

Innholdsfortegnelse

1.....	I
nnledning	4
1.1. Bakgrunn for valg av tema	4
2.....	F
orsknings spørsmål	6
2.1. Bedriften AS Vinmonopolet	7
2.1.1. Historikk.....	7
2.1.2. Nøkkeltall (2007).....	9
2.1.3. Vinmonopolets målstruktur	10
2.1.4. Sterke sider	13
2.1.5. Interessentanalyse	14
3.....	T
teori	16
3.1. Håndtering av motstridende interesser på organisasjonsnivå	16
3.1.1. Corporate Social Responsibility	16
3.1.2. Organisasjonsteori som bygger på selvmotsigelse og hykleri.....	19
3.1.2.1. Forholdet mellom politikk og administrasjon.....	23
3.2. Håndtering av motstridende interesser på individnivå	24
3.2.1. Teori om lederes dilemmaer og paradokser.....	25
3.2.2. Individ og paradokser.....	32
3.2.2.1. Bakgrunn for og kjennetegn på at paradokser oppstår.....	33
3.2.2.2. Hvordan håndterer enkeltindivider paradoksene?	35
3.2.2.3. Paradoks som en prosess – sett fra et negativt eller positivt perspektiv	36
3.2.2.4. En handlingsteori	39
3.2.3. Roller i organisasjoner	40
3.2.4. Kommunikasjon i organisasjoner	43
4.....	M
metode	47
4.1. Valg av metode	47
4.2. Kvantitativ metode	48
4.3. Kvalitativ metode	49
4.4. Mitt valg av metode	51
4.4.1. Utvalg.....	52
4.4.2. Intervjuene	53
4.4.3. Gyldighet og pålitelighet.....	54
4.4.4. Gjennomføringen av undersøkelsen	55
5.....	A
NALYSE	57
5.1. Presentasjon av funnene	57
5.1.1. Holdning til bedriftens overordnede interesser	57
5.1.2. Prioritering av Vinmonopolets interesser	58
5.1.3. Vinmonopolets overordnede målsetningers påvirkning på den enkelte medarbeider ..	59
5.1.4. Medarbeidernes opplevelser av dilemmaer og prioriteringer.....	61
5.1.5. Den enkelte medarbeiders håndtering av bedriftens motstridende interesser	62
5.1.6. Andre funn i undersøkelsen	63
5.1.7. Mine observasjoner og opplevelser av personer og omgivelser under gjennomføringen av intervjuene.....	64

6.....	D
RØFTING	66
6.1. Drøfting av funn på organisasjonsnivå	66
6.1.1. CSR perspektivet	66
6.1.2. Organisasjonsteori bygget på selvmotsigelse og hykleri	68
6.1.3 Forholdet mellom politikk og administrasjon	70
6.2. Drøfting av funn på individnivå	72
6.2.1. Drøfting av funn mot mellommenneskelige handlings- og reaksjonsmønstre.....	72
6.2.1.1. Holdning til Vinmonopolets overordnede interesser og prioriteringer	72
6.2.1.2. Vinmonopolets overordnede målsetninger - påvirkning på den enkelte medarbeider	74
6.2.1.3. Medarbeidernes opplevelse av dilemmaer og prioriteringer	76
6.2.1.4. Den enkelte medarbeiders håndtering av bedriftens motstridende interesser	77
6.2.2. Drøfting av funn ut fra et rolleperspektiv	80
6.2.2.1 Holdning til bedriftens overordnede interesser og prioritering av disse	80
6.2.2.2. Vinmonopolets overordnede målsetningers påvirkning på den enkelte medarbeider og medarbeidernes opplevelse av dilemmaer og prioriteringer	81
6.2.2.3. Den enkelte medarbeiders håndtering av bedriftens motstridende interesser	82
6.2.3. Drøfting av funn ut fra et kommunikasjonsperspektiv.....	84
6.2.3.1. Holdning til Vinmonopolets overordnede interesser og prioriteringen av interessene	84
6.2.3.2. Vinmonopolets overordnede målsetningers påvirkning på den enkelte medarbeider	86
6.2.3.3. Medarbeidernes opplevelser av dilemmaer og prioriteringer	87
6.2.3.4. Den enkelte medarbeiders håndtering av bedriftens motstridende interesser	88
6.3. Hva får jeg ikke vite noe om?	90
7.....	O
PPSUMMERING	91
LITTERATURLISTE.....	94
VEDLEGG.....	96

FORORD

Denne oppgaven utgjør avslutningen på Masterstudiet i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold.

I min masteroppgave har jeg ønsket å se på hvordan organisasjoner håndterer sine dilemmaer og paradokser - på organisasjonsnivå og individnivå. Jeg valgte AS Vinmonopolet som eksempel på organisasjon med tydelige dilemmaer og gjennomførte en undersøkelse i denne bedriften for å belyse temaet nærmere.

Jeg vil takke min veileder ved Høgskolen i Østfold, amanuensis Kjeld Qvortrup, for konstruktiv og god veiledning underveis. Videre vil jeg takke ansatte i Vinmonopolet som avsatte tid og lot seg intervju i en hektisk førjulstid.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens egen regning.

Fredrikstad, 15.april 2009

Mette Bakken

1. Innledning

I de aller fleste bedrifter og virksomheter er det mange ulike interesser som kontinuerlig skal ivaretas. En del av disse interessene er direkte motstridende, og man skulle tro at det ikke ville være mulig å gjennomføre tiltak på motstridende områder uten at virksomheten ble hemmet eller stoppet opp. Vi vet imidlertid at dilemmaene og paradoksene håndteres og organisasjonene løser sine oppgaver. Hvilke motstridende interesser kan det være snakk om, hvordan kan organisasjonens håndtering forklares teoretisk og hva er det enkeltindividet gjør i sitt daglige arbeid for å håndtere de motstridende interesser? Dette er spørsmål som jeg ønsker å se nærmere på i min masteravhandling.

For å konkretisere dilemmaer og paradokser i en organisasjon vil jeg benytte AS Vinmonopolet som eksempel. Dette er en organisasjon som skal følge lovpålagte nasjonale krav i forhold til å begrense alkoholforbruket i den norske befolkning. Paradoksalt er også oppgaven å sørge for vin og brennevin til folket. Dette skal gjøres på et forretningsmessig grunnlag og det stilles blant annet krav til at bedriftens utsalg drives kostnadseffektivt og med en høy grad av service fra de ansatte.

1.1. Bakgrunn for valg av tema

Etter mer enn 20 år som leder for ulike bedrifter og prosjekter har jeg opplevd at dilemmaer og paradokser er en viktig del av hverdagen til ledere. Det er mange ulike krav, interesser, ønsker og mål som skal vurderes og oppfylles. Både på bedriftsnivå og i forhold til omgivelsene rundt. Samfunnsdebatten preges også ofte av de ulike paradokser som er gjeldende til enhver tid. På et overordnet nivå kan vi for eksempel oppleve at vi, i et av verdens rikeste land, har en offentlig fattigdom når det gjelder skole og eldreomsorg. På individnivå kan mange av oss bli trukket mellom ønsket om et økt personlig forbruk på den ene siden og bekymring for miljøutfordringer på den andre siden. Dilemmaer og paradokser gjør seg gjeldende både på organisasjonsnivå og på individnivå, og tilværelsen kan til tider synes å være ganske kaotisk.

Samtidig så viser praksis at det meste lar seg løse, og både organisasjoner, grupper og enkeltpersoner kan falle til ro i sine daglige gjøremål og rutiner. Bedrifter har strategiske mål

som kan vise seg å være motstridende i forhold til hverandre, og slik vil interne brytninger bli synlige ved gjentatte anledninger. Hvilke verdier ligger i bunnen når beslutningene fattes og hvilke vurderinger er utslagsgivende for hvilke prioriteringer som gjøres? Når mange til dels motstridende interesser skal vurderes og ressurser fordeles må det nødvendigvis oppstå spenninger i organisasjonen og mellom de enkelte medarbeidere. Hvordan organisasjon og enkeltindivid håndterer denne situasjonen er for meg et interessant tema.

2. Forsknings spørsmål

Mitt forskningstema er:

Organisasjoner som har målsetninger som er i konflikt med hverandre.

Jeg vil ta utgangspunkt i at det i en organisasjon tilsynelatende er tydelige og forståelige uttrykte mål og områder som kan stå i motsetningsforhold til hverandre.

Hvis en målsetting lykkes; mislykkes en annen! Hvis et forhold prioriteres høyt, kan et annet forhold bli nedprioritert. Hvordan skapes den ”gyldne middelvei”/ balanse?

Vil prioriteringene på ulike nivåer i organisasjonen være ulike, selv om de overordnede målsetningene er de samme? Vil de ulike medarbeidere vurdere og prioritere på samme måte, eller vil prioriteringene bli preget av den stilling den enkelte medarbeider har i virksomheten? Eller er det slik at det er personlige preferanser eller relasjoner til kolleger som er utslagsgivende? Og hva med lojaliteten til bedriften som helhet kontra lojalitet til avdelingen der enkelte medarbeider har sitt daglige virke? Hvor bevisst er man at målsetningene er i konflikt med hverandre?

Det er for meg interessant å se nærmere på hvordan konfliktområdet håndteres og hvilke mekanismer og forhold som kan ligge til grunn.

Mitt forskningsspørsmål:

Hvordan håndterer organisasjonen og enkeltindivider organisasjonens motstridende interesser?

Jeg vil i min masteravhandling bruke AS Vinmonopolet som eksempel på en bedrift som har tydelige og konkrete dilemmaer og paradokser. Bedriften har erkjent sine ulike målsettinger, og har nedfelt disse i stiftelsesdokumenter, lover og forskrifter, osv. Bedriften har utarbeidet visjon, strategiske mål og verdigrunnlag med utgangspunkt i sine overordnede målsetninger. Jeg kommer tilbake til Vinmonopolet nedenfor.

Når man skal se nærmere på en organisasjons utfordringer, er det mange ulike perspektiver som kan belyse disse utfordringene. Man kan for eksempel ta utgangspunkt i at de enkelte individer er rasjonelle konsumenter eller man kan velge et perspektiv som tar for seg samfunnsansvarstenkning. For en salgsorganisasjon med begrenset samfunnsansvar kan en tradisjonell økonomisk tenkning være et relevant perspektiv. Dersom en organisasjon kun har ett oppdrag og styres etter bedriftsøkonomiske mål kan det være ulike retninger innen økonomisk teori som er de rette perspektivene å bruke. Et annet perspektiv å se organisasjonens utfordringer i lys av, kan være sosialt ansvar og forpliktelser overfor egne ansatte, kunder og eiere, samt samfunnet for øvrig (Corporate Social Responsibility). Man kan også velge å se fleksibilitet og evne til å gjøre mange ting på én gang opp mot regelstyrt byråkrati og ensporethet.

