvilke tema en ønsket å dekke. Jeg vil i det følgende presentere de viktigste utsagnene innenfor hvert spørsmål.

4.1 Fokusgruppeintervju 1

(Se vedlegg 3)

Spørsmål 1

Under er det listet opp fem ulike innsatsområder for virksomheten. Hva mener dere er de viktigste oppgaveområdene for bedriften per dags dato?

- Miljø
- Logistikk
- Kompetanse
- Inkluderende arbeidsliv (IA)
- Ledelse

Er det andre områder som i dag bør bli med på listen over viktige innsatsområder?

Her ble viktige elementer som har blitt vektlagt i fortiden og elementer som vektlegges i dag trukket frem.

Informant 1

”Vi har jo vært igjennom flere av de fasene for å gjøre oss bedre. Hvis det handler om den fasen vi er i nå så vil jeg si at arbeidsmiljø og bedriftskultur er det viktigste. Vi føler at det er bra på plass når det gjelder kompetanse. Det var et kritisk punkt til å begynne med. Å bygge evnen til å analysere situasjonen. Senere så har ledelse vært avgjørende, der vi har bygd opp et teamledernett i organisasjonen som er veldig bra. Vi har brukt mye tid på dette med arbeidsmiljø, at folk skal trives. Vi har vært spesifikke på å sette inn ressurser på enkelte områder, som f. eks sykefravær, som er et uttrykk for arbeidsmiljøet... Vi har strukturen, også prøver vi nå å bygge en enda sterkere kultur, en vinnerkultur, som skal bringe oss et hakk videre.”

Informanten snakket videre om det interne arbeidet med å skape en bedriftskultur.

”Vi har brukt en del ressurser nå, det vil si at vi har tatt inn eksterne krefter som har vært inne for å kartlegge kjerneverdier i organisasjonen. Hvor vi er og hva vi står for i dag. Også har vi jobbet videre og endt opp med en verdihåndbok som er i trykking. Vi har på en måte brukt mye penger på å lage en serie med bilder der aktørene er våre egne folk i produksjonen, som da gir et uttrykk for viktige verdier og mål som vi ønsker å stå for.”

ASKO skolen ble trukket frem som et viktig element i den kompetansehevingen som har foregått i de senere årene.

”Hele veien er det kontinuerlig forbedring gjennom at nye folk sendes til ASKO skolen. Kompetanse er helt avgjørende for oss, også i forhold til den interne konkurransen mellom ASKO selskapene, som vi har vektlagt, hvor vi blir målt og ønsker å være best. Vi har en utrolig bra målkultur.”

De to neste utsagnene illustrerer retningen bedriften har hatt de siste årene, i form av kvantitative tallverdier. Dette støtter opp om forståelsen av at en i dag opplever en annen stabilitet enn det en gjorde tidligere.

”Det viser seg for det første på bunnlinjen, hvor vi de siste fire årene har gått fra minus 40 til pluss 40 millioner. Det viser seg også på kvalitetsmål som for eksempel manko og svinn, og det viser seg på sykefraværet og turnoveren.”

”I tillegg har en hatt en fin omsetningsøkning på i snitt 250 millioner per år.”

Her snakket informanten om oppstarten av IA arbeidet i bedriften tilbake i 2007.

Informant 2

”Det første året var vi vel ganske ukjente med IA avtalen. Vi var vel ikke flinke nok i utgangspunktet til å sette oss inn i avtalen. Vi fikk en del drahjelp fra NAV og gjorde de tingene som var pålagt i henhold til IA avtalen.”

Informanten fortalte videre om den interne prioriteringen av de fem elementene per dags dato og tidligere.

Informant 5

”I forbindelse med flytting av bedriften i 2008 var det mye som skjedde på en gang og det er naturlig at det var fokus på logistikk, kompetanse og ledelse. Og IA og miljø ble, ikke bevisst, salderingsposter, rett og slett fordi det ikke er tid til alt på en gang. Men jeg opplever i dag en mye større ro og jeg føler at alle områdene som vi har vært innom her, kompetanse, IA og ledelse er det blitt fokusert på, men at det nå er tid til å jobbe med miljø og IA i praksis.”

Her trakk en informant inn et annet område, i tillegg til de fem som allerede var diskutert, nemlig omdømme.

Informant 3

”Vi er en stor bedrift som på en måte ikke har den plassen vi skal ha, nødvendigvis i samfunnet. Det går litt på dette med fremtiden også, med tanke på at det blir vanskeligere og vanskeligere å få tak i arbeidskraft, og vi er nødt til, i alle fall prioriterer vi omgivelsene, i mye større grad enn vi har gjort tidligere.”

Spørsmål 2

Hva tror du vil være viktige oppgaveområder for bedriften i 2025?

- Vil det være samme vektlegging av oppgavene som i dag?
- Vil de kreve samme kompetanse og ressursinnsats som i dag?

En av deltakerne spurte i begynnelsen av intervjuet med at robotene hadde overtatt i 2025. Dette trakk moderator tilbake i samtalen og diskusjonen ledes inn på at bedriften har et automatlager.

Informant 1

”Selv om automatlageret fungerer godt er ikke nyttekosten åpenbart positiv, fordi at vi parallelt med dette har blitt så mye mer effektiv på å håndtere varene for hånd(...)jeg synes det er utrolig interessant å se at de menneskelige ressursene har så mye å gå på i forhold til å effektivisere seg i forhold til å finne gode løsninger... Jeg tror kanskje at du kommer til å ha et relativt stort innslag av mennesker som innsatsfaktor også i fremtiden, i det perspektivet der.”

En annen informant trakk frem målsettingen om 100 % leveringsandel.

Informant 2

”Vi skal jo inn på flere varegrupper.”

Videre dreide diskusjonen seg inn på miljø og ASKO skolen, som en katalysator for å skape kunnskap på sentrale områder. Kvalitet og eierskap for hele verdikjeden ble også omtalt som viktige elementer.

Informant 3

”Miljø tror jeg vil ha et sterkere fokus enn i dag.”

”I dag er det mye fossilt brensel det går i. Det tror jeg det vil være en knapphet på i fremtiden og det tror jeg vil være det største fokusområdet som må være fremover. Det å finne andre måter å gjøre tingene på.”

Informant 1

”Strategi fra konsern at en skal satse på ASKO skolen.”

”ASKO skolen vil alltid gripe fatt i aktuelle ting.”

”Eierskapet for verdikjeden fra produksjon og helt ut til sisteleddet vil kreve et enormt fokus og en egen verdikjedekompetanse.”

”Det å ha kontroll på kvaliteten og bli stilt ansvarlig for dårlig kvalitet tror jeg kommer til å bli et krav etter hvert.”

Spørsmål 3

Diskuter viktige elementer innenfor hvert av områdene som vil være aktuelle i 2025, for ASKO Rogaland. Miljø, logistikk, kompetanse, IA og ledelse.

Moderator spurte hvordan en skulle jobbe videre med omdømme frem mot 2025 og en deltaker satte fokus på aktiviteter som utføres i nåtiden.

Informant 3

”Det må være et resultat av det vi gjør nå. For vår del er det alfa og omega å få et omdømme som gjør at det å jobbe i ASKO er like attraktivt som nærmest det å jobbe i Statoil.”

Videre ble kvalitet og kvalitetskontroll trukket frem som viktige elementer innenfor omdømmehåndteringen.

Informant 1

”Vi må unngå at det skjer noe, at vi får kvalitetsbrist eller en smittesituasjon.”

Kompetanse ble igjen trukket frem som et viktig element, spesielt med tanke på ressursutnyttelsen og forståelse av verdikjeden. En deltaker fremhevet også viktigheten ved beredskapsarbeid og det å kunne håndtere uforutsette hendelser.

Informant 3

”Kompetansen må rette seg mot at vi hele veien må utnytte de kompetansene vi har bedre i fremtiden.”

Informant 1

”Trenden med eierskap for verdikjeden fra produksjon og helt ut til sisteleddet vil være gjeldende og det krever et enormt fokus på verdikjedekompetanse.”

”Retning vil kanskje gå mer i forhold til å drille oss i beredskapsarbeid og uforutsette hendelser og risikovurderinger.”

En annen deltaker trakk frem struktur som et viktig element med tanke på ledelse. Deltakeren tegnet et komplekst bilde av fremtiden, hvor ASKO ville betjene et større varespekter i tråd med den overordnede ambisjonen om å oppnå 100 % leveringsandel.

Informant 3

”Struktur blir viktigere. Innen 2020 tror jeg vi vil levere absolutt alt gjennom ASKO.. Med tanke på en fremtidig ledelse handler det da i stor grad om å få kontroll på strukturen og utbedre den.”

Spørsmål 4

Hvilke trekk ved omgivelsene (markeder, regler, globalisering etc) vil dere si vil være viktigst for den langsiktige tilpasningen hos ASKO Rogaland?

Her dreide samtalen seg inn på bruken av vikarer i form av hvordan dette hadde vært og hvordan det opplevdes i dag.

Informant 5

”Det har vært mange interessante samtaler som går på hvilken innvirkning eksterne vikarer har på arbeidsmiljøet, og det er vel en diskusjon vi har kronisk fokus på. I forbindelse med flyttingen og før det, så har vel vikarbruken vært ganske utstrakt i ASKO, men nå er den på et nivå som jeg er fornøyd med.”

Her kom samtalen igjen inn på ASKO sin overordnede ambisjon om å levere 100 % av varestrømmen. Utsagnet gir også viktige implikasjoner med tanke på prioriteringer ut mot markedet i tiden fremover.

Informant 1

”Jeg tror det at selve strukturen når det gjelder ASKO på landsbasis er det at vi har på en måte et geografisk område som vi skal prøve å ta 100 % av. Dette innebærer at vi har mange vekstkanaler. For det første så skal vi angripe det at vi bare har 30 % andel av dagligvaremarkedet, det er mitt hovedområde. Et annet hovedområde er at vi ikke skal levere 70 %, men 100 % til butikkene. Det vil si at vi skal levere øl og mineralvann, melk og frukt og grønt til våre butikker.”

Spørsmål 5

På hvilken måte vil ASKO Rogaland best kunne møte interne og eksterne utfordringer for en langsiktig tilpasning til situasjonen i 2025? Krever det en endring i strategi og arbeidsmåte hos bedriften?

Diskusjonen dreide seg her om type medarbeidere i bedriften og hvilke elementer som var viktige for disse medarbeiderne.

Informant 1

”De vil være mye mindre opptatt av jobbtilhørigheten, men mer opptatt av innholdet i oppgavene, og de vil dyrke det sosiale gjennom de sosiale mediene på en annen måte... Skillet mellom jobb og fritid opphører delvis, i og med at de alltid er på sine media, enten gjennom telefon eller hva det nå er for noe.”

Informant 4

”Jeg tror det er en utdøende rase at folk begynner når de er 20 og står i arbeid til pensjon. Altså min far var skomaker, jeg er skomaker. Det er fortid, tror jeg.”

Arbeidsmiljø og velferdsordninger ble trukket frem som sentrale elementer i arbeidet med å møte interne og eksterne utfordringer frem mot 2025.

Informant 5

”Det vil bli viktigere og viktigere å jobbe med arbeidsmiljø og velferdsordninger.”

En annen deltaker stilte spørsmålsteget ved viktigheten av velferdsordninger og trakk konklusjonen at en ung arbeidstaker ikke var opptatt av dette på samme måte som en eldre arbeidstaker.

Informant 4

”Det er veldig mange goder i ASKO Rogaland som kan skape en trygghet.. men jeg tror personlig, og det tror jeg er trenden, at tryggheten i jobb betyr mindre i dag enn før. Trenden er jo at tryggheten ikke er så veldig viktig, altså, ta en på 25 hvor en snakker om pensjonsordninger. Han vil bare se dumt på deg.”

Utdanningsnivået blant ungdommer ble også trukket frem som et viktig element ved fremtidens arbeidstakere. Dette har viktige implikasjoner for bedriften som til en stor grad baserer seg på bruk av ufaglært arbeidskraft.

Informant 5

”Utdanningsnivået blir høyere og høyere og det betyr at ungdommen har større og større ambisjoner.”

MILJØ	LOGISTIKK	KOMPETANSE	IA	LEDELSE	OMDØMME
<p>"Miljø tror jeg vil ha et sterkere fokus enn i dag."</p>	<p>"Selv om automatlageret fungerer godt er ikke nyttekoste åpenbart positiv, fordi at vi parallelt med dette har blitt så mye mer effektiv på å håndtere varene for hånd... jeg synes det er utrolig interessant å se at de menneskelige ressursene har så mye å gå på i forhold til å effektivisere seg i forhold til å finne gode løsninger... Jeg tror kanskje at du kommer til å ha et relativt stort innslag av mennesker som innsatsfaktor også i fremtiden, i det perspektivet der."</p>	<p>"Hele veien er det kontinuerlig forbedring gjennom at nye folk sendes til ASKO skolen. Kompetanse er helt avgjørende for oss, også i forhold til den interne konkurransen mellom ASKO selskapene, som vi har vektlagt, hvor vi blir målt og ønsker å være best. Vi har en utrolig bra målkultur."</p>	<p>"Det første året var vi vel ganske ukjente med IA avtalen. Vi var vel ikke flinke nok i utgangspunktet til å sette oss inn i avtalen. Vi fikk en del drahjelp fra NAV og gjorde de tingene som var pålagt i henhold til IA avtalen."</p>	<p>"Struktur blir viktigere. Innen 2020 tror jeg vi vil levere absolutt alt gjennom ASKO. Med tanke på en fremtidig ledelse handler det da i stor grad om å få kontroll på strukturen og utbedre den."</p>	<p>"Vi har brukt en del ressurser nå, det vil si at vi har tatt inn eksterne krefter som har vært inne for å kartlegge kjemeverdier i organisasjonen. Hvor vi er og hva vi står for i dag. Også har vi jobbet videre og endt opp med en verdiverdbok som er i trykking. Vi har på en måte brukt mye penger på å lage en serie med bilder der aktørene er våre egne folk i produksjonen, som da gir et uttrykk for viktige verdier og mål som vi ønsker å stå for."</p>
<p>"Vi skal jo inn på flere varegrupper."</p>		<p>"Det å ha kontroll på kvaliteten og bli stilt ansvarlig for dårlig kvalitet tror jeg kommer til å bli et krav etter hvert."</p>		<p>"Det har vært mange interessante samtaler som går på hvilken innvirkning eksterne vikarer har på arbeidsmiljøet, og det er vel en diskusjon vi har kronisk fokus på. I forbindelse med flyttingen og før det, så har vel vikarbruken vært ganske utstrakt i ASKO, men nå er den på et nivå som jeg er fornøyd med."</p>	
<p>"Jeg tror det at selve strukturen når det gjelder ASKO på landsbasis er det at vi har på en måte et geografisk område som vi skal prøve å ta 100 % av. Dette innebærer at vi har mange vekstkanaler. For det første så skal vi angripe det at vi bare har 30 % andel av dagligvaremarkedet, det er mitt hovedområde. Et annet hovedområde er at vi ikke skal levere 70 %, men 100 % til butikkene. Det vil si at vi skal levere øl og mineralvann, melk og frukt og grønt til våre butikker."</p>		<p>"Trenden med eierskap for verdikjeden fra produksjon og helt ut til sisteledet vil være gjeldende og det krever et enormt fokus på verdikjedekompetanse."</p>	<p>"Det vil bli viktigere og viktigere å jobbe med arbeidsmiljø og velferdsordninger".</p>	<p>"Vi må unngå at det skjer noe, at vi får kvalitetsbrist eller en smittesituasjon".</p>	<p>"Det må være et resultat av det vi gjør nå. For vår del er det alfa og omega å få et omdømme som gjør at det å jobbe i ASKO er like attraktivt som nærmest det å jobbe i Statoil".</p>

Matrise 1 – Viktige utsagn på fokusgruppeintervjuen

4.2 Fokusgruppeintervju to

(Se vedlegg 4)

Spørsmål 1

Hvilken plass har IA i bedriften i dag? Hva er fordelene med IA avtalen og hva er utfordringene?

Innledningsvis diskuterte deltakerne hvordan IA arbeidet ved bedriften hadde vært.

Informant 3

”Vi har gått fra å være en skrekkelig dårlig bedrift til å bli, sikkert, den bedriften med lavest fravær i bransjen, vil jeg tro.”

Informant 4

”Den største forskjellen vil jeg si er at var du sykemeldt før, så var du sykemeldt.”

Deretter dreide samtalen seg inn på hvilken plass IA har ved bedriften i dag.

Informant 3

”Jeg tror kanskje den største fordelen er at med IA som begrep, så har man det rammeverket, eller man kan sette ord på det en holder på med når det gjelder fravær. Det skaper en kultur i bedriften som er homogen.”

Det ble også reflektert over årsaken til at IA arbeidet ikke hadde fungert tilfredsstillende i oppstarten i 2007.

Informant 2

”Den største feilen vi gjorde var vel å ikke sette inn ressurser på dette. Vi tenkte at så lenge vi var en IA bedrift så ville vi få mye gratis.”

Spørsmål 2

Under er IA avtalen sine tre delmål listet opp. Hva mener dere er de viktigste delmålet for bedriften per dags dato? Begrunn dette.

- Reduksjon i sykefraværet med 20 pst. i forhold til nivået i andre kvartal 2001.
- Økt sysselsetting av personer med redusert funksjonsevne.
- Yrkesaktivitet etter fylte 50 år forlenges med seks måneder.

IA avtalens delmål ble diskutert opp mot den teknologiske utviklingen og det ble satt en forutsetning om at teknologien måtte utvikles for at delmål to og tre skulle kunne være realistiske.

Dette illustreres ved følgende uttalelser.

Informant 5

”I så tilfelle så må det gå hånd i hånd med en teknologisk utvikling. For naturen i jobben, sånn som den er nå, tilsier ikke at en skal stå til en er 67. Så jeg mener at det viktigste målet med tanke på bransjen vi driver i, er nummer en, per i dag.”

”Men dette skal ha et perspektiv mot 2025, så da vil jeg si at sykefravær og avgangsalder er viktig, Men det med avgangsalder vil kanskje i større grad være relatert til den teknologiske utviklingen.”

En pekte her også på utfordringer med å tilrettelegge for arbeidstakere på grunn av teknologien.

Informant 3

”Per i dag så har vi ikke teknologien til på en måte å ha deler av produksjonen som er litt lettere enn det andre. Så dersom noen sliter med ryggen i dag, så har vi store problemer med å flytte denne personen internt. Men jeg tror på et eller annet tidspunkt, så vil nok produksjonen vår være så mye lettere at vi kan gjøre forflytninger internt.”

En annen deltaker trakk frem helseaspektet og tanken om at mennesker lever sunnere og tenker mer på helse og sunnhet i dag.

Informant 6

”Det skal bli lettere å jobbe. Også lever folk litt sunnere nå.. slutter å røyke. Mange folk tenker mer på helse nå enn for kanskje 40 år siden.”

Her pekte en av deltakerne på det faktum at mennesker representerer en viktig ressurs i bedriften og at så lenge en er avhengig av mennesker vil en ha et fravær. Denne uttalelsen ble støttet av en annen deltaker.

Informant 4

”Vi snakker om type jobb, og så snakker vi om, at så lenge det er mennesker og ikke maskiner som gjør jobben, så vil vi jo ha et fravær.”

Informant 6

”En ferrari må også på verksted av og til.”

En annen deltaker trakk myndighetene inn i diskusjonen og deres rolle i å stimulere til IA avtalens tredje delmål.

