



Universitetet
i Stavanger

TORIO

properties & developments

Koordineringsforbedringer i en eiendomsutviklingsvirksomhet

«Hvordan forbedre koordinering i en eiendomsutviklingsvirksomhet?»

- En casestudie av Torio Properties & Developments

BØKBAO: Bacheloroppgave i Økonomi og Administrasjon
Handelshøgskolen ved UIS

Skrevet av: Alina Ha Lam og Karina Pedersen

Veileder: Kjersti Berge Evensen



HANDELHØGSKOLEN VED UIS
BACHELOROPPGAVE

STUDIUM:

Bachelor: Økonomi og administrasjon

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
TEMATISKE RETNING:

Organisasjon og ledelse

TITTEL:

Koordineringsforbedringer i en eiendomsutviklingsvirksomhet

ENGELSK TITTEL:

Coordination improvements in a property development business

FORFATTERE:

Kandidatnr:

1598

.....

1587

.....

Navn:

Karina Pedersen

.....

Alina Ha Lam

.....

VEILEDER:

Kjersti Berge Evensen

Forord

Denne bacheloroppgaven konkluderer de tre årene vi har tilbrakt på dette studiet.

Denne oppgaven kunne ikke ha blitt skrevet uten henvendelsen fra Torio Properties & Development. Vi var svært heldige som fikk denne unike muligheten og utrolig takknemlige for virksomhetens raushet og ansatte som tok oss vel imot. Det har vært et eventyr!

Videre vil vi takke vår veileder Kjersti for gode innspill og for tiden hun har brukt for å veilede oss i riktig retning.

Sist, men ikke minst vil vi takke våre nærmeste som har gitt støttende ord gjennom hele arbeidsprosessen.

Vi har brukt mye krefter og lenet mye på hverandre. Det har vært frustrerende, utfordrende, tidkrevende og en opplevelse for oss begge.

Vi er stolte over innsatsen vi har lagt inn, og håper det reflekteres i oppgaven vår.

God lesing.

Med vennlig hilsen,

Alina Ha Lam og Karina Pedersen

Sammendrag

Med tanke på utvidelsesplaner og fremtidsutsikter er det nødvendig for en voksende virksomhet å identifisere forbedringsområder. Virksomheten er delt inn i to selskaper som opererer som to separate avdelinger. Med dette formålet ble det utarbeidet følgende problemstilling:

Hvordan forbedre koordinering i en eiendomsutviklingsvirksomhet? – En casestudie av Torio Properties & Developments

For å besvare denne problemstillingen fikk vi muligheten til å gjennomføre en feltstudie ved Torio, Panama. Studien ble gjennomført med kvalitative metoder, inkludert semistrukturerte intervjuer og observasjoner. Totalt ble det utført sju intervjuer, og feltnotater ble systematisk tatt for å sikre en grundig analyse. Intervjuguiden var designet for å utforske ansattes perspektiver på dagens arbeidsforhold og kommunikasjon i virksomheten.

Våre funn identifiserte behovet for å implementere en systematisk informasjonsflyt, delegere arbeidsoppgaver mer effektivt og styrke internkommunikasjonen på tvers av avdelingene for å forbedre koordineringen. Mangelen på delegasjon av ansvar og begrenset tilgang til ressurser førte til at informasjonsbesittelsen i stor grad forble hos ledelsen, noe som klart påvirket informasjonsflyten negativt. I tillegg avdekket vi en skjev fordeling av prioriteringer, som også hadde en tydelig innvirkning på koordineringen blant de øvrige ansatte. Disse funnene ble deretter diskutert opp mot teorier fra Mintzberg (1983) og Fayol (1988).

Gjennom å belyse virksomhetens svakheter og utfordringer ved hjelp av teorier har vi identifisert behovet for videre forskning som kan bidra til å forbedre koordineringen. Dette kan oppnås gjennom organisasjonsendringer og implementering av tiltak, for eksempel etablering av ulike systemer og mekanismer for å forbedre kommunikasjon og delegasjon.

Nøkkelord: koordinering, informasjonsflyt, delegasjon, kommunikasjon, ressurser, Mintzberg, Fayol

Summary

With expansion plans and future prospects in mind, it is necessary for a growing business to identify areas for improvement. The business is divided into two companies that operate as two separate departments. With this aim in mind, the following thesis statement was drawn up:

How to improve coordination in a property development business? - A case study of Torio Properties & Developments

To answer this question, we were given the opportunity to carry out a field study at Torio, Panama. The study was conducted using qualitative methods, including semi-structured interviews and observations. A total of seven interviews were conducted, and field notes were systematically taken to ensure a thorough analysis. The interview guide was designed to explore employees' perspectives on current working conditions and communication in the business.

Our findings identified the need to implement a systematic information flow, delegate tasks more effectively and strengthen internal communication across departments to improve coordination. The lack of delegation of responsibility and limited access to resources meant that ownership of information largely remained with the management, which clearly affected the flow of information negatively. In addition, we uncovered a skewed distribution of priorities, which also had a clear impact on coordination among the other employees. These findings were then discussed against theories from Mintzberg (1983) and Fayol (1988).

By highlighting the company's weaknesses and challenges with the help of theories, we have identified the need for further research that can contribute to improving coordination. This can be achieved through organizational changes and the implementation of measures, for example the establishment of various systems and mechanisms to improve communication and delegation.

Keywords: coordination, information flow, delegation, communication, resources, Mintzberg, Fayol

Innhold

1	Innledning.....	1
1.1	Formål og valg av oppgave og virksomhet.....	1
1.2	Problemstilling.....	1
1.3	Oppgavens innhold/disposisjon.....	2
2	Kontekst	3
3	Teori.....	5
3.1	Koordineringsteori.....	5
3.1.1	Gjensidig tilpasning.....	6
3.1.2	Direkte tilsyn	6
3.1.3	Standardisering av arbeidsoppgaver	6
3.1.4	Standardisering av resultater	6
3.1.5	Standardisering av kunnskap.....	7
3.2	Administrasjonsteori	7
3.2.1	Planlegging.....	8
3.2.2	Organisering	9
3.2.3	Koordinering	9
3.2.4	Ledelse	10
3.2.5	Kontroll	10
4	Metode	11
4.1	Casestudie.....	11
4.2	Utvalg.....	11
4.3	Observasjon	12
4.3.1	Gjennomføring av observasjon.....	12
4.4	Kvalitativt intervju.....	13
4.4.1	Intervjuguide	13
4.4.2	Pilotintervju.....	13
4.4.3	Gjennomføring av intervju.....	13
4.5	Organisering og analyse av datamaterialet.....	14
4.5.1	Transkribering av datamaterialet	14
4.5.2	Tematisk analyse	15
4.5.3	Analyseprosessen.....	15
4.6	Forskningsetiske betraktninger.....	17
4.7	Forskningens kvalitet	17

4.7.1	Troverdighet.....	17
4.7.2	Bekreftbarhet.....	18
4.7.3	Overførbarhet.....	18
4.7.4	Case-studier og overførbarhet.....	19
5	Data og resultater.....	20
5.1	Informasjon	21
5.2	Distraksjoner.....	26
5.3	Prioriteringer.....	29
6	Diskusjon.....	33
6.1	Organisering og koordinering.....	33
6.2	Planlegging og ledelse	37
6.3	Kontroll	39
7	Konklusjon	40
7.1	Kritisk refleksjon og begrensninger med oppgaven	41
8	Videre forskning.....	43
9	Litteraturliste	44
10	Tabelliste	46
11	Vedlegg 1: Godkjenning av meldeskjema (Sikt).....	47
	Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema	48
	Vedlegg 3: Intervjuguide – Employees and Manager	52
	Vedlegg 4: Intervjuguide – Eier/Gründer	54

1 Innledning

1.1 Formål og valg av oppgave og virksomhet

I løpet av de tre årene på økonomistudiet har vi vært innom mange spennende fag innenfor ulike områder. Det har seg slik at vi begge har en stor interesse innenfor organisasjonsteori og har tidligere vært ansatt som studentassistent på Universitet i Stavanger i faget BØK225 «Organisasjon, ressurser og ledelse».

Høsten 2023 mottok en av oss en direkte henvendelse fra en bekjent med familieband angående en problemstilling knyttet til en eiendomsvirksomhet i Panama. Det ble takket nei i første omgang på grunn av mulige interessekonflikter. Hvis denne oppgaven skulle bli noe av, var det avgjørende og nødvendig å involvere en andrepert. Andreperten ble raskt overtalt og interessert i å bli kjent med virksomheten etter å ha blitt fortalt om dens historie og utvikling. Til tross for at en av oss har nær tilknytning til gründeren av virksomheten, var det ingen form for direkte involvering i virksomhetens drift. Vår felles interesse og nysgjerrighet dannet grunnlaget for å undersøke virksomheten nærmere.

Oppgavens formål er å gjennomføre en casestudie av virksomheten der vi undersøker nåværende forhold, spesielt med tanke på at virksomheten er i vekst. Det finnes mange potensielle fremtidsutsikter som gjør det aktuelt å identifisere mulige forbedringsområder i dag. Virksomheten ønsket å få nye øyne og perspektiver på sin drift, og ga oss dermed muligheten til å bli sendt ned til Torio, Panama på vegne av dette formålet.

1.2 Problemstilling

For å kunne analysere en virksomhet grundig, må man utforske de nåværende arbeidsforholdene. Ved å anvende teori kan man identifisere mulige forbedringer som kan styrke virksomhetens drift.

Vi ble dermed nysgjerrige på hvordan de ansatte jobber sammen for å utvikle tomtene. Dette førte til at vi valgte å gjennomføre observasjoner og kvalitative intervjuer med ansatte på stedet. Etter et par uker med observasjon ble vi spesielt interessert i deres perspektiv på den daglige driften. Utvalget var ansatte som jobber i produksjonsavdelingen og ansatte som kun sitter på administrativ avdeling. Vi ønsket dermed å undersøke nærmere hvordan disse to avdelingene fungerte som en samlet enhet. Dermed har vi valgt følgende problemstilling:

1.3 Oppgavens innhold/disposisjon

Innledningsvis presiserer vi formål med oppgaven, og deretter formulerer problemstilling for å avgrense undersøkelsen. Hovedsakelig er denne oppgaven delt inn i syv deler; kontekst, teori, metode, data og resultater, diskusjon, konklusjon og videre forskning. Kontekstdelen inkluderes for å gi leseren en grundig forståelse av virksomhetens drift og tjenester. Deretter presenteres det relevante teorier som omhandler koordinasjon og administrasjon. I metoddelen utdypes hvilke undersøkelser som er benyttet, samt analysemetodene. Deretter blir resultater fra intervjuer og observasjoner presentert, hvor dette videre diskuteres opp mot teori. Til slutt konkluderes det med hensyn til problemstilling, og det legges frem mulige retninger for videre forskning.

2 Kontekst

Hensikten med dette kapittelet er å sette leseren inn i Torio Properties & Developments organisasjonsstruktur og dens interne prosesser.

Torio Properties & Developments er en eiendomsutviklingsvirksomhet lokalisert i Torio, Panama, som spesialiserer seg på utvikling og vedlikehold av tomter. Selskapet tilbyr tjenester som inkluderer utvikling og vedlikehold av tomter, installasjon av vann- og avløpssystemer, samt veibygging for tilkomst til tomtene. Installasjon av elektrisitet utføres av eksterne selskaper i området. Det endelige produktet de leverer er ferdigstilte tomter utstyrt med vann, elektrisitet og tilkomstveier til god kvalitet.

Virksomheten består av to separate selskaper som fungerer som søsterselskap og har samme grunnlegger. Derav har vi valgt å benytte markedsføringsnavnet Torio Properties & Developments (Herav TPD) som et samnavn for søsterselskapene Torio Resort & Golf SA og Torio One Corporation.

Torio Resort & Golf SA (herav TRG) ble etablert 4. mai 2006. TRG har kontorer for administrasjonen i selskapet, i tillegg til 12 hytter (cabanas) til utleie. Opprinnelig hadde gründer en visjon om å etablere et resort og en golfbane, selv om dette ikke ble realisert. Navnet på selskapet ble imidlertid ikke endret. TRG leier også ut lokale til selvstendig næringsdrivende som driver en kafe/restaurant, som fungerer som et lokalt samlingspunkt kjent som Plaza. Videre håndterer administrasjonen salg av tomter, internt regnskap, markedsføring og kontrakter. TRG har fem ansatte, inkludert daglig leder, sekretær, utleieansvarlig, markedsføringsansvarlig og markedsføringsassistent, samt eksterne regnskaps- og advokatkonsulenter. Gründer og dagens eier spiller en aktiv rolle i selskapet, spesielt innen salg av tomter.

Torio One Corporation (herav TOC) ble opprettet 16. Oktober i 2007. Selskapet har en maskinpark som inneholder verktøy og 15-20 maskiner nødvendige for produksjonen i virksomheten, samt et steinbrudd og renseri for stein og sand. TOC har totalt 20 ansatte, inkludert operatørleder, maskinoperatører, mekaniker, sveiser og ansatte som produserer sementblokker for kloakksystemer. De resterende ansatte utfører feltarbeid, inkludert murere, gartnere og generelle arbeidere.

CEDEM er en frivillig organisasjon opprettet av samme gründer. Selv om den ikke eies av TPD, har både gründeren og TPD bidratt økonomisk. CEDEM har vært involvert i områdets

utvikling, inkludert installasjon av overvåkningskameraer, naturvern og trafiksikkerhetstiltak.

3 Teori

I denne delen skal vi introdusere det teoretiske rammeverket for oppgaven. Som et forsøk på å adressere problemstillingen har vi basert oss på teorier som omhandler koordinering og administrasjon.