Jeg vil komme tilbake til hvilke teorier jeg vil bruke for å se på hvordan organisasjonen og enkeltindividet kan håndtere de motstridende interesser.

2.1. Bedriften AS Vinmonopolet

Etterfølgende faktabeskrivelse av AS Vinmonopolet er hovedsakelig basert på Vinmonopolets hjemmesider.

2.1.1. Historikk

Det var store alkoholproblemer i Norge på 1800-tallet. Lovgivningen var liberal og tekniske framskritt medvirket til at brennevinsforbruket økte. Det toppet seg i 1830-1840, da drakk hver voksen innbygger ca 13 liter ren alkohol i året i form av brennevin. Som følge av det økende misbruket, vokste opinionen mot brennevinet, og i 1871 ble det aller første samlaget etablert. Dette samlaget var kommunale kontrollerte brennevinsutsalg, som skulle eliminere de privatøkonomiske interessene rundt brennevinssalg. Overskuddet skulle gå til ”allmenntil arbeid”.

I 1899 ble det etter en folkeavstemning om totalforbud mot omsetning av brennevin og hetvin konstatert at 61,6 stemte ja til forbudet. Av handelspolitiske grunner ble ikke forbudet lovfestet før i 1921. Vinlandene var ikke særlig glade for forbudet, og på grunn av den norske eksporten av blant annet klippfisk til disse landene, ble protestene tatt svært alvorlig.

Den økonomiske krisen fra 1920 gjorde det enda mer prekært å få til gode handelsavtaler med vinlandene, men Frankrike ville bare gå med på en avtale som sikret at nordmenn kunne kjøpe den svakvinen de ønsket og hvor mye de ville av denne. Et sentralisert vinmonopol ville dessuten rydde opp i de lokale variantene av utsalg, ble det hevdet. Dette hadde mye å si for at Vinmonopolet ble etablert som et privat aksjeselskap under statlig kontroll 30.november 1922. Selskapet fikk enerett på både import og salg av vin.

Formålet var fra starten av:

1. å sørge for salg av vin over hele landet
2. ta sosiale hensyn i forbindelse med alkoholomsetningen.

Da forbudet mot salg av brennevin og hetvin ble opphevet i 1923 og 1925, fikk Vinmonopolet ansvaret for handelen med disse produktene også.

I 1930 avslørte en rettssak at det var store mangler ved innkjøpsrutinene til Vinmonopolet, og ordningen ble gjennomgått på nytt. Innkjøpsprosedurene ble åpnet for innsyn og formaliserte, slik at enkeltpersoner fikk mindre makt og innvirkning. Vinmonopolet ble knyttet nærmere til staten, men var fremdeles et aksjeselskap. Selskapet ble underlagt en egen lov av 19.juni 1931 (vinmonopolloven). Deretter ble de private eierinteressene kjøpt ut og siden 1939 har staten vært Vinmonopolets eier.

En ny milepæl i Vinmonopolets historie kom i 1996, etter at EØS-avtalen i 1994 satte vinmonopolordningen under press. EFTAs overvåkningsorgan ESA slo fast at import- og engrosmonopolet til Vinmonopolet var i strid med EØS-avtalen. Resultatet var at disse delene av monopolordningen ble opphevet 1.januar 1996. Samtidig ble Vinmonopolet delt og det statlige aksjeselskapet Arcus stiftet. Arcus AS overtok all import- og grossistvirksomheten i tillegg til eneretten til brennevinsproduksjon og tapping på flasker. Vinmonopolet stod igjen som et rendyrket detaljalgsmopol. I 1997 ble det slått fast at dagens vinmonopolordning er i samsvar med EØS-avtalen.

2.1.2. Nøkkeltall (2007)

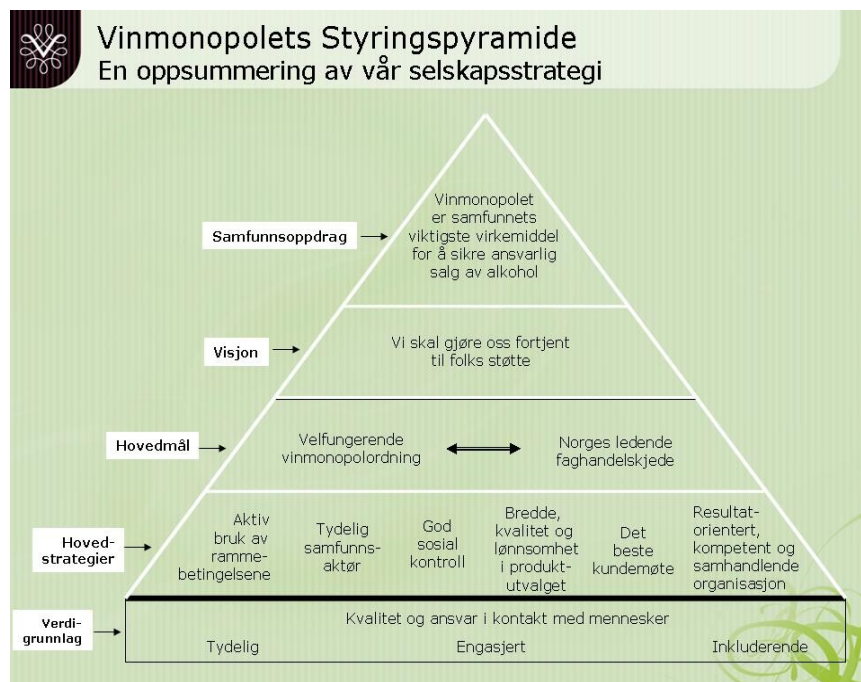
SALG (1000 LITER)	2007
Svakvin	56 651
Sterkvin	958
Brennevin	12 657
Øvrige produkter	813
Total	71 079
INNTEKTER OG RESULTAT (MILL KR)	
Brutto salgsinntekter	12 164
Driftsinntekter	9 743
Driftsresultat	123
Resultat før vinmonopolavgift	167
KAPITAL	
Total kapital (mill kr)	2 448
Egenkapital (mill kr)	408
Egenkapitalandel (%)	16,7
PERSONALE	
Antall fast ansatte pr.31.12.	1 787
Herav heltidsansatt	675
Deltidsansatte	1 112
Antall årsverk	1 135
Antall butikker	222

I 2001 ble selvbetjeningsbutikkene til en fast ordning, og i løpet av 2009 vil nesten alle Vinmonopolets butikker inngå i denne kategorien. Antall butikker er i stadig vekst og ved utgangen av 2008 har antallet økt til 243 butikker. ”Der Posten flytter ut – flytter Vinmonopolet inn”, sa en av lederne da vedkommende fikk spørsmål om etablering av nye butikker. Når det gjelder omsetningen i nye butikker, så kommer halvparten fra uregistrert alkoholomsetning (hjemmebrenning og smugling) og halvparten fra andre polutsalg. Markedsføring av Vinmonopolets varer er ikke tillatt. I den grad vi kan si at markedsføring foregår, så skjer det i regi av aviser og magasiners mat- og drikkespalter. Omtale, kåringer og terningkast gir store utslag på salget, uten at Vinmonopolet kan planlegge for dette på forhånd.

2.1.3. Vinmonopolets målstruktur

Vinmonopolets todelte målsetting er tydelig nedfelt i selskapets strategiske plan. Og det sies at Vinmonopolet bare vil bestå så lenge det både bidrar til å redusere det totale alkoholforbruket i Norge, samtidig som de leverer kundene et godt totalprodukt.

”Vinmonopolet har en todelte målsetting om en velfungerende Vinmonopolordning og å være Norges ledende faghandelkjede. Disse to målene er uløselig knyttet sammen.”



Vinmonopolets strategiske plan illustreres i Styringspyramiden.

(Kilde: Vinmonopolets hjemmeside).

Samfunnsoppdraget **Vinmonopolet er samfunnets viktigste virkemiddel for å sikre ansvarlig salg av alkohol** settes på topp, og det skal etterleves gjennom god sosial kontroll og begrenset tilgjengelighet. Sosial kontroll omfatter både alderskontroll og å ikke selge alkoholholdige varer til berusede personer.

Visjonen **Vi skal gjøre oss fortjent til folks støtte** kom i 2008 og er styrende for alle ansatte i Vinmonopolet og hver dag i hvert kundemøte i hver butikk skal de ansatte bidra til at Vinmonopolet fortjener folks støtte.

Verdigrunnlaget **Kvalitet og ansvar i kontakt med mennesker** (dette var selskapets tidligere visjon) sier at kvalitetsaspektet gjelder alt fra vareutvalg, rådgivning og service til intern og ekstern kommunikasjon. Ansaret kjennetegnes ved fravær av kjøpepress, effektiv sosial kontroll, holdningsskapende tiltak, etisk adferd og effektiv drift. Kontakten med mennesker omfatter i tillegg til kundene også forretningsforbindelser, ansatte, eiere og opinionsdannere. Verdigrunnlaget dekker mange områder og hensikter. Verdigrunnlaget krever at bedriften har fokus på kvalitet i alle ledd. Alt fra vareutvalg, rådgivning og service til kundene, til effektiv drift, riktig bruk av fellesskapets midler, sosial kontroll og kommunikasjon. Samtidig vil det være av vesentlig betydning at bedriften skjøtter sin samfunnsoppgave på en utmerket måte. Det gjelder på områder som alderskontroll, holdningsarbeid, etisk adferd og fravær av kjøpepress. Begrepet ”mennesker” vil for Vinmonopolets del omfatte kunder, ansatte, leverandører og andre foretningsforbindelser, eiere og opinionen. Det kan også være at verdigrunnlaget gjenspeiler et politisk signal om at Vinmonopolet er bevisst tiden man er inne i, for eksempel dersom monopolordningen settes under press.

I virksomhetens visjon og verdigrunnlag kan man finne igjen den todelingen som finnes i selskapet. Her er det økonomiske vurderinger som må gjøres på en rekke områder, og sosiale og etiske vurderinger som må gjøres på andre.

Verdigrunnlaget bygger på verdiene **Tydelig, Engasjert og Inkluderende**. Verdiene skal inspirere, styre og støtte de ansatte i hverdagen slik at de finner fram til de beste løsningene i samhandling mellom medarbeidere og kunder. De ansatte skal gjøre en god jobb – med glede.