Informant 3

”Jeg tror ikke det er ASKO sin jobb å tilrettelegge for at folk skal være lengst mulig i jobb. Så lenge myndighetene stimulerer med den ene og andre sluttpakken her og der, så er det vanskelig for oss som bedrift å få de til å være lenger.”

Deltakeren pekte også på det faktum at det dreide seg om en tung jobb, noe som hadde implikasjoner for hvor lenge en kunne forvente at arbeidstakerne holdt i jobben. Deltakeren pekte videre på at dette ville være et element som ville vedvare i fremtiden, på tross av at teknologien ville utvikle hjelpemidler. Dette ble illustrert ved utsagnet om en nytt ASKO lager som nylig er bygget, med tanke på fremtiden.

”Det er en tung jobb her, og det er klart at klarer vi å holde folk her til de er 62, i de tunge jobbene som er her, så mener i alle fall jeg at det da er andre bransjer i samfunnet som kan holde personer lenger enn det vi kan.”

”Vi har et ASKO selskap, som på en måte er fremtiden, og det startet opp for et års tid siden. Der er det slik at varene kommer til den ansatte. Det er ikke den ansatte selv som går til varene og henter dem. Da står de på gulvet, det kommer kasser frem, og de bare løfter opp av kassene og setter på en pall ved siden av. Det er nå fremtiden og det er mye lettere, men det er fortsatt tunge løft. Det er det. Og fortsatt ensformig arbeid.”

Deltakeren trakk også frem en yrkesgruppe i ASKO Rogaland som jobber med tungt arbeid i dag og pekte på at hverdagen deres ville være noenlunde den samme frem mot 2025, dersom ikke kundene foretok tilpasninger for å avlaste arbeidsoppgavene.

”Vi har en tendens til ikke å snakke om det som virkelig er en tung oppgave, nemlig det å være sjåfør. De skubber jo på flerfoldige tunge paller og bærer varer opp trapper og alt mulig. Og den verden vil være lik altså. Kom ikke og fortell meg at den thailandske restauranten inne i Stavanger på en måte endrer mottaksforholdene sine de neste årene. Og det markedet, dersom vi ikke gjør jobben, er det andre som kommer inn og tar jobben.”

Spørsmål 3

Hvordan vil sykefraværet se ut for bedriften i 2025? Vil det være samme type fraværsårsaker som i dag? Vil det kreve samme kompetanse og ressursinnsats som i dag?

I diskusjonen rundt sykefraværsbildet i 2025 ble teknologien igjen trukket frem som et sentralt element.

Informant 5

”Hvis naturen i jobben er lik i 2025 for de på gulvet, så vil nødvendigvis sykefraværet se ut som i dag. Og så er det jo som NN sier, dersom bedriften klarer å ha kompetent ledelse og skape forutsigbarhet for den enkelte, så vil en kunne jobbe mot å redusere det med å ha fokus på det hele tiden. Men X faktoren er jo den teknologiske utviklingen.”

Videre dreide diskusjonen inn på livsstil og utdanningsnivå og en deltaker pekte på en utfordring med at hovedandelen av ASKO sine medarbeidere er ufaglærte, noe som påvirker deres livsstil og tanker rundt denne.

Informant 5

”Et aspekt der er at det er en kjensgjerning at det med livsstils endringer og det å ta vare på egen helse henger veldig i sammen med utdanningsnivå. Det krever ingen utdanning å jobbe på gulvet i ASKO. Det er ufaglært personell. Så det er dermed en mye høyere andel av folk som røyker, folk som ikke trimmer og tar vare på helsen sin.”

”Ja, det er en årsak til at levealderen på Oslo vest er 12 år høyere enn på Oslo øst.”

En annen deltaker omtalte dagens sykefraværarbeid og pekte på retningen videre frem mot 2025. Arbeidsmiljø og gruppeprosesser ble trukket frem som sentrale elementer. Dette illustreres ved følgende to utsagn:

Informant 3

”Jeg føler at vi har tatt et steg videre. Og det steget vi har tatt, det går mye mer på dette med gruppeprosesser. Dette med arbeidsmiljø i en gruppe.”

”Skal en bli enda skarpere med tanke på å følge opp i henhold til IA? Eller skal vi tenke på gruppeprosesser og arbeidsmiljø? Vi valgte det siste.”

Deltakeren trakk videre frem betydningen av arbeidsmiljø og trivsel, som viktige elementer for å holde sykefraværet nede i tiden fremover.

”Jeg tror fremtiden er mer der, for å holde fraværet nede. At folk må få være, eller føle seg som en familie, når de er på jobb.”

”Jeg tror at den dagen den ansatte gleder seg til å gå på jobb og treffe kollegaene sine igjen når mandagen kommer. Da tror jeg at vi er der... Det er den siste dimensjonen, det er korttidsfraværet, den ene dagen en velger å være hjemme. Der er nøkkelen.”

Deretter gikk deltakeren inn på AMU sin fremtidige rolle i selskapet og fremhevet betydningen av å jobbe med arbeidsmiljøet lokalt, i egne grupper. Han trakk også frem betydningen av involvering og deltakelse. Dette illustreres ved følgende tre utsagn:

”Amu må ta seg av de generelle tingene i selskapet. Utvikling og retning med tanke på fysioterapi og sånne ting.”

”Tørravdelingen har opprettet sitt eget, lokale arbeidsmiljøutvalg, som jobber konkret på egen avdeling, med de miljøtiltakene som måtte komme.”

”Det er de som faktisk jobber der som må si at vi skal gjøre det på den måten der. For å komme dit en ønsker å være. Skape det engasjementet. For det er et kollektivt ansvar det med arbeidsmiljø.”

Spørsmål 4

Kompetanse ble trukket frem som sentralt på sist fokusgruppeintervju. Hvilken type kompetanse vil være sentral i 2025?

Innledningsvis diskuterte gruppen mangelen på arbeidskraft, som vil kunne ligge som et element i fremtiden. Dette vil kunne føre til at en i større grad må åpne for å ansette personer med redusert funksjonsevne.

Informant 4

”Bare en sånn ting vil gjøre at vi får et problem. Og dette går litt hånd i hanske med det vi snakket om tidligere. Om arbeidstakere med nedsatt funksjonsevne. Kanskje vi er nødt til å bruke disse i fremtiden. På grunn av mangelen av, og da snakker jeg ikke om akademikere, de tror jeg det blir nok av, men om vanlige arbeidsfolk... der folk er villige til å gjøre en sånn jobb der ute, for en samme type lønn. Det tror jeg blir vanskelig i fremtiden.”

Det pekes videre på at en ikke har denne åpenheten i dag, med tanke på å ansette personer med redusert arbeidsevne.

Informant 2

”Det er noen yrkesgrupper som det norske folk hever seg over. Når er det vår bransje møter den utfordringen? Om vi møter den vet jeg ikke.”

En annen deltaker trakk frem betydningen av å være attraktiv som arbeidsgiver for å tiltrekke seg arbeidstakere i møte med et strammere arbeidsmarked.

Informant 3

”Det er fordi at vi vet at vi går tøffere tider i møte, og vi må være attraktive. Vi kan ikke konkurrere med oljebransjen, eller noe som helst der, men vi har en god og sikker arbeidsplass.”

En annen deltaker trakk frem betydningen av å ha en stabil arbeidsstokk og henstilte dermed til den tidligere høye andelen av vikarer.

Informant 5

”Jeg tror det viktigste er at vi har en så stor andel som mulig av kontinuitetsbærere. Ikke hvilket land de er fra.”

Spørsmål 5

En yrkesaktiv person tilbringer rundt 34-40 år i arbeidslivet. Hvilken rolle ønsker bedriften å ha i denne perioden? Hvordan skal en beholde de ansatte en ønsker å bevare? Finnes det en langsiktig strategi med tanke på karriereplanlegging for kjerneområdene?

En av deltakerne kom med følgende mål om idealet for en arbeidstaker. Dette er en uttalelse som ble sagt i en spøkefull tone, men som allikevel illustrerer et interessant poeng, nemlig det at det i dagens organisasjon ikke er rom for personer som ikke kan yte som en 30 åring. En ønsker erfaringen, men en ønsker ikke alderen som følger med erfaringen.

Informant 4

”Det er klart at den beste arbeidstakeren er en på 30 år, med 20 års erfaring.”

Deltakeren pekte videre på at et viktig element som måtte avklares var om en skulle ha samme type forventninger til en som hadde jobbet i bedriften i over 30 år, i forhold til en som var nyutdannet.

”Alle må komme dit hen til hva vi kan forvente. Skal vi ha de samme forventningene til en som har jobbet i 35 år, som til en som nettopp har kommet fra skolen?”

En annen deltaker trakk frem fleksible arbeidstidsordninger som et element som kunne fjerne noe av belastningen ved tungt arbeid.

Informant 2

”Da får den ansatte muligheten til å, en kan være effektiv når en er på arbeid, så får en tid til å ta seg inn igjen.”

En annen deltaker kom inn den sjette ferieuken for eldre arbeidstakere og ytret følgende:

Informant 3

”Jeg bare lurer, er det senioren som virkelig trenger det?”

Deltakeren trakk videre frem elementer ved dagens samfunn, som pekte på at yngre arbeidstakere opplever en større belastning enn tidligere.

”Jeg bare tenker når jeg selv var student. Det første året når jeg begynte å jobbe. Det var sytalaust det. Det var når jeg fikk unger og det jaget der. Det var da jeg fikk behov for å hente meg inn.”

”Det å vokse opp i dag, det er ti ganger tøffere tror jeg, enn det å vokse opp for 30 år siden.”

Deltakeren pekte på fleksibilitet, som en faktor for å dempe belastningen, som ville være på yngre arbeidstakere. Å se på alternative arbeidstidordninger ble trukket frem som et viktig oppgaveområde i denne sammenhengen.

”Ja, fleksibilitet for yngre folk i arbeidssammenheng, det tror jeg er helt avgjørende. Det å ikke nødvendigvis måtte ha en åtte til fire jobb.”

”Jeg tror at vi har snakket mye om dette. Dette med fleksibilitet på starttidspunktet på en dag. Jeg tror fokuset vårt må være på yngre arbeidstakere, og det å gi dem fleksibiliteten de skal ha. Det er dem vi er avhengige av i fremtiden, med tanke på den type jobb vi har.”

IA FORTIDEN	IA I DAG	IA FREMTIDEN
<p>"Vi har gått fra å være en skrekkelig dårlig bedrift til å bli, sikkert, den bedriften med lavest fravær i bransjen, vil jeg tro".</p>	<p>"Jeg tror kanskje den største fordelen er at med IA som begrep, så har man det rammeverket, eller man kan sette ord på det en holder på med når det gjelder fravær. Det skaper en kultur i bedriften som er homogen".</p>	<p>"I så tilfelle så må det gå hånd i hånd med en teknologisk utvikling. For naturen i jobben, sånn som den er nå, tilsier ikke at en skal stå til en er 67. Så jeg mener at det viktigste målet med tanke på bransjen vi driver i, er nummer en, per i dag."</p>
<p>"Den største forskjellen vil jeg si er at var du sykemeldt før, så var du sykemeldt".</p>	<p>"Per i dag så har vi ikke teknologien til på en måte å ha deler av produksjonen som er litt lettere enn det andre. Så dersom noen sliter med ryggen i dag, så har vi store problemer med å flytte denne personen internt. Men jeg tror på et eller annet tidspunkt, så vil nok produksjonen vår være så mye lettere at vi kan gjøre forflytninger internt".</p>	<p>"Det skal bli lettere å jobbe. Også lever folk litt sunnere nå.. slutter å røyke. Mange folk tenker mer på helse nå enn for kanskje 40 år siden".</p>
<p>"Den største feilen vi gjorde var vel å ikke sette inn ressurser på dette. Vi tenkte at så lenge vi var en IA bedrift så ville vi få mye gratis."</p>	<p>"Det er en tung jobb her, og det er klart at klarer vi å holde folk her til de er 62, i de tunge jobbene som er her, så mener i alle fall jeg at det da er andre bransjer i samfunnet som kan holde personer lenger enn det vi kan".</p>	<p>"Vi snakker om type jobb, og så snakker vi om, at så lenge det er mennesker og ikke maskiner som gjør jobben, så vil vi jo ha et fravær".</p>
<p>"Da får den ansatte muligheten til å, en kan være effektiv når en er på arbeid, så får en tid til å ta seg inn igjen".</p>	<p>"Et aspekt der er at det er en kjensgjerning at det med livsstils endringer og det å ta vare på egen helse henger veldig i sammen med utdanningsnivå. Det krever ingen utdannelse å jobbe på gulvet i ASKO. Det er ufaglært personell. Så det er dermed en mye høyere andel av folk som røyker, folk som ikke trimmer og tar vare på helsen sin."</p>	<p>"Jeg tror ikke det er ASKO sin jobb å tilrettelegge for at folk skal være lengst mulig i jobb. Så lenge myndighetene stimulerer med den ene og andre sluttpakken her og der, så er det vanskelig for oss som bedrift å få de til å være lenger".</p>
<p>"Jeg tror at vi har snakket mye om dette. Dette med fleksibilitet på starttidspunktet på en dag. Jeg tror fokuset vårt må være på yngre arbeidstakere, og det å gi dem fleksibiliteten de skal ha. Det er dem vi er avhengige av i fremtiden, med tanke på den type jobb vi har".</p>	<p>"Tørravdelingen har opprettet sitt eget, lokale arbeidsmiljøutvalg, som jobber konkret på egen avdeling, med de miljøtiltakene som måtte komme".</p>	<p>"Vi har et ASKO selskap, som på en måte er fremtiden, og det startet opp for et års tid siden. Der er det slik at varene kommer til den ansatte. Det er ikke den ansatte selv som går til varene og henter dem. Da står de på gulvet, det kommer kasser frem, og de bare løfter opp av kassene og setter på en pall ved siden av. Det er nå fremtiden og det er mye lettere, men det er fortsatt tunge løft. Det er det. Og fortsatt ensformig arbeid".</p>
	<p>"Skal en bli enda skarpere med tanke på å følge opp i henhold til IA? Eller skal vi tenke på gruppeprosesser og arbeidsmiljø? Vi valgte det siste".</p>	<p>"Jeg tror fremtiden er mer der, for å holde fraværet nede. At folk må få være, eller føle seg som en familie, når de er på jobb".</p>
	<p>"Alle må komme dit hen til hva vi kan forvente. Skal vi ha de samme forventningene til en som har jobbet i 35 år, som til en som nettopp har kommet fra skolen?"</p>	<p>"Bare en sånn ting vil gjøre at vi får et problem. Og dette går litt hånd i hanske med det vi snakket om tidligere. Om arbeidstakere med nedsatt funksjonsevne. Kanskje vi er nødt til å bruke disse i fremtiden. På grunn av mangelen av, og da snakker jeg ikke om akademikere, de tror jeg det blir nok av, men om vanlige arbeidsfolk... der folk er villige til å gjøre en sånn jobb der ute, for en samme type lønn. Det tror jeg blir vanskelig i fremtiden".</p>
	<p>"Amu må ta seg av de generelle tingene i selskapet. Utvikling og retning med tanke på fysioterapi og sånne ting".</p>	

Matrise 2 – Viktige utsagn på fokusgruppeintervju to

4.3 Oppsummering av resultater

I fokusgruppeintervjuene ble det vist stor grad av enighet blant deltakerne på de ulike temaene som ble tatt opp. Alle var samstemte om at bedriften hadde vært inne i en tung periode hvor en ikke var i stand til å jobbe med elementer som IA. Det var videre enighet om at dette hadde endret seg og at ASKO Rogaland i dag, innenfor flere områder, er blant de beste selskapene innenfor ASKO systemet. Hovedgrunnen til dette mente gruppen hadde vært et fokus på kompetanse og ledelse, og et systematisk arbeid ut mot disse komponentene over tid.

Det kom også frem at det i dag er et mye større fokus på arbeidsmiljø og bedriftskultur, og at en jobbet mot hvert enkelt element, sammen med eksterne og interne aktører. Dette har for eksempel blitt gjort i arbeidet med å redusere sykefraværet. Grunnen til at en hadde startet dette arbeidet var at en i dagens organisasjon opplevde en stabilitet og forutsigbarhet, som gjorde at en kunne allokere ekstra ressurser til disse områdene.

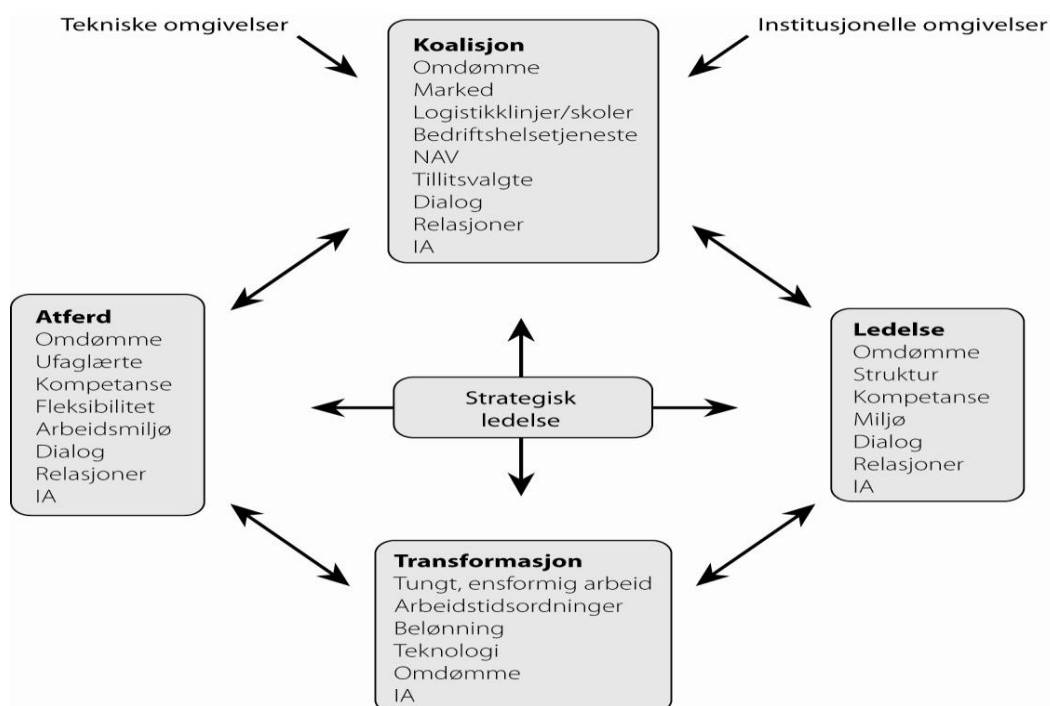
Med tanke på IA og delmålene som følger av å være en IA bedrift var det en bred enighet om at dette var et element man ikke hadde jobbet godt nok med i oppstarten. En opplevde imidlertid i dag at organisasjonen hadde en helt annen posisjon, i forhold til dette arbeidet. IA arbeidet fungerer i dag som en referanseramme hvor en kan språksette det som gjøres i bedriften. Det oppleves imidlertid enda utfordringer med tanke på å vektlegge delmål to og tre i IA avtalen. Per dags dato virker det som om bedriften kun har fokus på det første delmålet, som omhandler det å redusere sykefraværet.

Omdømme kom frem som et nytt element i tillegg til de fem temaene som var definert på forhånd. Det ble presisert fra gruppen at dette var et mål som bedriften jobbet kontinuerlig mot, både ut mot eksterne aktører, men også internt i bedriften i form av å jobbe med bedriftskultur og arbeidsmiljø. Ledelsen sitt arbeid med å utforme en verdihåndbok og egne teamsamlinger var sentrale elementer i dette arbeidet.