3.1 Koordineringsteori

Organisasjonsstrukturen betegnes ofte som organisasjonens skjelett. Dette viser til arbeidsdeling og system for koordinering, styring og kontroll som er vedtatt i et formelt beslutningsforum og som vanligvis er skriftlig nedfelt (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Den canadiske professoren Henry Mintzbergs sine organisasjonsstrukturer er ansett som en av de mest innflytelsesrike innenfor organisasjonsteori, og gir uttrykk for hvordan organisasjoner skal struktureres.

Alle organisasjoner benytter koordineringsmekanismer. Det er koordineringsmekanismene som dominerer, og som bestemmer hvordan organisasjonens struktur kommer til å bli (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Nedenfor er det en tabell som viser Mintzbergs klassifisering av fem ulike koordineringsmekanismer basert på organisasjonsstrukturene.

Tabell 1: Mintzbergs organisasjonsstruktur

Organisasjonsstrukturene	Primær koordineringsmekanismer
Entreprenørorganisasjon	Direkte tilsyn
Maskinbyråkratiet	Standardisering av atferd
Det profesjonelle byråkratiet	Standardisering av kunnskap
Ad-hoc-krati	Gjensidig tilpasning
Divisjonalisert struktur	Standardisering av resultater

Fra "Hvordan organisasjoner fungerer" av D. I. Jacobsen og J. Thorsvik, 2021, s. 102

Valg mellom koordineringsmekanismene betraktes som en gradvis overgang hvor arbeidsoppgavene endres fra å være enkle til å bli stadig mer komplekse, og arbeidssituasjoner begynner å bli mer uoversiktlig (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Jo flere spesialiseringer, avdelinger og kontorer, jo større vil behovet være for koordinering. I følge Mintzberg er det fem koordineringsmekanismer som ser ut til å forklare de grunnleggende

måtene organisasjoner koordinerer på: gjensidig tilpasning, direkte tilsyn, standardisering av henholdsvis arbeidsoppgaver, resultater og kunnskap (Mintzberg, 1983).

3.1.1 Gjensidig tilpasning

Gjensidig tilpasning blir beskrevet som den enkleste formen for koordinering. Denne typen koordinering vil skje naturlig når individer tilpasser sin egen atferd i samsvar med hva de andre, som man er avhengige av, gjør. Slik koordinering er bare mulig i oversiktlige sammenhenger hvor oppgaven trenger bare å koordineres, og ikke nødvendigvis når man trenger å følge med på hva andre holder på med (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

3.1.2 Direkte tilsyn

Denne koordineringsmekanismen innebærer etablering av overordnende posisjoner i organisasjoner, som gir personer i disse stillingene formell myndighet til å gi ordre til personer som sitter i underordnede stillinger. Direkte tilsyn er en innføring av et formelt hierarki av stillinger. En person tar ansvar for andres arbeid, gir instruksjoner og overvåker deres handlinger (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

3.1.3 Standardisering av arbeidsoppgaver

Regler, skriftlige rutiner og prosedyrer står sentralt i denne koordineringsmekanismen. Hensikten for standardisering av arbeidsoppgaver er å sørge for at arbeidsoppgavene blir utført likt fra gang til gang. Dette skaper både forutsigbarhet og reduserer beslutnings- og produksjonskostnadene. Max Weber mente at bruk av regler er et av de viktigste trekkene i en organisasjon for å fremme administrativ effektivitet (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

3.1.4 Standardisering av resultater

Det kan til tider være vanskelig å anvende flere koordineringsmekanismer for å koordinere flere aktiviteter. Dette gjelder spesielt i sammenhenger der oppgaven er svært kompleks eller endrer seg jevnt over tid. Ved standardisering av resultater skyver man fokuset vekk fra hvordan ting blir gjort, og fokuserer heller på å spesifisere hvilke resultater man ønsker at arbeidet skal gi, og overlater til de ansatte å finne ut selv hvordan oppgavene kan løses på best mulig måte (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

3.1.5 Standardisering av kunnskap

Profesjonell utdanning og opplæring står sentralt i standardisering av kunnskap (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Noen ganger kan ikke jobben eller resultatet bli standardisert, men koordineringen likevel får et behov for det. Ferdigheter og kunnskap er standardisert når opplæring for å utføre arbeidsoppgaver er spesifisert. Man blir trent opp og tilegnet kunnskap før man jobber i organisasjonen. Standardiserte ferdigheter og kunnskapen ansatte besitter på, står for mesteparten av koordineringen (Mintzberg, 1983).

Hovedhensikten med koordineringsmekanismene er å påvirke atferden i en spesiell retning. I alle organisasjoner er det alltid en koordineringsmekanisme som er mer sentralt enn de andre. Dette betyr imidlertid at organisasjoner ikke er avhengig av bare en, men at det er mulighetsrom for å blande alle fem. Koordineringsmekanismene er også substituerbare, og kan erstattes. Det vil alltid være noen form for direkte tilsyn og gjensidig tilpasning som er nødvendig uansett om man er avhengig av standardisering. Å ta i bruk flere og blande koordineringsmekanismer reflekteres også i Henri Fayols sine grunnleggende ideer og prinsipper om formell struktur fra 1916 (Mintzberg, 1983).

3.2 Administrasjonsteori

I 1916 publiserte Henri Fayol verket *Administration Industrielle et Generale*, som omhandler virksomhetsadministrasjon og ledelse. Fayols teorier anses som det opprinnelige fundamentet for administrasjon som en funksjon og aktivitet. Teorien fremhever at organisasjonen består av seks ulike funksjoner; tekniske, kommersielle, finansielle, sikkerhet, regnskap og administrasjon (Golden Pryor & Taneja, 2010). Den siste funksjonen – administrasjon – blir betraktet som den viktigste for å håndtere en moderne virksomhet. Fayol understreker at administrasjon skiller seg klart ut fra de andre fem funksjonene, da denne påser at planleggingen, ledelsen og organisasjonen blir tatt hånd om. Det er viktig å skille administrasjon fra ledelse, da ledelse involverer mer strategiske valg og spørsmål. Administrasjon fokuserer på den daglige driften av organisasjonen, hvor ledelse er en tilknyttet prosess til denne funksjonen (Eriksson-Zetterquist et al., 2014).

Fayol formulerer fem grunnleggende administrative prosesser basert på den administrative funksjonen: planlegging, organisering, koordinering, ledelse og kontroll (Fayol, 1988).

3.2.1 Planlegging

Planlegging innebærer å se fremover og legge ut tiltak som skal iverksettes. Henri Fayol understreker at det er visse egenskaper som må til for at en plan lykkes. En av disse er enhetlighet. Det bør være én enhetlig og grunnleggende plan for hver aktivitet eller prosjekt i en organisasjon, i stedet for flere forskjellige og potensielt motstridende planer. Når flere planer konkurrerer om autoritet og ressurser, oppstår det forvirring, konflikt og ineffektivitet. En enkelt overordnet plan vil derimot sikre enhetlig fokus og retning for organisasjonen som helhet (Fayol, 1988).

Det kan derimot likevel eksistere underordnede eller detaljerte planer innenfor den overordnede rammen. Fayol var av den oppfatning at det var nødvendig å bryte opp den overordnede planen i mindre deler for å implementere den mer effektivt på forskjellige nivåer av organisasjonen. Disse underordnede planene skal likevel være i samsvar med og støtte den overordnede planen, og bør ikke være motstridende (Fayol, 1988).

En annen viktig egenskap som blir fremhevet, er fleksibilitet. Planen bør kunne justeres etter behov dersom administrasjonen finner det nødvendig. Planer skal kunne tilpasses endringer i omgivelsene eller uforutsette hendelser for å opprettholde organisasjonens relevans og konkurransedyktighet. En plan med rigide spesifikasjoner og manglende fleksibilitet kan hindre videre utvikling, og Fayol påpeker at enhver administrasjon bør strebe etter å unngå dette (Fayol, 1988).

Planlegging burde også ha nøyaktighet som er kompatibel med fakta. Med andre ord en plan som er basert på realistiske og pålitelige data og informasjon for å være effektiv. Dette innebærer å sikre at planene tar hensyn til faktiske forhold, ressurser, begrensninger og muligheter som organisasjonen står ovenfor. Dette bidrar til å sikre at organisasjonen setter seg mål som kan oppnås innenfor gitte rammer og ressurser. Planer som er basert på upålitelige eller feilaktig data kan føre til ineffektive beslutninger og mislykkede gjennomføringer (Fayol, 1988).

Oppsummert er de viktigste egenskapene til en god plan; enhetlighet, fleksibilitet, nøyaktighet og til slutt, kontinuitet (Fayol, 1988).

3.2.2 Organisering

Å organisere er å etablere tydelige retningslinjer for ansvar og autoritet, og kommunikasjonsflyt i organisasjonen. Fayol argumenterer behovet for å etablere klare linjer for dette formålet. Dette innebærer hvem som har rett til å gi ordre og ta beslutninger, og hvem som er ansvarlig for å utføre oppgaver og oppnå mål. Hierarkiets betydning står sentralt i Fayols teori, da det gir tydelige nivåer av myndighet og rapportering. Dette bidrar med å sikre effektiv koordinering og kommunikasjon (Fayol, 1988).

Fayol fremhever også prinsippet om enhetlig ledelse, der ansatte kun mottar ordre fra én overordnet. Dette bidrar til å unngå forvirring og konflikt i organisasjonen. Videre støtter han prinsippet om arbeidsdeling og spesialisering, der oppgaver blir delt inn i mindre, spesialiserte enheter. Dette gir ansatte muligheten til å fokusere det de er best på, og kan øke effektiviteten og produktiviteten (Fayol, 1988).

Organisasjonskart er nyttige verktøy som tydelig avgrensner strukturen over ansvar, delegering og kommunikasjon. Disse kartene gir rask forståelse av organisasjonens helhet ved å identifisere avdelinger, skille mellom funksjoner, og klargjøre autoritetslinjer. Slike kart kan også avdekke organisasjonens svakheter, som for eksempel overlapping eller inngrep mellom avdelinger, dobbel kommando, og aktiviteter uten ansvarlige. Denne fremgangsmåten for å representere organisasjonen er egnet for alle typer organisasjoner – små eller store, vellykkede eller utfordrede. Organisasjonskart er imidlertid ikke bare viktig under etableringen av organisasjonen, men bør også brukes som et forebyggende verktøy mot negative konsekvenser ved endringer. Derfor er det avgjørende at disse kartene oppdateres jevnlig og så ofte som mulig (Fayol, 1988).

3.2.3 Koordinering

Koordinering er selve harmoniseringen av alle aktivitetene i organisasjonen for å sikre vellykket funksjon. Dette omfatter fastsettelse av rekkefølgen og tidspunkt for aktivitetene slik at de samkjører. Det innebærer også å allokere de riktige ressursene, til rett tid og med riktig prioritet til hver enkelt aktivitet. Til slutt handler det om å tilpasse midlene til målet (Fayol, 1988).

Fayol påpeker at koordinering innebærer å holde utgifter proporsjonale med de økonomiske ressursene. Med andre ord handler det om å ha utstyr og verktøy som samsvarer med produksjonsbehov, lager som samsvarer med forbruk, og salg som samsvarer med

produksjonen. En godt koordinert organisasjon har avdelinger som fungerer i harmoni med hverandre. Lageret vet hva som må suppleres og når, og produksjonen kjenner sin målgruppe. Vedlikeholdsavdelingen holder utstyr og verktøy i god stand, økonomiavdelingen sikrer nødvendig finansiering, og sikkerhetsavdelingen ser til beskyttelse av eiendeler og ansatte. I en velkoordinert organisasjon er det også god kommunikasjon mellom avdelingene, slik at de vet nøyaktig hvilken rolle de skal spille og hvor de skal bidra med støtte. Arbeidsplanene til hver avdeling bør også tilpasses de aktuelle omstendighetene (Fayol, 1988).

3.2.4 Ledelse

I følge Fayol bør en leder sikte mot å oppnå optimal ytelse fra alle ansatte i enheten, samtidig som de ivaretar interessene til organisasjonen. Å være en dyktig leder avhenger av både personlige egenskaper og kompetanse. En leder bør ha god kjennskap til sine ansatte og fjerne dem som ikke holder mål. De bør være et godt forbilde og gjennomføre jevnlig revisjoner av organisasjonen (Fayol, 1988).

Ledere bør også sørge for å ha kompetent personale for å oppnå effektivitet og nå organisasjonens mål. Det er viktig med kontinuerlig kommunikasjon mellom lederen og de ansatte, gjennom regelmessige konferanser og rapporteringer, for å sikre felles retning og fokus. Likevel bør ikke lederen bli oppslukt i detaljer som kan håndteres av underordnede, som ofte kan håndteres bedre av dem. Det er heller viktig å delegerer slike oppgaver for å fremme samarbeid, energi, initiativ og lojalitet blant de ansatte (Fayol, 1988).

3.2.5 Kontroll

Kontroll innebærer å verifisere om alt utføres i samsvar med planen, etablerte prinsipper og gitt instruksjoner, og deretter iverksette korrigerende tiltak ved behov. Kontroll omfatter overvåkning av svakheter, feil og mangler, samt distraksjoner, slik at avvik kan korrigeres senere. For at kontrollfunksjonen skal være operativ, må organisasjonen sørge for at det eksisterer en plan, at planen gjennomføres og holdes oppdatert. Dette inkluderer fullføring av ansattorganisering og aktiv bruk av personalskjemaer. Ledelsen bør utøves i samsvar med prinsippene, og koordinerende møter bør avholdes regelmessig. Til slutt bør det være aktive tiltak for å korrigere avvik og sikre at de opprinnelige målene oppnås (Fayol, 1988).

4 Metode

I metodedelen skal vi redegjøre for den metodiske tilnærmingen som har blitt tatt i bruk for å besvare problemstillingen. Videre skal vi presentere og begrunne hva slags metode og forskningsdesign vi har anvendt. Avslutningsvis skal vi se på forskningsetiske betraktninger og kvalitet på innsamlingsdataene.