- Tydelig betyr at man er ansvarlig og konsekvent i ord og handling. Man er til å stole på.
- Engasjert betyr at man frembringer nye idéer og evner å skape engasjement og handling
- Inkluderende betyr at man gjennom åpenhet og gjensidig respekt skaper en organisasjon som samhandler

Selskapet har også utarbeidet omfattende **etiske retningslinjer** etter at Vinmonopolet ble rammet av skandaler i 2004 i forbindelse med at ledere på ulike nivåer hadde mottatt gaver, reiser, med mer fra leverandører. Disse etiske retningslinjene ble gjort gjeldende fra 1.9.2005.

Også i de etiske retningslinjene legges det i innledningen vekt på at:

”Vinmonopolets enerett til detaljsalg av alkoholholdig drikk med høyere alkoholinnhold enn 4,7 volumprosent er begrunnet med selskapets alkoholpolitiske oppdrag. Gjennom regulert

omsetning, ikke å stimulere til økt salg og strenge krav til kontroll med salget, bidrar Vinmonopolet til at totalkonsumet av alkohol i samfunnet begrenses.”

Det synes å kunne være stort sprik mellom de ulike aktørenes interesser i organisasjonen Vinmonopolet. For det første kan de ulike aktørers ønske om best mulig økonomisk avkastning gå på bekostning av hensyn til overordnede nasjonale mål om kontroll med omsetning når det gjelder kvalitet og tilgjengelighet. Dersom for eksempel bemanning reduseres for å redusere kostnader, kan dette føre til dårlig kontroll i salgssituasjonen og det kan bli solgt varer til grupper som ikke skal ha disse (mindreårige, påvirkede personer). For det andre kan den økonomiske gevinsten for den enkelte kan også føre til uheldige konsekvenser lokalt, ved at en leder som har lønn i forhold til omsatte liter (en del av avlønningssystemet i Vinmonopolet) vil gjøre alt for å fremme salget, og kanskje være ukritisk i forhold til kontroll og vil forsøke å påvirke hver kunde til å kjøpe mer. Videre kan bedriftens krav til kvalitet og kontroll gå utover enkeltmenneskets ønske om varer til en lavere pris og en bedre tilgjengelighet.

Den enkelte arbeidstaker vil også ha egeninteresser som går i ulike retninger. De fleste er opptatt av å ha en lønn som de opplever står i forhold til innsats og arbeidsoppgaver. Videre er arbeidsmiljøet viktig og muligheter for utvikling og selvrealisering. At man behersker sine oppgaver og har muligheter til å gjøre en god jobb er også viktig. Slike forhold kan komme i konflikt med økonomiske forhold, ved reduksjon i bemanning, manglende muligheter for opplæring og skoloring eller redusert kvalitet på varene som skal selges.

Kundene kan ha interesser som er i strid med myndighetenes interesser (de som skal ivareta samfunnets interesser). Tilgjengelighet, pris på produktene og kvalitet er viktige spørsmål for kundene. Samfunnets ønske om å ha kontroll på tilgjengeligheten ved omsetning av alkoholholdige varer kan komme i konflikt med kundenes behov for å ha god tilgang på varene. Videre kan myndighetenes avgiftspolitikke sette begrensninger på folks muligheter for å kjøpe varene, og da være i direkte konflikt med forbrukernes ønsker. Noe som igjen kan føre til at kundene går til anskaffelse av alkoholholdige varer på andre måter (hjemmeproduksjon, smugling, osv). Dette fører igjen til en økt omsetning som ikke myndighetene har kontroll over. Sosiale konsekvenser kan være en direkte følge av dette fenomenet. Eiernes interesser av at virksomheten skal gi tilfredsstillende økonomiske resultater, kan komme i direkte konflikt med ønsket om å holde forbruket av alkoholholdige varer på et ”akseptabelt” nivå nasjonalt.

Selskapet har videre en **miljøpolicy** hvor det heter at det skal arbeides systematisk for å redusere egne miljøbelastninger og å påvirke kunder, forretningsforbindelser og andre samarbeidspartnere i tilsvarende retning.

Vinmonopolet har intranett som brukes aktivt i kommunikasjons- og informasjonsarbeidet internt og et eget internblad (Apropol) som utkommer 6 ganger pr. år. Det legges stor vekt på opplæring og kompetanseutvikling på alle nivåer i bedriften.

Vinmonopolet har de siste årene vunnet flere priser på ulike områder, og scoret høyt på mange målinger. Som eksempler kan nevnes topplassering i kåringen av Norges Beste Faghandel 2008), sølvplassen for Årets Nettsted 2008 (gull i 2007), 7.plass på omdømme av Store Norske Bedrifter og merke for God Design – Digitale Løsninger tildelt i 2006. De fleste presseomtalen er for tiden positivt vinklet.

2.1.4. Sterke sider

Vinmonopolet presenterer i årets almanakk sine fire sterke sider (fire argumenter for Vinmonopolet). Dette beskriver således hvordan Vinmonopolets ledelse ønsker å bli oppfattet internt og eksternt, og hvordan ledelsen ser på egen organisasjon. Slik beskrives de sterke sidene:

1. Godt vareutvalg

Det tilbys over 10 000 produkter. Til sammenligning har en stor vinhandel i Paris, Barcelona eller Milano 300-400 viner i sine hyller, flesteparten fra eget land. En gjennomsnittlig Vinmonopolbutikk har dobbelt så mange viner, og de fleste av produktene er testet av Vinmonopolets dommerpanel. Vinene er av høy kvalitet og fra hele verden.

2. Høy fagkunnskap

Vinmonopolet skårer stadig høyt i kundeundersøkelser. Kundene er svært fornøyde med servicen de får. Kjernen i denne servicen er fagkunnskapen og engasjementet hos hver enkelt ansatt. Opplæring og utvikling av medarbeidere er viktige satsningsområder for Vinmonopolet.

3. Effektiv drift

Mange tror at vinene vil bli billigere i dagligvarebutikkene. Dette er feil. Avgiftene regulerer prisene, og Vinmonopolet opererer ikke med profittmaksimering på sine produkter. I tillegg

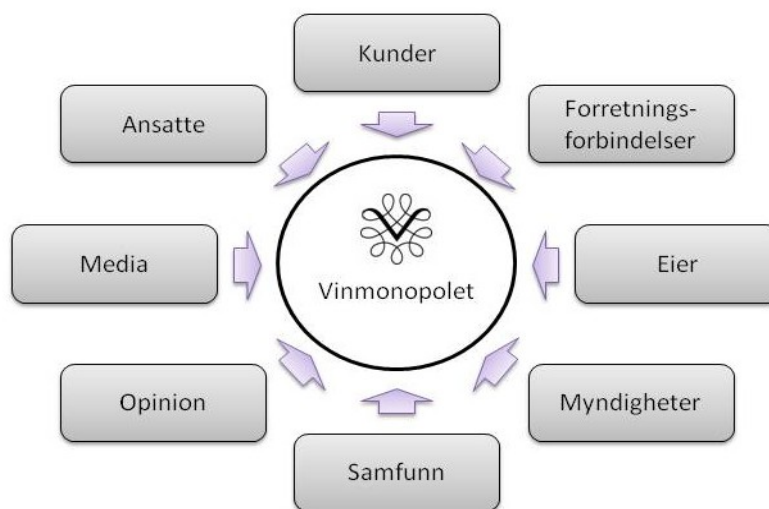
oppnår Vinmonopolet stordriftsfordeler og sikrer fri konkurranse fordi Vinmonopolet gir markedsadgang på like vilkår til mer enn 200 grossister.

4. Samfunnsmessige fordeler

Vinmonopolet er – og har alltid vært - et alkoholpolitisk redskap. Det er veldokumentert at et lavt forbruk av alkohol i samfunnet gir færre skader, og mindre vold og kriminalitet. Med et begrenset antall butikker, fokus på alderskontroll og fravær av profittkrav bidrar Vinmonopolet til å redusere alkoholforbruket i Norge.

2.1.5. Interessentanalyse

Vinmonopolets virksomhet er av en slik art at svært mange aktører er opptatt av og har meninger om bedriften. Vi kan si at det er mange interessenter som kan være med å påvirke bedriften både i det daglige og på et mer overordnet plan.



Ansatte blir i mange tilfeller omtalt som bedrifters viktigste ressurs og er klart en sterk interessent også i Vinmonopolet. De får lønn for sitt arbeid i bedriften og har rettigheter og plikter som arbeidstakere. Videre er mange av de ansatte opptatt av hvordan bedriften drives, bedriftens omdømme og de mellommenneskelige forholdene på arbeidsplassen.

Kundene kan påvirke i form av etterspørsel etter varer og tjenester (veiledning/rådgivning i butikkene) og gir direkte tilbakemeldinger i form av kundetilfredshetsmålinger. Dette påvirker

økonomiske resultater og bedriftens ”selvfølelse”. Fornøyde kunder er viktig for all forretningsvirksomhet.

Forretningsforbindelser vil også være en viktig interessent i denne sammenhengen. Forholdet til leverandører og andre samarbeidspartnere vil også være av betydning når det for eksempel gjelder vareutvalg, leveringsbetingelser og etiske forhold.

Eieren er også en sterk interessent. Staten er eneste eier (ved helse- og omsorgsdepartementet) og legger sterke føringer for hvordan vinmonopolordningen skal utøves og utvikles. Blant annet ved opprettelse av nye butikker og avgiftspolitikken.

Lokalmiljøet er en annen interessent som er viktig for bedriften. Når Vinmonopolet åpner butikker har det i mange tilfeller vært formidlet et sterkt ønske om å få etablert utsalg i sin kommune eller på sitt tettsted. Videre er det av stor betydning at Vinmonopolet utøver sitt sosiale ansvar på en skikkelig måte, og det vil være tydelig i lokalmiljøet om så ikke er tilfelle.

Lokale og sentrale myndigheter er andre interessenter i dette bildet, og kan påvirke virksomheten for eksempel i forbindelse med lovgivning eller etableringer.

Opinionen er en annen aktør som vil kunne påvirke virksomheten. Det kan i perioder være sterke krefter som ønsker å avvikle hele vinmonopolordningen, og som jobber aktivt for dette. Det kan være for eksempel være politiske partier. Eller det kan finnes andre opinionsdannere som ønsker innskrenkninger i antall utsalg og åpningstider. Avholdsorganisasjoner kan være eksempler på slike opinionsdannere.

Til sist vil jeg nevne **media** som en sterk interessent. Det er av stor betydning hva som formidles i for eksempel presse om Vinmonopolet. De etiske retningslinjene er en konsekvens etter mye negativ medieomtale i forbindelse med leverandørgaver og såkalt smøring på 1990-tallet. Presentasjoner av nyheter og favoritter i mat- og vinspaltene gjør at salget av de nevnte produkter umiddelbart skyter i været. Dette er bare to eksempler på hvor stor makt media har for Vinmonopolet.

Alle disse interessentene kan hver for seg eller sammen være med på å påvirke prioriteringen av de ulike målene i organisasjonen.