Til slutt ble også teknologi tatt opp som en X faktor i fremtidens bilde. Det var enighet om at en eventuell teknologi kunne lette arbeidet noe, men det var fremdeles konsensus om at det i fremtiden ville dreie seg om tungt arbeid og at mennesker ville være en viktig innsatsfaktor. Jeg vil nå diskutere de ovenstående funnene opp mot valgt teori.

5 Diskusjon

Arbeidsmiljøutvalget i ASKO Rogaland har blitt intervjuet i den hensikt å gjøre organisasjonen robust i forhold til det å tenke frem i tid. En har fokusert på viktige oppgaveområder i bedriften i dag, i tillegg til at en har løftet blikket lenger frem og søkt å forestille seg hvordan fremtiden kan bli. I dette kapitlet diskuteres funnene i lys av de teoretiske perspektivene, som ble gjennomgått i kapittel 2. Jeg vil behandle resultatene innenfor de fem hovedkategoriene, som ble gjennomgått i første fokusgruppeintervjuene. Disse er logistikk, kompetanse, ledelse, miljø og IA. Jeg vil deretter diskutere perspektivene kompleksitet og fremsyn opp mot den praktiske erfaringen fra fokusgruppeintervjuene, og komme med implikasjoner for videre bruk av disse perspektivene. Avslutningsvis vil jeg oppsummere og komme med implikasjoner for en ønsket fremtid. Som en ramme for diskusjonen presenterer jeg først hovedfunnene, plassert i den konseptuelle foretaksmodellen, jf. figur 1. Jeg vil i den videre diskusjonen komme inn på hvert enkelt av disse elementene.



Figur 8 – Viktige funn presentert i den konseptuelle foretaksmodellen jf. figur 1.

5.1 Logistikk

Jeg vil nå se nærmere på hvilke elementer som ble fremsatt som viktige med tanke på bedriftens logistikk. I det første intervjuet kom det tydelig frem at bedriften hadde vært inne i en tøff periode frem mot flyttingen i 2008. En hadde utfordringer med lokaliteter og klarte ikke å være en god leverandør for kundene. Denne perioden var preget av lav produktivitet, dårlig kvalitet og høyt sykefravær, noe som igjen førte til mye overtidarbeid. Gjennomtrekken var også høy på dette tidspunktet og det var vanskelig å rekruttere inn gode medarbeidere. I perioden benyttet en seg dermed i stor grad av innleid personell fra ulike vikarbyråer. Situasjonen sammenfaller med det som beskrives av (Masuch, 1985) som en ond sirkel. Bedriften hadde hele tiden et så stort fravær at det ble en belastning for dem som var igjen på jobb. Når ansatte kom tilbake fra sykdom, ble det avløst av nye sykdomsbilder. Dette førte til at en ikke klarte produksjonen innenfor oppsatt tid og at en måtte ta i bruk overtid, som igjen var belastende for en allerede redusert arbeidsstokk. Alle disse momentene førte til en lite forutsigbar hverdag.

I perioden frem mot flytting ble det jobbet internt med elementene logistikk, kompetanse og ledelse. En av deltakerne i intervjuet ytret følgende:

”Vi har jo vært igjennom flere av de fasene for å gjøre oss bedre. Hvis det handler om den fasen vi er i nå så vil jeg si at arbeidsmiljø og bedriftskultur er det viktigste. Vi føler at det er bra på plass når det gjelder kompetanse. Det var et kritisk punkt til å begynne med. Å bygge evnen til å analysere situasjonen. Senere så har ledelse vært avgjørende, der vi har bygd opp et teamledernet i organisasjonen som er veldig bra.”

Dette utsagnet illustrerer at bedriften har jobbet målrettet med ulike elementer internt, for å snu en produksjonssituasjon som ikke har vært tilfredsstillende. Kompetanse trekkes frem som et sentralt element i dette arbeidet. En har vært fokusert på at teamlederne skal inneha en type lederkompetanse, og være i stand til å analysere forholdene og handle deretter. ASKO skolen har vært sentral i dette arbeidet. Dette illustreres ved følgende utsagn:

”Hele veien er det kontinuerlig forbedring gjennom at nye folk sendes til ASKO skolen. Kompetanse er helt avgjørende for oss.”

Parallelt med kompetansehevingen har en foretatt en rekke demografiske endringer i organisasjonen. Noen teamledere valgte å slutte i prosessen og andre ble overflødige, når to bedrifter skulle samlokaliseres. Det kom i tillegg inn noen eksternt rekrutterte ledere i perioden før flytting. Dette, kombinert med ny lokalisering, med betydelig bedre plass, har ført til at bedriften per dags dato er inne i en prosess hvor en stadig forsterker gode sirkler. Utfordringen for ASKO Rogaland blir å videreutvikle seg og løfte seg enda mer, for å kunne fremstå som konkurransedyktige og aktuelle i tiden fremover. Et viktig redskap i dette arbeidet er å være bevisst på prosesser som kan føre en inn i onde sirkler og sti avhengighet. I tillegg vil det være viktig at en løfter blikket fremover og søker å tenke og diskutere fremtiden, for å kunne forme denne. Dette vil jeg komme nærmere inn på i avsnitt 5.7 om fremsyn.

5.1.1 Logistikk og marked

I diskusjonen rundt logistikk og marked er det to sentrale elementer som trekkes frem. Disse illustreres ved følgende utsagn

”For det første så skal vi angripe det at vi bare har 30 % andel av dagligvaremarkedet, det er mitt hovedområde. Et annet hovedområde er at vi ikke skal levere 70 %, men 100 % til butikkene. Det vil si at vi skal levere øl og mineralvann, melk, og frukt og grønt til våre butikker.”

ASKO konsernet er organisert med 13 lokale ASKO selskaper rundt omkring i Norge. Alle disse selskapene jobber mot den samme ambisjonen. Det er naturlig at en tenker innenfor et eget geografisk område. Det er dermed ikke en ambisjon for ASKO Rogaland å gå ut over dekningsområdet sitt. De 13 ASKO selskapene er driftet som selvstendige AS og har dermed alle sine egne mål og resultater. Dette kan skape barrierer som gjør at en ikke ser endringsmuligheter, eller ikke ønsker å se disse. En naturlig diskusjon vil være om en i fremtiden skal samlokalisere flere ASKO selskaper og dra nytte av stordriftsfordeler. Dette er tema som vil være interessante å eksplorere videre i tiden som kommer. Dette vil jeg imidlertid ikke belyse nærmere i denne avhandlingen. Den ovenstående ambisjonen til ASKO krever imidlertid at en trekker til seg flere typer kompetanser. Jeg vil nå se nærmere på hvilke typer kompetanse som vil være sentrale i dette arbeidet.

5.2 Kompetanse

I dag leverer ASKO kjøttvarer fra Gilde og Prior. ASKO Rogaland overtok distribusjonen av Gilde i 2006. Dette var en ny varetype som krevde opplæring av personellet som skulle betjene dette. Det er strenge regler og krav til levering av de ulike varetypene og en kan ikke nødvendigvis bruke samme type lastebærer på alle typer varer. I løpet av sommeren 2011 vil ASKO Rogaland komme et skritt nærmere målet om å levere 100 % av varestrømmen. En vil da overta distribusjonen av frukt og grønt fra Bama AS. Dette vil gi ASKO Rogaland en ny type utfordring, i form av at en skal håndtere uemballerte matvarer. Håndtering av dette stiller andre typer krav til alt fra manuell betjening, til hvilke biler og utstyr man bruker til frakting. Det vil også kunne bli et økt behov for å dokumentere matsikkerheten. En ser at verdikjeden stadig utvides, noe som fører til kravet om økt struktur og en utvidet kompetanse. Dette illustreres ved følgende utsagn:

”Eierskapet for verdikjeden fra produksjon og helt ut til sisteleddet vil kreve et enormt fokus og en egen verdikjedekompetanse.”

Kompetanse var et stadig tilbakevendende tema under intervjurundene. En trakk frem kompetanse hos ledere og mellomledere som sentralt for den utviklingen bedriften har opplevd de siste årene og illustrerte utviklingen ved følgende utsagn:

”Det viser seg for det første på bunnlinjen, hvor vi de siste fire årene har gått fra minus 40 til pluss 40 millioner.”

Et tema som vil kunne komme opp i fremtiden er behovet for spesifikke kompetanser, som eksempelvis verdikjedekompetanse og økt kunnskap rundt matsikkerhet. Dette illustreres ved følgende utsagn:

”Vi må unngå at det skjer noe, at vi får kvalitetsbrist eller en smittesituasjon.”

Det forsterkes ytterligere av følgende utsagn:

”Retning vil kanskje gå mer i forhold til å drille oss i beredskapsarbeid og uforutsette hendelser og risikovurderinger.”

Disse utsagnene peker mot at HMS kan bli et enda mer aktuelt tema i tiden fremover. En viktig manøver frem mot dette vil være å søke å skaffe seg ekstern kompetanse på dette området.

Et annet trekk ved organisasjonen, som ble trukket frem i intervjuene, var at det store flertallet av medarbeiderne på ASKO Rogaland mangler teoretisk kompetanse og representerer en type ufaglært arbeidskraft. Det er dermed to trekk ved organisasjonen som fremstår som sentrale. Det ene er at det vil bli et økt fokus på kompetanse i form av verdikjedeledelse og matsikkerhet, og det andre er at den store andelen medarbeidere på ASKO Rogaland er ufaglært arbeidskraft. Jeg vil nå se nærmere på implikasjoner med dette.

Tall fra offentlig utredning viser at ufaglærte faller ut av arbeidslivet tidligere enn de med høyere utdanning (NOU 2010:1). Dette vil kunne påvirke ASKO Rogaland i det fremtidige arbeidet med å styrke kompetansen og beholde arbeidstakerne. En deltaker ytret følgende:

”Utdanningsnivået blir høyere og høyere og det betyr at ungdommen har større og større ambisjoner.”

Dersom en ser frem mot 2025 og søker å forestille seg situasjonen ser en at markedet kan ha endret seg en del. En vil kunne ha en større andel personer med høyere utdanning, noe som vil være utfordrende for bedriften. I dag er bedriften til en stor grad avhengig av den ufaglærte arbeidskraften. Dersom denne andelen går ned de neste 15 årene vil bedriften måtte tenke på andre alternativer, da en beveger seg inn i et strammere arbeidsmarked. Utfordringen blir dermed å søke å utvikle og ta vare på den ufaglærte arbeidskraften, samtidig som en tiltrekker seg nødvendig kompetanse innenfor utvalgte elementer, som verdikjedeledelse og matsikkerhet.

5.2.1 Ekstern kompetanse

En strategi i dette arbeidet kan være å tilknytte seg lærlinger og være en lærebedrift. Dette vil gi bedriften medarbeidere med en større kjennskap til prosessene. Lærlinger innenfor logistikk representerer derved en mulighet for bedriften til å knytte til seg ønsket kompetanse. Et bevisst valg om å ta inn lærlinger vil også ha en direkte innvirkning på samtalene som pågår i bedriften. Logistikk lærlinger vil ta med seg teori

fra skolen og nye impulser innenfor logistikkfaget. Dette vil kunne gi nye impulser til de som arbeider i bedriften. Dette sammenfaller med et kompleksitetsperspektiv, hvor kunnskap vokser frem i komplekse, responderende prosesser (Stacey, 2008). Å ta inn lærlinger vil kunne representere en rekrutteringskilde, som kan bidra til å øke kompetansenivået internt. Utfordringen blir imidlertid å stimulere lærlingene til å ønske å jobbe for bedriften etter endt læretid. En mulig strategi for dette illustreres ved følgende utsagn:

”Jeg tror at vi har snakket mye om dette. Dette med fleksibilitet på starttidspunktet på en dag. Jeg tror fokuset vårt må være på yngre arbeidstakere, og det å gi dem fleksibiliteten de skal ha. Det er dem vi er avhengige av i fremtiden, med tanke på den type jobb vi har.”

5.2.2 Flexibilitet

Dagens logistikk bransje kjennetegnes av et fokus på det kvantitative tidsaspektet. Det er viktig å forholde seg til tidsfrister og en har et tidsvindu å forholde seg til, med tanke på levering. En utfordring i tiden fremover vil være å utfordre disse tidsfristene og tenke alternativt. En har en viss tid frem mot utgående transport som kan benyttes. Hvordan denne tiden settes opp og utnyttes er opp til produksjonsplanleggingen og hvordan bemanningen utnyttes. Per dags dato jobber de fleste produksjonsmedarbeiderne til en fast arbeidstid. Det finnes liten fleksibilitet, da en daglig har en produksjonsmengde å oppnå, innen et oppsatt klokkeslett. I intervjuene kom det frem at denne fleksibiliteten burde utvikles, slik at en som arbeidsgiver fremsto som attraktiv for de yngre arbeidstakerne. Dette er momenter som bør diskuteres i tiden fremover. En større fleksibilitet vil kunne tiltrekke seg arbeidskraft, da spesielt yngre arbeidstakere, som verdsetter fleksibilitet i arbeidsforholdet. En viktig oppgave vil være å tenke på alternativer med tanke på utnyttelsen av døgnet 24 timer. Et av elementene er å se nærmere på arbeidstidsordninger og den praktiske oppbyggingen av disse.

En deltaker ytret følgende når det ble snakket om fleksible arbeidstidsordninger:

”Da får den ansatte muligheten til å, en kan være effektiv når en er på arbeid, så får en tid til å ta seg inn igjen.”

En diskuterte her mulige alternativer som Nordsjøturnuser, hvor den ansatte jobber i perioder, og deretter har perioder hvor en har fri og får muligheten til å hente seg inn igjen. Dette er et interessant aspekt med tanke på hvordan en skal ivareta behovene til de fremtidige arbeidstakerne. Det er også et interessant aspekt med tanke på IA og det faktum at arbeidet ved ASKO Rogaland representerer en type tungt og ensformig arbeid. Dette er elementer som kan være med å støtte opp under tankene om fleksible arbeidstidsordninger. Dette vil jeg belyse nærmere under avsnittet om IA. Jeg vil nå se nærmere på betydningen av at ASKO Rogaland fremstår som en trygg arbeidsplass frem mot 2025.

I intervjuene fokuseres det på verdien av å være en trygg arbeidsplass. Dette begrunnes følgende:

”Det er fordi at vi vet at vi går tøffere tider i møte, og vi må være attraktive. Vi kan ikke konkurrere med oljebransjen, eller noe som helst der, men vi har en god og sikker arbeidsplass.”

ASKO Rogaland representerer i dag en trygg og god arbeidsplass og det er ikke sannsynlig at behovet for mat vil avta de neste 15 årene. Utfordringen blir å sikre at ASKO Rogaland også oppleves som en attraktiv arbeidsplass. En utfordring i dagens samfunn er at arbeidstakerne har et kortere tidsperspektiv i jobbene sine. Det illustreres ved følgende utsagn

”Jeg tror det er en utdøende rase at folk begynner når de er 20 og står i arbeid til pensjon. Altså min far var skomaker, jeg er skomaker. Det er fortid, tror jeg.”

Jeg tror at en kan jobbe med denne problemstillingen parallelt med kompetansehevingen og IA arbeidet som gjøres. I dag ser en at en har et sykefravær som i stor grad skyldes belastningsskader, som følge av problemer med rygg og nakke. Dette kan være et resultat av at arbeidet er tungt og ensformig. I intervjuene pekes det mot at dette er en faktor som også vil være tilstede i 2025. En av informantene trekker frem et ASKO lager, som skal være bygget med tanke på fremtiden, hvor en har tatt i bruk en stor grad av teknologi for å endre arbeidsprosessene.

”Det er nå fremtiden og det er mye lettere, men det er fortsatt tunge løft. Det er det. Og fortsatt ensformig arbeid.”

En sentral problemstilling blir dermed hvordan en skal organisere arbeidet og legge til rette for at arbeidet blir så lett og lite belastende som mulig. Dette peker også på viktigheten av å se på fleksible løsninger i utformingen av arbeidet.

En videre strategi vil være å søke å ta vare på humankapitalen. En nærliggende oppgave er å søke å tilby varierte arbeidsoppgaver. En løsning kunne vært å innføre en form for rotasjonsordning for alle lagermedarbeidere. Per dags dato kunne dette vært aktuelt på avdelingene varemottak, plukk og sammenstilling. Medarbeiderne kunne da variert mellom å ta i mot varer, pakke varer og sette frem varer til sjåførene. Dette vil føre til flere arbeidsstillinger og en større variasjon i arbeidet, og dermed et utvidet jobbinnhold. Denne type rotasjon vil også medføre at alle medarbeidere har et utvidet kompetansebevis på truck. En vil da få en høyere og bredere kompetanse internt i bedriften. Dette vil også kunne gi fordeler i form av en større fleksibilitet ved ferieavvikling og sykdom.

5.2.3 Intern kompetanse

En kan videre tilby de ansatte å ta fagbrevet i logistikk. ASKO skolen kan være en katalysator i dette arbeidet, og en kan samordne dette på tvers av selskaper. Dette sammenfaller med ASKO skolen sin målsetting om å formidle kunnskap som har gyldighet over tid og som er kritisk for selskapets suksess. Det sammenfaller også med målsettingen om å bidra til at ASKO fortsatt oppleves som en attraktiv arbeidsgiver gjennom at en ivaretar de medarbeiderne en har gjennom å utvikle og beholde den nødvendige arbeidskraften. (Se vedlegg 2) Yrkessjåfører representerer en kategori hvor en i dag har utfordringer med tilgang på personell. En videre utvikling av ASKO skolen kan være å tilby ansatte sertifikat på lastebil. Dette vil gi en større fleksibilitet i ferieavviklingen og under perioder med sykdom. En vil også ha flere karriereveier for den ansatte og dermed fremstå som en mer attraktiv arbeidsgiver. Sjåførene representerer sisteleddet ut mot kunde og det er kritisk dersom sjåførene er fraværende på grunn av sykdom. Arbeidsdagen til sjåførene begynner klokken 06:00. Når transportkontoret får melding om sykdom på det tidspunktet stiller det krav til organiseringen. De fleste sjåførene har sine egne oppsatte ruter som skal kjøres. Dersom en ikke får inn en vikar innen ruten skal kjøres, vil dette føre til forsinkelser til en rekke

kunder den dagen. Dersom flere medarbeidere som jobbet på lager hadde hatt lastebilsertifikatet, ville en hatt en større fleksibilitet i slike tilfeller. Det er også lettere å dekke inn for en person som er borte fra plukkproduksjonen og et fravær der vil ikke påvirke kundene i like stor grad. Det vil dermed være et viktig proaktivt trekk for fremtiden å søke å utvide kompetansen på dette området. Denne kompetansehevingen sammenfaller også med tankene innenfor kulturbygging, omdømme og human resource hvor en søker å ta vare på de ansatte gjennom å utforme en klar strategi for hvordan en vil rekruttere, sosialisere og ivareta medarbeidere. Det vil også kunne stimulere til økt kunnskap gjennom dialog og ”kunnskaping”(Kaufmann & Kaufmann, 2003; Brønn et al., 2009; Bolman et al, 2004.)

En ser av den ovenstående diskusjonen at ASKO skolen vil kunne være sentral i den fremtidige kompetansehevingen av medarbeiderne i ASKO. En større tilknytning til offentlige læringsinstitusjoner innenfor logistikkfag vil også være nærliggende. Jeg vil nå se nærmere på ledelse og behovene innenfor dette feltet frem mot 2025.