4.1 Casestudie

Vi startet med en problemstilling og deretter vurderte mulige design som er best egnet for å svare på denne. Formål med undersøkelsen er å avdekke eventuelle forhold i virksomheten slik at disse i ettertid kan forbedres. Ettersom case-studier er en inngående studie av en eller noen få undersøkelsesenheter som kan avgrenses til et sted, anså vi denne tilnærmingen som mest hensiktsmessig.

Case-studie er en studie av én eller noen få undersøkelsesenheter, som kan være enkeltvis eller kollektive. En kollektiv enhet kan bestå av flere grupper, enheter, et samfunn eller en organisasjon (Jacobsen, 2022). I henhold til problemstillingen, benyttet vi derfor en enkelt casestudie med flere metoder for å skape forståelse og få en dypere innsikt i denne spesifikke organisasjonen. Det ble anvendt deltakende observasjon og intervju. Dette passer med datainnsamlingsprosessen med kvalitativt design som gir detaljrik informasjon, som går i dybden med hvordan virkeligheten er. Dette er egnet for kvalitativ metode da det gir en dypere forståelse av én enkelt hendelse eller en situasjon. Casestudien var pågående i tidsrommet 14. februar 2024 til 13. mars 2024 og fant sted i Torio, Panama.

4.2 Utvalg

For å sikre en systematisk utvelgelse, ble det anvendt kvoteutvelgelse basert på roller og avdelinger i virksomheten. Ved en kvoteutvelgelse utvikles det kategorier basert på sentrale kjennetegn, og deretter rekrutteres informanter fra de forskjellige kategoriene basert på deres kunnskap og rolle i virksomheten. En svakhet med denne strategien er at det kan medføre en risiko for at forskeren går glipp av verdifull informasjon hvis potensielle informanter ikke blir intervjuet (Johannessen et al., 2021). For å redusere denne risikoen ble deltakende observasjon brukt som et supplerende middel.

Vi ønsket å gjennomføre intervjuer med individer av ulike nivåer og områder i virksomheten for å sikre at utvalget er tilstrekkelig representativt. Dette vil gi en klarere innsikt i deres oppfatninger av dagens arbeidsmetode og bidra til å kunne identifisere eventuelle problemer eller mulige forbedringsområder. Vi utførte dermed observasjoner av både TOC og TRG i og med at vi ønsket å observere harmonien i deres arbeidsoppgaver og hvordan kommunikasjonen på kommandolinjen fungerer i virksomheten.

Virksomheten ga oss en liste over ansatte som ønsker å ta del i vår forskning og dermed utførte vi sju intervjuer totalt. Informanter til semistrukturert intervju er valgt på bakgrunn av ulike ansvarsområder, både i administrasjons- og produksjonsavdelingen i virksomheten.

4.3 Observasjon

Observasjon er en metode for å samle informasjon ved å være indirekte eller direkte til stede og observere mellommenneskelige samhandlinger eller organisatoriske prosesser (Johannessen et al., 2021).

Vi fikk muligheten til å observere arbeidet på nært hold, som kan bidra til å få førstehåndsinnsikt i arbeidsmetoden og senere identifisere eventuelle avvik fra intervjuene. Observasjon kan bidra til å avdekke virksomhetens drift i praksis og tilegne kunnskap over gapet mellom prosedyrer og faktisk praksis. Derav var det ønskelig å observere ansatte i en naturlig setting. Ved å gjøre informanter delaktig i planene våre, kan vi skape gode allianser og forståelse rundt prosjektet slik at det senere kan føre til verdifulle innspill (Dalland, 2020).

4.3.1 Gjennomføring av observasjon

Først tok vi feltnotater i form av stikkord med penn og papir, og mobiltelefon. Dette var krevende ettersom vi i noen tilfeller satt i bil, og veiene var ujevne. Vi tok også bilder underveis for å kunne huske lettere. Bildene inneholder også tidsinformasjon. I ettertid satt vi oss ned på datamaskin og overførte de nedskrevne stikkordene digitalt. Deretter skrev vi detaljert ned det vi kunne huske mens minnet var ferskt. Ettersom vi må stole på eget minne kan noen opplevelser eller samtaler gå tapt, og må ses på som en svakhet i denne fremgangsmåten.

4.4 Kvalitativt intervju

Et kvalitativt intervju er en sentral metode i kvalitative studier. Denne metoden blir anvendt for å få en dybdeforståelse av intervjuobjektet og forstå sider av dagliglivet fra deres perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi valgte å benytte semistrukturert intervju da det gir mulighetsrom for å stille oppfølgingsspørsmål. Dette er hensiktsmessig når man skal forsøke å få en overordnet forståelse over virksomheten og hvordan arbeidet utføres. For å oppmuntre til ærlige og åpne svar er det viktig å ivareta informantene og sikre at svarene deres blir behandlet konfidensielt. Selv om intervjuene har til sin hensikt å innhente kunnskap, er det viktig at man tar hensyn til de mellommenneskelige relasjonene.

4.4.1 Intervjuguide

Det ble utarbeidet en intervjuguide på forhånd der vi valgte å basere spørsmålene på perspektivene deres om arbeidsforholdene i virksomheten for å få varierende synsvinkler. Med tanke på den mellommenneskelige interaksjon la vi til enkle og korte spørsmål for å oppmuntre til deres opplevelse, erfaring og mening. Ettersom samtlige ansatte har gode engelske kunnskaper, ble noen av intervjuguidene oversatt for å gi utvalget best mulig forståelse over spørsmålet som ble stilt. Dette gjaldt ikke gründer som har norsk som morsmål.

4.4.2 Pilotintervju

Før gjennomføring av intervjuene ble det utført et pilotintervju. Dette ga oss god innsikt i hvor lenge intervjuene ville vare, og ga muligheter for å teste intervjuguiden. På forhånd bestemte vi oss for hvem av oss som skulle ha ansvar for å stille spørsmål og hvem som skulle notere. Ettersom vi skal dele på ansvaret, var dette også en fin måte å evaluere hverandre på. Vi spurte en medstudent som sa seg villig til å delta og det ble gjort et lydopptak som vi hørte på i etterkant. All data som ble samlet inn i pilotintervjuet ble slettet kort tid etterpå sammen med medstudent.

4.4.3 Gjennomføring av intervju

Mesteparten av intervjuene ble utført på kontorlokalet. På grunn av språkbarriere med enkelte informanter, kontaktet vi en lokal beboer som kunne delta og assistere oss med å oversette.

Selv om noen ansatte behersket engelsk, var tolk til stede for å redusere risikoen for misforståelser. For å opprettholde fokus på informantene, brukte vi lydopptak slik at transkriberingen av intervjuene ble så korrekt som mulig. Dette informerte vi informantene om før intervjuet startet. I tillegg delte vi ut informasjonsskriv og samtykkeskjema i forkant av intervjuet. Intervjuene tok lengre tid enn vi forventet, men ingen av informantene reagerte på dette.

Tabell 2: Utvalg

	Dato	Tidsbruk (min)	Tolk til stede?
Informant 1	26.02.2024	39:11	Nei
Informant 2	27.02.2024	58:52	Nei
Informant 3	28.02.2024	51:25	Ja
Informant 4	28.02.2024	40:46	Ja
Informant 5	29.02.2024	73:37	Ja
Informant 6	26.02.2024	35:31	Ja
	29.02.2024	66:16	Nei
Informant 7	29.02.2024	36:40	Ja

4.5 Organisering og analyse av datamaterialet

I denne delen formidler vi hvilke verktøy og programvare som ble benyttet for organisering. Videre inkluderer vi en beskrivelse av analysemetodene og tilnærminger som ble brukt.

4.5.1 Transkribering av datamaterialet

Transkribere betyr å transformere, skifte fra en form til en annen. Når intervjuene transkriberes fra muntlig til skriftlig form, blir intervjusamtalen strukturert slik at de blir bedre egnet for analyse (Kvale & Brinkmann, 2015).

Ved bruk av telefonappen «Nettskjema» ble intervjuopptakene overført direkte til datamaskinen, der de blir automatisk lagret. Deretter ble opptakene lastet ned og transkribert ved hjelp av et tekstbehandlingsprogram. Under transkriberingen ble det brukt mange dager på å transkribere slik at det ble så presist som mulig. Ettersom vi var to intervjupersoner, kunne vi assistere hverandre hvis noe var utydelig slik at vi kunne sikre at informantens utsagn ble forstått korrekt. Flere av intervjuene foregikk på engelsk, og transkriberingen kunne derfor være utfordrende på grunn av språkbarrierer. Detaljer som informantens nøling,

gjentakende setninger og stamming ble inkludert for å gi et rettviseende uttrykk av intervjuene. For å organisere datamaterialet anvendte vi tematisk analyse.

4.5.2 Tematisk analyse

Tematisk analyse er mye brukt, men ikke en godt kjent metode. Braun & Clarke argumenterer derimot at tematisk analyse burde bli sett på som fundamental innen kvalitative metoder. Metoden er godt egnet for nybegynnere, da dette skaper grunnleggende erfaringer og ferdigheter for senere kvalitativ forskning. Kritikere benevner tematisk analyse som et verktøy og ikke en metode. Braun & Clarke avslår disse argumentene ved å påpeke at tematisk analyse har teoretisk frihet i form av fleksibilitet, og kan derfor formidle berikende, detaljert og kompleks informasjon (Braun & Clarke, 2006).

Analysen er en metode for å identifisere, analysere og rapportere mønstre i form av tema. Metoden organiserer data og beskriver denne i detaljer. Det er vanlig at temaer oppstår naturlig under datainnsamlingen, og det er derfor viktig at forskeren anerkjenner sin egen aktive rolle i dette. Det kan oppstå feiltolkninger i mønstre/tema som følger av forskerens egne verdier og oppfatninger (Braun & Clarke, 2006).

Det er også viktig å avgjøre hvilken type tilnærming man vil bruke i analysen. En induktiv tilnærming innebærer at temaene har en sterk sammenheng med datasettet. Dersom data er hentet ut fra intervjuer kan temaene ende opp med lite relevans i forhold til problemstillingen. Med andre ord så blir ikke temaene utviklet med bakgrunn i foreliggende teori eller tilpasset forskerens forutinntatthet. En må likevel anerkjenne begrensninger i forhold til forskerens egen aktive rolle. Denne tilnærmingen er derfor en prosess hvor koding av datasettet er data drevet. Teoretisk tilnærming er noe motsatt i den forstand at forskerens teoretiske eller analytiske interesse er det som driver datasettet. Denne tilnærmingen gir ofte mindre overordnet beskrivelser, men gir mer detaljer innenfor ett eller flere spesifikke områder i datasettet (Braun & Clarke, 2006).

4.5.3 Analyseprosessen

Analyseprosessen tok utgangspunkt i Braun & Clarkes seks faser. Første fase går ut på at man skal gjøre seg kjent med materialet. Dette bør skje ved å aktivt lese gjennom datasettet flere ganger (Braun & Clarke, 2006). Etter at vi hadde transkribert intervjuene, gikk vi gjennom

datasettet på nytt og markerte alt som var av interesse. Etter markeringen brukte vi en form for kategoriseringstabell hvor vi hadde meningsbærende enheter og kondensater. Dette hjalp oss til å ytterligere eliminere data som ikke var av interesse.

Den andre fasen går ut på å generere innledende koder. Kodene identifiserer trekk i datasettet som er av interesse (Braun & Clarke, 2006). Vi la til koder i kategoriseringstabellen slik at vi lettere kunne identifisere sammenhenger. De innledende kodene var utviklet med utgangspunkt i dataene og ble gjort manuelt. Under diskusjoner ble kodene endret flere ganger for å få best mulig overblikk.

I den tredje fasen skal man begynne å lete etter temaer. Denne fasen fokuserer bredere i form av kategorier (Braun & Clarke, 2006). På dette tidspunktet utviklet vi en ny tabell med dimensjoner, kategorier og temaer. På denne måten kunne vi se at flere koder gikk under ulike dimensjoner, som kunne forkortes til kategorier, og til slutt forkortes til temaer.

Fase fire begynner når en har utviklet et sett med mulige temaer. Her skal man gjennomgå temaene og bearbeide disse. Temaer som har for lite data må slettes, og temaer som ligner må kollapses sammen. (Braun & Clarke, 2006). Her ble ett tema slettet ettersom vi innså at vi ikke hadde nok data rundt dette.

Å definere og navngi tema kommer i fase fem. Denne fasen begynner når du har en tematisk oversikt over datasettet. Her må man definere essensen i hvert tema (Braun & Clarke, 2006). Navn på tema ble endret for å få betydningen tydeligere frem, og vi skrev notater innenfor hvert tema i forhold til datasettet. Til slutt satt vi igjen med tre temaer.

Den siste fasen - fase seks - handler om å produsere selve rapporten med utgangspunkt i temaene. Her skal man formidle dataen, men også sørge for en engasjerende historie blant temaene. Rapporten bør ikke bli for gjentakende, men skal likevel inneholde en sammenhengende, presis og logisk redegjørelse av datasettet (Braun & Clarke, 2006). Her tok vi utgangspunkt i en tidligere pilotundersøkelse som har tatt i bruk tematisk analyse (Evensen et al., 2021). Rekkefølgen på temaene er nøye tenkt gjennom for å formidle essensen på best mulig måte. Vi brukte flere utgangspunkter og sitater for å understreke og argumentere.

4.6 Forskningsetiske betraktninger

Man bør ta hensyn til mulige etiske problemstillinger fra begynnelsen av undersøkelsen til den endelige rapporten foreligger (Kvale & Brinkmann, 2015). Her skal vi gjøre rede for etiske vurderinger vi har tatt for oss i løpet av hele prosessen.