3. Teori

Min teoridel av avhandlingen vil først ta for seg teori som belyser hvordan *organisasjonen* håndterer sine motstridende interesser. Deretter tar jeg for meg teori som belyser hvordan *enkeltindividet* håndterer de motstridende interesser.

3.1. Håndtering av motstridende interesser på organisasjonsnivå

Tidligere har jeg under punktet hvor jeg skrev om min problemstilling, nevnt ulike perspektiver som kan velges når jeg ønsker å se nærmere på teori som kan belyse eller forklare hvordan en organisasjon håndterer sine utfordringer. Jeg velger i denne delen av oppgaven å begrense meg til to ulike perspektiver innenfor organisasjonsteorien for å beskrive organisasjonens ulike målsetninger og håndteringen av disse. Jeg vil ta for meg temaet Corporate Social Responsibility (virksomhetens samfunnsansvar), som omhandler det ansvaret selskaper har i forhold til sine omgivelser, både internt og eksternt. Deretter går jeg over til organisasjonsteori som tar utgangspunkt i organisasjoners selvmotsigelser og hykleri.

3.1.1. Corporate Social Responsibility

Jeg vil i dette avsnittet se om jeg kan finne svar på hvordan organisasjoner håndterer sine dilemmaer og motstridende interesser i teori som bygger på temaet organisasjoners samfunnsansvar (CSR).

Som en motvekt til økonomiske vurderinger og økonomisk verdigrunnlag, brer ideologien og tankene om at selskaper også har et sosialt ansvar om seg. Dette kalles Corporate Social Responsibility (CSR), og begrepet favner svært vidt. CSR kan omfatte alt fra å ha eller ta ansvar for eiernes interesser, samfunnsinteresser, sosiale interesser, bæreevne eller alle virksomhetens interessenters interesser.

Definisjoner på CSR:

“Virksomheters samfunnsansvar er en forpliktelse til å forbedre forhold i samfunnet gjennom skjønnsmessig forretningspraksis og bidrag av selskapets ressurser”

(Philip Kotler og Nancy Lee 2005)

“ Forretningsforpliktelse til å bidra til bærekraftig økonomisk utvikling, rettet mot medarbeidere, deres familier, lokalsamfunnet og samfunnet generelt for å forbedre deres livskvalitet. ”

(World Business Council for Sustainable Development)

“Et konsept hvor selskaper integrerer sosiale og miljømessige forhold inn i forretningsdriften og i samhandlingen med sine interessenter på frivillig basis. ”

(EU-kommisjonen. P.Haisler 2004. Corporate Governance and Corporate Social Responsibility)

Her forutsettes det en frivillig forpliktelse fra selskapers side. Det er ikke gitt et mandat eller pålagt ansvaret på annen måte. Forhold i samfunnet spenner vidt, og kan gjelde både menneskelige og miljømessige forhold. CSR handler ikke bare om å styrke selskapers ansvarlighet overfor seg selv, sine aksjonærer og de nærmeste interessenter, men også om å tenke sosial ansvarlighet i videre forstand. Vi kan tenke oss 3-dobbelte bunnlinjer; økonomiske, sosiale og miljømessige. Når det gjelder frivillighetsprinsippet, så ser vi at det trolig lettest kan knyttes til de to siste forholdene. Selskapers samfunnsansvar kan også være vanskelig å konkretisere og gjøre målbart. Den økonomiske bunnlinjen vil i langt sterkere grad være påvirket av konkrete mål og forhold, og dessuten vil reguleringer og bestemmelser fra myndigheter være mer gjeldende og akseptert når det gjelder den økonomiske bunnlinjen.

Derfor kan det være vanskelig å sette konkrete mål på samfunnsansvaret. Man kan derfor spørre seg om hvorfor selskaper skal ta inn CSR- tenkningen i sin virksomhet og hvordan man skulle måle resultater av en slik tenkning. I dagens samfunn er det imidlertid stadig sterkere fokus på selskapers samfunnsansvar. Vi har hørt om og sett eksempler på store multinasjonale selskaper som driver en virksomhet som får store negative konsekvenser for området de befinner seg i. det kan være i forhold til råvareutnyttning, forurensing eller utnyttelse av arbeidskraft. Vi kjenner også eksempler på selskaper som spiller en aktiv og positiv rolle i lokalsamfunn, og som bidrar til en bærekraftig utvikling der. Det kan være på områder som infrastruktur, utdanning eller tilbud til barn og unge. Mange selskaper ser at bidrag i lokalmiljøene gir positive virkninger tilbake til bedriften. Det kan for eksempel være i forhold til rekruttering av arbeidskraft, goodwill hos lokale myndigheter, lojalitet hos en solid arbeidsstyrke, med videre.

På spørsmålet om hvorfor selskaper skal gjøre de ”gode tingene” har kanskje Business for Social Responsibility funnet svaret på dette. Business for Social Responsibility er en ledende non-profit global organisasjon som hjelper virksomheter med å integrere CSR i deres planer og strategier. Deres forskning og erfaring konkluderer med at selskaper i tillegg til at bunnlinjen øker får følgende positive endringer:

- *salget øker og de får økte markedsandeler*
- *merkevarer blir sterkere, posisjoneringen øker*
- *virksomheten får et bedre omdømme og økt innflytelse*
- *bedret evne til å attrahere, motivere og beholde ansatte*
- *reduerte driftskostnader*
- *mer attraktive for investorer og finansanalytikere*

(Kilde: Business for Social Responsibility)

Her kan man se at halvparten av konsekvensene også indirekte vil gi virksomheten bedre økonomiske resultater. Det kan også tyde på at i svært mange tilfeller vil et CSR-perspektiv og økonomiske perspektiv kunne gå over i hverandre og virke overlappende. Det forutsettes av Business for Social Responsibility at CSR utøves på frivillig, skjønnsmessig basis.

Karin Buhmann & Jacob Dahl Randtorff (2005) har tatt for seg spørsmålet om det kan tenkes at det finnes noen mekanismer i samfunnet som gjør at sosial ansvarlighet utøves i praksis? De tar for seg noen mulige slike mekanismer:

- **Lovgivning.** Ved lovgivning kan elementære eiendoms- og frihetsrettigheter i samfunnet ivaretas, og det kan være en forutsetning for at markedsmekanismen kan fungere. Lovgivning kan også gi krav til rapportering og valg av indikatorer. Man kan også tenke seg at staten ved lovgivning og pålegg har pålagt et selskap å utføre en viss samfunnsoppgave.
- **Sosiale normer.** Uformelle spilleregler er blitt institusjonalisert og man har fått sosiale normer for sed og skikk.
- **Markedsmekanismer.** Her gjelder tilbud/etterspørsel, utnyttelse av knappe ressurser, og den såkalte forbrukermakt.

- **Innflytelse fra interessenter.** Fra eiere, kunder, medarbeidere, leverandører, samfunnet. Som eksempel kan nevnes en stadig større etterspørsel etter økologisk dyrkede matvarer, en sterk medarbeidermedvirkning spesielt i nordiske bedrifter, osv.
- **Hensyn til virksomhetens omdømme.** Et godt omdømme kan være positivt i forhold til omsetning, innkjøp og rekruttering. En bedrift med fokus på omdømme vil forsøke å gjøre de ”riktige” tingene, og i neste omgang ha en forhåpning om positiv gevinst av dette. Ofte er det trussel om tap av omdømme eller et dårlig omdømme som være den sterkeste drivkraften.
- **Mediene.** Trolig en av de sterkeste mekanismene som påvirker virksomheter til å ta sosiale hensyn. Mange bedrifter har skiftet standpunkt i bestemte saker etter press fra media.
- **Sosial ansvarlighet.** Her tas det hensyn til andre enn de som sitter i posisjon til å beslutte eller påvirke. For eksempel kan det gjelde forhold som levevilkår for fremtidige generasjoner, miljøet, innovasjon, nye interessenter, forskning, med videre.

Buhmann og Dahl Randtorff hevder at i en kompleks økonomisk sammenheng kan man tenke seg at CSR kan ha stor betydning ved å være et uttrykk for håndtering av en virksomhets relasjoner til omverdenen.

Ved å se nærmere på organisasjoners samfunnsansvar er jeg av den oppfatning at bedrifter som prioriterer dette temaet høyt, kan ved å gjøre dette også ha funnet en måte å håndtere sine motstridende interesser på. De økonomiske mål og krav er som regel godt forankret i de fleste virksomheter, og ved i tillegg å definere et samfunnsansvar i de overordnede målsettinger vil organisasjonen kunne håndtere disse to til dels motstridende interesser. Jeg er videre av den oppfatning av at bedrifter som setter CSR høyt, kan høste gevinster både på økonomiske, omdømmemessige og interne områder. Slik vil dette kunne være med på å styrke håndteringen av de motstridende interessene i organisasjoner.

3.1.2. Organisasjonsteori som bygger på selvmotsigelse og hykleri

Organisasjonsteori ønsker å beskrive, forstå og forklare hva som skjer i organisasjoner. Jeg vil her bevege meg videre over i en annen teori som kanskje kan hjelpe meg med svar på min problemstilling, og jeg befinner meg fortsatt på organisasjonsnivå. I det følgende vil jeg

hovedsakelig se nærmere på Nils Brunssons organisasjonsteori, og jeg har tatt utgangspunkt i hans ”The Organization and Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations” (2002).

Den gjengse oppfatningen blant mennesker er at hykleri og selvmotsigelser er et negativt fenomen. Professor Nils Brunsson hevder det motsatte og tar utgangspunkt i at hykleriet ofte ikke kan unngås, det gir muligheter for å finne løsninger og det gjør det mulig å ”overleve” i organisasjoner hvor målene kan synes å være selvmotsigende og dermed uoppnåelige. Brunsson sier at organisasjoner snakker i en retning, beslutter i en annen og handler i en tredje, i et organisert hykleri. Løsningen for bedriftene kan være å bygge inn selvmotsigelsene/motsetningene inn i organisasjonen og inn i organisasjonens leveranser ut. Slik kan strukturer, prosesser og ideologier reflektere selvmotsigelsene i miljøet. Bedriftene må både kunne utføre handlinger (kjøp, salg, osv) og håndtere sine motsetninger i normer og refleksjonene rundt motsetningene.

I organisasjoner råder det også en begrenset rasjonalitet. Alt har ikke bare én løsning eller ett riktig svar. Det kan også være at ulike grupperinger og nivåer har en variabel hel- eller delforståelse av virksomheten og de mål som skal oppnås. Det er ofte kun toppledelsen som må ha og har den overordnede oversikten. Nedover i organisasjonen er det vanligere å kun forholde seg til de delene av målene, oppgavene og kravene som er innenfor denne delen av organisasjonens virkeområde. I tillegg legger de ulike grupperinger og miljøer egne tolkninger til grunn for hvordan oppgaver skal løses og hva som er den beste løsning ut fra hensikten og målene. Her vil også ulike kulturer kunne utforme sine egne mål og løsninger, som nødvendigvis ikke alltid synes å være i samsvar med de overordnede mål for organisasjonen. Gruppetenkningen vil kunne spille en stor rolle i denne sammenhengen.