5.3 Ledelse

Struktur trekkes frem som et viktig element i fokusgruppeintervjuene. En deltaker sier følgende:

”Struktur blir viktigere. Innen 2020 tror jeg vi vil levere absolutt alt gjennom ASKO. Med tanke på en fremtidig ledelse handler det da i stor grad om å få kontroll på strukturen og utbedre den.”

Deltakerne i fokusgruppeintervjuet ser for seg at en i 2025 vil betjene et større produktspekter. Dette stiller som nevnt tidligere krav til type personell, men også til kompetanse på ledernivå. Morgendagens ledere må ha en utvidet verdikjedeforståelse i forhold til i dag. Det kommer også inn en rekke krav når det gjelder matsikkerhet. Kravene til skriftlighet vil kunne øke i fremtiden og en ser at kvalitet vil være et kritisk element. En matskandale vil kunne ødelegge bedriftens renommé og kunne føre til kroken på døren. Dette vil også være uheldig i forhold til omdømmet. En ser dermed at det kan være aktuelt med en annen type kompetanse, enn nødvendigvis den tradisjonelle logistikkompetansen. Kompetanse innenfor HMS vil være nærliggende i dette arbeidet.

Dette aspektet vil jeg imidlertid ikke gå nærmere inn på i denne avhandlingen. Jeg vil nå se på et alternativ til den tradisjonelle logistikktenkningen.

5.3.1 Å lede og delta i samtaler

Johannesen & Solem (2007) presenterer et radikalt prosessperspektiv på logistikk, hvor logistikk forstås som menneskelige, sosiale handlinger. Det som blir sentralt er relasjonen mellom mennesker, i komplekse responderende prosesser. Denne retningen setter fokus på kunnskapen som skapes gjennom erfaring, ved at en engasjerer seg i relasjoner. I tråd med kompleksitetsperspektivet er det nødvendig med et fokus på nåværende prosesser. Kunnskapen utvikles i nåtiden, gjennom samspillet mellom aktørene. Ledere sin oppgave blir å bidra til at samtalene i bedriften kan få et rom til å utfolde seg. Det vil være en fordel å trekke noen av samtalene i skyggeorganisasjonen frem, og skape en åpen og offentlig dialog rundt disse temaene. Dette kan være tema som ikke oppfattes som legitime i det åpne forumet, men som likevel er et tema blant de som jobber i bedriften (Stacey, 2008; Shaw, 2002; Dokken, 2008).

En leder kan gjøre dette ved å være oppmerksom på mønsteret i samtaler som omgir organisasjonen, i henhold til mønstrene som fremtrer jf. figur 3. Når en har møter kan en være oppmerksom på hvilke tema som diskuteres og hvem som er med i diskusjonen. En dialog beskrives av Stacey (2008) som en assosiativ turtaking, hvor en både former og blir formet av maktrelasjonene. Som leder er det viktig å være oppmerksom på dette fenomenet. Det er i tillegg viktig at en er oppmerksom på temaene som forblir uuttalte. Dette kan være tema som ikke blir tatt opp, som et resultat av at de oppfattes som illegitime. Det kan også være et resultat av maktbruk, hvor sterke aktører setter hindringer for at tema skal komme frem. Stacey (2008) betoner viktigheten av at ledere deltar på samtalene, med en skjerpet oppmerksomhet mot disse fenomenene. Han har fremsatt fem ulike måter å rette oppmerksomheten mot bevegelsen og prosessen med kommunikativ handling jf. figur 3. Han skiller i figuren blant annet mellom skyggelagte og legitime tema. Jeg vil nå belyse et konkret eksempel fra ASKO Rogaland på et tema som har vært diskutert i skyggeorganisasjonen.

ASKO Rogaland har utarbeidet en verdihåndbok som inneholder felles visjoner og verdier. Denne ble av en deltaker i fokusgruppeintervjuet omtalt på følgende måte:

”Vi har på en måte brukt mye penger på å lage en serie med bilder der aktørene er våre egne folk i produksjonen, som da gir et uttrykk for viktige verdier og mål som vi ønsker å stå for.”

Denne uttalelsen kom fra en representant fra ledersiden i bedriften. Verdihåndboken er utarbeidet i samarbeid med et reklamefirma og i samhandling med de ansatte, gjennom en spørreundersøkelse. Ambisjonen til ASKO Rogaland er å bli best, noe som illustreres i verdihåndboken. Verdihåndboken ble delt ut i februar 2011. På samme tid ble lagerlokalene dekorert med bilder fra verdihåndboken. Verdihåndboken ble presentert på et allmøte hvor alle medarbeidere fikk presentert boken og meningen bak den. I ettertid har det vært diskusjoner mellom de ulike aktørene og det er delte meninger rundt verdihåndboken. Ambisjonen fra ledersiden var at verdihåndboken skulle være et element i å bygge omdømme rundt ASKO Rogaland og en sterk kultur innad i organisasjonen. I skyggeorganisasjonen har det imidlertid vært andre reaksjoner enn det som var tiltenkt. Enkelte har ytret misnøye rundt prioritering av pengebruken og mener at pengene som ble brukt på dette burde vært gitt til de ansatte i stedet for, som en form for bonus. Kaufmann & Kaufmann (2003) trekker frem belønning som et sentralt element i byggingen av organisasjonskultur. Hvordan belønning oppfattes av medarbeiderne er dermed sentralt for bedriftens arbeid med arbeidsmiljøet. Det er dermed viktig for ledelsen å ta tak i denne type reaksjoner, dersom det er tema som kan være relevante for å skape en ny felles forståelse. En annen reaksjon som har kommet i kjølvann av utdelingen av verdihåndboken er at en har stilt spørsmålsteget ved manglende synlighet fra bedriftens direktør og ledelse. Mange av bedriftens ansatte visste ikke før møtet hvem direktøren var. En ser av dette eksempelet at en intensjon ikke alltid trenger å ha den forventede effekt hos mottakerne jf. figur 2. En gest, i form av verdihåndboken, har i dette tilfellet resultert i mange ulike responser. Hvordan verdihåndboken blir sett i fremtiden avhenger mye av de videre samtaler rundt den, og hvilken kunnskap og erkjennelse som vokser frem i denne relateringen.

5.3.2 Deltakende ledelse

Viktige elementer som ledelsen kan ta tak i videre er dermed synlighet. En implikasjon ved kompleksitetsperspektivet er at det er i samtaler kunnskap vokser frem. I dette perspektivet bør ledere oppsøke personer og delta i samtaler med disse. Ved at direktøren, eller markedssjefen, snakker med ansatte i produksjonen kan en oppnå en annen type erkjennelse og forståelse for arbeidsprosessene. I disse samtaler kan det

dukke opp ny kunnskap som kan være verdifull for bedriften. Stacey (2008) setter fokus på den levende nåtiden og den konstruktive rollen til vanlig, dagligdags, kommunikativ interaksjon mellom mennesker som sentrum for forståelsen av hvordan organisasjoner utvikler seg. Det er dermed en implikasjon til ledere om at en må delta aktivt i denne samhandlingen.

Kompleksitetsperspektivet flytter fokuset bort fra kunnskapsledelse og mener at kunnskap ikke kan eies, men at det snarere oppstår i den kontinuerlige samhandlingen. Kunnskapsutvikling kan forbedres dersom man endrer kvaliteten og dynamikken i den menneskelige relateringen i nåtiden. Innenfor denne kunnskapsutviklingen står maktrelasjoner og inkluderings- og ekskluderingsdynamikk sentralt. Organisasjoner ses på denne måten som prosesser, ikke ting. Dersom en skal følge dette perspektivet vil det paradoksale, med det positive og det negative på samme tid, være avgjørende for at ny kunnskap skal vokse frem. Som leder betyr dette at en må være åpen for fremvoksende temaer, spesielt skyggeaspektene ved dem, og prøve å uttrykke disse når det virker sannsynlig at de vil endre samtalemønstrene. Det betyr også at en må gå bort fra tanken om å lede hele systemet, til å konsentrere seg om å rette oppmerksomheten mot egen deltakelse i den lokale nåtiden (Stacey, 2008). Dokken (2008) trekker frem erfaring og faglig trygghet som et godt utgangspunkt for å improvisere i lederskapet og handle inn i det paradoksale kjente, eller ukjente.

I dagens organisasjon oppleves en annen form for kontinuitet hvor stadig forbedring er sentralt. En viktig del av arbeidet i dagens organisasjon ser ut til å være nettopp det at lederne har mulighet til å ta opp gitte temaer, som eksempelvis kvalitet og sykefravær, og sette disse på dagsordenen. En ansvarliggjør temaene hos gitte personer som involverer relevante aktører i dette arbeidet. Lederne setter i gang samtaler og deltar selv i disse for å skape ny kunnskap og innsikt.

Det kan også være viktig at ledelsen videre formidler klart og tydelig hvilke belønningssystemer som finnes i bedriften. I fokusgruppeintervjuene kom det frem at bedriften har mange velferdsordninger for de ansatte. En deltaker uttalte viktigheten av disse i fremtiden, med tanke på å bli oppfattet som en attraktiv bedrift:

”Det vil bli viktigere og viktigere å jobbe med arbeidsmiljø og velferdsordninger.”

En lederoppgave blir dermed å sørge for en åpen kommunikasjon hvor viktige fordeler for de ansattes kommuniseres ut. Dette er viktige aspekter som har en verdi når personer skal vurdere sin arbeidsplass. Dette arbeidet vil også bli viktig i den videre kulturbyggingen, som bygger opp under et godt omdømme. Jeg vil i det neste behandle temaet miljø og se nærmere på betydningen av omdømme.

5.4 Miljø

I denne avhandlingen er miljø et begrep som har dreid seg om eksterne forhold, som eksempelvis miljøpåvirkning. I tillegg kom omdømme opp som et sjette tema på det første fokusgruppeintervjuet. Av den grunn har jeg sett det som nærliggende å dekke begge disse temaene under dette avsnittet.

5.4.1 Miljøpåvirkning

ASKO konsern har det siste året jobbet aktivt med omdømme i forhold til omgivelsene og har i den anledning valgt å gå ut med en klar miljøprofil. En har jobbet inngående ut mot miljøforbedringer og viser dermed til omgivelsene at en er opptatt av miljøet og at en tar et samfunnsansvar. Et viktig element i dette arbeidet har vært at en har klart å redusere utslippene. Produkter og tjenester er neste punkt på agendaen og en jobber kontinuerlig mot målet om å levere 100 % av varestrømmen. Dette vil føre til at bedriften kan tilby et bredere produktspekter. I tillegg vil det ha fordeler ut mot miljø med tanke på samtransport. Ved å få en større andel av varestrømmen vil en få færre tunge biler på veiene, noe som vil føre til mindre skadelige miljøutslipp. Å være aktiv i forhold til å redusere skader på miljøet kan føre til et godt omdømme. Det samme kan punktlig og korrekte leveranser gjøre. Jeg vil nå se nærmere på omdømme og hvordan dette kan styrkes utover det å tenke på det eksterne miljøet.

5.4.2 Omdømme

Omdømme er et element som kan knyttes opp mot alle delsystemene i den konseptuelle foretaksmodellen jf. figur 8. Jeg vil nå kort belyse dette.

Omdømmet er viktig for atferdssystemet i form av betydning for rekruttering og sosialisering (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Et godt omdømme gjør at en tiltrekker

seg arbeidskraft, noe som kan føre til flere valgmuligheter. I tillegg vil en bedrifts forvaltning av menneskene påvirke omdømmet i form av de ansattes identifikasjon med virksomheten. Dersom en er stolt over arbeidsplassen sin er man også en god representant utad (Brønn et al. 2009).

Innenfor ledelsessystemet har omdømme betydning i form av hvordan de ansatte behandles. Det vil også være viktig for bedriftens omdømme hvilke oppgaveområder som prioriteres og hvordan de vises utad. Bedrifter som tar samfunnsansvar og viser det til omgivelsene, både i ord og handling, vil kunne nyte godt av et bedre omdømme enn bedrifter som ikke gjør det. Dette sammenfaller med tankene til Brønn et al. (2009) som fremhever betydningen av at det er samsvar mellom ord og handling.

Videre vil transformasjonssystemet, i form av arbeidstidsordninger og belønning, kunne påvirke omdømmet. Adecco skandalen er et eksempel på at feil i transformasjonssystemet og ledelsessystemet kan resultere i store media oppslag og et forverret omdømme. Det er dermed viktig at ASKO Rogaland behandler disse temaene i tråd med det som er legitimt i samfunnet. Det at ASKO Rogaland er en IA bedrift har implikasjoner i så måte at tilrettelegging og omforming av jobbene kan være viktige trekk. En viktig dimensjon i tiden fremover vil være om en kan vise til at en prioriterer de to siste delmålene i IA avtalen. Dersom bedriften ikke klarer dette vil en kunne stille spørsmålstegn fra utsiden, om hvorvidt det er konsistens mellom ord og handling. Dette er ifølge Brønn et al., (2009) en forutsetning for et godt omdømme.

Til sist er omdømme en viktig del av koalisjonssystemet i form av holdningene til kundene og leverandørene. Interessentenes daglige møte med ASKO ansatte og lageret vil være sterke påvirkningsfaktorer i dette arbeidet. En dårlig kunderelasjon kan ha stor effekt da dette kan spre seg til andre interessenter. Hvordan bedriften håndterer stillingsutlysninger og intervjuer vil også kunne påvirke omdømmet. Et hvert møte mellom medarbeidere og eksterne aktører kan være et potensial for et økt eller redusert omdømme. Relasjoner med eksterne aktører trekkes også frem som vesentlig fra et kompleksitetsperspektiv, da de kan være kilde til ny kunnskap (Stacey, 2008). Videre sammenfaller det også med Cohen & Levinthal (1990) sin utvikling av absorpsjonskapasitet og viktigheten av å tiltrekke seg eksterne aktører og ha aktører i organisasjonen som kan ta til seg denne kunnskapen og videreformidle denne. I arbeidet

som er gjort det siste året i ASKO Rogaland har en trukket til seg en rekke eksterne aktører, i tillegg til å ha mobilisert ressurspersoner internt. Dette har ført til et økt fokus på nærværet i bedriften. NAV og bedriftshelsetjenesten har vært jevnlig involvert i nærværarbeidet, noe som har gitt gode resultater. Dette sammenfaller med resultatene Bauer & Odijk (2003) fant i sin nærværstudie.

Bedrifter som har et godt omdømme kan ifølge Brønn et al. (2009) ta bedre priser for produktene sine og de opplever en større søkermasse. Det er vanskelig å skape et godt omdømme og det avhenger av flere faktorer. Per dags dato har ikke ASKO Rogaland den posisjonen i samfunnet som en ønsker å ha. Dette illustreres i intervjuet ved følgende utsagn:

”Vi er en stor bedrift som på en måte ikke har den plassen vi skal ha, nødvendigvis i samfunnet.”

For å endre dette prioriterer bedriften i dag omgivelsene i mye større grad. En strategi i 2011 har vært at en har gått aktivt ut mot skoler som har logistikklinje i nærområdet og invitert til bedriftsbesøk. Dette med håp om å tiltrekke seg aktuelle lærlinger, men også å sette bedriften på kartet. I fremtiden kan en se for seg at dette arbeidet fortsetter og at en årlig tar inn bedriftsbesøk av denne typen. Bedriften har ikke vært aktive ut mot eksterne aktører tidligere, da en ikke har vært i posisjon til dette. En forutsetning for å bygge et godt omdømme er at de interne prosessene fungerer og at interessentene er fornøyde med sluttproduktet. Selskapet opplever i dag en større forutsigbarhet, noe som igjen fører til at en har tid og ressurser til å ta seg av denne type aktivitet.

En lærling vil ikke bidra til å bygge et positivt omdømme dersom vedkommende ikke blir tatt godt i mot i bedriften. Her spiller en rekke elementer inn, så som intervju og opplæring. Dette sammenfaller med Kaufmann & Kaufmann (2003) sine tre elementer som skal støtte opp om en sterk kultur, nemlig seleksjon, sosialisering og belønningsprosedyrer. Når en medarbeider har blitt rekruttert inn er det viktig at sosialiseringprosessen blir ivaretatt på best mulige måte. Opplæring blir dermed en sentral faktor. En kartlegging av ASKO Rogaland sin kvalitet, i form av feilplukk og manko i 2010, viste at de nyansatte sto for 80 % av feilene som ble gjort. Dette peker mot at arbeidet som gjøres i opplæringsperioden er vesentlig for at nye medarbeidere

skal kunne tilpasse seg arbeidsoppgavene og utføre en tilfredsstillende jobb. Samspillet mellom opplæringsansvarlig og nyansatt blir viktig i dette arbeidet, og involvering og synlighet fra ledelse vil være vesentlig. I opplæringsperioden har ledelsen en fin mulighet til å videreformidle verdier og målsettinger til den nyansatte og påvirke samtalene som pågår i bedriften. Belønning er det siste elementet som trekkes frem som viktig for bygging og opprettholdelse av organisasjonskultur. Det er dermed viktig at disse også kommuniseres ut til de ansatte. I ASKO Rogaland har fast ansatte tilgang på en rekke velferdsordninger. Bedriften har en særdeles god helseforsikring som garanter konsultasjon og behandling i løpet av 30 virkedager. I tillegg har bedriften gode pensjonsordninger. Bedriften har også hytter og leiligheter i inn- og utland som står til disposisjon for medarbeiderne og deres familier til en rimelig leiesum. Bedriften fikk også eget treningsrom, med tilknyttet squash hall og sauna, når en flyttet inn i nye lokaler. Som et ledd i arbeidet med forebygging har bedriften også knyttet til seg egen fysioterapeut og kiropraktor. I tillegg søker bedriften å stimulere til fysisk aktivitet ved siden av arbeidet. I 2011 har det vært deltakere både i lokale og nasjonale skirenn og løp. På disse arrangementene har en deltatt i ASKO bekledning, og bedriften har sponset deltakelsen. I juni 2011 stiller 25 medarbeidere fra ASKO Rogaland på Nordsjørittet, et lokalt sykkelritt som strekker seg over 9 mil. En ser av beskrivelsen at ASKO Rogaland ivaretar en rekke aktiviteter som kan være med å stimulere og videreutvikle kulturen i bedriften. Dette er viktige aktiviteter i så måte at de stimulerer de ansatte i form av belønning. En viktig oppgave i arbeidet med organisasjonskulturen og omdømmet vil være å videreformidle disse velferdsgodene til de ansatte.

På spørsmål fra moderator om hva som skal til for å skape et godt omdømme svarer en deltaker følgende:

”Det må være et resultat av det vi gjør nå. For vår del er det alfa og omega å få et omdømme som gjør at det å jobbe i ASKO er like attraktivt som nærmest det å jobbe i Statoil.”

Brønn et al. (2009) peker på at det er de menneskelige ressursene i organisasjonen som skaper omdømmekapital, gjennom sin relasjonskapital og sosiale kapital. Dialog trekkes frem som sentralt innefor omdømmehåndteringen, spesielt i sammenheng med kommunikasjonen. Tushman & Scanlan (1981) trekker frem betydningen av effektive kommunikatorer (Brønn et al., 2009). Effektiv kommunikasjon vil være et viktig

redskap i ASKO Rogaland sitt arbeid med omdømme. Noen av de fremste representantene innenfor dette arbeidet er sjåførene, som representerer sisteleddet ut mot kunde. Hva disse sjåførene sier, hvordan de ser ut og hvordan de oppfører seg er alt med på å fremme, eller skade omdømmet.