Prosjektet ble sendt inn 23.01.2024 til Sikt sin tjenesteleverandør der vi sendte inn et meldeskjema for personopplysninger i forskning. Meldeskjemaet ble godkjent av Sikt 06.02.2024. Et informasjonsskriv og en intervjuguide ble utarbeidet ved hjelp av Sikt sin mal. Informasjonsskriv ble sendt til informantene i forkant av intervjuene, der vi informerte om at deltakelse var frivillig, anonymt og det var rom for å trekke seg.

Vi bekreftet med daglig leder om at alle ansatte var klar over vår tilstedeværelse før vi reiste ned for å undersøke virksomheten på nært hold. Deltakende observasjon betød at vi fikk både delta og observere ansatte på samme tid. Nær kontakt med enkelte deltagere kan med andre ord være positivt idet at man kan sikre innpass og løpende informasjon når vi skal intervjuer, men man må vurdere i hvert tilfelle om den gode kontakten gjør at man har kommet for nær til å kunne bruke denne personen som forskningsobjekt. En sammenblanding av forsker-informant-relasjon og vennskap kan gi gode data fordi man får tilgang til mer sensitiv informasjon på denne måten (Fangen, 2022). Dette kan by på etiske utfordringer, men vi gjorde oss tydelig på at vi var her for å hjelpe virksomheten.

4.7 Forskningens kvalitet

Vurderingen til forskningens kvalitet kan knyttes til begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. I følge Thagaard fremhever begrepene den kvalitative tilnærmingens særpreg, og kan erstatte begrepene reliabilitet, validitet og generalisering, som ofte benyttes i kvantitative studier. Dermed har vi valgt å anvende disse begrepene i vår oppgave (Thagaard, 2003).

4.7.1 Troverdighet

Troverdighet er knyttet til at forskningen utføres på en tillitsvekkende måte (Thagaard, 2003). Som tidligere nevnt fikk vi en mulighet til å undersøke denne virksomheten gjennom en personlig tilknytning. Det er viktig å være oppmerksom på dette for å unngå inhabilitet og

interessekonflikter. For å sikre nøytralitet ble det bestemt at det aktuelle medlemmet ekskluderes fra å delta muntlig i intervjuer med personer som har nære relasjoner til dem. Ettersom det kun er to av oss som samarbeidet og diskuterte viktige beslutninger, kan dette svekke troverdigheten når det gjelder vurderingen av fremgangsmåten i prosessen. Vi velger imidlertid å tro at vi har besluttet grundige tiltak for å sikre at personlige tilknytninger ikke har påvirket troverdigheten i vår oppgave.

4.7.2 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet er knyttet til tolkningen av resultatene (Thagaard, 2003). På grunn av språkbarrierer ble oppsummeringsspørsmål og tolk benyttet for å unngå misforståelser blant informantene som ikke var norsk- eller engelskspråklige. Vi informerte tolken om deres rolle i å assistere intervjuet, og vi forsikret oss om at deres posisjon ikke overtok vår rolle som intervjuere. For å unngå inhabilitetskonflikter var det viktig å finne en oversetter som ikke hadde direkte tilknytning til virksomheten. Tolken vi benyttet, var ikke en profesjonell oversetter. Dette kan ha påvirket bekræftbarheten, men likevel anså vi dette som et bedre alternativ enn å anvende mindre pålitelige metoder som Google Translate.

Ved å anvende oppsummeringsspørsmål kan man forminske flere subjektive oppfatninger, for dette er en betydelig feilkilde. I tillegg ble transkribering dobbeltsjekk for å hindre avvik. Dette tiltaket ble gjort for å sikre bekræftbarheten til resultatene våre under datainnsamlingsprosessen.

4.7.3 Overførbarhet

I følge Thagaard referer begrepet «overførbarhet» til hvorvidt forståelsen som utvikles innenfor rammen av et enkelt prosjekt, også kan være relevant i andre situasjoner (Thagaard, 2009).

I dette prosjektet ble semistrukturerte samtaler og observasjoner anvendt som en innsamlingsmetode. Observasjonen vår vil reflektere et utenforstående perspektiv på situasjonen, noe som potensielt kan avvike fra informantens synsvinkel. Med kontinuerlige endringer i virksomheten, kan det være utfordrende for andre å gjenskape forskningen på samme måte og oppnå sammenlignbare resultater. Å anvende kvalitativ metode vil dermed føre til vanskeligheter med å forsikre seg om at data har høy overførbarhet.

4.7.4 Case-studier og overførbarhet

Ettersom dette er en casestudie, kan det være muligheter for at overførbarhet er innebygget i forskningsopplegget. Følgelig kan case-studier knyttes til undersøkelsesopplegg som er spesielt rettet opp mot å oppnå kunnskap som peker ut over den enheten undersøkelsen fokuserer på (Thagaard, 2009). Ettersom en enkelt casestudie utforsker et fenomen på et bestemt tidspunkt, kan det være utfordrende å overføre funnene. Stahl og King påpeker imidlertid at overførbarhet er fullt mulig når en detaljert beskrivelse av situasjonen presenteres, slik at den gir tilstrekkelig informasjon som kan anvendes i andre sammenhenger (Stahl & King, 2020). Derfor kan en detaljert beskrivelse av metoden være avgjørende for å muliggjøre overføring av kunnskap eller praksis til andre situasjoner eller kontekster.

Vi har fått gjennomført feltarbeid der virksomheten befinner seg, intervjuet ulike grupper, informanter og sammenlignet svarene. På denne måten har vi fått tilgang til flere synsvinkler. Resultatene fra casestudien kommer fra en enkelt hendelse eller et område som vi har forsket på, og dermed gjør det vanskelig å trekke direkte paralleller til andre områder.

5 Data og resultater

I dette kapitlet skal de viktigste funnene fra observasjonen og intervjuene presenteres. Dataene vi har bearbeidet fra metoder i form av deltakende observasjon og semistrukturert intervju har blitt anvendt i en tematisk analyse. Den tematiske analysen resulterte i tre hovedtemaer som utgangspunkt; 1) Informasjon, 2) distraksjoner og 3) prioriteringer. Hvert tema skal inneholde sitater og utdrag fra observasjonene og intervjuene i narrativ form. Det skal understrekes at dette vil bli vår tolkning av observasjonene og det som har blitt fortalt av informantene. Tolkningene våre skal ikke bli ansett som en samlet sannhet.

Tabell 3: Temaer, kategorier og dimensjoner

Tema	Kategori	Dimensjoner
Distraksjoner	Detaljer Begrensninger Ansvarsfordeling	Små distraksjoner Ressursbegrensninger i form av kompetanse Leder har mye ansvar alene Ledere velger egne arbeidsoppgaver
Informasjon	Informasjonsflyt Kostnadsforståelse Nedskrevet informasjon	Kommunisering mellom ledere Mangel på møter i administrasjonen og mellom virksomhetene Vansker med å systematisere informasjon Språkbarrierer Mangel på budsjett Manglende inventar på maskiner og utstyr Dokumenterer når de skal sende inn til myndigheter Ikke oppdatert organisasjonskart eller salgskart
Prioriteringer	Beslutninger Prioritering mellom avdelinger Kundeservice	Flere ulike planer på en gang Prosjekter/ideer som flyter Har en visjon Manglende fokus på administrasjon Overordnet fokus på produksjon Investere i ny-/videreutvikling av kompetanse, utstyr og maskiner Gammelt verktøy Overordnet fokus på forbedringer innen markedsføring Kvalitet på utført arbeid Utsiktstomter Godt rykte

5.1 Informasjon

Et gjennomgående tema som ble avdekket både gjennom observasjoner og intervjuer, var informasjon. Som tidligere nevnt består virksomheten av to selskaper, hvor det ene er ansvarlig for administrasjon (TRG) og det andre produksjon (TOC). Ettersom disse selskapene opererer som en enhet (TPD), er det av stor betydning å ha tilgjengelig informasjon gjennom dokumentasjon og kommunikasjon. Denne typen informasjon spiller også en avgjørende rolle i selve informasjonsflyten i selskapet, og er nødvendig for at hver enkelt ansatt skal kunne utføre sine arbeidsoppgaver effektivt.

Ansattes bekymringer og forvirring ble uttrykt på grunn av mangelen på nedskrevet informasjon. Observasjoner og intervjuer indikerer at dette kan skyldes en skjevfordeling av informasjonsbesittelse, som refererer til noen som har tilgang til eller kontroll over spesifikk informasjon eller kunnskap. I forbindelse med dette fremkom det tydelig at både gründer og daglig leder trives med å følge opp prosjekter ved å være fysisk til stede. Som et resultat av dette foregår mye av informasjonsbesittelsen på disse to individene.

Fra feltnotater:

Ut fra samtaler kom det frem at det er kun gründer og daglig leder som har oversikt over hvilke tomter som er til salgs, og hvilke som er solgt.

Etter spørsmål svarer daglig leder at de ikke dokumenterer når tomter er klare med vann og elektrisitet. For å få disse oppdateringene, drar daglig leder innom og sjekker fysisk.

Oppdateringer relatert til prosjektene blir derav kontrollert ved fysiske oppmøter og ikke ved dokumentasjon. En informant bekreftet at virksomheten dokumenterer svært lite, da mesteparten av kommunikasjonen og informasjonsutvekslingen foregår muntlig. I forbindelse med dette formidler denne informanten et sterkt behov for forbedringer innen kommunikasjon mellom prosjektene, i tillegg til forbedringer innen administrasjon.

“I feel the communication for the projects - for the administration duties - administration skills is where we could be better. Yeah, because nothing is written down. Yeah, it's just mouth.”

Med dette blir det fortalt videre at problemer oppstår når det skal formidles informasjon videre til potensielle kunder. Ved manglende dokumentering er det vanskelig å stadfeste nøyaktige mål over tomter som skal opprettes på salgskartet.

“...but the other lots has no clear measure today, but I need to include this lot in the map of sale. I prefer that the potential buyer will see the lots with the correct measure, with all the documents clear to offer to the client.”

Det ble gjentatte ganger etterspurt organisasjonskart og salgskart i løpet av observasjonsperioden. En oversikt over selskapene og deres funksjoner ble notert for hånd av en informant, og da vi fikk utdelt salgskart ble det bemerket at dette var en meget utdatert versjon. Denne versjonen ble rettet på manuelt av gründer hvor det var flere tomter som kunne markeres som solgt. Versjonen manglet også en oversikt over det nye området/nabolaget som var under utvikling. Observasjonene indikerte tydelig at virksomheten fører begrenset dokumentasjon, primært kun ved behov for rapportering til myndighetene.

Fra feltnotater:

Daglig leder viser oss et kart og forklarer at det nye området er snart klart for å sende inn dokumentasjon til myndigheter. Kartet viser oppmålte tomter, og detaljer om hvordan veier og avløp skal se ut.

Det ble imidlertid identifisert et system for informasjonsdeling i maskinparken til virksomheten (TOC). Arbeidsoppgaver og agendaer ble dokumentert på et whiteboard på kontoret, slik at de var tilgjengelige for alle ansatte i maskinparken. Dette muliggjorde en tydelig kommunikasjon av ansattes arbeidsoppgaver gjennom dagen.

Utilstrekkelig dokumentasjon skaper utfordringer for ansatte som er avhengig av spesifikk informasjon for å utføre sine arbeidsoppgaver. I tillegg er det blitt påpekt en mangel på budsjettmessig planlegging. En informant beskriver situasjonen som krevende, da det ikke foreligger et budsjett som kan styre arbeidet deres, og kostnadene blir ikke nøye vurdert i sammenheng med deres arbeidsoppgaver.

“I need to have a budget because I don't know what I can spend on or I don't know what I can decide to do, because I don't have a budget.”

Det ble også bemerket at det ikke føres en tilstrekkelig oversikt over utstyret og maskinene i virksomhetens maskinpark. Dette gir unødvendige kostnader fra et regnskapsmessig perspektiv, og det er fravær på et system for å følge opp kostnader knyttet til bruk av maskiner og verktøy.

“The, the workshop. They're not keeping inventory. And things are just going. They're not making... like they're saying that the, the workshop down there is very disorganized. It could

be improved. They yeah, they need to like log... like take proper inventory when they receive material and when material leaves.”

«They only know more or less how much they have of each material or more or less how many hours the machine worked and that no one is secure in their answer for that.”

Det ble derimot bemerket at lønningssystemet fungerte effektivt. En informant fortalte at de har et godt system for dette, og det ble observert flere tilfeller der ansatte fysisk oppsøkte kontoret for å motta lønn. Denne prosessen involverer et fysisk kvitteringssystem der både den ansvarlige for lønnsutbetaling og den ansatte signerer. I tillegg har virksomheten en assistent som bidrar med å føre disse kvitteringene, ettersom denne prosessen genererer en betydelig mengde papirarbeid og kvitteringer.

I løpet av observasjonsperioden og intervjuene ble det identifisert flere tilfeller av feilaktig informasjon. Dette inkluderer både situasjoner der opplysninger ble gitt av informanter, men ble senere motsagt av andre, samt tilfeller der det observerte ikke stemte overens med den gitte informasjonen. Som et eksempel på dette ble det oppdaget en kommunikasjonssvikt da det ble opplyst tidlig i observasjonsperioden at regnskapsassistenten lærer opp og bistår sekretær i regnskapsarbeidet. Imidlertid ble det bekreftet under intervjuer at denne informasjonen ikke var korrekt.

Fra feltnotater:

I tillegg til det, er det en ansatt som kommer til kontoret to dager i uken for å lære opp og bistå sekretæren i regnskap ettersom (hen) har utdanning i rettsvitenskap.

Fra intervju:

«Assisting. Yeah. Not teaching though, like just assisting (them) with their responsibilities. So, (they're) just picking up (their) slack. But they both have the same training I think in that aspect.”