Det er vanlig at organisasjoner deler opp virksomheten i spesielle områder og avdelinger. Oppgavene deles opp og plasseres i ulike avdelinger, og her kan de ytterligere splittes opp. Det forekommer en stor grad av fragmentering og spesialisering i organisasjoner. Dette gjør det mulig å få oppgavene løst effektivt og man oppnår også en stor grad av kompetanse og kunnskap om de enkelte deler av virksomheten. Dersom alle deler av organisasjonen til en hver tid skulle ha oversikten over hva som foregikk, ville dette sannsynligvis gå utover effektiviteten og spesialkompetansen. De fleste organisasjoner og bedrifter ser ut til å velge å dele sin virksomhet inn i ulike avdelinger og stabsfunksjoner, for å få løst sine oppgaver på best mulig måte. Dette kan også være en god måte å organisere seg på for å klare å håndtere alle de ulike interessene som skal ivaretas i en organisasjon - og for å unngå kaos.

Brunsson påpeker at bedrifter både er organisasjoner som handler og organisasjoner som er politiske, og skal fungere som begge typer samtidig.

Noe av det som kjennetegner en handlende organisasjon er at organisasjonen ansetter mennesker som slutter seg til organisasjonens mål og oppgaver, samt til organisasjonens struktur. Den handlende organisasjonen har også en sterk ideologi og sterke verdier. Reglene som finnes begrenser medlemmenes handlingsfrihet og man unngår lange prosesser med diskusjoner og analyser. Et annet kjennetegn ved en handlende organisasjon er at menneskene som jobber der, etter hvert tenker likt ved at de jobber tett sammen. De preger og preges av hverandre, og dette utvikler seg over tid. Ledelsen er også med å påvirke menneskene i organisasjonen til å bli mer like og til å bli mer trangsynte og ”dummere” enn før de kom inn i en slik organisasjon. Dette gjør ledelsen ved at den utformer og skaper selskapets mål, handlinger, ånd og kultur. Handlingsorganisasjonen kjennetegnes videre ved at det ofte er opplagt hva slags handlinger som skal utføres og at dette dermed reduserer behovet for å ta beslutninger. Beslutninger tas for å underbygge folks forventninger og handlingene samsvarer med ideologien. I handlingsorganisasjonen forekommer det også en høy grad av spesialisering. Det siste som kan nevnes som kjennetegn på handlingsorganisasjonen er at det fokuseres på løsninger og ikke på problemer, og det hersker entusiasme framfor kritikk.

Den politiske organisasjonen avspeiler at det er meninger, interesser og motsetningsforhold som er grunnleggende for denne type organisasjons eksistens.

Krav og idéer fra mange grupper reflekteres i organisasjonen. Den politiske organisasjonen rekrutterer sine medlemmer fordi de er uenige og ikke deler samme oppfatning. Medlemmene må fortsette å være uenige, selv om det over tid kan bli vanskelig som følge av at de blir mer like etter hvert. Den politiske organisasjonen representerer både interne og eksterne grupper. Den omfatter mange ideologier, den har tendens til å følge rasjonell beslutningstaking og den er problemorientert (ikke løsningsorientert). Den politiske organisasjonen tar inn motstridende idéer og interesser og den vokser og blir sterkere over tid. Mistro og skepsis blir oppmuntret, ved blant annet at opposisjonen stiller spørsmål om flertallets politikk.

Politikere og kommunale ledere snakker ofte om egen organisasjon i nedlatende ordelag, i motsetning til ledere av handlingsorienterte organisasjoners ledere. Det kommer få handlingsorienterte produkter ut av organisasjonen, men det produseres og promoterer ideologier. Selvmotsigelser og motsigende idéer reflekteres oftere i ideologier enn i produkter,

og det synes å være lett å produsere motsetninger så lenge det ikke skal settes ut i livet eller produseres noe. I den politiske organisasjonen kan ulike aktører i organisasjonen ha ulik agenda og dette fører til selvmotsigende uttrykk, spesielt hvis de har stor grad av frihet. De ulike gruppene handler ut fra egne interesser.

Brunsson påpeker at virkelige organisasjoner må håndtere både politikk og handling, og at ting da blir mer komplisert. Organisasjonen presenteres ofte for et dilemma; for å lykkes med det ene så mislykkes man med det andre. Noe krever struktur, noe annet krever oppløsning.

Brunsson mener at basismetoden for å håndtere krav som står i motsetning til hverandre er å separere politikk og handling. Det kan gjøres på 4 måter:

Kronologisk (separere i tid)

Organisasjonen responderer på politikk og handling til ulike tidspunkt. Prøvet og beslutninger kan avløse handling. Andre ganger responderer organisasjonen på krav om handling. Organisasjonen vil forsøke å opprettholde en gjennomført og ensartet ideologi for å oppnå enighet, og det finnes stor vilje til kompromiss. Organisasjonen kan være enige om en prosess som gjør at politikk og handling skilles i et tidsløp.

Etter tema

Brunsson nevner byplanlegging som et eksempel. Her er det som regel et sterkt ønske om å bli enige og en konflikt kan utsette eller hindre planer å bli realisert. For bedrifter vil det for eksempel være lettere å tillate en diskusjon om lønn framfor hvordan produksjonen skal organiseres.

I ulike miljøer/omgivelser

Organisasjonen kan velge politikk eller handling ut ifra i hvilke miljøer eller på hvilke arenaer den befinner seg. Som eksempel kan nevnes lokale myndigheter som når de skal ha å gjøre med industrielle organisasjoner, nedsetter en spesiell industrikomite som holder møter bak lukkede dører.

I ulike organisatoriske enheter/avdelinger

Politikk og handlinger kan separeres organisatorisk ved å plassere dette i forskjellige avdelinger/områder. Hvor den ene responderer på og behandler politiske henvendelser og den andre håndterer det som skal utføres. Dette skjer ofte i kommunale virksomheter. Eventuelt kan organisasjonen deles i én del som styres av politikerne og én del som styres av administrasjonen. Politikerne er valgt på grunn av uenighet og administrasjonens ansatte er hentet inn fordi de matcher organisasjonens verdier. Dette kan fungere godt så lenge de er atskilt. Politikere kan imidlertid godt sitte i styret i virksomheten. Styret er partssammensatt for å kunne se overordnet på dilemmaene og fatte flertallsvedtak. Administrasjonen er sammensatt for å kunne utføre handlingene (personer med ulik kompetanse). Mangfold hos de to (styret og administrasjon) finnes av to helt forskjellige årsaker.

Det er ikke uvanlig at en organisasjon bruker én eller flere eller alle av de 4 måtene å skille politikk og handling på. Nettopp for å kunne være i stand til å håndtere motsetninger og dilemmaer i bedriften.

3.1.2.1. Forholdet mellom politikk og administrasjon

Et siste forhold jeg ønsker å nevne er forholdet mellom politikk og administrasjon. Dag Ingvar Jacobsen (2001) tar dette for seg i sin ”Administrasjonens makt – om forholdet mellom politikk og administrasjon”.

Politikerne og administrasjonen har svært ulike oppgaver. Politikerne skal ha vyer, visjoner, tanker og idéer om ulike forhold. Det kan gå på alt fra hvordan vi skal ha det i samfunnet, til å utforme tydelige mål for enkelte områder (for eksempel barnehagepolitikk eller økonomiske prinsipper som skal ligge til grunn for industrisatsning i landet), til å fremme forslag til lover og regler. Administrasjonen skal sørge for å sette politikken ut i livet, og skal utarbeide systemer og metoder for å kunne gjøre dette på best mulig måte. Administrasjonen skal opptre rasjonelt og nøytralt, mens politikerne kan vise følelser og engasjement i sitt arbeid. Politikerne skal ikke kunne gå inn i administrasjonens daglige arbeid og blande seg inn i hvordan administrasjonen utfører sine arbeidsoppgaver. Politikerne skal prinsipielt kontrollere administrasjonen på et overordnet nivå, ved å kontrollere at de vedtatte mål, lover og regler blir fulgt. Omvendt gjelder det at administrasjonen prinsipielt ikke skal opptre som politikere, ved at administrasjonen har egne uttalte meninger eller utformer egne overordnede mål. Ideelt sett

skal politikk og administrasjon være helt adskilt – den ene aktøren definerer mål og prinsipper og den andre sørger for at de blir nådd og fulgt.

Forholdet mellom politikk og administrasjon kan imidlertid problematiseres når det gjelder grensen for hvor politikken slutter og administrasjonen begynner eller omvendt. Hvem som har hvilke roller kan i mange tilfeller være uklart, og hvem som påvirker hvem er et spørsmål som kan stilles. Det er mennesker man har med å gjøre og disse befinner seg som oftest på mange ulike arenaer, hvor de kan ha mange ulike interesser å ivareta.

Politikken utformes på grunnlag av den informasjonen som foreligger, og den informasjonen får de som regel fra administrasjonen. Det er da ikke vanskelig å forestille seg at administrasjonen gir fra seg den informasjonen den mener er relevant eller ønsker å presentere, og holder på samme måte tilbake informasjon den mener ikke er relevant eller ikke ønsker å gjøre kjent. Slik kan det i realiteten være administrasjonen som i tillegg til å utføre oppgavene også utformer selve politikken. Et annet forhold som kan vise at grensen mellom politikk og administrasjon kan være flytende, er i tilfeller der politikerne er detaljorienterte og går inn i administrasjonens arbeid.

Dersom man velger å ta ned eksempler på problematisering som nevnt i forrige avsnitt, kan man tenke seg at ut fra et politikk/administrasjons perspektiv kan en organisasjon håndtere sine motstridende interesser og dilemmaer.

3.2. Håndtering av motstridende interesser på individnivå

I dette kapitlet vil jeg gå fra organisasjonsnivå til individnivå. Her vil jeg ta for meg relevant teori som kan belyse temaet om motstridende interesser i organisasjoner og hvordan det enkelte mennesket i organisasjonen håndterer paradokser og dilemmaer.