Det finnes mange elementer som kan være skadelig for omdømmet. Kvalitet og punktlighet på leveransene er elementer som raskt kan føre til negative konsekvenser for bedriften. Videre vil også dårlig atferd blant de ansatte, eller dårlig ledelsesetikk kunne føre til et dårlig omdømme (Brønn, et al., 2009). Samspeillet mellom ledere og medarbeidere er viktig, og det er viktig at det er en enighet rundt spørsmålet: ”Hvem er vi?” og ”Hvem vil vi være?” Forskning har vist at de bedriftene som skårer høyt på omdømme, skårer høyt på følgende dimensjoner: økonomi, produkter og tjenester, innovasjon, ledelse, arbeidsmiljø og samfunnsansvar (Brønn, et al., 2009). Dersom en skal se disse i sammenheng med arbeidet som har blitt gjort, og gjøres i ASKO Rogaland, ser en at ledelse har vært sentralt de siste årene. Samfunnsansvaret har også blitt satt på agendaen, både sentralt og lokalt, gjennom at ASKO har uttrykt en klar miljøprofil. Videre har en i dag satt et fokus på arbeidsmiljø og bedriftskulturen hvor en ønsker å videreutvikle og styrke disse elementene. Det er dermed nærliggende at jeg går inn på det sjette temaet, nemlig IA.

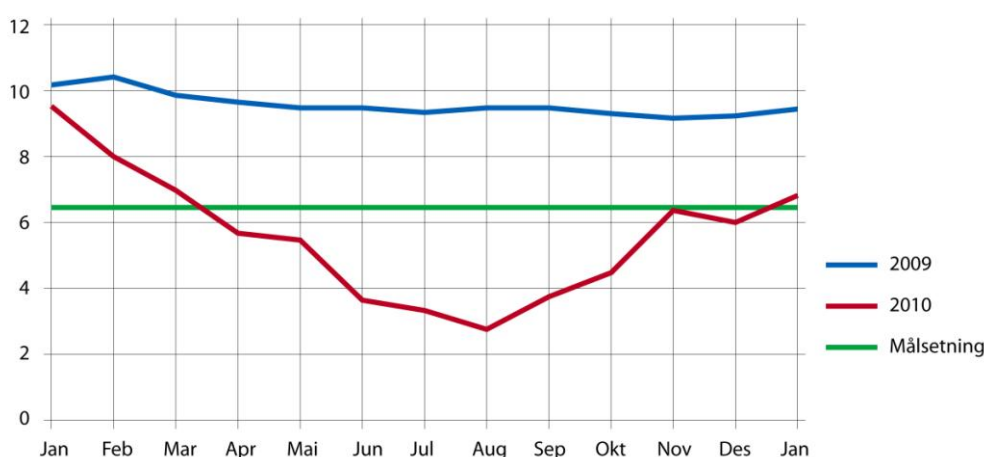
5.5 Inkluderende arbeidsliv (IA)

Å arbeide med et inkluderende arbeidsliv innebærer å jobbe med kulturen og holdningene i bedriften. Det fordrer et godt samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker og at en har et tillitsforhold. Arbeidsgiver og arbeidstaker kan som et resultat av IA avtalen i større grad legge til rette for jobb under funksjonsnedsettelse. Dette stimulerer til et økt samarbeid mellom partene og bidrar til at en kan sette samtaler om funksjonsmuligheter inn i et system. Jeg vil nå se på hvilken jobb ASKO Rogaland har gjort de siste årene for å jobbe med sykefraværet. Jeg vil videre gå inn på de tre delmålene i IA avtalen og diskutere disse opp mot hva fokusgruppen tenker om disse i tiden fremover. Jeg vil avslutte med å beskrive videre implikasjoner for fremtidig IA arbeid i ASKO Rogaland.

5.5.1 Arbeidet med sykefraværsoppfølging og IA i ASKO Rogaland så langt

Av diskusjonen i kapittel 5 har det kommet frem at logistikk, kompetanse og ledelse har vært sentrale elementer frem mot flyttingen i 2008, og tiden etter dette. Dette arbeidet har ført til en kontinuitet og forutsigbarhet som gjør at en nå har kunnet jobbe videre med andre elementer, så som sykefraværsoppfølging. Som et resultat av målrettet arbeid over en lenger periode ser en at sykefraværet har blitt redusert dramatisk.

Resultatene vises av vedlagt tabell.

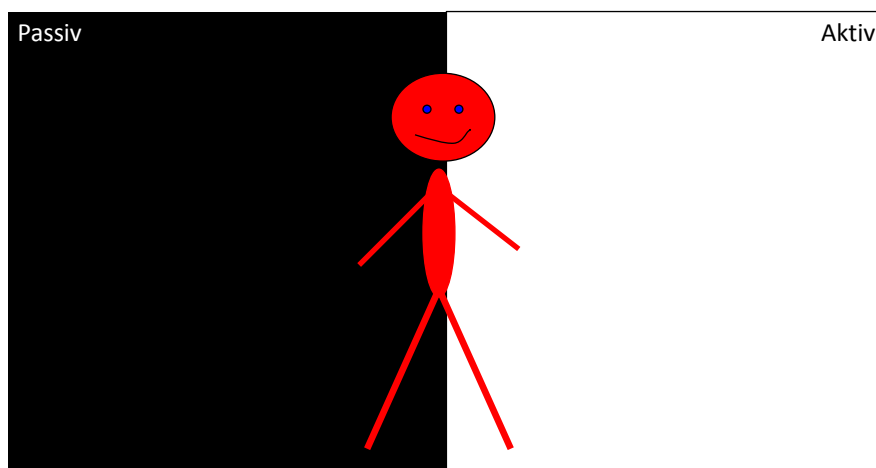


Tabell 2 – Fraværssammenligning 2009-2010

I 2009 lå sykefraværet i bedriften mellom 9 og 10 %, noe som illustreres ved den blå linjen i tabell 2. I 2010 ble det satt inn en spesifikk ressurs på dette området som hadde hovedansvar for å stimulere til arbeidet med å redusere dette. Det var et fokus på å redusere antall langtidssykemeldte, i tillegg til at en ønsket å øke kompetansen på mellomledernivå med tanke på oppfølging av medarbeiderne. Personen fikk fra ledelsen et stort handlingsrom til å jobbe med oppgaven og det ble satt opp tid til jevnlig møter med alle ledere og tillitsvalgte. Videre kommuniserte ledergruppen deres prioritering på dette området ved å sette temaet opp som et viktig punkt på de jevnlig ledermøtene. Vedkommende person var i oppstartsfasen i dialog med flere aktører, både eksternt og internt, for å utarbeide en videre strategi. Det ble opprettet månedlige samarbeidsmøter med NAV, bedriftshelsetjenesten og tillitsvalgte hvor en diskuterte fraværet i bedriften, og mulige tiltak for å redusere dette. Videre var det frekvente samarbeidsmøter mellom

teamlederne i driftsfunksjonene, og månedlige møter hvor alle med personalansvar ble samlet. I tillegg til et fokus på kommunikasjon og samhandling var det også fokus på å spre informasjon ut til alle deler av organisasjonen. En gjennomførte intern kursing av medarbeiderne for å informere om sentrale forhold. Et eksempel på dette er kurset: ”Hva betyr det for meg å være ansatt i en IA bedrift?” som ble gjennomført i 2010. Sentralt i dette kurset var et fokus på medarbeidernes aktivitetsplikt og arbeidsgiverens tilretteleggingsplikt.

Et reelt valg: På jobb med det som er friskt eller hjemme med det som er sykt?



Figur 9 – Forskjellen på en passiv og en aktiv arbeidstaker

Figur 9 ble brukt mye i møte mellom ledere og ansatte. Dette førte til at medarbeiderne ble mer bevisste på sin aktivitetsplikt og mulighetene for tilrettelegging. En mye brukt form for tilrettelegging det siste året har vært at medarbeidere på lageret har hatt muligheten til å være med sjåfør ut til kunde, som sidemann på bil. Dette har ført til at medarbeiderne får en bredere forståelse for jobben en utfører. På samme måte som med sykefraværet jobber en nå med kvalitet i bedriften. Ved aktivt å involvere flere aktører fra ulike kompetanseområder søker en å løse bedriftens utfordringer gjennom kommunikativ samhandling. En ser av tabell 2 at en i 2010 reduserte sykefraværet betraktelig, noe som illustreres ved den røde linjen. Dette gjorde at en akkumulert havnet på et sykefraværfravær på 6,12 %. Dialog og relasjoner har vært sentralt i dette arbeidet i tråd med viktige elementer som trekkes frem innenfor

kompleksitetsperspektivet og omdømmeteorien (Stacey, 2008; Shaw, 2002; Dokken, 2008; Brønn et al., 2009).

Parallelt med at sykefraværet har blitt redusert ser en at andre måleindikatorer også har bedret seg. Selskapet har gått fra å være et av de dårligste ASKO selskapene på produktivitet og sykefravær, til å være blant topp tre. I tillegg ser en at en har en lavere gjennomtrekk og en klar forbedring på kvalitet og kundetilfredshet. Dette er indikatorer, som kan peke mot at atferdssystemet har vært i endring, parallelt med endringer i en rekke av de andre systemene. En ser at produktiviteten har gått opp, et element som uttrykkes i kolli per time. Empiri peker på at høy jobbproduktivitet kan føre til høy jobbtilfredsstillelse (Fincham & Rhodes, 2005). Som resultatene foreligger, kan det tyde på at bedriften i dag opplever en større medarbeidertilfredshet og innehar medarbeidere med bedre holdninger. Et eksempel på en endret holdning i bedriften er at en har snudd fokus fra å snakke om sykefravær til å snakke om nærvær. Et viktig element i dette arbeidet har vært en bevisstgjøring initiert av ledelsen.

En utfordring som ble trukket frem på fokusgruppeintervjuet var at arbeidet med IA ikke ble prioritert godt nok i begynnelsen. Dette illustreres ved følgende utsagn:

”Den største feilen vi gjorde var vel å ikke sette inn ressurser på dette. Vi tenkte at så lenge vi var en IA bedrift så ville vi få mye gratis.”

Den ovenstående beskrivelsen av arbeidet som er gjort det siste året viser viktigheten av nettopp det å være aktiv i arbeidet med IA. En kan ikke forvente at en som IA bedrift automatisk skal få et redusert sykefravær. IA arbeidet er et arbeid som krever innsats og samhandling fra flere ulike aktører. Involvering fra ledelsen er vesentlig i dette arbeidet, noe også Bauer og Odijk (2003) viste i sin studie av nærværarbeid. En av deltakerne kommer med følgende utsagn om IA sin plass ved bedriften i dag:

”Jeg tror kanskje den største fordel er at med IA som begrep, så har man det rammeverket, eller man kan sette ord på det en holder på med når det gjelder fravær. Det skaper en kultur i bedriften som er homogen.”

Arbeidet med IA, som har blitt utført siden 2010, har satt fokus på å involvere de ulike teamene i samtaler rundt hvordan en har det på arbeidsplassen og hvordan en ønsker å ha det. Dette arbeidet har blitt gjort ved å involvere mange ulike aktører og involvere hvert enkelt team. Dette peker mot det neste elementet i dette avsnittet, nemlig arbeidsmiljø og arbeidet med dette. Jeg vil nå kort gå inn på dette, før jeg ser nærmere på de tre delmålene i IA avtalen.

5.5.2 Arbeidsmiljø

Bedriften er delt opp og organisert i flere avdelinger som ledes av en teamleder. Disse gruppene arbeider sammen i et kunde/leverandør forhold, og har lite med hverandre å gjøre i den daglige driften. Det er opp til hver enkelt teamleder å stimulere sitt team til å utføre jobben på en best mulig måte. I praksis har de fleste teamene daglige statusmøter, hvor en oppsummerer dagens produksjon og eventuelle utfordringer. En løfter også blikket lenger frem dersom det er spesielle ting som skjer i umiddelbar fremtid. Det kan eksempelvis dreie seg om høytid, eller sesong. Denne samhandlingen mellom medlemmene i teamet er med og konstituerer arbeidsmiljøet i gruppen. Schein (1987) ser på gruppedannelsen og kulturdannelsen som to sider av samme sak og trekker frem at begge er et resultat av ledelsesvirksomhet. Ledelsen blir dermed en viktig aktør i arbeidet med å utvikle arbeidsmiljøet. En må imidlertid ikke glemme medarbeidernes medvirkningsplikt, som følger av aml § 2-3 (Arbeidsmiljøloven, 2005). Verneombud og arbeidsmiljøutvalget kan også være viktige pådrivere i dette arbeidet. I tillegg kan det være fornuftig å trekke inn de tillitsvalgte og bedriftshelsetjenesten, eller NAV.

Dette kan sammenfalle med erfaringen i ASKO Rogaland hvor distribusjonssjef, teamledere på plukk og tillitsvalgte har deltatt i, og iscenesatt et prosjekt hvor en søkte å redusere korttidsfraværet ved plukkavdelingen. Dette arbeidet har konkret dreid seg om flere samlinger hvor en har diskutert temaet: ”Hvordan ønsker vi å ha det på jobb?” I dette arbeidet har en først sett på hva problemet er, før en har begynt å arbeide med hvordan en kan bedre dette. Essensen i arbeidet har vært å arbeide med arbeidsmiljøet, lokalt i gruppen. Dette illustreres gjennom følgende utsagn:

”Jeg føler at vi har tatt et steg videre. Og det steget vi har tatt, det går mye mer på dette med gruppeprosesser. Dette med arbeidsmiljø i en gruppe.”

Så langt har en redusert kortidsfraværet i avdelingen, men det gjenstår enda mer arbeid i form av samhandling innenfor gruppen. Denne arbeidsmåten sammenfaller med det Stacey (2008) kaller ”feltdanning” i organisasjoner. Bentley (2000) har funnet belegg for at organisasjoner som er organisert på denne måten, er mer stabile enn når alle gruppene er tett sammenkoblet. Dette kan sammenfalle med erfaringen i ASKO Rogaland.

Jeg har i det ovenstående sett på arbeidet som er gjort i ASKO Rogaland så langt når det gjelder sykefraværsoppfølging, eller det som i dag omtales som nærværarbeid. Jeg vil i det følgende gå inn på IA avtalen sine tre delmål for å se hvordan deltakerne i fokusgruppen tenker om disse i tiden fremover.

5.5.3 IA avtalens delmål

- Reduksjon i sykefraværet med 20 pst. i forhold til nivået i andre kvartal 2001.
- Økt sysselsetting av personer med redusert funksjonsevne.
- Yrkesaktivitet etter fylte 50 år forlenges med seks måneder.

I fokusgruppeintervju nummer to ble IA avtalen og de tre delmålene tatt opp som et eget tema. En så også på hvordan sykefraværet ville se ut for bedriften i 2025 og hvilke utfordringer en kunne møte. Av diskusjonen var det en klar tendens mot at en prioriterte delmål en som det viktigste området. Utfordringer med tungt og ensformig arbeid var elementer som ble trukket frem som problematiske med tanke på de andre to delmålene. I tillegg ble det snakket om statens rolle i dette arbeidet og utfordringer med dette ble illustrert av følgende utsagn:

”Jeg tror ikke det er ASKO sin jobb å tilrettelegge for at folk skal være lengst mulig i jobb. Så lenge myndighetene stimulerer med den ene og andre sluttpakken her og der, så er det vanskelig for oss som bedrift å få de til å være lenger.”

Videre ble det trukket frem at:

”Det er en tung jobb her, og det er klart at klarer vi å holde folk her til de er 62, i de tunge jobbene som er her, så mener i alle fall jeg at det da er andre bransjer i samfunnet som kan holde personer lenger enn det vi kan.”

Dette peker mot en viktig problemstilling ved fremtidens bilde. Det ventes i tiden fremover en eldrebølge i Norge, hvor antall personer i aldersgruppen 55-66 år vil øke med 28 % i tiden frem mot 2030 (NOU 2010:1). Dersom ASKO Rogaland skal beholde og tiltrekke seg kompetente medarbeidere i dette perspektivet, vil det kunne være nødvendig at bedriften jobber med IA avtalens tredje delmål. En viktig del av det å være IA bedrift er nettopp det at en jobber mot å oppnå et mer inkluderende arbeidsliv. Dette er dermed aspekter ASKO Rogaland må ta med seg i det videre arbeidet.

Et livsfaseperspektiv er et fenomen som har blitt omtalt mye i senere tid, på samme måte som nærvær har blitt et populært uttrykk. Å innta et livsfaseperspektiv vil si at en tar hensyn til de ulike stadiene i en yrkeskarriere, alt fra ungdomstiden til alderdommen. Behov som melder seg tidlig i yrkeskarrieren kan være ønsket om mer utdanning og kompetanse, og dermed følger behovet for en økt fleksibilitet fra arbeidsgiver. Videre vil det være andre behov når en beveger seg inn i småbarnstilværelsen. Behov for fleksibel arbeidstid og barnepass kan være behov som melder seg i den anledning. Etter hvert som en blir eldre vil en kanskje også ha et ønske om fleksibilitet, med mulighet for å reise rundt i verden. Å anlegge et livsfaseperspektiv vil si at en tar hensyn til alle disse elementene i løpet av en yrkeskarriere. Det er ulike tema som vektlegges og tas opp på de ulike stadiene. Dette sammenfaller med de tre tidsperspektivene i fremsynsledelse som er henholdsvis kort, mellomlangt og langt perspektiv (Karlsen & Øverland, 2010). I arbeidet med IA avtalens tredje delmål vil det eksempelvis være nærliggende at en diskuterer tanker rundt fremtiden når personer nærmer seg 62 år. En kan da ha en samtale om arbeidsmuligheter, hvor en kartlegger medarbeidernes videre ønsker frem mot pensjonsalderen. I denne samtalen kan en fange opp ønsker om å fortsette å arbeide ut over fylte 62 år og en kan diskutere aktuelle muligheter for dette i bedriften. Eldre arbeidstakere besitter ofte mye kunnskap om bedriften og dens historie og de representerer derved en verdifull kilde til kunnskapsutviklingen. Et livsfaseperspektiv sammenfaller med tidsperspektivene i fremsynsledelse som omhandler kort, mellom langt og langt perspektiv (Karlsen & Øverland, 2010). Ved å utføre organisasjonsfremsyn kan en utfordre organisasjonen til å tenke i et livsfaseperspektiv, ved å utfordre evnen til å tenke i et lenger perspektiv.

Teknologi var et element som dukket opp flere ganger i diskusjonen rundt IA og de tre delmålene. Spesielt i diskusjonen rundt delmål to og tre. Følgende uttalelse beskriver dagens situasjon:

”Per i dag så har vi ikke teknologien til på en måte å ha deler av produksjonen som er litt lettere enn det andre. Så dersom noen sliter med ryggen i dag, så har vi store problemer med å flytte denne personen internt. Men jeg tror på et eller annet tidspunkt, så vil nok produksjonen vår være så mye lettere at vi kan gjøre forflytninger internt.”