Et ytterligere eksempel på dette fenomenet oppsto da det ble bedt om å få tilgang til et organisasjonskart fra virksomheten. Som tidligere nevnt, ble dette kartet notert for hånd. Kartet identifiserte morselskapet som TPD og dets datterselskaper TRG og TOC. Det ble opplyst at morselskapet TPD var offisielt registrert. Imidlertid, etter en samtale med en ansatt, ble det avkreftet ved at TPD kun fungerte som et markedsføringsnavn og er ikke offisielt registrert som et eget selskap.

Fra feltnotater:

Etter spørsmål om organisasjonsstruktur, svarer (hen) at Torio Properties & Developments kun er et markedsføringsnavn, og ikke et offisielt selskap. (Hen) drar inn til det andre kontoret for å dobbeltsjekke, og kommer raskt tilbake for å verifisere.

Flere informanter ga uttrykk for at kommunikasjonen ikke alltid fungerer optimalt. Flere svarte at både språkbarrierer og kulturforskjeller var til stede, spesielt med utenlandske eiere. Det er også noen motsigelser som antyder at informasjonsflyten fungerer godt i noen deler av virksomheten, men svikter i andre. En informant rapporterer at organiseringen og informasjonsflyten fungerer tilfredsstillende i TRG, men påpeker behov for forbedringer innen TOC.

“(They’re) saying that in Torio Resort, they’re very organized. They’ve got it down. There’s no issues. (They) doesn’t see anywhere to improve specifically. But with Torio One, very much so with the organization and coordination and communication of the workers and... ..and the Torio One is the the newer company. Yeah, yeah.”

Under observasjoner og intervjuer ble det derimot avdekket at TOC gjennomfører daglige kaffemøter blant sine ansatte. Disse møtene inkluderer gründer, daglig leder og representanter fra ulike produksjonsområder. Dette sikrer at alle som er involvert i produksjonsprosessen blir oppdatert på prosjekter og fremdrift. Imidlertid er disse møtene begrenset til informasjon som er nødvendig for produksjonen, uten å inkludere noe utover dette.

“They only really communicate about absolutely what’s necessary at that level. So as far as sales, or lots, or development, I think that’s outside of their scope. For (them), anyway.»

En ansatt forklarer videre at informasjonsflyten og koordinering i TOC er en prosess der gründeren har en visjon og koordinerer dette med daglig leder. Deretter kommuniserer de med operatørene under disse kaffemøtene for å fastslå hvilke maskiner, ansatte og materialer som er nødvendige for å gjennomføre prosjektet. Kommunikasjon utover dette virker mangelfullt da en ansatt i TRG påpeker at de ikke blir informert om prosesser og fremdrift i prosjekter.

“I need to know if they decide to do a new project or if they decide to develop a new part of the project, but I don’t know what they are doing. I need the information, but I don’t know what is happening with the sales of the properties, and sometimes (they) has a new project... (they) is a very creative (person) and when (they) has a new project, at times I don’t know what is happening.”

Dette ble også bekreftet gjennom observasjoner da spørsmål ble stilt om hvordan ansatte i TRG får tilgang til informasjon og agenda for dagen. Svaret var at det ikke eksisterer noen spesifikk rutine eller oppsett for dette. Videre ble det spurt om møter i TRG, og svaret var at slike møter ikke gjennomføres. Det ble kommentert at kommunikasjonen fungerer godt internt på kontoret, men at det er begrenset kontakt med personer utenfor. En annen informant uttrykte behovet og ønsket om møter mellom TRG og TOC, da dette kunne bidratt til å løse ulike problemer. Informanten belyste disse problemene ved å påpeke at nye ansatte ofte ikke er informert om hva som foregår, eller at ledelsen i begge selskapene ikke er særlig støttende. Dette fører til at det tar tid for nye ansatte å bli integrert i virksomheten.

“It's difficult to to... ..integrate a new person because the current staff of both companies are a little bit ...not skeptical, but they're not so giving yeah, they're a little hesitant with their support. Or the person that's new doesn't know what's going on and therefore doesn't ask. And so, there's there's a lagging for the person that's new, that delays them from getting ingratiated properly.”

5.2 Distraksjoner

Alle informantene gir uttrykk for at det er gode fremtidsutsikter i virksomheten. Særlig med tanke på den utviklingen som foregår i lokalsamfunnet på landet der virksomheten befinner seg i. Denne utviklingen skaper gode forutsetninger for å skape en synergi mellom virksomhetens eiendomsutvikling og den generelle utviklingen i lokalsamfunnet.

I oppstartfasen etablerte gründeren en frivillig organisasjon kalt CEDEM med et formål om å bidra til lokalsamfunnets utvikling. Dette engasjementet var rettet mot å støtte den omkringliggende utviklingen. I intervjuene kommer det frem at CEDEM fungerer som en virksomhet i seg selv med behov for ressurser og medarbeidere som virksomheten ikke nødvendigvis har til rådighet. Her uttrykker en informant forvirring over deres egen rolle.

“But sometimes I don't know if (gründer) or (daglig leder) need another additional task in administration, or sometimes I have to do some tasks with CEDEM.”

En informant understreker imidlertid at andre oppgaver kan forstyrre arbeidsfokuset fra den overordne visjonen i virksomheten. Å bruke tid og krefter på å løse småproblemer og dagligdagse distraksjoner bør ikke være en prioritering for ledelsen, spesielt hvis det kan løses ved å bruke penger. Fokuset bør ligge på det viktigste aktivitetene i virksomheten, som å drive effektivt uten å bli avbrutt av trivielle oppgaver. Informanten mener at selv om det er fristende å fikse slike små distraksjoner, vil det ikke fremme virksomhetens langsiktige mål eller prosjekter. Alle i virksomheten bør holde seg til feltet sitt og fokusere på arbeid som virkelig bidrar til suksess og vekst.

“I think that everyone have to be in their field. You cannot be like, I mean, you have a company that sells millions of dollars. You cannot be chasing if your car or that car... I mean, come on. I mean, so you, you, you are not going to project yourself because those things are trivial. I mean, of course you want to fix it, but those things, you resolve it with money.»

Informantenes synspunkter støttes ytterligere av to konkrete observasjoner:

Klokka 12:00 sendte vi en beskjed til daglig leder om (hen) kunne komme til kontoret for å svare på noen spørsmål angående ansatte. Daglig leder skulle ha lunsj og møte en kunde, og spurte derav om vi kunne møtes 13:30. Etter å ha ventet på kontoret til 14:30 uten noe beskjed bestemte vi oss for å avslutte dagen. Vi sendte melding om dette og fikk tilbakemelding om at en av maskinene hadde sluttet å virke og at det var derfor (hen) var sen.

Planer endres etter behov og prioriteringer. I løpet av bilturen kommer vi ovenfor arbeidere som trenger hjelp med en bil som kjørte seg fast. Vi blir igjen og en annen bil kommer med kjetting for å prøve og dra den ut. Det gikk bra. Vi kjører videre.

Det er enighet blant informantene om at hovedansvaret i virksomheten ligger på to enkeltpersoner: gründeren og daglig leder. Det ble observert at disse to er sentrale i alle aktiviteter som foregår i virksomheten og velger i stor grad sine egne arbeidsoppgaver. Gründeren er opphavet til mange av ideene og prosjektene, mens daglig leder tilpasser og organiserer disse. Daglig leder bærer mye av ansvar alene, men tar alle avgjørelser i samråd med gründeren, som må godkjenne dem. Det betyr imidlertid at de deltar aktivt i alle prosesser som foregår i virksomheten. De bestemmer sammen når og hvor prosjektene skal gjennomføres. Materialene, andre ansatte og alt annet kommer deretter.

Dette ble bekreftet av en informant:

“(Daglig leder) don’t really administrate alone the whole thing, because mostly on decisions (..) always have to consult with (gründer).”

Virksomheten jobber kontinuerlig med å tiltrekke seg personer som kan støtte ledelsen, men å tiltrekke dyktige ansatte til en bygd byr på betydelige rekrutteringsutfordringer, der man må kunne tilby konkurransedyktig lønn og gode levevilkår. Dette er noe virksomheten må ta hensyn til hvis de ønsker å tiltrekke talenter til et område i utvikling.

“We live in a rural area... But what happens if you can bring this person, a professional, but you don't offer a good salary or good conditions to where they can go to live if they come with their family. To bring more talented people means you need to bring an offer, a good salary and a good condition of life.”

Gründeren har bekreftet at det er gjort flere kostbare forsøk på å innhente kompetanse. Med tanke på virksomhetens fremtidsutsikter og utvidelsesplaner er det behov for å rekruttere flere, men per nå er det blandende respons når det gjelder å investere i lokal arbeidskraft. Noen mener at det er verdt et forsøk, men andre er bekymret for risikoen og tviler på om at de vil finne en like dedikert og lojal ansatt som daglig leder.

“After that investment, are they going to be loyal to us, or no? Because we need someone competent. And be loyal. And that the only soldier that we have right now with. That is the (daglig leder).»

Mangel på ansatte fører til at gründerens og daglig lederens ansvarsområder blir større. Gründeren har eieroppgaver og daglig leder håndterer juridiske forhold med advokaten,

fysiske oppfølging av teamene i prosjektene, møter med assistenten/sekretæren og markedsføringsansvarlig, besvarer e-poster og ordner henting/fiksing av deler til maskineri. I tillegg må kalenderen være fleksibel for uforutsette hendelser og samt samtaler eller kundemøte med gründeren. På grunn av deres omfattende kjennskap og oversikt over tomtene som skal selges, har begge påtatt seg ansvaret for salg og kundekontakt. Den administrative assistenten på kontoret snakker ikke engelsk, og dette begrenser muligheten til å kommunisere effektivt med utenlandske kunder gitt at hovedkundegruppen i virksomheten består av europeiske og nordamerikanske tilflyttere.

“To do their job, (you) have to sweat a lot. It is not an easy thing.”

Alle eiendomstomtene har fantastiske utsiktspunkter, uansett hvor det er plassert, noe som gir virksomheten et betydelig konkurransefortrinn. Deres evne til å formidle kvalitet og ambisjoner har vært med å forme virksomhetens omdømme. Flere informanter bekrefter og anerkjenner deres karismatiske egenskaper som tiltrekker kunder til å ha direkte kontakt med dem. Gjennom deres engasjement, dedikasjon og lojalitet til virksomheten har ledelsen lyktes med å etablere et positivt omdømme både for virksomheten og deres bidrag i lokalsamfunnet. Det oppleves som om de er villig til å gå enda lengre og gjøre enda mer på vegne av virksomheten. I en voksende virksomhet understreker daglig leder betydningen av å motivere ansatte og støtte dem så mye som mulig. Under intervjusamtalene er ansatte positive til arbeidsmiljøet i virksomheten. Daglig leder er klar over alt ansvar hen bærer på og trives med det. Det tyder også på at hen ser ingen problemer med å påta seg mer ansvar hvis det er behov for det:

«It's business and part of life.»

5.3 Prioriteringer

“Jeg tror i dag at vi kan være littegrann stolt.”

“Da jeg kom først for 18 år siden, så var det absolutt ingenting. Det var ikke en motorsag, det var kanskje en bil eller noe sånt. I dag er det fler. Det er jo ikke akkurat positivt det da. Det viser jo uansett i utvikling i dag, så har vi bensinstasjonen. Vi har, ja mange ting som har kommet. I det siste at vi syns det har vært særlig utvikling. Av de der 30 som vi har ansatte - hoveddelene er jo fra Torio og i tillegg så har du alle de andre kontraktivt sett som er fra området i å å jobbe som vi snakker om sikkerhet kanskje. Ja, helt sikkert over 100 pers. som et resultat - ikke inne på, ikke nødvendigvis inne på mitt prosjekt, men i rivende utvikling i lokalsamfunnet.”

Da gründeren ankom Torio for 18 år siden, var byen preget av både lite trafikk og begrenset utvikling. Den nåværende utviklingen har vært bemerkelsesverdig og er til å være stolt av. Gründeren er anerkjent som en dyktig og hardtarbeidende person med mange kreative og ambisiøse ideer. Hens ideer har vært drivkraften bak mye av utviklingen som finner sted i dagens Torio. Flere informanter bekrefter at ideene hans stadig strømmer på, og det er alltid aktivitet på gang. For øyeblikket arbeider gründeren med flere kreative sideprosjekter, inkludert etablering av en syltetøyfabrikk og utviklingen av beboelige utendørshuler, som er ment til å bli en attraksjon og overnattingssted for kommende turister. Det ble observert at alle som kjenner til dette huleprosjektet viser stor interesse og etterspør tillatelse til å besøke dem. Flere beboelige huler er planlagt, men for øyeblikket er det bare én som er møblert med seng, bord og stol. Til tross for mangel på dusj og toalett, som snart vil bli installert, har gründeren allerede brukt hulen som soveplass og markedsført at søvnen er fantastisk som et resultat.

Det ble nevnt at gründeren har påbegynt andre prosjekter, i tråd med den egenetablerte frivillige organisasjonen CEDEM. Det inkluderer en nyoppført skole, planer om en skateboardrampe og et ønske om å etablere et eldrecenter i nærmeste fremtid. I tillegg til dette er det ønsket om å etablere tjenester som veterinær, lege og lokalbutikk for å videreutvikle lokalområdet. En utetrampoline for unger ble bygd etter at gründer ble inspirert av den nye lekeplassen som befinner seg midt i Sandnes Sentrum. Det oppfattes at disse sideprosjektene var frivillig arbeid og hadde ingen direkte tilknytning med virksomhetens daglige drift.