Jeg vil først ta for meg teori av Torodd Strand og Robert Quinn og Kim S.Cameron. De har ulike innfallsvinkler på hvilke dilemmaer og paradokser som gir medlemmene i organisasjonen utfordringer, og hvordan de løser sine utfordringer. Strand ser på ulike organisasjonsformer og på ledelsesutfordringer knyttet til type organisasjon og type oppgaver som skal løses. Quinn og Cameron går mer inn på menneskelige handlings- og reaksjonsmønstre som oppstår som følge av underliggende behov, motivasjon og andre drivkrefter. Konsekvenser og uttrykk sees opp mot den totale organisasjonen. Der paradokser og dilemmaer skal håndteres oppstår det et

spenningsfelt som er gjenstand for deres interesse. Quinn og Cameron har samlet ulike forskere/forfatteres perspektiver, tanker og forskningsmaterieell om individets dilemma. Deretter vil jeg ta for meg Erving Goffmanns teori om rollespill i det daglige og Carl Erik Grenness teori som omhandler teori om kommunikasjon i organisasjoner.

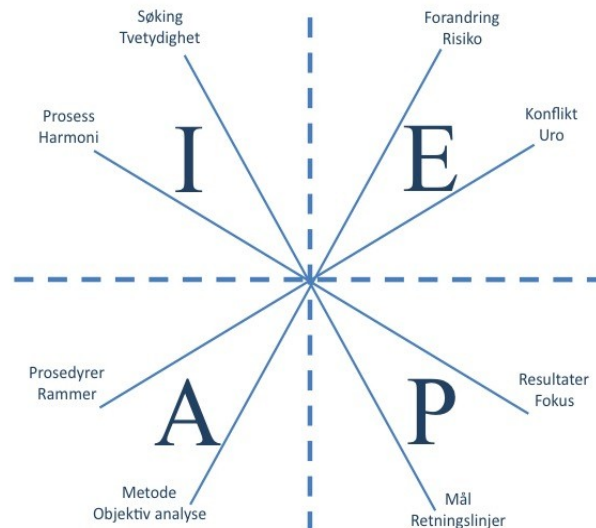
3.2.1. Teori om lederes dilemmaer og paradokser

I dette avsnittet tar jeg hovedsakelig utgangspunkt i Torodd Strands ”Ledelse, organisasjon og kultur” (2004) og ser på hva som kan belyse lederes håndtering av dilemmaer og paradokser.

Strand bruker fire ulike organisasjonsformer til å illustrere de ulike styringsmekanismer og begrensninger som er typiske for de ulike organisasjonsformene og viser at ledere innenfor de ulike formene vil møte ulike paradokser. Strands eksempler på organisasjoner er byråkrati, ekspertorganisasjon, gruppeorganisasjon og oppgaveorganisasjon. De ulike organisasjonene er organisert forskjellig for å ivareta organisasjonens egenart, for å kunne løse de oppgavene de er satt til å utføre. Organisasjoner stilles også av og til overfor uventede (og noen ganger dramatiske) oppgaver som skal håndteres. I dagens samfunn skjer endringer raskt, og mange forhold er uforutsigbare. Ledere må derfor håndtere mange utfordringer og funksjoner samtidig. Paradokser og dilemmaer er derfor en naturlig del av mange lederes hverdag.

Hvordan ledere håndterer dette vil også være avhengig av hvilket perspektiv de velger å se sin organisasjon og sin rolle ut fra; altså hvilke ”briller” de velger å ha på. Dersom de velger å se organisasjonen med ”strukturbriller” på, vil håndteringen av dilemmaer og paradokser kanskje bli forsøkt løst ved organisering. Dersom lederen har fokus på Human Resources vil det være helt andre forhold som vektlegges, og da kan det være medvirkning og involvering, arbeidsmiljø og utvikling av den enkelte som velges som løsning. Hvis det er det politiske perspektivet som lederen er opptatt av, er det grunn til å tro at makt, påvirkning og manipulering vil være virkemidler som brukes. Til slutt kan man tenke seg at lederen er mest opptatt av og ser forholdene i organisasjonen ut fra et symbolsk perspektiv. Da kan det være roller og spill, kulturer og prosesser som benyttes når lederen skal håndtere sine utfordringer med motstridende interesser.

Strand bruker (fig. 9.1.) s.240/241 *Quinns kart (1988)* for å illustrere de ulike og delvis motstridende krav når flere funksjoner skal oppfylles samtidig. Dette gjelder for både ledere, den enkelte organisasjon og større systemer.



Figuren viser hvilke aktuelle dilemmaer som bedrifter står overfor. Disse dilemmaene kan ledere også oppleve som personlige dilemmaer. Hva skal prioriteres og på hvilken måte skal oppgavene løses? Hva gjør lederne for sine organisasjoner? Strand bruker følgende utgangspunkt:

Gruppeorganisasjon

- Skape og vedlikeholde relasjoner
- Samstemmighet
- Identitet og motiver

”Hvem vi er, hvordan, hvorfor?”

Byråkrati

- Kjenne og håndheve regler
- Tilpasse regler og systemer
- Unngå feil og forstyrrelser

”Arbeider vi systematisk og riktig?”

Oppgaveorganisasjon

- Vurdere trusler og muligheter
- Velge arbeidsfelt
- Resultatskaping
- Rettferdiggjøring

”Hvordan overlever vi, hva oppnår vi?”

Ekspertorganisasjon

- Etablere mål for prestasjoner og standard for adferd
- Sørge for problemløsning og resultater for klient/kunde

”Greier vi å levere løsningen?”

Nettverk

- Knytte sammen bidragsytere til gjensidig nytte
- Optimalisere den enkeltes muligheter til å utnytte sine fortrinn
- Analysere delenes bidrag i verdikjeden

”Er vi sammensatt på en slik måte at vi enkeltvis og sammen får fortrinn?”

(Strands Fig.9.2. Normale organisasjons- og ledelsesfunksjoner i fire (fem) typer organisasjoner)

Ledere kan ofte ha oppmerksomhet mot oppgaver som ikke primært karakteriserer organisasjonens særtrekk. Og det er ofte stort avvik mellom hva ledere selv rapporterer at de gjør/har fokus på og hva for eksempel tillitsvalgte ser at de gjør. Lederne gir ofte større oppmerksomhet mot enkelte funksjoner enn det de selv bedømmer at de gjør.

I **gruppe**organisasjoner er det sosial kontakt, tilhørighet og positiv holdning til likesinnede som er viktig. Videre er det fokus på samarbeidsrelasjoner. I **oppgave**organisasjonen vektlegges prestasjoner og risikovurdering. Resultatoppnåelse og målsettinger er også viktige stikkord her.

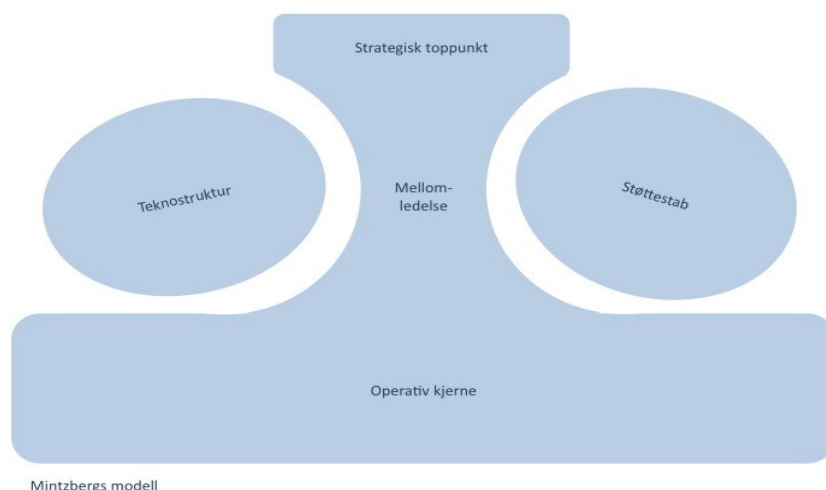
Byråkratiorganisasjonen er positiv til overordnede, konkurranseprinsipper og maktutøvelse. Her er det lov å utmerke seg og det å utføre rutineplikter er en del av hverdagen.

Ekspertorganisasjonen har et annet fokus. Her gjelder læring og kunnskapstilegnelse, og status i lauget er viktig. Organisasjonen løser problemer for andre og profesjonsverdier er forpliktende. Når det gjelder **nettverk** så gjelder det å bli en viktig partner i nettverket, slik at man kan tilføre egen organisasjon kompetanse og styrke. Læring og stimulans er drivkrefter. Organisasjonen står for fleksibilitet og skal være billig i drift.

Dette i henhold til Jf. Miner (1993) om rollemodeller knyttet til ledelse i fire (fem) typer organisasjoner.

De fleste moderne organisasjoner befinner seg imidlertid i et landskap som består av elementer fra alle disse organisasjonsformene, og lederutfordringene vil da også være svært sammensatte og krysse de organisasjonsgrensene som nevnt over.

Henry Mintzberg (1979) har utviklet en annen organisasjonsmodell med fem sektorer (komponenter).



(Figur 4.1. S.99 i Bolman og Deal)

Øverst i det strategiske toppunktet befinner toppledelsen seg, som definerer hovedretning og oppgaver for virksomheten. I nivået under befinner mellomledelsen seg, og denne skal blant annet sørge for at ressurser tildeles nederste nivå, at oppgavene utføres og kontrollerer den operative virksomheten. På det nederste nivået foregår produksjonen av varer og tjenester, og beskrives som den operative kjerne. I tillegg til disse komponentene finnes det på hver side av mellomledelsen (den administrative komponenten), ytterligere to komponenter. Det er teknostrukturen og støttestaben. Den førstnevnte består av spesialister, for eksempel innenfor fagfeltet kvalitetskontroll eller datasystemer. Den andre skal underlette organisasjonens arbeid og kan for eksempel være regnskaps- og lønningsfunksjoner.

Ut fra denne modellen utarbeidet Mintzberger fem grunnleggende organisatoriske former; enkel struktur, maskinbyråkrati, fagbyråkrati, divisjonalisert struktur og adhocokrati.

Enkel struktur har kun to nivåer, nemlig det strategiske toppunktet og et operativt nivå. Her har man hele tiden oversikt over hva som foregår i bedriften og et eksempel på en slik form er en mann- og konebedrift.