I fremtiden kan det ligge teknologiske hjelpemidler som kan lette arbeidet. Men det ser allikevel ut som om gruppens felles mening er at mennesker kommer til å være en viktig innsatsfaktor også i tiden frem mot 2025 og at det vil dreie seg om forholdsvis tungt arbeid. Hvordan en skal ta vare på den humane kapitalen blir dermed vesentlig. I diskusjonen rundt kompetanse trakk jeg frem jobbrotasjon som et element for å heve kompetansen, men også for å skape en større fleksibilitet i arbeidsformen. I et IA perspektiv tror jeg det vil være avgjørende at ASKO Rogaland arbeider med å skape denne arbeidsorganiseringen i praksis. En vet at jobben som gjøres er tung og ensformig og en vet at en i bransjen har et høyt sykefravær, mye relatert til nakke og rygg. I tillegg vet en at utstøting fra arbeidslivet primært rammer den lett utbyttbare arbeidskraften, det vil si de med minst utdanning (St.meld nr 20, 2006-2007). I fremtiden blir det et poeng for bedriften å søke å unngå denne form for utstøting, ved å legge til rette for tilpasninger i arbeidsdagen. Dersom ASKO Rogaland fremdeles ønsker å være en IA bedrift frem mot 2025 er dette et tema som må settes høyt opp på dagsorden. Det vil også være av betydning for omdømmet. Jeg vil nå se nærmere på hvordan fokusgruppen ser for seg at sykefraværet vil se ut i 2025.

5.5.4 Sykefraværet i 2025

Deltakerne i fokusgruppen var enige om at sykefraværet i dag er på et nivå som er akseptabelt i forhold til bransjesnittet. ASKO Rogaland har et fravær som ligger 50 % lavere enn landssnittet innenfor ASKO konsernet. Arbeidet som trekkes frem i denne sammenheng er arbeidet som er gjort på det enkelte teamet. Arbeidet med arbeidsmiljø trekkes frem som sentralt, men også arbeidsmiljøutvalget sitt overordnede arbeid med å utvikle retning med tanke på eksempelvis fysioterapi. Gruppen ser for seg at utfordringene frem mot 2025 blir noenlunde de samme som de en møter i dag.

I diskusjonen om hvordan en ytterligere skal redusere sykefraværet i tiden frem mot 2025 kommer en deltaker med følgende uttalelse:

”Jeg tror fremtiden er mer der, for å holde fraværet nede. At folk må få være, eller føle seg som en familie, når de er på jobb.”

Videre støttes dette opp av følgende utsagn:

”Jeg tror at den dagen den ansatte gleder seg til å gå på jobb og treffe kollegaene sine igjen når mandagen kommer. Da tror jeg at vi er der... Det er den siste dimensjonen, det er korttidsfraværet, den ene dagen en velger å være hjemme. Der er nøkkelen.”

En ser av diskusjonen i fokusgruppen at arbeidsmiljøet er sentralt. I arbeidet som er gjort frem til nå har en satt fokus på gruppeprosesser. Viktigheten av dette arbeidet trekkes frem som sentralt, i tillegg til at en vektlegger medarbeidernes medvirkningsplikt i dette arbeidet. Det illustreres ved følgende uttalelse:

”Det er de som faktisk jobber der som må si at vi skal gjøre det på den måten der. For å komme dit en ønsker å være. Skape det engasjementet. For det er et kollektivt ansvar det med arbeidsmiljø.”

Dette sammenfaller med tankene innenfor human resource perspektivet. Bolman & Deal (2004) trekker frem viktigheten av å definere en HR strategi. I den type strategi ligger en beskrivelse av hvordan mennesker skal behandles i bedriften. Videre trekkes det frem som sentralt at en ser på hvordan en skal ansette, beholde og investere i de ansatte. En trekker frem viktigheten av å gi de ansatte myndighet i form av å fremme selvstyrte team og omforme jobbene. Dette understrekes videre av Lai (2004) som betoner viktigheten av å definere en kompetansestrategi, som definerer hvordan bedriften skal satse på kompetanse gjennom tiltak for anskaffelse, utvikling og mobilisering og eventuelt avvikling. Dette er elementer som også spiller en rolle i arbeidet med arbeidsmiljøet og omdømmet. I tillegg vil det være vesentlige elementer innenfor kompetanse og ledelse internt i bedriften. Det vil også være viktige tema som vil påvirke logistikken i bedriften. Jeg vil komme nærmere inn på disse elementene i oppsummeringen på slutten av diskusjonsdelen. Jeg vil imidlertid først gå inn på den

praktiske bruken av kompleksitetsperspektivet og organisasjonsfremsynet, for å gi noen betraktninger på hvordan dette har fungert i praksis og gi noen implikasjoner for videre bruk.

5.6 Kompleksitetsperspektivet

Kunnskapen som oppstår i dialogen og relasjoner er det sentrale innenfor kompleksitetsteorien. Det er dermed også sentralt å se på reglene som påvirker og til en viss grad styrer disse samtalene.

Stacey (2008) presenterer ulike trekk som synliggjør at den menneskelige kommunikasjonen danner mønstre. Jeg vil nå kort diskutere noen av disse opp mot erfaringen som er gjort i fokusgruppeintervjuene. Punktet som dreier seg om tur og orden baserte sekvenser som en følge av sekvensering, segmentering og kategoriserende handlinger er interessant i så måte at det forteller mye om medlemskap i en gruppe, og hvem som får snakke og ikke. Alle mennesker konkurrerer om tid til å snakke og ved å analysere dette nærmere kan en si mye om maktforholdet i gruppen.

Dette illustreres ved følgende tabell:

	Intervju 1	Intervju 2
Informant 1	4.778	0
Informant 2	2.527	3.277
Informant 3	1.219	3.238
Informant 4	379	1.184
Informant 5	586	879
Informant 6	265	363

Tabell 5 – Antall ord per informant sortert etter antall

I tabell 5 har jeg satt opp antall ord per informant, fordelt på de to intervjuene. Dersom en hadde sammenlignet rekkefølgen i denne tabellen med ASKO Rogaland sitt organisasjonskart ville en sett at rekkefølgen følger samme hierarki. For meg som

observatør har dette vært en interessant opplevelse, da jeg kjenner godt til de interne maktforholdene. Ulikhetene i taletid kan være en konsekvens av at maktforholdet i fokusgruppeintervjuet har vært skjevt. Moderator kan også ha vært en påvirkende faktor til dette i kraft av å være kunnskapsrik på området som diskuteres. Deltakerne som representerte de tillitsvalgte og de ansatte representerer også det som kjennetegner det store flertallet i ASKO Rogaland, nemlig de ufaglærte. Dette kan ha hatt betydning for fordelingen av taletiden. Dette sammenfaller med det Halkier & Gjerpe (2010) omtaler som ulikhet i erfaringsgrunnlag, hvor de trekker frem at dette kan være et element som kan hindre kommunikasjon. Det er imidlertid et interessant fenomen at mønsteret rundt inkludering og ekskludering skaper det samme mønsteret som hierarkiet i organisasjonskartet viser.

En ser av tabell 5 at informant fire økte taletiden sin drastisk fra intervju nummer en til intervju nummer to. Dette kan være et resultat av at temaene som ble tatt opp på intervju nummer to var mer rettet mot tema som var gjenkjennelige for de som arbeider i produksjonen. Det første intervjuet behandlet de overordnede oppgaveområdene i dag og i fremtiden, og hadde kanskje et mer strategisk preg enn det andre intervjuet. Dette kan ha vært en medvirkende faktor til dette. Det kan også være et resultat av at ledere har en bedre trening i å tenke overordnet og langsiktig, sammenlignet med produksjonsmedarbeidere. Dette sammenfaller med de praktiske utfordringene ved tidsbegrepet som ble behandlet i kapittel 2.2.

Jeg valgte å bruke tabell 5 for å illustrere maktdimensjonen innenfor kompleksitetsperspektivet i praksis. Jeg vil imidlertid ikke gå nærmere inn på dette, da jeg i denne avhandlingen har vært opptatt av gruppens kollektive uttrykk. Mitt inntrykk er at elementene som har kommet frem i den overordnede diskusjonen og fokusgruppeintervjuene har fremkommet under enighet i gruppen. Resultatet som har kommet frem sammenfaller også med mitt eget inntrykk av situasjonen som har vært i ASKO Rogaland. Dette er interessant i forbindelse med lederes språkskaping. Det kan se ut som om man i ASKO Rogaland er i ferd med å etablere en felles historie rundt fortiden og at en sammen utvikler identiteten videre, med utgangspunkt i denne felles, delte fortiden. Dermed er jeg inne på det siste temaet i denne avhandlingen, nemlig fremsyn. I fremsynet ses både fortid, nåtid og fremtid som viktige temporaler (Karlsen & Øverland, 2010). Rappert (1999) fremhever betydningen av historie i møtet med

fremtiden. Jeg vil nå diskutere dette nærmere og gi implikasjoner for videre bruk av fremsyn i ASKO Rogaland.

5.7 Fremsyn

Utgangspunktet for denne avhandlingen var et ønske om å gjøre et praktisk forsøk på organisasjonsfremsyn. Målsettingen med dette har vært å gjøre valgt organisasjon robust i så måte at en kan tenke lenger frem i tid og søke å forestille seg hva som kan komme til å møte en. Det er flere interessante aspekter som har kommet frem i dette arbeidet. Jeg vil nå se nærmere på disse, i tillegg til at jeg vil komme med implikasjoner på en mulig fremtidig bruk av fremsyn i organisasjonen.

Et interessant element som kom frem i fokusgruppeintervjuene var betydningen av organisasjonens historie, i form av fortiden. Tidligere erfaringer ble hele tiden brukt som en viktig forklaringsfaktor på hvorfor bedriften hadde prioritert enkelte områder, mens en hadde bortprioritert andre. Dette sammenfaller med tankene til Karlsen & Øverland (2010) om at fremsyn handler om tre temporaler, og at de alle er viktige for at kunnskap og nye innsikter skal dannes. I diskusjonene som var i de to intervjuene var det en jevn enighet om at bedriften hadde vært inne i en vanskelig situasjon, men at dette nå hadde endret seg. En opplevde i dagens organisasjon at en hadde tid og rom til å sette andre tema på agendaen og ta tak i viktige problemstillinger.

Dersom en sammenfatter ASKO Rogaland sin situasjon med det greske triangel, jf. figur 4, ser en at bedriften har begynt å tenke fremtiden i form av strategidokumenter og overordnede målsettinger om å ta markedsandeler og få en større leveringsandel. Det neste elementet blir dermed å diskutere hvordan en kan gå frem for å oppnå disse ambisjonene. Interessante tema kan i den anledning være hvilke elementer en skal prioritere fremover for å oppnå 100 % leveringsandel. Et annet viktig tema er hvordan en kan overta en større del av markedsandelene. Dette vil være viktige tema i den videre diskusjonen rundt bedriftens strategi. Deltakelse trekkes frem som et viktig element i fremsynsarbeidet. Det anbefales at en i større grad benytter seg av lekmenn i dette arbeidet og at en involverer aktører i organisasjonen.

Innenfor fremsyn trekkes mange mekanismer frem som kan hindre fremsyn. Et for ensidig perspektiv kan føre til at en ikke ser viktige trekk ved konteksten og at en får såkalte blinde felter (Neugarten, 2006). Dermed blir viktigheten av å trekke med ulike aktører i deltakelsen tydelig. Det vil være viktig å kunne behandle de ulike temaene ut fra ulike innfallsvinkler og søke ny kunnskap i dette arbeidet. Ledelsen vil være sentral i dette arbeidet. Ledernes viktigste rolle er å skape tid og rom til å utøve fremsynet. Det vil også være viktig at de kan delta i kraft av å være språksettere i dette arbeidet.

Scenarioer og fremtidsbilder kan være verktøy som kan brukes i det fremtidige arbeidet med organisasjonsfremsyn. Det vil være vesentlig at bedriften retter oppmerksomheten mot elementene som omgir bedriften i form av ”predeterminerte elementer” og svake signaler. Å bli oppmerksom på disse fordrer at bedriften trener sin evne til å kunne oppfatte disse. Viktige elementer i så måte blir å kunne utvide perspektivet og kunne innta et overordnet perspektiv på situasjonen. Dette sammenfaller med Wack sitt makroskop og betydningen av å oppfatte ”pre determinerte” elementer og handle ut fra denne erkjennelsen (Burt, 2006).

Som en praktisk videreføring av fokusgruppeintervjuene kan en se for seg at arbeidsmiljøutvalget kan lage ulike scenarioer, eller fremtidsbilder for 2025. Dersom en hadde gjort dette kunne en ha åpnet for tilfeldige oppdagelser, eller ”serendipitet”, som trekkes frem som et viktig element i dagens omskiftelige samfunn (Karlsen & Øverland, 2010). Det ville også ha vært en metode for å søke å skifte perspektiv fra dagens situasjon til en tenkt situasjon. Scenarioer og fremtidsbilder skal stimulere til kreativitet, og skape ny kunnskap og innsikt ved å utvide perspektivene.

6 Mot en ønsket fremtid

Denne avhandlingen tok utgangspunkt i et ønske om å foreta en øvelse i praktisk fremsyn. Den overordnede målsettingen var å gjøre bedriften robust i forhold til det å tenke lenger frem i den forstand at en skulle søke å tenke mot 2025 og forestille seg hvilke elementer som ville være sentrale.

Avhandlingen har ligget innenfor et konstruktivistisk perspektiv hvor samhandlingen mellom aktører har vært viktig. Det vil dermed være vanskelig å generalisere funnene. Funnene kan imidlertid gi et innsyn i tenkemåter innenfor valgt grossistvirksomhet og således være et utgangspunkt som kan stimulere til videre forskning innenfor området. En interessant videreføring av studien ville vært å foreta lignende undersøkelser ved noen av de andre ASKO selskapene. En kunne dermed ha sammenlignet ulike kasusstudier, noe som kunne ha gitt en annen type kunnskap og innsikt enn det som har kommet frem i denne avhandlingen. Dette ville også ha gjort studien sterkere med hensyn til det å generalisere. I denne avhandlingen har imidlertid generalisering ikke vært et mål.

Utgangspunktet for undersøkelsen var en ikke erkjent fremtid. En fokuserte på denne fremtiden ved å sette et tidsperspektiv på 15 år og søkte å stimulere fokusgruppen til å innta et lenger tidsperspektiv enn det man vanligvis inntar. I praksis viste dette seg å være en vanskelig oppgave da det utfordrer en etablert tenkemåte. I intervjuene minnet moderator til stadighet om dette tidsperspektivet for å hjelpe deltakerne å holde fokus på det lange tidsaspektet. Det kan være en utfordring å fokusere på fremtiden da tradisjonell tankegang ikke anerkjenner denne tenkemåten. Fremsynsforskere har ofte blitt sammenlignet med spåkvinner og spåmenn, og en har stilt spørsmålstegn ved deres troverdighet. Å tenke frem i tid er et forholdsvis nytt fenomen som krever at en utfordrer tankegangen og de tradisjonelle tidsrammene. Teorien skiller mellom tre perspektiver på tid, henholdsvis kort, mellomlang og lang. Disse perspektivene kan sammenfalle med tidsaspektet på barndom, ungdom og generasjon (Karlsen & Øverland, 2010). Dersom en ser for seg utviklingen og fremgangen som har vært, spesielt på den teknologiske siden den siste generasjonen, vil en se at disse er overveldende. Det kan dermed være en vanskelig tankeoppgave å forestille seg lignende

utvikling en generasjon fremover. Dersom en skal gjøre dette vil det forde at en trener opp evnen til å utvide perspektivet og tenke lenger fremover.

Tilbakeskuing og scenarioer er teknikker som kan trene opp denne evnen (Karlsen & Øverland, 2010). Det vil også være viktig at en trener denne egenskapen på samme måte som en trener styrke og utholdenhet. På det praktiske nivået vil denne treningen være viktig. Det fordrer at organisasjonen setter av rom i form av kvantitativ tid til å utføre organisasjonsfremsyn. På den måten vil en kunne trene opp evnen til langsiktig tenkning i et mellomlangt og langt perspektiv. Videre er det viktig at en er oppmerksom på angsten og uroen som kan følge av det å utvide perspektivene (Cunha, et al., 2006). Individene i organisasjonen har sine egne interesseområder og arbeidsoppgaver, noe som kan endres dersom en ser fremover og avdekker behov for endring. Alle endringsprosesser har med seg elementer av motstand. Denne motstanden kan være positiv, men den kan også hindre endringsprosessene. Dette gir en viktig implikasjon til ledere om å være oppmerksomme på motstanden og ta denne opp som et tema dersom en tror at dette kan endre samtalemønsteret i organisasjonen. Til slutt er det viktig at en som leder sørger for at organisasjonsmedlemmene har de nødvendige verktøyene til å tenke lenger frem. Opplæring i praktisk bruk av scenarioer og fremtidsbilder vil være elementer som kan være med å utvikle dette. Videre vil det være viktig at ledere kan være flinke språkskapere i bedriften. Slik kan en stimulere til kreativitet og kunnskapsutvikling i samspill mellom aktørene og kultivere en fremtidstenkning med et lenger perspektiv.

Resultatene som har fremkommet viser at deltakerne hadde en konsistent og sammenfattet opplevelse av den nære fortiden og nåtiden. Disse ble brukt som viktige forklarings-elementer, både for å forklare hvor en hadde vært, men også for å peke mot viktige oppgaveområder i fremtiden. Dette sammenfaller med fremsynets vektlegging av de tre temporalene: fortid, nåtid og fremtid og deres betydning innenfor meningsskapingen. Empirien sammenfaller også med de tre kunnskapsdomenene som er knyttet til disse tidshorisontene nemlig tilbakeblikk, innblikk og fremblikk (Karlsen & Øverland, 2010). Elementene tilbakeblikk og fremblikk er begge sentrale for å kunne oppnå innsikt og et grunnlag for å treffe beslutninger. Denne koblingen vises spesielt ved følgende utsagn fra fokusgruppeintervjuene:

”Vi har jo vært igjennom flere av de fasene for å gjøre oss bedre. Hvis det handler om den fasen vi er i nå så vil jeg si at arbeidsmiljø og bedriftskultur er det viktigste. Vi føler at det er bra på plass når det gjelder kompetanse. Det var et kritisk punkt til å begynne med. Å bygge evnen til å analysere situasjonen. Senere så har ledelse vært avgjørende, der vi har bygd opp et teamledernett i organisasjonen som er veldig bra. Vi har brukt mye tid på dette med arbeidsmiljø, at folk skal trives. Vi har vært spesifikke på å sette inn ressurser på enkelte områder, som f. eks sykefravær, som er et uttrykk for arbeidsmiljøet... Vi har strukturen, også prøver vi nå å bygge en enda sterkere kultur, en vinnerkultur, som skal bringe oss et hakk videre.”

Det var et gjennomgående tema under intervjuene at alle de tre tidstemporalene spilte en viktig rolle i forståelsen av nåtiden og hvordan en tolket denne. Historien var viktig i så måte at det var en forklaringsfaktor for hvilke elementer en hadde prioritert tidligere og hvilke en prioriterte nå. I tillegg spilte fremtiden en rolle med tanke på hvilken retning en ønsket for videre drift og hvilke oppgaveområder man ville vektlegge annerledes i forhold til tidligere.

I min teorigjennomgang har jeg i stor grad benyttet meg av teori innenfor logistikk, kompleksitetsteori, omdømme og fremsyn. I tillegg har jeg tatt med enkelte elementer fra human resource, kultur, sti avhengighet og onde sirkler. De to sistnevnte som en viktig forklaringsfaktor for hva historien har å si for nåtiden. Omdømme var et nytt tema som dukket opp som sentralt i det første intervjuet. Det viste seg i løpet av intervjuene at omdømme var et element som gikk igjen på de fleste områder som ASKO Rogaland prioriterte. Dette illustrerte jeg ved å vise til hvordan omdømme var et tema innenfor alle de fire systemene i den konseptuelle foretaksmodellen jf. figur 8.