Enkelte informanter anerkjenner ledelsens engasjement i utviklingen av nye ideer og prosjekter, og det påfallende arbeidet de legger ned. For øyeblikket er det trolig 5-6 tomteprosjekter som er påbegynt, med ulike stadier av ferdigstillelse og utvikling samtidig. Det er blitt nevnt at gründerens visjon er å etterlate robuste resultater, med tanke på de

hundrevis av tomtene som allerede er solgt, og de potensielle tomtene som forventes å bli solgt i fremtiden. Dermed vil det å etablere en solid struktur og levedyktig administrasjon hjelpe til med å opprettholde virksomhetens vekst og få flere til å få øynene opp for bygda.

En informant anerkjenner at administrasjonen har visse svakheter og ikke alt blir fulgt opp slik det bør. På kontoret hos TRG er det fem personer til stede for å håndtere administrasjonen samtidig som de utøver andre arbeidsoppgaver. Når daglig leder har ansvaret for to ulike selskaper og er beslutningstaker på kontoret, er det begrenset med tid og oppgaver en person kan påta seg i løpet av en arbeidsdag. Den begrensede tilgangen på ansatte og ressurser, spesielt når det gjelder kompetanse og materiale, legger press på daglig leder i å bestemme hva som bør prioriteres.

“I think (daglig leder) has a lot of work and many things. You don't have the time to go or to think about how and what we can do to make the company grow. I think it is the is one of the main issues in this in this case. “

Imidlertid er det uenighet blant de ansatte når det gjelder prioriteringer, da det er mange pågående arbeidsoppgaver som krever oppmerksomhet. Det har vært uttrykt ønske om at daglig leder prioriterer kontoret mer. For øyeblikket er det ingen som tar tak i prosedyrer for å forbedre administrasjonen, og det foreligger ingen plan om tiltak. Dette innebærer at hvis daglig leder er fraværende, er det ingen som kan gi en felles retning for mål og rolle i arbeidsoppgavene som skal utføres for hvert prosjekt. Det er mangel på fokus på å forbedre administrasjonen med ressursene de har tilgjengelig i dag.

“Because sometimes when (daglig leder) is not at the office, OK, you need a person who direct. a planning of the company. OK? What? What can we do with the the company for this year? What is my vision to do? In this year. My business plan for this year. I don't know. Yeah, there is no business plan. No, no. So, if someone knew where to come...in, they wouldn't know anything.”

“(Daglig leder) needs to stay at the office more because some procedures are necessary that (they) has to do, and then people communicate with us, but sometimes (they) is not in the office the majority of time. (They are) doing something in (place). (They are) maybe doing the project, but I think (they) could be at the office more making some decisions.”

Det blir bekreftet av en informant at utviklingen av områdene rundt solgte tomter blir finansiert av inntektene fra tomtesalget. Det prioriteres å sikre at alle solgte eiendomstomter leveres med bygde veier, innlagt vann og strøm. Utviklingen av tomtene er nøye planlagt, og

det legges stor vekt på at alle tomtene er korrekt registrert overfor myndighetene.

Virksomheten legger vekt på å ha alt riktig av mål og informasjon på plass i salgsmappen for å bygge tillit hos allerede eksisterende og potensielle kunder. Det blir dermed brukt lokale arbeidere for å forstå naturen og topografien. Kvaliteten på utført arbeid skal være av høy standard, og dette har vært grunnlaget for at de blir anbefalt videre til andre. Det blir formidlet av samtlige informanter at salgsutviklingen er det som fungerer godt i virksomheten og de får bekreftelse på arbeidet sitt når de mottar lite klager og gode tilbakemeldinger fra kundene, noe som er uvanlig i Panama. Panama er ikke et land der de er kjent for å yte god kundeservice, noe som bekreftes ytterligere når det ble informert om midler brukt på å sende ansatte til kundeservicekurs. Kundeservicen og produksjon oppfattes som den største prioriteringen blant ledelsen.

“Even if we have competition at times, we still are a company that is sort of big which has a good reputation, and we have good confidence. We almost never get, like, you know, complaints and people being like disappointing about this really. It's not really common but (it) gets something like that. It's more the opposite. People get like ..what they want... that people have like a good....and also they also recommend us too.”

Under intervjuene kommer det frem at markedsføringen er et område samtlige ansatte ønsker at virksomheten skal forbedre. En informant påpeker et behov for en mer aggressiv markedsføringsstrategi for å opprettholde virksomhetens posisjon i markedet og følge med på markedstrendene. Tiltak har blitt gjennomført for å styrke markedsfokuset, blant annet ved å ansette en erfaren markedsfører og kjøpe magasinannonser for å promotere livet i Torio. Det er også et ønske om å finne en ansatt som kan bli sendt til konferanser med slips og vest for å markedsføre virksomheten.

“(Daglig leder) would like to see someone just go for a fair, a convention for marketing that can go and like represent and learn and come back. Representing with jacket and tie and really representing the company. I can do that also, but (if daglig leder) do that, (they) cannot do what (they) do today.”

For å nå mennesker i eiendomsbransjen og utvide nettverk, jobber daglig leder og markedsføringsansvarlig aktivt med å skaffe eiendomsmeglersertifikatet. Dette sertifikatet kan være nyttig for å skape bedre resultater og flere muligheter. Det snakkes om en betydelig satsning og forbedringer innen markedsføring fremover for å nå ut til flere, potensielle kunder.

Det kommer frem i intervjuene at fellesbehovet som ble nevnt for både produksjons- og administrasjonsavdelingen var å oppdatere gammelt utstyr. Det ble bekreftet på daværende tidspunkt at det var seks store maskiner som er under reparasjon og datautstyr som ikke klarer å håndtere omfattende programvarer som blir tatt i bruk. Å investere i nytt utstyr er nødvendig for å imøtekomme ansattes behov og arbeidsmengde på lang sikt. Utdatert utstyr påvirker effektiviteten og fører til sløsing med tid når ledelsen må bruke ressurser på å finne gamle deler til udatert utstyr. Noen av maskinene har til og med tatt fyr to ganger, noe som førte til at ansatte måtte ta med seg brannslukningsapparater. Ellers blir det nevnt at maskinparken i dag fungerer helt ok, men det oppleves at koordineringen mellom prosjektene derimot har en del problemer. Dette ble ikke utdypet mer, men det er blitt poengtert ettersom maskinparken utgjør kjernen i eiendomsutviklingen. Det er god kvalitet på materialer og prosjektene blir fullført i tide, men enkelte informanter understreker behovet for kontinuerlige forbedringer av utstyr, maskineri og opplæring av ansatte for å holde tritt med selskapets utvikling og opprettholde konkurransefortrinnet.

“The equipment, and the team, and the training, all need (to) improve with the level of the company. So as the company improves, so does the need for more modern equipment.”

Alle informanter er enige om at virksomheten har et stort potensial for videreutvikling. CEDEM har tilgang til et ubrukt naturreservat som kan være en attraksjon eller et verdifullt supplement til virksomheten. Foreløpig er dette ikke en prioritet for ledelsen. En informant påpeker behovet for å introdusere flere produkter for å tiltrekke besøkende til bygda og for å markedsføre området for å selge flere eiendomstomter. Det tydes på at møter med investorer med store utviklingsplaner for området har funnet sted, men uten at det har videreført til konkrete planer. Gründeren stiller strenge krav til hvem som kan investere for å sikre den beste mulige utvidelsen for virksomheten. Det er uklart hva som pågikk og hva som ble diskutert under disse møtene, men det er grunn til å tro at mange oppståtte muligheter og planer for vekst har gått tapt på grunn av andre prioriteringer.

6 Diskusjon

6.1 Organisering og koordinering

I Mintzbergs organisasjonsteori (1983) vektlegger han betydningen av koordineringsmekanismene som bestemmer hvordan organisasjonene struktureres. Han påpeker at selv om det finnes én sentral mekanisme, er det mulig å tilpasse og ta bruk i flere. Torio Properties & Developments er en eiendomsutviklingsvirksomhet som består av to ulike selskaper, TRG og TOC, som opererer som to separate avdelinger. Virksomhetens struktur støtter denne tilnærmingen om å ta i bruk flere koordineringsmekanismer ved behov.

Fayol sin administrasjonsteori (1988) fremhever viktigheten for å etablere tydelige linjer for autoritet og ansvar i en organisasjon. Gründeren og daglig leder har den overordnede beslutningsmakten i begge avdelinger, med autoritet til å bestemme sine egne ansvarsområder og arbeidsoppgaver. Våre observasjoner viser at disse individene gjennomfører jevnlige omvisninger på eiendomstomtene og følger opp teamene på hvert prosjekt flere dager i uka. Dette samsvares med Mintzbergs teori om direkte tilsyn som den typiske koordineringsmekanismen for entreprenørorganisasjoner. Her etableres det et formelt hierarki der lederen gir ordre og overvåker ansattes handlinger (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Fayol (1988) argumenterer videre at dette reduserer konflikter og forvirringer blant ansatte når de mottar ordre fra én overordnet.

Våre funn tyder på at klar beslutningsmyndighet alene ikke er tilstrekkelig for god kommunikasjon i virksomheten. Hvis det mangler en systematisk praksis med tilgjengelig dokumentasjon og kontinuerlig informasjonsdeling, vil dette føre til en skjevfordeling av informasjonsbesittelse hos beslutningstakerne. Dette hindrer dermed kommunikasjonsflyten og koordineringen betraktelig. Ansatte påpeker at det ikke eksisterer noen form for system for å få tilgang til grundig rapportering over alle pågående prosjekter. Dette vil dermed indikere at koordineringsmekanismen for disse ansatte i stor grad er preget av uønsket gjensidig tilpasning. Jacobsen & Thorsvik (2021) påpeker at gjensidig tilpasning er optimal når oppgaver ikke krever omfattende koordinering, noe som støttes av våre observasjoner og funn. Ansatte har uttrykt at manglende oppdateringer og informasjon fører til forvirring og hindrer dem i å ta beslutninger eller utføre oppgaver selvstendig uten beslutningstakerens involvering. Det er derfor avgjørende for gründer og daglig leder å sikre at resten av ansatte har oversikt over pågående prosjekter for å sikre effektiv koordinering og kommunikasjon. Informanter har anerkjent at administrasjonen hos TRG mangler oppfølging som bør være på

plass, og det er for tiden ingen korrigerende tiltak implementert. Dette området er dermed udekket og representerer et viktig ansvarsområde som krever handling for å sikre virksomhetens overordne visjon. Ansatte har også bemerket at oppdateringer skjer muntlig ved administrasjonen i TRG, og kun ved spesielle anledninger og behov. Disse samtalenene blir ofte preget av forstyrrelser på grunn av andre prioriteringer som gründer og daglig leder mener krever mer oppmerksomhet.

TOC er den produserende avdelingen i virksomheten som utvikler alle eiendomstomtene. I produksjonsavdelingen er alle ansatte organisert i team for hvert prosjekt og har en grundig forståelse av sine arbeidsoppgaver uten direkte involvering fra gründer eller daglig leder. I tillegg avholdes det daglige møter mellom daglig leder, gründer og prosjektledere på produksjonsavdelingen hver morgen. Dette resulterer i effektiv kommunikasjon og informasjonsflyt mellom dem. Dette sikrer at ansatte er klar over fremdriften og retningen for produksjonsutviklingen. Det er grunn til å tro at slike rutiner og klart definerte arbeidsoppgaver på denne avdelingen ser ut til å minimere forvirring. Alle ansatte på TOC gjennomgår også praktisk opplæring før de starter i sine stillinger. Dette reduserer avhengigheten av andre og samsvarer med Mintzberg syn på standardisering av kunnskap, der de ansattes kompetanse og opplæring utgjør mesteparten av koordineringen (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Ansatte som håndterer arbeidsoppgaver der både gründer og daglig leder ikke kan involvere seg i, er områder der de har begrenset med kunnskap til å overvåke arbeidsprosessen. Dette resulterer i at virksomheten benytter seg av lokale arbeidere eller outsourcer visse oppgaver, for eksempel når det gjelder topografien eller forståelse av naturforhold der tomtene bygges på. Dette gjelder også juridiske forhold, der de har en advokatkonsulent for bistand. Våre observasjoner hos produksjonsavdelingen støtter Fayols organiseringsprinsipp om arbeidsdeling i mindre spesialiserte enheter (Fayol, 1988).

Arbeidsdelingen fører til at man har roller der man fokuserer på det man er best på, og dette bidrar til både effektivitet og produktivitet. Det er imidlertid tydelige indikasjoner på at ledelsen prioriterer mer ressurser og oppmerksomhet mot TOC, trolig på grunn av at TOC utgjør kjernen av virksomhetens inntektsstrømmer. Her utvikles det eiendomstomter, og denne inntektskilden muliggjør finansiering av driften og videreutvikling av eiendomstomtene. Samtidig genererer TOC midler som støtter videreutviklingen av lokalsamfunnet. TOC har dermed den direkte koblingen mellom produksjon, salg og inntektsgenerering. Man kan dermed stille spørsmål om dette har ført til en skjev fordeling av

ledelsens ressursbruk har gått på bekostning av den andre avdelingen. Fayol advarte mot overfokusering på én avdeling på bekostning av en annen i organisasjonen. Overfokusering på én avdeling kan føre til ubalanse, redusert samarbeid og til slutt svekke organisasjonens ytelse og måloppnåelse (Fayol, 1988).