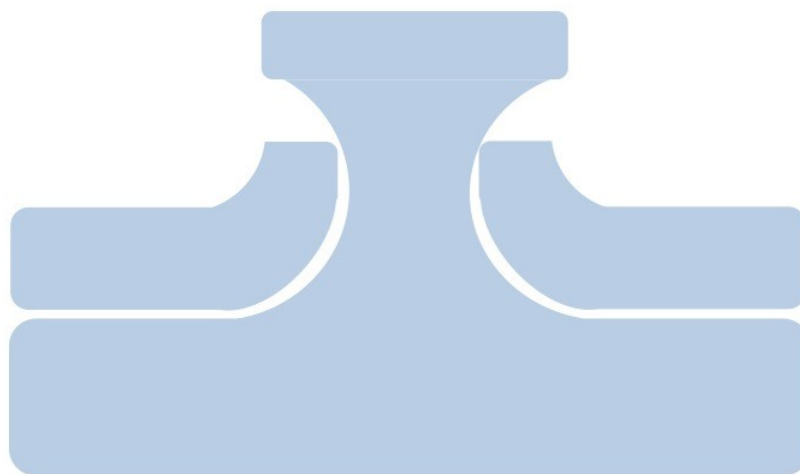
Maskinbyråkratiet har en helt annen struktur. Her blir viktige beslutninger tatt på det strategiske toppunktet og den daglige driften styres av ledere ved hjelp av standardprosedyrer. Videre har maskinbyråkratiet store støttestaber og omfattende teknostrukturer, og det er mange nivåer mellom toppunktet og operasjonsnivået.

Fagbyråkratiet har en stor operativ kjerne sett i forhold til de andre delene av strukturen. Og det er få ledelsesnivåer mellom strategisk toppunkt og det operative nivået. Fagkompetansen på det operative nivået gjør at denne formen ikke påvirkes lett av svingninger og vanskelig lar seg endre. Universiteter er eksempel på en slik organisasjonsform.

Den fjerde formen Mintzberg beskriver er divisjonalisert struktur. Her utføres arbeidet i kvasiselvstyrte avdelinger og disse avdelingene har sin egen støttestab. Eksempel på slike organisasjoner er divisjoner innen sykehussektoren eller store bedrifter som har delt sin virksomhet i ulike næringer.

Den siste formen er adhokrati, som er en løsere, mer fleksibel form. Denne formen finner man som regel under forhold som endres rask og er turbulente, gjerne innen musikk- og reklamebransjen. Denne formen kan også virke som mange småbedrifter som jobber for seg selv, uten å ha behov for felles ledelse, og selvvalgte oppgaver løses fortløpende. Alle disse fem formene har hver sine lederutfordringer, i henhold til Bolman & Deal (2004), "Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse", s.98-104.

Jeg velger her å se nærmere på ledelsesutfordringene i maskinbyråkratiet. Og det er fordi jeg opplever at denne organisasjonsformen har klare likhetstrekk med Vinmonopolet, som jeg bruker som eksempel på organisasjon med dilemmaer i denne oppgaven.



Mintzbergs modell - Maskinbyråkrati

(Figur 4.3. Maskinbyråkrati. Side 101 i Bolman og Deal)

Maskinbyråkratiets ledelse på de ulike nivåer vil ofte stå i motsetningsforhold til hverandre, og det vil for en lokal leder være vanskelig å følge de overordnede målene dersom dette kommer i konflikt med de lokale behovene. Dilemmaene og de motstridende interesser vil bli tydelige og utfordrende. Videre vil det være en utfordring å motivere og inspirere det operative personalet, når arbeidsoppgaver og krav til utførelse er tydelig definert av en overordnet strategisk tenkende toppledelse. Det blir lett kjedelig når arbeidsoppgavene er ensartede og omgivelsene er standardiserte. Dilemmaene her kan løses ved at det gis en viss grad av frihet i utførelsen av arbeidsoppgavene på laveste nivå, og at det oppfordres til nytenkning og utvikling på alle nivåer. Slik vil man kunne unngå at organisasjonen stivner og ikke endrer seg i takt med tiden, og at personalet går lei og mister motivasjonen. På den annen side vil dette kunne føre til at selskapets ensartethet, tydelighet og profil endrer seg, noe som ikke er ønskelig dersom selskapet har et konsept som skal forbli uendret.

Dersom man sammenligner Strands organisasjonsformer og de medfølgende ledelsesutfordringene opp mot maskinbyråkratiets ledelsesutfordringer, så ser vi at mange av utfordringene er sammenfallende. Jeg opplever at maskinbyråkratiet har elementer både fra Strands oppgaveorganisasjon og ekspertorganisasjon. Ledere av oppgaveorganisasjonen skal vurdere trusler og muligheter for virksomheten, og vil kunne motiveres av krav til prestasjoner, risikovurdering, resultater og målsettinger. Ledere av byråkratiet vil måtte være mer regelorienterte og tilpasse seg orden og systemer, og vil være mer positive til overordnede og til å utføre rutinearbeid og plikter. Her vil også det tidligere viste Quinns kart illustrere hvilke spenninger som gjelder i den enkelte organisasjon og i de forskjellige funksjonene som skal utøves. Dette kan også representere de dilemmaer og motstridende interesser ledere må kunne håndtere i et maskinbyråkrati. Spenningen finnes mellom ytterpunktene forandring og risiko og i den andre enden metode og objektiv analyse. Søken og tvetydighet er det motsatte av mål og retningslinjer, og her vil det også oppstå spenning. Det samme gjelder når vi ser prosedyrer og rammer i den enden av skalaen, og konflikt og uro i den andre. Administrasjonsfunksjonen vil for eksempel befinne seg i den ene enden og entreprenørskap og utvikling i den andre. Andre spenningsfelt finner vi mellom søking og tvetydighet, og mål og retningslinjer.

Om paradokser og dilemmaer i ledelse

Organisasjoner besitter mange ulike egenskaper og stilles overfor varierende krav, og derfor vil ledere og andre organisasjonsmedlemmer oppleve dilemmaer og paradokser. Begrensede ressurser, interessemotsetninger, konflikter, tolkninger, risiko og tvetydighet er med på å skape usikkerhet og gi lederne utfordringer. Vi har flere uttrykk i det norske språket som representerer idéen om det paradoksale, for eksempel ”tvisyn” og ”holde to tanker i hodet samtidig”.

Enhver kraft i et sosialt system har tendens til å utløse en motsatt kraft. Mennesker er imidlertid disponert for å overse disse motsetningene og konsentrere seg om den delen de foretrekker, eller som for tiden er mest lovende eller minst i strid med tidligere oppfatninger (Festinger 1954). Eksempler på paradoksale krefter i organisasjoner er behovet for regularitet og orden og det samtidige behovet for frihet og kreativitet, behovet for rasjonalitet og samtidig behov for emosjonell involvering. Et annet eksempel er et ubegrenset behov for informasjon, men organisasjoner må sortere og begrense - og under dette ”absorbere” usikkerhet. Man må velge å noe som er ufullkomment og leve med det. Ledere må kunne leve med og forklare det paradoksale i ordningene.

Det finnes en rekke motstridende krav som kan stilles til ledelse. Stabilitet og konsistens er fokus for forskningen, mens resultatene indikerer at variasjon, motsetninger og inkonsistens opptrer i ledelsessammenheng. Det er mange motstridende egenskaper som kan være ønskverdige. Ved å studere stillingsannonser for ledere kan de motstridende interesser bli synlige, og vise at alle egenskaper som ønskes ikke kan finnes i én person. ”Tulipanrosor” er et begrep som brukes av Bergstrøm (1995) for å illustrere dette. Noen modeller, som for eksempel Myer- Briggs- typologien, gir imidlertid rom for å tolke inn spenninger og ulikheter i personlighetsstrukturen (Gardner og Martinko 1996, i Strand).

Å leve med paradokser

Det er ikke bare fra et lederperspektiv man finner paradokser. Paradoksene er til stede overalt i samfunnet, i alle organisasjoner, på alle nivåer og hos den enkelte person. Det paradoksale finnes også i den enkeltes personlighet og atferd. Vi lever alle med utfordringer i forhold til å håndtere dette hver eneste dag. Ledere skal for eksempel både være nære sine medarbeidere og holde en viss avstand. Rigide systemer gjør at fleksibilitet blir etterspurt, og løse og uorganiserte miljøer vil ofte etterspørre rutiner og struktur. Strand viser til at forskere sier at

utfordringen er å gjøre det paradoksale og det vanskelige til en positiv mulighet. Det er viktig at ledelsen erkjenner at organisasjonen og ens egen karakter er befengt med paradokser. Ved å være klar over dette har man mulighet til å integrere de tilsynelatende motstridende interessene og dette gir igjen mulighet for videre utvikling. Forskerne sier videre at virksomheter som lykkes godt er gode til å håndtere sine dilemmaer og leve med dem. Strand sier også at gode offentlige virksomheter preges av hvor gode de er til å inkorporere paradokser i sin virksomhet. Paradokser gir altså positive spenninger og mulighet til både å øke energinivået og til se nye løsninger.

3.2.2. Individ og paradokser

I dette avsnittet vil jeg se nærmere på hvordan det enkelte menneske forholder seg til og håndterer dilemmaer, paradokser og motstridende interesser. Quinn og Cameron (1988:2) bruker følgende definisjon på paradoks: "Paradokser er tilsynelatende motsetninger eller eksistensen av flere inkompatible elementer i samme situasjon". De skiller også på dilemma og paradoks ved at et dilemma er en enten - eller situasjon hvor ett alternativ må velges framfor andre attraktive alternativer, mens paradokset ikke krever at man velger noe bort da motstridende elementer er aksepterte og tilstede og opptrer samtidig. Ofte bruker vi uttrykkene i dagligtalen om hverandre, og det gjør jeg også i denne avhandlingen.

Organisasjonsendringer vil ofte gjøre paradoksene synlige. Man kan ha fokus på strukturendringer og systemer og samtidig ha behov for handlingsrom. Man kan trekkes mot det stabile når forholdene er ustabile, og fokus på interne kontra eksterne forhold kan gjøre prioriteringer vanskelige.

Når det gjelder måter å håndtere paradokser på, kan en god start være å akseptere at det faktisk finnes paradokser. For deretter å lære å leve med det. Ved å bli bevisst dette forholdet kan man videre sortere og klargjøre hvor paradoksene finnes, grensegangene mellom dem, hvordan de hører sammen eller påvirker hverandre. Grensene eller nivåene kan for eksempel gå mellom det enkelte individ og samfunnet, enhet og helhet, samt mikro og makronivå. En annen måte å løse paradokser på, kan være å ta tidsaspektet med i beregningen. Det vil si å ta tiden til hjelp; noen ganger løser ting seg av seg selv ved at forutsetninger endrer seg eller forholdene som fører til paradoksene har endret seg eller eksisterer ikke lenger. En annen måte å løse paradokser på er å

ta i bruk nye begreper eller innføre nye tankemåter. Da kan mønstre brytes og paradoksene oppleves annerledes eller forsvinne.