Et annet sentralt element som har gått igjen i empiri og teori er betydningen av dialoger og relasjoner. Kompleksitetsperspektivet og nyere retninger innen logistikkfaget setter fokus på de komplekse, responderende prosessene som foregår i nåtiden (Dokken, 2008; Shaw, 2002; Stacey, 2008). Disse prosessene, som innebærer dialog, skaper kunnskap og nye innsikter. Viktigheten av at både ledere og medarbeidere involverer seg i disse prosessene trekkes frem som sentrale elementer i dagens organisasjonsliv. Dialoger og relasjoner ble også trukket frem som sentrale elementer i omdømmearbeidet og i arbeidet med kultur og arbeidsmiljø (Brønn, et al., 2009; Kaufmann & Kaufmann, 2003; Schein, 1987). Hvordan en kommuniserte med eksterne aktører og hva en

kommuniserte var vesentlige elementer her. Det var også viktig hvordan en stimulerte til samtaler internt og hvilket rom disse prosessene fikk til å utfolde seg. I empirien ble dette synliggjort gjennom et uttalt fokus på gruppeprosesser hvor teamene opprettet en form for egne arbeidsmiljøutvalg. Dette ble illustrert ved følgende utsagn som omtalte hvordan en arbeider med IA i bedriften i dag:

”Jeg føler at vi har tatt et steg videre. Og det steget vi har tatt, det går mye mer på dette med gruppeprosesser. Dette med arbeidsmiljø i en gruppe.”

Dette utsagnet peker på viktigheten av å ivareta relasjoner internt og stimulere til at teamene kan sette i gang dialoger. Dette sammenfaller med et kompleksitetsperspektiv hvor det fremholdes av veien er målet (Dokken, 2008)

Videre så en at dialog og ”kunnskaping” var sentrale elementer ved fremsynsledelse, hvor det overordnede målet er å tenke, diskutere og forme fremtiden (Karlsen & Øverland, 2010). Å stimulere til økt ”kunnskaping” ble også trukket frem som et element som kjennetegnet innovative bedrifter av Cohen & Levinthal . De fremhevet betydningen av at bedriften hadde personer som kunne gå ut i det eksterne miljøet og trekke med seg kunnskap inn i bedriften. Brønn et al. (2009) betonte også viktigheten av at en hadde ”brobyggere” internt i bedriften, som kunne søke informasjon i det eksterne miljøet og spre dette internt. Dette peker mot viktigheten av å ha effektive kommunikatorer som kan sette i gang og delta i samtaler i bedriften. I empirien vises det at dette har vært et sentralt element innenfor arbeidet med IA avtalen. Dette ble illustrert ved følgende utsagn:

”Den største feilen vi gjorde var vel å ikke sette inn ressurser på dette. Vi tenkte at så lenge vi var en IA bedrift så ville vi få mye gratis.”

Ved å sette inn en egen ressurs på dette området reduserte bedriften sykefraværet med 50 % i forhold til bransjesnittet. Teori peker mot at dialoger og relasjoner er viktige og at det i dette arbeidet vil lønne seg å involvere både interne og eksterne aktører (Bauer & Odijk, 2003). Dette sammenfaller med funnene i empirien, der nettopp det å sette av egne ressurser på hvert område, ble trukket frem som sentralt. Fokusgruppen trakk frem enkeltpersoner i bedriften, som fungerte som katalysatorer i dette arbeidet.

Det er en forutsetning for en tilfredsstillende drift at bedriften har friske ansatte som kan samarbeide og levere det produktet som forventes. En utfordring som ble tydelig i empirien var at ulikheter på kompetansenivå og derav også ulikheter i motivasjon og valg av yrkeskarriere kunne spille inn i fremtiden. Tall fra offentlige utredninger peker også mot en utfordring i fremtiden hvor stadig flere mennesker er høyt utdannet, kombinert med at en stor andel av de med lavest kompetanse faller tidlig ut av arbeidslivet. I fokusgruppeintervjuet kom en uttalelse som peker mot den ideelle arbeidstaker som ble beskrevet følgende:

”Det er klart at den beste arbeidstakeren er en på 30 år, med 20 års erfaring.”

Denne uttalelsen kom med et humoristisk tilsnitt, men peker allikevel på en sentral dimensjon ved avhandlingen. Bedriftens kjerneområder dreier seg om tungt arbeid og det er dermed en forutsetning at en har friske og sunne medarbeidere til å utføre disse jobbene. I fremtidens arbeidsmarked vil en kunne oppleve en større andel høyt utdannede som ikke er interesserte i den type jobb som ASKO Rogaland kan tilby. En vil dermed være avhengig av en stor andel av den ufaglærte arbeidskraften, som det vil kunne komme en knapphet på i fremtiden. Dette stiller implikasjoner til ASKO Rogaland om to ting. Det første er at en må sette fokus på ivaretagelsen og utviklingen av de medarbeiderne som allerede jobber i bedriften. Det andre er at en må åpne opp for å jobbe med IA avtalens to siste delmål for å stimulere til et inkluderende arbeidsliv og kunne utnytte de ressursene som vil være tilgjengelige i fremtiden.

Implikasjoner for videre arbeid peker mot at ASKO Rogaland bør ta tak i elementer som går på å rekruttere, ivareta og beholde arbeidskraften (Kaufmann & Kaufmann, 2003; Brønn et al., 2009). Dette i tråd med et ønske om kompetanseheving, men også i tråd med et IA perspektiv. Det kom klart frem i fokusgruppeintervjuene at mennesker vil være en viktig innsatsfaktor i tiden frem mot 2025. Det vil dermed være nærliggende at en utvikler en HR strategi som angir hvordan en skal arbeide for å ta vare på og videreutvikle medarbeiderne (Bolman, et al., 2004). Dette arbeidet vil kunne føre til økt omdømme og en større legitimitet i nærmiljøet (Brønn, et al., 2009). HR strategien bør stille strengere krav til å jobbe med delmål to og tre i IA avtalen for å unngå at andelen som støtes ut av arbeidslivet vil stige i tiden fremover. Per dags dato har ASKO

Rogaland ikke tenkt langt nok frem rundt denne problemstillingen. Jeg har fremlagt forslag om å innføre jobbrotasjon og utnytte ASKO skolen i enda større grad for å øke kompetansekapitalen internt i bedriften. Dette vil være forutsetninger for at en kan jobbe mot delmål to og tre i IA avtalen. Ved å innføre en form for jobbrotasjon vil en jobbe forebyggende mot at medarbeiderne får belastningsskader, som en følge av ensidig belastning over tid. ASKO Rogaland har allerede tatt et skritt i retning av denne ambisjonen i kraft av å opprette en prosjektlederstilling innenfor HR. En videre utvikling av denne vil være at en involverer ledelse, medarbeidere og tillitsvalgte i utforming av en klar HR strategi og kompetansestrategi hvor en tar hensyn til elementene som er omtalt i det ovenstående og at en sammen jobber mot å oppnå målsettingene i denne strategien (Lai, 2004).

I tillegg til at en jobber med en HR strategi og de implikasjoner som måtte følge av denne, vil det være nærliggende at en jobber videre med organisasjonsfremsyn. Dagens samfunn endrer seg raskt og kun de som klarer å følge tempoet vil overleve videre. Dette stiller krav til en annen type oppmerksomhet ut mot omgivelsene. Innenfor bransjen i dag opplever man en sviktende omsetning innenfor servicehandelen. I dette segmentet finner man eksempelvis bensinstasjoner. Bensinstasjonene tjente tidligere mye på salg av forbruksartikler, ved siden av bensinsalget. I dag har dagligvarebutikkene utvidet åpningstidene og behovet for forbruksvarer trenger ikke lenger å dekkes av bensinstasjoner. Dette stiller krav til bensinstasjonene om omstilling for å finne alternative inntjeningsmuligheter. Så langt har en ikke gjort noen strategiske skritt for å møte denne utviklingen. Dette er et eksempel på et tegn som ligger i nåtiden. Hvordan en jobber videre med dette vil kreve en form for oppmerksomhet rundt hvilke elementer som har betydning og ikke (Burt, 2006; Karlsen & Øverland, 2010; Neugarten, 2006). Eksempelet illustrerer viktigheten av at ASKO Rogaland jobber videre med organisasjonsfremsyn.

Fremsynet kan være en integrert del av arbeidsmiljøutvalget sitt arbeid, hvor en kontinuerlig arbeider med å lage ulike scenarioer, eller fremtidsbilder, mot en tenkt fremtid. Dette kan være et viktig verktøy i bedriftens ønske om å gjøre seg robust ved å tenke langt frem. Ved å søke å se lenger frem utvider en perspektivet og åpner for en kreativitet som kan føre til ny kunnskap og nye innsikter i relasjonene mellom aktører.

En ser dermed at fremsyn gjennom ”kunnskaping”, internt og eksternt, vil være viktige elementer ved ASKO Rogaland sitt videre arbeid frem mot 2025.

”Fremsyn blir levende dersom mange tenker fremover, fremfor at få predikerer fremtiden” (Karlsen & Øverland, 2010).

Et avsluttende spørsmål vil være hva denne øvelsen i praktisk organisasjonsfremsyn har vist. Jeg vil oppsummere med de viktigste funnene og avslutningsvis, i kapittel 7, oppsummere med et fremtidsbilde av ASKO Rogaland anno 2025. I dette fremtidsbildet sammenfattes viktige tema som har fremkommet i empirien og en søker å vise hvordan en kan tenke seg at disse temaene vil vektlegges i 2025. Dette fremsynsbildet vil også være et praktisk eksempel på hvordan bedriften videre kan jobbe med organisasjonsfremsyn, ved å skape fremtidsbilder ved hjelp av tilbakeskuingmetoden (Karlsen & Øverland, 2010).

6.1 En oppsummering

Teorigjennomgangen og empirien som er samlet inn har pekt på flere sentrale elementer som berører avhandlingens målsetting om å utvide organisasjonens perspektiv ved å tenke lenger frem. Empirien har fremhevet betydningen av kompleksitetsperspektivet, som et viktig element ved den daglige samhandlingen som foregår i organisasjoner (Dokken, 2008; Shaw, 2002; Stacey, 2008). Empirien har videre vist at denne samhandlingen preges av temporalene fortid, nåtid og fremtid (Karlsen & Øverland, 2010). Avhandlingen har satt et søkelys på tidsaspektet og har gjennom empirien vist at dette kan være et vanskelig aspekt å håndtere (Cunha, et al., 2006). Fremsynsledelse peker imidlertid på at det er ved å kombinere tilbakeblikk og sideblikk, at en kan oppnå innsikt (Karlsen & Øverland, 2010). Dette har også blitt understøttet av empirien som har fremkommet.

Fokusgruppen var samstemte i at humankapitalen måtte styrkes i tiden fremover. Dette som et resultat av at menneskene ville representere en viktig innsatsfaktor i fremtiden. Teori innenfor human resource setter et fokus på det å lage en strategi for ivaretagelsen av menneskene (Bolman, et al., 2004; Lai, 2004). Det å ta vare på menneskene var også et sentralt aspekt ved kulturbyggingen internt i organisasjonen. Momenter som

rekruttering, opplæring og sosialisering var viktige elementer her (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Det å ha en sterk kultur ble også trukket frem som viktig med tanke på å ha et godt omdømme (Brønn, et al., 2009). En overordnet ambisjon for ASKO Rogaland var å jobbe med dette omdømmet.

En ser av disse elementene at de ulike teoribidragene viser klare koblinger seg i mellom. Denne avhandlingen har gjennom sin teorijennomgang og empiriinnsamling vist at organisasjonsfremsynet representerer en ramme, hvor mange av elementene innenfor omdømmehåndtering og kompleksitet ses på som byggesteiner i dette organisasjonsfremsynet jf. figur 6. Det har videre kommet frem at organisasjonen er avhengig av spesifikke ressurser, som kan ta inn og videreformidle kunnskap, og således fungere som ”brobyggere” mellom organisasjonen og det eksterne miljøet (Cross & Prusak, 2002; Brønn, et al., 2009; Cohen & Levinthal, 1990). I dette arbeidet spiller tidsperspektivet en tydelig rolle i form av at det gir retning og mening til avgjørelser og beslutninger som tas i nåtiden. Videre studier rundt dette tidsaspektet vil være nødvendig i fremtiden, da det per dags dato ikke foreligger mye teori rundt dette. Empirien i denne avhandlingen peker imidlertid på at dette er et viktig element, ikke bare innenfor organisasjonsfremsynet, men også innenfor kompleksitet og omdømme.

Jeg vil nå sammenfatte empirien i et fremtidsbilde for ASKO Rogaland anno 2025.

7 Fremsynsbilde

Fokusgruppen og de to intervjuene har vært startpunktet for et arbeid hvor en har søkt å utføre organisasjonsfremsyn i praksis. Intervjuobjektene forestillingsevne frem mot 2025 har vært startpunktet og utgangspunktet i det jeg nå vil avslutte med, nemlig et fremtidsbilde av ASKO Rogaland anno 2025. I dette arbeidet har jeg tatt utgangspunkt i en metode som ble beskrevet i kapittel 2, under beskrivelsen av hvordan en kunne utvikle evnen til å tenke i lenger tidshorisonter. Dette er metoden tilbakeskuing. Jeg har ut fra teorien som er presentert og empirien som er fremkommet laget et fremtidsbilde for ASKO Rogaland i 2025, hvor jeg har beskrevet hendelsene som har ført til dette fremsynsbildet. Dette fremsynsbildet vil bli presentert i det følgende.

Følgende artikkel er tenkt som et fiktivt utdrag fra det fiktive tidsskriftet "Fremsynsledelse" sin februar utgave i 2025 hvor tematikken har vært viktige forbilder i næringslivet. Jeg påpeker at det som følger er et resultat av min egen forestillingsevne, hvor jeg har søkt å strekke denne et hakk videre enn det fokusgruppen gjorde. Fremsynsbildet er basert på sentrale elementer som kom frem i intervjuene.

ASKO Rogaland – Årets arbeidsplass

ASKO Rogaland mottok fredag den gjeve prisen "Årets forbilde" som deles ut av det prestisjetunge selskapet "Ryktebørsen". Kriterier som lå til grunn for utmerkelsen var bedriftens langsiktige arbeid med å tilrettelegge for arbeidstakere, gjennom å sette et fokus på fleksibilitet og alternative arbeidsformer. En storsatsning for bedriften har vært å ivareta de unge arbeidstakerne gjennom å tilby fleksible arbeidstidsordninger. En ansatt kom med følgende uttalelse under utdelingen: "Nå trenger en ikke lenger å jobbe i Nordsjøen for å nyte godt av goder som lengre friperioder. Dette har ført til økt kvalitetstid med familien" Personaldirektøren i ASKO Rogaland sa følgende om arbeidet som har blitt gjort i perioden fra 2010 og frem mot 2025: "Våre medarbeidere er vår viktigste ressurs og det har dermed vært vesentlig å ivareta denne ressursen. Dette har vi søkt å gjøre gjennom å være en sikker og fleksibel arbeidsplass. Vi trodde ikke at robotene ville være en del av fremtidsbildet i 2010 og vi tror heller ikke at robotene vil være en del av dette bildet i 2050. En viktig oppgave vil dermed være å videreutvikle vår personalpolitikk, slik at vi tar vare på våre medarbeidere, på samme måte som vi ivaretar vår familie og våre venner. I 2015 endret vi vår personalpolitikk til et fokus på livsfaseperspektivet hvor vi satte fokus på at ulike tidsaspekter ved et arbeidsløp krever spesielle tilpasninger. Dette er

elementer vi stadig jobber med og siste utvikling i dette perspektivet er at vi i 2026 åpner vår egen ASKO barnehage. Her er det planlagt oppstart for 25 barn i alderen 2-6 år”.

ASKO Rogaland har i perioden fra 2010 og frem til i dag hatt en enorm utvikling hvor en har tatt stadig flere markedsandeler og spist seg inn i verdikjeden. Overtakelsen av alle butikkene innenfor en ledende dagligvarekjede i 2020 førte til en stor omsetningsøkning, noe som også førte til at bemanningen ble vesentlig utvidet. En har i perioden fra 2010 og frem til i dag utvidet og gått fra å ha 160 ansatte til 300. Et viktig element i denne rekrutteringen har vært den jevne tilførselen av logistikkleringer.

”Ryktebørsen” trakk også frem at bedriften bidrar til en kompetanseheving i samfunnet gjennom ASKO skolen hvor de ansatte får tilbud om å ta fagbrev og diverse sertifikater som et kriterium for prisen. I 2025 har det så langt blitt uteksaminert 25 nye yrkessjåfører, fra ASKO skolen, på landsbasis. Fire av disse jobber i ASKO Rogaland. I tiden fremover vil det settes opp videreutdanning innenfor HMS og matsporing, da dette er elementer som krever et ytterligere fokus i tiden fremover. ASKO skolen grep tak i denne utfordringen i 2015 som et resultat av at Kyllingfarmen AS mistet lisensen i Norge som følge av E. coli smitten som ikke kunne spores. Det er i tillegg et uunngåelig valg å videreutvikle denne kompetansen da bedriften har ambisjoner om å overta distribusjonen av fersk fisk i 2026.

Til slutt ble fokuset på det eksterne miljøet trukket frem som en sentral faktor i at ASKO Rogaland ble valgt til ”Årets forbilde”. Bedriften var allerede i 2010 klare med hensynet til sin klimapolitikk. En overordnet målsetting var å være klimanøytrale innen 2015. Fokuset på miljø har vist seg både i bruk av utstyr, men også i den interne avfallshåndteringen. Den største jobben ble gjort i 2015, da bedriften som den første i landet gikk over fra diesel til bioetanol på alle biler, samt kryogen gass på alle kjøleaggregat. Videre har en siden overtakelsen av bryggeriene i 2020 jobbet med å videreutvikle gjenvinningen av flasker i egen produksjon.

Administrerende direktør repliserte følgende på spørsmål om hva som var den videre strategien frem mot 2050: ”Fremtidsbildet i 2050 vil være et resultat av de valg vi tar i dag. ASKO Rogaland skal i perioden frem mot 2050 aktivt søke å forme denne fremtiden ved å mobilisere ressurser internt og eksternt for å møte et tenkt fremtidsbilde. Arbeidsmiljøutvalget har blitt en viktig strategisk partner i dette arbeidet og sørger for vi har utvidet perspektivet og at vi jevnlig ser i andre retninger enn det skuta styrer mot.”

En kan ikke vite om en havner i det fremtidsbildet en lager, men en ser at metodene i fremsynsledelse hjelper oss å tenke i alternative bilder, slik at vår mentale og organisatoriske beredskap øker. På denne måten kan vi få til mer robuste beslutninger om veiene som fører til fremtiden og om hvilke muligheter og trusler som eventuelt kan ligge der. Det er ved hjelp av tankekraften en kan gjøre nettopp dette. Forhåpentligvis har intervju-samlingene med arbeidsmiljøutvalget ført til en større bevissthet rundt tid og

kritiske veivalg, og dessuten om hvilke strategiske områder en vellykket virksomhet må forholde seg til. En ser av avhandlingen at elementer som IA, omdømme, kultur og kompleksitet vil være viktige elementer i det fremtidige organisasjonsfremsynet. Tankekraft og forestillingsevne hos organisasjonsmedlemmenes vil være avgjørende i dette fremsynet.