Fayol (1988) har understreket viktigheten av å etablere en vedlikeholds- og økonomiavdeling som er nødvendig for å sikre god oversikt over utgifter og ressurser. Per dags dato mangler det en dedikert økonomiavdeling som kan håndtere nødvendig kunnskap om kostnadsforståelse og økonomisk planlegging. Dette skaper utfordringer, spesielt med tanke på virksomhetens behov for å sikre finansiering til drift og eiendomsutvikling gjennom salg og produksjon. Det er et påtrengende behov for å implementere en strukturert økonomistyring som kan sikre kontroll over kostnader og ressurser. Manglende koordinering av økonomisk planlegging fører til ineffektive beslutningsprosesser og hindrer fremdriften i arbeidsprosesser. Samtlige ansatte bekrefter at fremdriften i samtlige arbeidsprosesser blir hindret på grunn av fraværende budsjettering. Manglende budsjett kan føre til tap av kontroll over økonomiske ressurser. Uten budsjett er det utfordrende å overvåke ineffektiv ressursallokering og regulere utgifter for å møte de ansattes behov. Det har seg nemlig slik at ansatte i begge avdelingene har behov for å oppdatere gammelt utstyr. Hvis det viser seg at det foregår en manglende evne til å finansiere ytterligere investeringer vil det medføre at virksomheten må fortsette å bruke og vedlikeholde gammelt utstyr, noe som kan redusere effektiviteten og svekke konkurransekraften som en sannsynlig konsekvens.

Til tross for dette viser observasjonene våre at lønningssystemet i virksomheten fungerer svært godt. Alle ansatte møter opp på kontorlokalet og henviser seg direkte til assistenten/sekretæren. Der er det skriftlige rutiner som dokumenterer oversikten over hvem som har fått lønn og hvor mye, i tillegg til at involverende parter signerer at lønnsutbetalingen er gjennomført. Denne koordineringsmekanismen omhandler standardisering av arbeidsoppgaver. Hensikten med denne er å sørge for at arbeidsoppgavene er utført på samme måte for hver gang. Max Weber mener at koordineringsmekanismen der regler, skriftlige rutiner og prosedyrer står sentralt er et av de viktigste trekkene for å fremme administrativ effektivitet, og det virker som virksomhetens lønningssystem er i tråd med prinsippet (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

Fayol (1988) understreker videre viktigheten av organisering, der et organisasjonskart fungerer som et nyttig verktøy for å forebygge og strukturere arbeidet. Virksomheten informerte tidlig om mangelen på et nedskrevet organisasjonskart som tydelig definerer roller og arbeidsbeskrivelser. Ifølge Fayol (1988) er det avgjørende for en velkoordinert organisasjon å ha god kommunikasjon mellom avdelingene, slik at ansatte vet nøyaktig hvilken rolle de skal spille og hvor de skal bidra med støtte. Dette er essensielt for riktig ressursallokering, samarbeid og kostnadsforståelse. Våre funn viser at samtlige ansatte blir bedt om å utføre oppgaver som kanskje ikke er relevant for deres stilling eller kompetanse. Dette skyldes flere planer både innenfor og utenfor virksomheten, uten tilstrekkelig samordning mellom avdelingene. Det har blitt dermed uttrykt videre at flere møter, både innad og på tvers av avdelingene, kan bidra til økt informasjonsflyt, samarbeid og bedre kjennskap mellom ansatte, noe som kan lette arbeidstyngden. Dette kan også bidra til å kompensere mangelen på kompetanse i administrasjonsavdelingen, sikre oversikt over produksjonsutviklingen og andre medvirkende planer, som er avgjørende for optimal ressursutnyttelse for hele virksomheten.

6.2 Planlegging og ledelse

Fayol understreker viktigheten av å ha et fremtidsrettet syn og utarbeide en konkret plan. Denne grunnleggende planen bør være enhetlig og være realistisk, og basert på faktiske forhold (Fayol, 1988). Det var tydelig at TPD hadde en ambisiøs visjon om å utvikle et mangfoldig lokalsamfunn med ulike næringsaktiviteter. De utrykte ønske om å etablere tjenester som lege, veterinær, lokalbutikk og eldresenter i Torio. Med tanke på områdets kontinuerlige vekst, noe som ble bekreftet av flere informanter, virker denne visjonen gjennomførbar. Imidlertid står virksomheten nå overfor flere utfordringer, da det kan diskuteres hvorvidt denne visjonen faktisk utgjør en konkret plan.

Ifølge Fayol bør en konkret plan deles opp i flere underordnede planer som implementeres på ulike nivåer i virksomheten. Disse planene skal være i harmoni med den overordnede planen, og bør ikke være motstridende (Fayol, 1988). For tiden er TPD involvert i flere prosjekter, inkludert eiendomsutvikling, etablering av syltetøyfabrikk og utvikling av beboelige huler for turister. Gründer påpekte at prosjekter som ikke er relatert til eiendomsutviklingen, er hens egne initiativer. Imidlertid blir det klart at TPD bidrar med ressurser og midler til disse prosjektene. I tillegg støtter virksomheten den frivillige organisasjonen CEDEM økonomisk og ved bistand av personale. Dette har ført til konkurranse om ressurser og midler, noe som ble bekreftet av en informant som utrykte forvirring og frustrasjon over egen rolle. Det kan derfor hevdes at disse underordnede delplanene fører til motstridende interesser, selv om de alle er i tråd med den overordnede visjonen.

Selv om dette er tilfellet, er det likevel tydelig at området gjennomgår betydelig utvikling. Forbedringer av veinettverket, etablering av bensinstasjoner, og veksten av selvstendig næringsdrivende som driver kafeer og restauranter i lokalområdet er blant resultatene av denne utviklingen. Visjonen om å utvikle et mangfoldig lokalsamfunn ser ut til å materialisere seg, men det er verdt å vurdere om dette skjer på bekostning av virksomheten.

Gründeren og daglig leder fremstår som meget karismatiske personer og innehar typiske egenskaper som Fayol påpeker er viktig for ledelsen. Likevel blir det understreket at en vanlig svakhet blant ledere er en tendens til å bli oppslukt av detaljer som egentlig kan håndteres av deres underordnede. Det fremheves at disse underordnede ofte kan utføre disse oppgavene mer effektivt, og dermed kan lederen frigjøre tid til å håndtere mer pressende saker (Fayol, 1988). Det ble ved flere anledninger nevnt og observert at gründeren og daglig leder støter på både reelle og trivielle problemer i løpet av arbeidsdagen. De velger selv hvilke oppgaver de

tar tak i, og blir ofte fanget opp i detaljer. Dette kan inkludere hendelser som en bil som har kjørt seg fast i grøften, maskiner som bryter sammen og andre situasjoner som lett kunne blitt håndtert av andre ansatte. En informant brukte termen «distraksjoner» for å beskrive disse episodene. Det kan derfor drøftes hvorvidt denne ressursbruken har en hensiktsmessig effekt, da det kanskje ville være mer fordelaktig å kanalisere disse ressursene til andre avdelinger.

I en artikkel om Henri Fayols fundamenter fremheves viktigheten av delegasjon i en voksende organisasjon. Ettersom organisasjonen vokser, blir det umulig for lederen å gi personlig veiledning til hver enkelt ansatt. Derfor er det avgjørende at oppgavene blir delegert videre til mellomledere i kommandolinjen (Wren et al., 2002). Å finne nye ansatte utgjør en stor utfordring for virksomheten, spesielt siden den er plassert i et landlig område. Det blir ytterligere komplisert av vanskelighetene med å lokke kvalifisert personell fra byen til landet. Det kan drøftes om hvorvidt utfordringer i form av kompetanse kan være årsaken til mangel på delegering i virksomheten. Ettersom delegering innebærer en viss risiko for feil, kan dette virke skremmende for ledelsen spesielt hvis det er mangler på spisskompetanser innenfor visse områder. Likevel påpeker Fayols teori at effektiv delegasjon, til tross for risikoen, er avgjørende for å fremme samarbeid, energi, initiativ og lojalitet blant ansatte, og dermed bidra til organisasjonens suksess (Fayol, 1988).

På denne måten kan Fayols uttalelser motstride hverandre når det gjelder den ideelle tilnærmingen til delegasjon og ledelse i en organisasjon. Mens han understreker betydningen av effektiv delegasjon for å oppnå samarbeid og suksess, legger han også vekt på behovet for kompetent personell, noe som kan være utfordrende når det gjelder å delegere oppgaver (Fayol, 1988). Dette antyder en kompleksitet i hans teori som krever nøye vurdering og tilpasning i ulike organisatoriske kontekster.

6.3 Kontroll

Kontroll, den siste funksjonen i Fayols teori om administrasjon, spiller en avgjørende rolle i å sikre at alt harmoniserer med planen, de etablerte prinsippene og de gitte instruksjonene, og deretter iverksette korrigerende tiltak ved behov. Dette involverer aktiv overvåkning av feil, mangler, og distraksjoner (Fayol, 1988).

Det kan argumenteres at distraksjoner også kan skyldes mangel på klare planer. Uten en tydelig plan risikerer både ledere og ansatte å bli fristet til å fokusere på mindre viktige oppgaver, eller å reagere på uforutsette hendelser uten å ha en klar strategi for å håndtere dem. En veldefinert og strukturert plan kan fungere som et kompass som veileder organisasjonen gjennom utfordringer og holder fokus på de viktigste målene.

Kontrollfunksjonen bør også påse at koordinering i form av møter holdes regelmessig i organisasjonen, og fullførelse av ansattorganisering (Fayol, 1988). Det er relevant å diskutere i hvilken grad lederens prioriteringer kan ha påvirket gjennomføringen av slike møter jevnlig i hver av avdeling. Det er et klart behov for flere møter i administrasjonsavdelingen, mens det er en integrert del av den daglige rutinen i produksjonsavdelingen. Ansattorganiseringen er ledelsens ansvar, og det er en kontinuerlig prioritering å sikre tilstrekkelig arbeidskraft for å støtte nåværende drift og oppfylle virksomhetenes visjon. Det kan hevdes at mangel på arbeidskraft kan ha forstyrret ledelsens evne til å kontrollere prioriteringer og iverksette aktive og korrigerende tiltak ved behov. Dette innebærer redusert mulighet til å overvåke og håndtere svakheter, feil og mangler effektivt.

Fayol understreker videre at hvis kontrollfunksjonen skal være operativ, bør ledelsen praktiseres i tråd med prinsippene. Ledelsen må også sikre at kontrollfunksjonen er operativ ved å planlegge, organisere, koordinere og til slutt gjennomføre kontroller (Fayol, 1988). Mintzberg, som har vært en kritiker av Fayols teori, påpeker imidlertid at hvis man spør en leder om hva de gjør, vil de mest sannsynlig svare at de planlegger, organiserer, koordinerer og kontrollerer. Han forklarer videre at dette ikke bør komme som en overraskelse, da virkeligheten ofte ikke samsvarer med det som blir observert (Golden Pryor & Taneja, 2010).

7 Konklusjon

Hensikten med denne studien var å undersøke hvordan man kan forbedre koordinering i Torio Properties & Developments. Studien har avdekket flere sentrale årsaker til koordineringsproblemene i virksomheten. Manglende kommunikasjon på tvers av avdelingene, delvis grunnet ledelsens oppfatning av avdelingene som separate enheter, står frem som en vesentlig utfordring. Dette begrenser informasjonsflyten og hindrer optimal utnyttelse av virksomhetens samlede kompetanse.

For å adressere disse problemene er det nødvendig med tiltak som styrker internkommunikasjonen og fremmer gjensidig tilpasning mellom avdelingene, i stedet for kun gjennom ledere. Som David Lamond påpeker, Mintzberg har indirekte bekreftet og videreutviklet Fayols tankesett om ledelse, noe som understreker viktigheten av å integrere ulike perspektiver i forståelsen av koordineringsutfordringer (Lamond, 2003).

På grunn av beliggenhet har virksomheten begrenset tilgang til ressurser i form av kompetanse. Dermed blir det viktig å utnytte eksisterende kompetanse for å fremme samarbeid på tvers av avdelingene slik som Fayol (1988) påpeker. Som Michael J. Fells advarer, dersom man tar i bruk Mintzbergs modeller betyr ikke det nødvendigvis at man avkrefter gyldigheten av andre modeller. Begge bør kunne betraktes som alternative perspektiver på samme fenomen (Fells, 2000).

Når det gjelder ansvarsfordeling, avslører studien at ledere ofte påtar seg for mye ansvar og blir opphengt i detaljer. Delegering, som Fayol (1988) påpeker, kan løse slike distraksjoner og tydeliggjøre roller, slik at ledere kan fokusere på viktigere oppgaver. Videre viser funnene en mangel på enhetlig ledelse, spesielt med tanke på prioriteringer som påvirker koordineringen negativt. Dette kan ses i form av overfokus på salg og produksjon på bekostning av administrasjonen. En gjennomgang av ledelsesstrukturen og prioriteringene mellom avdelingene er derfor nødvendig for å implementere effektive endringer.

Ved å adressere disse områdene og implementere tiltak for bedre koordinering, kan Torio Properties & Developments oppnå økt effektivitet, forbedret kommunikasjon og mer optimal ressursbruk, i tråd med visjonen om å bidra til et mangfoldig lokalsamfunn. En integrering av både Fayols (1988) og Mintzbergs (1983) prinsipper vil bidra til å skape en mer balansert og effektiv organisasjon, bedre egnet til å møte dagens utfordringer. Som påpekt av Lamond, *“Fayol gave us management as we would like it to be and Mintzberg gave us management as it is,”* (Lamond, 2004, s. 332). Dette understreker viktigheten av å forstå både idealene og

realitetene i administrasjonspraksis når man søker å implementere forbedringer i virksomheten.

7.1 Kritisk refleksjon og begrensninger med oppgaven

Vårt samarbeid med TPD har vært en spennende og svært lærerik erfaring. I løpet av den korte perioden vi tilbrakte der, fikk vi opparbeidet betydelig kunnskap, til tross for en krevende prosess og en rekke utfordringer.

Ettersom virksomheten befinner seg i et landlig område i Panama, måtte vi ta hensyn til kulturforskjeller og språkbarrierer. Vi minimerte språkbarrieren til beste evne, men det er viktig å erkjenne at slike misforståelser kan fremdeles oppstå som følge av feilformuleringer fra informanter eller fra vår side. Det er også verdt å bemerke at vi ikke hadde rådighet til å sette oss inn i hvordan utenlandske selskaper opererer i tråd med lokale regelverk.

En informant påpekte utfordringer knyttet til integrering i virksomheten. I retrospekt kan vi reflektere over om disse integreringsutfordringene kan ha påvirket vår rolle som forskere. Vi la merke til at integrering av nye ansatte ikke var en prioritert oppgave for virksomheten. Som forskere som var til stede for å undersøke hvert enkelt ledd i virksomheten, er det grunn til å tro at holdningen til integrering kan ha påvirket vår arbeidsprosess og vår evne til å få innsikt internt i virksomheten.

I løpet av oppholdet vårt fikk vi mer tilgang til administrasjonsavdelingens daglige drift. Imidlertid var vår tilgang til produksjonsavdelingen avhengig av ledelsens tilgjengelighet for å inkludere oss. Det kan diskuteres hvorvidt tidsmessige begrensninger og ledelsens prioriteringer kan ha ført til at vi har hatt mindre observasjon og færre samtaler med ansatte i produksjonsavdelingen. I tillegg til dette ble vi fortalt at flere ansatte her er alfabetisk ukyndige, og kan ha påvirket vårt utvalg. Dette begrenset vår evne til å få en grundigere forståelse av den fysiske driften.

Ved transkriberingen av intervjuene la vi også merke til at oppgaven ville bli svært omfattende. Vi har grunn til å tro at noen besvarelser bar preg av unnvikende svar og manglende åpenhet, noe som kan ha begrenset vår forståelse av de temaene vi ønsket å undersøke grundigere. Dette bidro til at arbeidsprosessen ble mer krevende, og kan ha påvirket vår evne til å besvare problemstillingen nøyaktig og presist.

For å avgrense oppgaven, valgte vi også å se bort fra tidligere hendelser for å fokusere på nåværende drift. Det er likevel verdt å merke seg at dagens situasjon uansett påvirkes av ringvirkningene fra tidligere hendelser, og våre funn reflekterer den nåværende situasjonen som virksomheten befinner seg i dag.

8 Videre forskning

Denne studien kan betraktes som en forstudie hvor svakheter og utfordringer i virksomheten er blitt identifisert. Etter å ha avdekket flere årsaker til den svekkede koordineringen i studien, kan det neste skrittet være å gjennomføre en studie som fokuserer på organisasjonsendring og implementering av tiltak. Denne prosessen kan innebære integrasjon av ulike systemer for å forbedre informasjonsflyt og oppmuntre til mer effektiv delegasjon av ansvar. Ved å adressere de svakhetene som er blitt identifisert i denne studien, kan virksomheten initiere målrettede tiltak og gjennomføre regelmessige evalueringer for å overvåke fremdriften og effekten av disse tiltakene.

Det er også viktig å etablere organisasjonskart for å lettere overvåke svakheter og feil i fremdriften. Dette vil bidra til bedre forståelse og styring av arbeidsflyten. På samme måte er det nødvendig med et klart budsjett på plass for å lette ressursallokeringen til ulike avdelinger. Dette vil sikre tilstrekkelig finansiering tilgjengelig for nødvendige tiltak og prosjekter.

I tillegg til disse tiltakene bør det vurderes å etablere et system for kontinuerlig læring og forbedring. Dette kan omfatte opplærings- og utviklingsprogrammer for både ledere og ansatte for å styrke deres evne til å håndtere endring og samarbeide på tvers av avdelinger. Videre kan det være nyttig å etablere mekanismer der ansatte kan gi tilbakemeldinger og dele ideer fra alle organisasjonsnivåer, slik at alle føler seg inkludert i prosessen. Ved å gjøre dette kan de bidra til å identifisere og løse problemer knyttet til koordinering og informasjonsdeling.

Ved å implementere tiltak for å forbedre informasjonsflyt og å integrere en kultur for kontinuerlig læring og forbedring, kan Torio Properties & Developments utvikle seg til en mer fleksibel og tilpassningsdyktig virksomhet. Dette vil bedre ruste dem til å møte fremtidige utfordringer og muligheter på en effektiv måte.

9 Litteraturliste

- Braun, V., & Clarke, V. (2006, Juli 21.). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, ss. 77-101.
- Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving* (7. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2014). *Organisasjonsteori*. Cappelen Damm akademisk.
- Evensen, K. B., Bull, V. H., & Ness, L. (2021, April 9.). A health promotion intervention to improve oral health of prisoners: results from a pilot study. *International Journal of Prisoner Health*, ss. 546-559.
- Fangen, K. (2022, September 6). *Kvalitativ metode*. Hentet fra De nasjonale forskningsetiske komiteene: <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/metoder/kvalitativ-metode/>
- Fayol, H. (1988). *General and Industrial Management* (Revidert. utg.). Pitman Publishing.
- Fells, M. J. (2000, Desember 1.). Fayol stands the test of time. *Journal of Management History*, ss. 345-360.
- Golden Pryor, M., & Taneja, S. (2010, September 28). Henri Fayol, practitioner and theoretician - revered and reviled. *Department of Marketing and Management*, ss. 489-503.
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (4. utg.). Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2021). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg.). Abstrakt forlag AS.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lamond, D. (2003, Januar). Henry Mintzberg vs Henri Fayol: Of Lighthouses, Cubists and the Emperor's New Clothes. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, ss. 5-23.
- Lamond, D. (2004, Februar 1.). A matter of style: reconciling Henri and Henry. *Management Decision*, ss. 330-356.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall International, Inc.
- Stahl, N. A., & King, J. R. (2020, November). Expanding Approaches for Research: Understanding and Using Trustworthiness in Qualitative Research. *Journal of Developmental Education*, ss. 26-28.
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. (2. utg.). Fagbokforlaget.

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Fagbokforlaget.


Wren, D. A., Bedeian, A. G., & Breeze, J. D. (2002, November 1.). The foundations of Henri Fayol's administrative theory. *Management Decision*, ss. 906-918.

10 Tabelliste

Tabell 1: Mintzbergs organisasjonsstruktur	5
Tabell 2: Utvalg.....	14
Tabell 3: Temaer, kategorier og dimensjoner.....	20

11 Vedlegg 1: Godkjenning av meldeskjema (Sikt)

27.04.2024, 17:06	Meldeskjema for behandling av personopplysninger
-------------------	--

 **Sikt**

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer 255001	Vurderingstype Standard	Dato 06.02.2024
----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------

Tittel
Bacheloroppgave

Behandlingsansvarlig institusjon
Universitetet i Stavanger / Handelshøgskolen ved UiS

Prosjektansvarlig
Kjersti Berge Evensen

Student
Karina Pedersen

Prosjektperiode
08.01.2024 - 15.06.2024

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Lovlig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 15.06.2024.

[Meldeskjema](#)

Kommentar
OM VURDERINGEN
Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personverregelverket.

DELE PROSJEKTET
Du må dele prosjektet med prosjektansvarlig på nytt, da tilgangen er utløpt. Dette gjør du ved å logge inn på minforskning.sikt.no og så trykke deg inn på prosjektet. Du trykker så på "Del", fyller inn eposten, velger type tilgang og så trykker du på "send invitasjon". Invitasjonen må aksepteres innen en uke, ellers må du dele på nytt.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER
Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skygning, nettspørreskjema, videosamtale el.).

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

MELD VESENTLIGE ENDRINGER
Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET
Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

<https://meldeskjema.sikt.no/65a7d942-a0f4-467f-a130-c6b5aaa0b729/vurdering>

1/1

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Informative letter

Do you want to participate in our research project “*How to improve weaknesses in an organization such as Torio Resort & Golf SA?*”

This is a question for you to participate in a research project where the purpose is to improve weaknesses in an organization. The intention of this letter is to inform you about our research project. In this letter, we will provide you information about the purpose of our project and what your participation will mean for you.

Purpose

The project is carried out in connection with a final bachelor's thesis in economics and administration at the University of Stavanger. The purpose of this bachelor's thesis is to investigate aspects of an organization and possible improvements. We are grateful for your participation in our project.

Who is responsible for the research project?

The Business School at University of Stavanger is responsible for the project.

Why are you being asked to participate?

We would like to conduct a semi-constructed interview with any employees who has relation to the company.

What does participating mean for you?

For translator: Aiding in interviews where we will be using a voice recorder.

For employees and manager: an interview lasting for about 15-20 minutes where we will use a voice recorder and take notes underway. A translator will also be there to ensure there is no confusion. Questions asked will be about the organization, roles, responsibilities and communications.

For owner/entrepreneur: An interview lasting for about 15-20 minutes where we will use a voice recorder and take notes underway. Questions asked will be about the organization, roles, responsibilities, communications and history.

For board members: An interview lasting for about 10-15 minutes where we will use a voice recorder and take notes underway. Questions asked will be about the organization, roles, responsibilities and communications.

We will agree together to set a time and date to carry out the interviews. Interviews will be conducted physically.

Participation is voluntary.

Participation and replying to questions are voluntary. If you choose to participate, you can withdraw your consent at any time without giving any reason. All your personal data will then be deleted. There will be no negative consequences for you if you do not want to participate or later choose to withdraw.

Your privacy – how we store and utilize your information.

We will be using the information received for the purpose that has been described in this letter. Every information will be confidential and be treated accordingly to private regulations to provide anonymity at request. We, a translator, and our supervisor will be the only ones to have access to this data. The audio recordings will be transcribed and then deleted at the end of the project. The participants will not be recognized in publications by others.

What happens to your personal data when the project research ends?

The project is set to end July 2024. After the project is ended, the data material with identifiable info and audio recordings will be deleted.

What gives us the right to process personal data about you?

We process information about you based on your consent.

On behalf of UIS, Sikt - the Knowledge Sector's service provider has assessed that the processing of personal data in this project is in accordance with the privacy regulations.

Your rights

As long as you can be identified in the data material, you have the right to:

- access to the information we process about you, and to be given a copy of the information.
- to have information about you corrected that is incorrect or misleading.
- to have personal data about you deleted
- to send a complaint to the Norwegian Data Protection Authority about the processing of your personal data

If you have questions about the study, or want to know more about or exercise your rights, please contact:

- University of Stavanger, supervisor:
 - Kjersti Berg Evensen: kjersti.b.evensen@bi.no
- Students/project group:
 - Karina Pedersen: ka.pedersen@stud.uis.no

- Alina Ha Lam: ah.lam@stud.uis.no
- Our data protection at University of Stavanger: Personvernombud@uis.no

If you have questions related to the assessment made of the privacy services from Sikt, you can get in touch via:

- Email: personverntjenester@sikt.no or phone: 73 98 40 40.

Best regards,
Karina Pedersen og Alina Ha Lam

Consent form.

I have received and understood information about the project and have been given the opportunity to ask questions.

I agree to:

___ to participate in interview.

___ to aid in the interviews.

I agree to my information being processed until the project is finished.

(Signature by participant, date)

Vedlegg 3: Intervjuguide – Employees and Manager

Employees and manager

Semi-structured interviews should keep track of topics to be covered and suggested questions. You can remain anonymous. Rest assured that it's okay to be honest and anonymous.

Semi-structured interview

1. Casual conversation

Informal chat and interviewer introduce himself/herself.

2. Introductory questions:

Can you describe your initial job position?

What is your job position today

Has this changed? If yes, why?

What kind of competencies or skills are important to perform your role?

What are your previous working experiences/education?

3. Key Questions:

Can you tell us about how you got the job?

Describe a normal working day.

Can you tell us about a situation or an incident where you became confused about your responsibilities?

What do you think is working well for the company? Any specific activities?

Is there anything that can be improved in the company?

How does the firm differentiate or stand out from other similar firms in the area?

Can you share any challenges you've faced during your job? How was the challenge solved?

What can you tell us about your company's communication? How does the communication between you and other employees in the company work?

Do you have any specific ideas on how to improve the efficiency or collaboration of your coworkers?

What support and resources do you think is lacking to maximize your productivity?
How can your workday be more efficient?

How are projects typically delegated and coordinated? What should be improved here?

How do you experience the balance between individual responsibility and teamwork?

Is it a challenge with foreign owners?

Information provided will only be available to the project team and other trusted persons in the work.

Ask if anything is unclear and if the subject has questions

4. Summary

Review of findings and clarification.

Have I understood correctly that...?

Vedlegg 4: Intervjuguide – Eier/Gründer

Eier/gründer

Semistrukturerte intervju skal holde oversikt over emner som skal dekkes og forslag til spørsmål. Du kan være anonym. Vær betryggende til at det er greit å være ærlig og anonym.

Semistrukturert intervju

1. Uformell samtale

Uformell prat og intervjuer introduserer seg.

2. Innledende spørsmål

Hvilke oppgaver har du?

-

Hva slags kompetanse eller ferdigheter er viktig for å utføre rollen din?

Fortell oss om historien til virksomheten.

Hvor mange ansatte begynte du med?

Hva var jobben din? Hva var ditt ansvar?

Hvor mange ansatte jobber i dag?

3. Nøkkelspørsmål

Hva var ambisjonene dine når du opprettet virksomheten?

Hva var det opprinnelige målet/visjonen?

Har det endret seg over tid, og hvorfor?

Hva er neste steget for bedriften?

Hvordan skiller denne bedriften seg ut fra andre bedrifter?

Største utfordring?

Noen utfordringer knyttet til kulturell og språkbarriere?

Hvor er selskapet om 5 år? Om 10 år?

Hva er selskapets største ressurs, ifølge din mening?

Hva er selskapets største svakhet, ifølge din mening?

Hva slags utfordringer opplever du i bedriften?

Hva er det noe som fungerer godt i bedriften?

1. Oppsummering

Gjennomgang av funn og oppklaring

Har jeg forstått det riktig at ...?