Referanser

- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven). , from http://www.lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/app/gratis/www/docroot/all/nl-20050617-062.html&emne=arbeidsmiljølov*&&
- Bauer, M., & Odijk, J. (2003). *Nærværarbeid i Statoil: DST forpleining*. [Stavanger]: Statoil.
- Blaikie, N. (2009). *Designing social research: the logic of anticipation*. Cambridge: Polity Press.
- Bolman, L. G., Deal, T. E., & Thorbjørnsen, K. M. (2004). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Brønn, P. S., Ihlen, Ø., & Sjøbu, A. (2009). *Åpen eller innadvendt: omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Burt, G. (2006). Pre-determined elements in the business environment: Reflecting on the legacy of Pierre Wack. *Futures*, 38, 830-840.
- Busch, T., & Vanebo, J. O. (2003). *Organisasjon og ledelse: et integ[r]ert perspektiv*. Oslo: Universitetsforl.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administration Science Quaterly*, 35, 128-152.
- Cunha, M. P., Palma, P., & Costa, N. G. (2006). Fear of foresight: Knowledge and ignorance in organizational foresight. *Futures*, 38, 942-955.
- Danemark, e. a. (1997). Generalisering, vetenskapeliga slutledningar och modeller för förklarande samhällsvetenskap. *Studentlitteratur*.
- Dokken, S. (2008). *Å få folk med: en fagfortelling om organisasjonsendring*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Fincham, R., & Rhodes, P. S. (2005). *Principles of organizational behaviour*. Oxford: Oxford University Press.
- Fuller, T., & Loogma, K. (2009). Constructing futures: A social constructionist perspective on foresight methodology. *Futures*, 41, 71-79.
- Giddens, A., & Griffiths, S. (2006). *Sociology: with the assistance of Simon Griffiths*. Cambridge: Polity.
- Guldvik, I. (2002). Troverdighet på prøve. Om gruppeintervju som metode for å produsere valide data om politiske diskurser. . *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 1.
- Halkier, B., & Gjerpe, K. (2010). *Fokusgrupper*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Israel, M., & Hay, I. (2006). *Research ethics for social scientists: between ethical conduct and regulatory compliance*. London: Sage.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jakhellen, H. (2006). *Oversikt over arbeidsretten*. [Oslo]: Damm.
- Johannessen, S. O., & Solem, O. (2007). *Logistikkorganisasjoner: strategi og utvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.

- Johnsen, E., Vanebo, J. O., Valstad, S. J., & Busch, T. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforl.
- Karlsen, J. E., & Øverland, E. F. (2010). *Carpe futurum: kunsten å forberede seg på fremtiden*. [Oslo]: Cappelen akademisk.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforl.
- Masuch, M. (1985). Vicious Circles in Organizations. *Administration Science Quarterly*.
- Mead, G. H., & Morris, C. W. (1934). *Mind, self, and society: from the standpoint of a social behaviorist*. Chicago: University of Chicago Press.
- Meyer, C., & Stensaker, I. (2006). Developing Capacity for Change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-231.
- Morgan, G. (1998). *Organisasjonsbilder: innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforl.
- Myers, D. G. (2004). *Exploring social psychology*. Boston: McGraw-Hill.
- Neugarten, M. L. (2006). Foresight - Are we looking in the right direction? *Futures*, 38, 894-907.
- NOU 2010:1. Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet, from <http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/nouer/2010/NOU-2010-01.html?id=597723>
- NOU 2010:13. Arbeid for helse.
- NOU 2011:3. Kompetansearbeidsplasser: drivkraft for vekst i hele landet, from <http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/dok/nouer/2011/nou-2011-3/4.html?id=635191>
- Pettersen, B., & Johansen, A. S. (2009). *Arbeidsmiljøloven (2005)*. Oslo: Gyldendal arbeidsliv.
- Rappert, B. (1999). Rationalising the future? Foresight in science and technology policy co ordination. *Futures*, 31, 527-545.
- Repstad, P. (2004). *Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretattlig samarbeid i teori og praksis*. Oslo: Universitetsforl.
- Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse: er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri media forl.
- Selin, C. (2008). The sociology of the future: Tracing Stories of Technology and Time. *Sociology compass*, 1878-1895.
- Shaw, P. (2002). *Changing conversations in organizations: a complexity approach to change*. London: Routledge.
- Skjervheim, H. (1996). *Deltakar og tilskodar og andre essays*. Oslo: Aschehoug.
- St.meld nr 20. (2006-2007). Nasjonal strategi for å utjevne sosiale helseforskjeller.
- Stacey, R. D. (2008). *Hvordan kunnskap vokser frem: et kompleksitetsperspektiv på læring og kunnskapsutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Sydow, J., Schreyogg, G., & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: opening the black box. *Academy of management review*, 34, 689-709.
- Tetzchner, S. v. (2001). *Utviklingspsykologi: barne- og ungdomsalderen*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. Los Angeles: Sage.

Vedlegg

VEDLEGG 1 Organisasjonsprinsipper

ORGANISERING ASKO GENERELT - VARESTRØMSMODELLEN SPESIELT

Bakgrunn for Varestrømsmodellen

Frem til slutten av 90-tallet hadde vi gjennomgående en tradisjonell, hierarkisk organisasjonsform:

- en innkjøpssjef som kun tenkte KSG.....ikke TK (Totalkostnad inngående varestrøm)
- en driftsjef (lager og transport) som kun tenkte driftseffekt.....og ikke brydde seg særlig om kundene/service-nivået
- en markedssjef som kun tenkte omsetning.....og ikke hverken brutto (hva vi fikk igjen av omsetningen) eller kostnader (solgte for 1 krone og kostnaden ble 1,20...)

Seg i mellom var det båser, mye knuffing og lite konstruktivt samarbeide. Direktørene var for lite involverte i den daglige drift og sørget derfor heller ikke for at samarbeidet ble bedre.

Det var altså et åpenbart behov for en organisasjonsform med mer dynamikk og konstruktivt samarbeide. Da hjelper det ikke å snakke om samarbeide/samhandling/helhetsforståelse, - organisasjonsmodellen må legges opp slik at det blir virkelighet av det.

Varestrømsmodellen

Resultatet ble etableringen av en ny organisasjonsmodell som skulle være proesses-orientert/verdijedeorganisert,- hvor det skulle være mer kunde-/leverandørforhold internt og hvor de ansvarlige både skulle ha inntekts- og kostnadsansvar, og både ansvar for effektiv drift og fornøyde kunder/kvalitet (balansegangen kostnader - service - kvalitet som skal sikre vår konkurransedyktighet på lang sikt).

Vi skilte videre tydelig på støttefunksjoner og varestrømsfunksjoner. Støttefunksjonene har -som ordet sier - ett formål: støtte varestrømmen !

Varestrømmen ble delt og skillett ble definert til plukkplass.

Inngående varestrøm skulle ledes av markeds-/logistikksjef (vi selger god logistikk og kvalitet) som

- både har ansvaret for marked inn (leverandører) og marked ut (kunder)
- har ansvaret for inntektssiden og at vi får noe igjen av hver inntektskrone (omsetning og brutto), samt inngående kostnader til plukkplass (inngående transport, TK - totalkostnad inngående varestrøm og driftseffekt inngående varestrøm)
- har ansvaret for å levere "on time" til plukkplass og med målsatt KSG og kvalitet forøvrig
- og er premissgiver overfor varestrøm ut mht det som er nødvendig for å få fornøyde kunder (Atferdsavtalene)

Utgående varestrøm skulle ledes av distribusjonssjef som

- har ansvaret for effektiv plukkproduksjon og sammenstilling, optimalt driftsbilde og ruteplaner
- servicekontoret (ordreflyt/utgående transport)- dvs fornøyde kunder innenfor rammen av Atferdsavtalene - hver gang !
- distribusjonsansvar for alle varegrupper uansett utgående varestrøm (fekst også iskrem, frukt/grønt osv)

Støttefunksjoner i varestrømsmodellen

Generelt sett ønsker vi færrest mulige funksjoner i støtte/stab og flest mulige i operativ linje.

Støttefunksjoner i varestrømmen skal enten organiseres under Varestrøm inn eller Varestrøm ut. Det skal gjøres tydelig forskjell på hva som er hhv. støtte- og linjeansvar

Eksempler:

- kvalitet: Kvalitet/kvalitetsbarometer er Markeds-/Logistikksjefs ansvar fordi kvalitet er en av de viktigste produktene vi leverer til kundene. Dersom det er en støttefunksjon kvalitet (kvalitetsleder), skal denne ligge under ML-sjef
- instruktør/rekruttering/opplæring: Dette er en støttefunksjon alle selskapene skal ha og skal være underlagt "største bruker ", dvs Distribusjonssjef

Ansvar i varestrømsmodellen

I hht Målstyrt ledelse, definerer vi ansvar gjennom resultattyper, ikke stillingsbeskrivelser. Altså hvilke resultattyper "har" de varestrømsansvarlige. Se ASKO-portalen/Organisasjon/" Resultattypehierarki". De overordnede resultattyper og ansvarsforhold i den forbindelse, skal være like i alle selskaper, de øvrige må selskapene selv beslutte ansvarsforholdene for - det viktigste er at ansvaret er klart plassert/definert !

Myndighet kan delegeres, ikke ansvar.

Eksempler:

- om det ansettes en kvalitetsleder som følger opp kvalitet, ligger det fulle og hele ansvar fortsatt på ML-sjef
- om det er en medarbeider som arbeider med HMS-spørsmål, ligger det fulle og hele ansvar fortsatt på direktør
- instruktøren arbeider bla med rekrutteing og opplæring, men ansvaret ligger fullt og helt på de respektive funksjonsansvarlige i linjen

Avvik fra varestrømsmodellen - og tilpasninger til den

Avvik fra varestrømsmodellen skal være avtalt mellom ASKO-direktør og TJ.

Selskapenes størrelse og kompleksitet er veldig forskjellig og dette kan tilsi lokale tilpasninger. Ansvaret kan rett og slett bli for stort for de varestrømsansvarlige og kan tilsi at det bør splittes opp, feks ved at Utgående varestrøm splittes mellom utgående lager og utgående transport.

Forutsetninger for at modellen skal fungere godt

- at ASKO-direktør er på ballen, involverer seg i daglig drift og sørger for "smøreolje". Evt konfliktshåndtering - uenighet mellom varestrømsansvarlige er sundt/dynamisk så fremt det skjer åpent og at direktør/varestrømsansvarlige er "enige om å være uenige"
- vi ønsker en organisasjon med dynamikk - derfor har vi bevisst lagt opp til "skjæringspunkter", dvs arenaer hvor ML- og distribusjonssjef skal møtes med ulike innfallsvinkler: et eksempel er at distribusjonssjef er ansvarlig for at vi har optimale driftsbilder, dvs rammevilkår for vår produksjon/våre leveranser som minimaliserer vår driftseffekt, samtidig som ML-sjef er ansvarlig for fornøyde kunder og kvalitet og er premissgiver overfor distribusjonssjef for hva som skal til for å leve ut/levere dette. I disse skjæringspunktene ligger dynamikk hvor vi skal være uenige - og da er det direktørs ansvar å skjære igjennom, dvs beslutte riktig balansegang mellom krav til kostnader og krav til service
- at de varestrømsansvarlige har god faglig ballast og lederkompetanse - ulike profiler er sundt og vil utfylle hverandre
- de må "lokaliseres"/sitte nær hverandre og de må igjen sitte/lokaliseres nær den driften de er ansvarlige for (ikke i noen "administrasjonsavdeling....")
- det må være klart hva som er premisser/hvem som er premissgiver, og hva de skal levere til hverandre i det interne kunde-/leverandørforholdet

Øvrige organisasjonsprinsipper i ASKO-selskapene

- i selskaper med storhusholdning/service (trippelselskaper) skal det være en markedssjef som har ansvaret for inntektssiden (omsetning/brutto), organisert på linje med de varestrømsansvarlige. Det vil bli en nærmere gjennomgang av dette ansvarsområdet, dvs i hvilken utstrekning resultattypeansvaret også skal omfatte logistikkforhold. Deretter vil ansvarsområdet inkorporeres i Resultattypehierarkiet.
- generelt: støttefunksjoner underlagt direktør skal ikke være varestrømsrelaterte og vi ønsker generelt sett færrest mulige støttefunksjoner - dvs flest mulig funksjoner lagt til linjen
- personalansvar: dette ligger hos oss i linjen. Det personaladministrative (lønninger, kantine osv) anbefales lagt under økonomisjef. Dvs ASKO-selskapene skal ikke ha personalsjef som egen funksjon
- økonomisjef/evt controller: denne funksjonen skal alle selskapene ha/underlagt direktør og ha som primærfunksjon: støtte/på driver for varestrømsfunksjonene
- andre støttefunksjoner underlagt direktør: i større prosjekter, feks utbygging, kan dette være relevant

Målstyrt ledelse

Forøvrig henviser vi til "Målstyrt ledelse", jfr ASKO-portalen.

2 avgjørende prinsipper her er

1. ha tydelige/konkrete mål (hva/når/hvem) i alle sammenhenger hvor vi vil oppnå noe (dvs dette er en del av den daglige ledelse)
2. uttrykke klare forventninger - forutsetningen for å gjøre hverandre gode (som er det fundamentale i en hver ledelse/organisasjon), er at hver og en av oss vet hva de andre forventer av oss - slik at vi kan levere det - dvs gjøre vår kollega god !

VEDLEGG 2 ASKO SKOLEN OM ASKO-SKOLEN



Ambisjon for ASKO-skolen

ASKO-skolen utvikler våre medarbeidere til å bli de beste i vår bransje.

ASKO-skolen skal være et virkemiddel for å:

- Bygge en felles, klar forståelse av selskapets mål, verdier og veivalg.
- Formidle **kunnskap** som har **gyldighet over tid** - som er **kritisk** for selskapets fremtidige suksess.
- Bidra til at ASKO fortsatt oppleves som en attraktiv arbeidsgiver - gjennom å ivareta de medarbeiderne vi har **og** skape et godt omdømme for å tiltrekke, utvikle og beholde den nødvendige arbeidskraft.

VEDLEGG 3 INTERVJUGUIDE FOKUSGRUPPEINTERVJU 1

Fra: Margret Hagerup
Dato: 20.01.2011
Sak: Invitasjon til fokusgruppesamling

Formål: **Gjennomføre et fokusgruppeintervju om utfordringer for ASKO i 2025**

Sted: **ASKO Rogaland, Skurve**

Dato: **10.02.11 og 04.03.11**

Tid: **0900-1030**

Du inviteres herved til å delta i et fokusgruppeintervju om utfordringer for ASKO Rogaland i 2025. Fokus vil ligge både på de valg organisasjonen har gjennomført for å oppgradere sin HMS-status og på hvordan man kan arbeide for å forme en konkurransekravtlig virksomhet for de neste 10-15 årene.

Målsettingen er å gjøre ASKO Rogaland til en robust og levedyktig organisasjon som er i stand til å møte de utfordringer som fremtiden kan gi.

Prosessen vil rent praktisk foregå over to samlinger, som varer fra 90-120 minutter, med tre ukers mellomrom. Sentralt i disse møtene vil være fem oppgitte temaer som følger av denne invitasjonens spørsmål 1. Deltakerne vil være medlemmene i AMU. Møtene vil avholdes som et gruppeintervju med en gruppeleder som leder samlingen og en observatør.

Fokusgruppeintervjuet skal dekke følgende fem hovedspørsmål:

1. Under er det listet opp fem ulike innsatsområder for virksomheten. Hva mener dere er de viktigste oppgaveområdene for bedriften per dags dato?
 - a. Miljø
 - b. Logistikk
 - c. Kompetanse
 - d. IA i praksis
 - e. Ledelse
 - Er det andre områder som i dag bør med på listen over viktige innsatsområder?
2. Hva tror du vil være viktige oppgaveområder for bedriften i 2025?
 - Vil det være samme vektlegging av oppgaveområdene som i dag?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Vil de kreve samme kompetanse og ressursinnsats som i dag?

3. Diskuter viktige elementer innenfor hvert av områdene som vil være aktuelle i 2025 for ASKO Rogaland.
 - Miljø – logistikk – kompetanse – IA - ledelse
4. Hvilke trekk ved omgivelsene (markeder, regler, globalisering, etc.) vil dere si vil være viktigst for den langsiktige tilpasningen hos ASKO Rogaland?
5. På hvilken måte vil ASKO Rogaland best kunne møte interne og eksterne utfordringer for en langsiktig tilpasning til situasjonen i 2025?
 - Krever det en endring i strategi og arbeidsmåte hos bedriften?

Diskusjonen vil bli nedskrevet og tatt opp på bånd og vil sikres etter foreliggende kriterier som fortrolig materiale. Det skal anvendes i mastergradsavhandlingen til Margret Hagerup, og vil bli anonymisert og forelagt deltakerne før publisering. Veileder i mastergradsstudiet i Endringsledelse er Professor Jan Erik Karlsen, Universitetet i Stavanger.

VEDLEGG 4 INTERVJUGUIDE FOKUSGRUPPEINTERVJU 2

Fokusgruppeintervju om utfordringer for ASKO i 2025

Sted: ASKO Rogaland, Skurve

Dato: 08.03.11

Tidspunkt: 0900-1030

Fokusgruppeintervjuet skal dekke følgende fem hovedspørsmål:

6. Hvilken plass har IA avtalen i bedriften i dag?
 - Hva er fordelene med IA avtalen?
 - Hva er utfordringene med IA avtalen?
 7. Under er IA avtalen sine tre delmål listet opp. Hva mener dere er det viktigste delmålet for bedriften per dags dato? Begrunn dette.
 - 1) *Sykefravær*
 - *Utarbeide mål for sykefraværsarbeidet og sette resultatmål for sykefraværsutviklingen.*
 - *Etablere etterprøvbare aktivitetsmål*
 - 2) *Personer med redusert funksjonsevne*
 - *Sette aktivitetsmål for oppfølgings- og tilretteleggingsarbeidet overfor egne arbeidstakere med redusert arbeidsevne, for å forebygge overgang fra arbeid til passive ytelser.*
 - *Sette aktivitetsmål for hvordan virksomheten skal åpne for personer som NAV har avklart og som har behov for utprøving av sin arbeids- og funksjonsevne i det ordinære arbeidsliv.*
 - 3) *Avgangsalder*
 - *Ha et livsfaseperspektiv som skal inngå som en del av virksomhetens personalpolitikk og i det systematiske forebyggende arbeidet.*
 - *Sette aktivitetsmål for hvordan virksomheten kan stimulere eldre arbeidstakere til å forlenge yrkeskarrieren.*
 - Hvilke av disse delmålene vil ha størst betydning i 2025?
 - Hvorfor?
8. Hvordan vil sykefraværet se ut for bedriften i 2025?
 - Vil det være samme type fraværsårsaker som i dag?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Vil det kreve samme kompetanse og ressursinnsats som i dag?
9. Kompetanse ble trukket frem som sentralt på sist fokusgruppeintervju. Hvilken type kompetanse vil være sentral i 2025?

- Hvordan jobber en mot dette i dag?
 - Hvem/hva er driverne?
- Hvordan vil dette arbeidet se ut i 2025?
 - Hvem/hva vil være driverne?

10. En yrkesaktiv person tilbringer rundt 34-40 år i arbeidslivet. Hvilken rolle ønsker bedriften å ha i denne perioden?

- Hvordan skal en beholde de ansatte en ønsker å bevare?
- Finnes det en langsiktig strategi med tanke på karriereplanlegging for kjerneområdene?
 - Hva er fremtidsutsiktene til, eksempelvis en plukker, eller en sjåfør, i bedriften?

Diskusjonen vil bli nedskrevet og tatt opp på bånd og vil sikres etter foreliggende kriterier som fortrolig materiale. Det skal anvendes i mastergradsavhandlingen til Margret Hagerup, og vil bli anonymisert og forelagt deltakerne før publisering. Veileder i mastergradsstudiet i Endringsledelse er Professor Jan Erik Karlsen, Universitetet i Stavanger.