Dersom vi tenker på om vi møter paradokser i vårt hverdagsliv, så vil vi kunne oppdage at dét å leve med paradokser er noe alle mennesker gjør, og det har vi gjort hele livet. Vi starter allerede ved fødselen der vi viste styrke ved å skrike etter mat og samtidig viste vi vår hjelpeløshet. Vi hjelper våre barn til å bli selvstendige, samtidig som vi lett overbeskytter dem. Selve det å leve livet, på vei mot døden er et paradoks. Å skille paradokser på nivå og i tid kan løse paradoksene, men de kan også igjen oppstå. Teoriene kan løse paradoksene ved å eliminere praktiske problem eller å foreslå nye sett med konsepter. Positive virkningene av slike grep kommer ofte langsomt og mange tilsynelatende løsninger kan være blindgater. Hver enkelt opplever verden, skaper egne rammeverk, ser problemer, beskriver situasjoner på sin måte. Alle har sine måter å håndtere og løse sine problemer på ut fra eget ståsted. Med dette utgangspunktet ser vi at arbeid med paradokser er vanskelig og det er ofte viktig å ha et langsiktig perspektiv.

3.2.2.1. Bakgrunn for og kjennetegn på at paradokser oppstår

Paradokser og dilemmaer oppstår som tidligere nevnt, ofte når det skal gjennomføres organisasjonsendringer. Da blir gjerne motsetningsforholdene og de motstridende interesser ekstra tydelige. Det blir klart for medlemmene i organisasjonen at her kan ikke alle få sine ønsker og krav oppfylt. Samtidig vil alle kunne ha sin egen oppfatning av hva som er viktig og riktig prioritering. Hver enkelt har en oppfatning av hvordan virkeligheten er, og denne virkelighetsoppfattelsen kan gjelde for en gruppering av medlemmer i organisasjonen eller hele/deler av organisasjonen.

Virkeligheten er sosialt konstruert. Hovedsakelig gjennom skaping og bruk av symboler, samt bruk av det menneskelige språket. Medlemmene i en organisasjon tolker sin situasjon, individuelt eller kollektivt, ved å bruke en form for organisasjonsprinsipp, en ramme, et image eller et fordelaktig utgangspunkt. Det fordelaktige utgangspunktet er ofte språklig skapt. Det er basert på individets eller gruppens samlede erfaringer, men blir uttrykt og formidlet gjennom språket.

I Quinn & Camerons kap. 3 oppsummerer Michael P. Thompson blant annet at prosessen med å utføre organisasjonsmessig arbeid, med å etablere enheter og beskrive oppgaver, å organisere folk og evaluere og belønne oppførsel, krever at vi gjør forskjell/utmerker og tildeler merkelapper som beskriver, identifiserer og evaluerer ting og mennesker. Disse forskjellene og kjennetegnene fører til dobbelthet eller motstridende prinsipper. Og dét at det fører til en unngåelig gnikking av de forskjellige forholdene mot hverandre, skaper en følelse av paradoks eller spenning. Organisasjonen selv er altså ofte en kilde til spenning. Den ukomfortable følelsen som fremkommer av disse paradoksene skaper en trang til forandring. Medlemmene ønsker å bevege seg i retningen mot en behageligere situasjon. Mennesker føler videre ofte en trang til å utfordre den eksisterende rammen. Det kan tenkes at det er spenningen som oppstår fra tydelige paradokser, som skaper mye av den energien som er nødvendig for vekst og endring. I tillegg kommer det energi fra det store systemet som organisasjonen er innbakt i. Forandring kan bli stimulert av faktorer utenfor organisasjonen, men kimen til forandring finnes innen organisasjonen. Dette fordi kontrollen foretas internt.

Forandring er en bekreftelse på en ny ramme eller paradigme- en annen måte å tolke verden på. Den nye rammen blir etablert gjennom språket, spesielt gjennom argumentasjon – dialog og monolog – og får fotfeste gjennom metaforer og bilder som medlemmer i organisasjonen skaper. Argumentet kan være drivkraften i organisatorisk forandring. Slik vil vi kunne oppleve at paradokser håndteres, tones ned og gjenoppstår i en tilsynelatende evig prosess.

Organisasjonens etikk er et annet eksempel på et område hvor det oppstår paradokser som skal håndteres. Etske standarder utløper nesten alltid fra en dramatisk hendelse eller en uønsket oppførsel. Som eksempel kan nevnes korrupsjon eller underslag. Utforming av etiske standarder fører til at organisasjonen samtidig må nekte for at det har forekommet uetisk oppførsel tidligere. Dette hjelper organisasjonen med å unngå image som uetisk. Utviklingen av standard for etisk oppførsel, forbedrer paradoksalt image for etisk oppførsel, og samtidig kan dette gode imaget for en organisasjon ødelegges.

En annen situasjon som ofte er bakgrunn for at paradokser oppstår er forholdet mellom formelle rutiner og politikk. Rutiner trengs i organisasjonen for å gjøre den mer effektive og bedre konkurransekraften. Dersom de ansatte i for eksempel produksjonsbedrifter bare skal forholde seg til politikk, kan de snart stenge, da de blir lite effektive (fagforeninger med aksjoner osv). Poenget er at nær sagt alle verdier har en klar motsetning, som også er positiv.

Disse motsetningene må balanseres for at det skal fungere effektivt i organisasjonen. Eksempelvis henger produktivitet og tilfredshet positivt sammen. Det samme gjør arbeidsmiljømessige uroligheter og organiske strukturer. Og hva er motsetningene mellom kreativitet og kommunikasjon? Og vil disse motsatsene virke positivt i organisasjonen? Mye tyder på at svaret er ja. Og at slike anstrengelser for å finne fram til motsigelsene vil gi en dypere og videre forståelse av organisasjonene. Alle som har arbeidskolleger vet at det finnes forskjellige synspunkter som finnes på en arbeidsplass og som kan fremkomme i diskusjoner, og hvor klare ulikhetene kan bli dersom noen påpeker de ulike perspektivene i en sak. Videre kan man da oppleve at diskusjonen endrer karakter og standpunktene blir mindre absolutte. De ulike interessene blir synlige og paradoksene blir gjenkjennelige. Dette kan igjen være med på å utvikle den enkelte og bidra til at sinnene åpnes for andre perspektiver enn de man opprinnelig hadde.

Slik kan vi lett forestille oss at paradoksperspektivet kan innvirke på og berike vår tenkning om organisasjon og ledelse.

3.2.2.2. Hvordan håndterer enkeltindivider paradoksene?

Når hver enkelt av oss blir konfrontert med paradokser, opplever vi ofte at det er vanskelig å håndtere denne situasjonen. Det er ofte motsetninger vi selv har skapt og det er våre egne motsetningsforhold vi sliter med. Hovedutfordringen blir kanskje å manøvrere med stø kurs gjennom spenningsfeltet.

Når det oppstår krise eller spenning i vårt eget liv eller i en organisasjon, kan man gjøre to ting. Enten kan man forsøke å endre situasjonen eller så kan man forsøke å håndtere egne følelser for problemet. Det vanligste er kanskje at man bruker følelsesbaserte metoder for å håndtere verden, framfor å benytte instrumentelle metoder. Ironisk sett tror vi kanskje ofte at vi har forandret noe der ute, mens vi bare har taklet våre følelser for det. Og vi har dermed også endret vår måte å snakke om det på, og ikke selve forholdet. Man kan ofte registrere dette ved å høre hvordan personer omtaler eller beskriver en krisesituasjon på ulike tidspunkt etter hendelsen. Dette er en måte paradokser håndteres på.

Vi er dessuten rasjonelle vesener ved at vi utfører våre handlinger nøyaktig i samsvar med vår overbevisning. Vi koordinerer handlinger og forventninger sett i forhold til den beste informasjonen vi har, og vi balanserer mellom rasjonalitet og rimelighet.

Mennesker skaper videre ofte en verden som er ganske annerledes enn den verdenen de faktisk befinner seg i. De styrer sine handlinger og aktiviteter ut i fra hva som oppleves riktig i denne ”fiktive” verden, og de kan påstå at de gjør de riktige tingene. Selv om det i virkeligheten kan gå helt på tvers av for eksempel samfunnets normer eller regelverk. Slike motsetninger synes å være tydelige og kjente. Håndteringer av disse paradoksene virker dermed planlagte og menneskene i organisasjonen er bevisste på forholdene.

Et annet forhold som er interessant å se nærmere på er forskjellene på hva vi mennesker påstår at vi gjør og hva vi faktisk gjør. Som mennesker er vi utstyrt med en god porsjon selvansvarlighet, og vi tar daglig ansvar for våre egne handlinger. Vi forsøker stadig å finne de beste løsningene og vil gjerne opprettholde ro og harmoni. Det er slik vi liker å tenke på at vi oppfører oss og det er det aksepterte handlingsmønster. Gruppetilhørigheten er også viktig. Det er ikke akseptert å skape og opprettholde paradokser og motsetninger. Hva vi så faktisk gjør er ofte noe helt annet. Da er det imidlertid andre argumenter som brukes og ikke at vi ikke gjør det beste for organisasjonen. Det kan være argumenter som at andre ikke ønsker å endre seg eller bidra til å finne løsninger, det er forhold som man ikke kan gjøre noe med eller vi er rett og slett ikke oppmerksomme på våre egne bidrag og betydningen av dem. Det er gjerne når forhold skal forandres at det kan oppstå forskjeller på hva vi sier at vi skal gjøre og hva vi faktisk gjør. Det kan være opplagte forhold som skal endres, men ettersom de fleste av oss ikke egentlig er så glad i endringer kan vi lett skape en illusjon om at vi er positive og medvirkende, mens vi i realiteten yter passiv motstand og legger skylden på andre forhold når virkningene uteblir. Dette er også en måte å håndtere paradokser og motstridende interesser på. I slike situasjoner opptrer enkeltindividene mer eller mindre bevisst.

3.2.2.3. Paradoks som en prosess – sett fra et negativt eller positivt perspektiv

Quinn og Cameron hevder at når man ser på prosessene som gjør seg gjeldende når paradokser skal håndteres, kan man se på dette som sirkulære, selvbebreidende eller dynamiske prosesser ut fra en negativ eller positiv synsvinkel. Her kan vi tenke oss at en person som gjør det bra på ett nivå i organisasjonen ikke nødvendigvis behøver å gjøre det godt på et annet nivå. Når det gjelder utøvelse av ledelse vil også endringer i tiden gjøre at en leder plutselig slutter å fungere godt, som følge av at organisasjonens rammebetingelser endrer seg og en ny ledertype trengs. Vi har også mange eksempler på ”superledere” som blir hentet inn fra andre organisasjoner

eller fra interne miljøer for å løse en tilsvarende oppgave, uten at dette blir noen suksess. Det samme gjelder ledere som gjennom en årrekke leder en bedrift fra suksess til suksess, for plutselig å befinne seg i en situasjon hvor alt går galt og hvor lederen er syndebukken.

Et annet forhold som kan nevnes i denne sammenhengen er også at balansegangen mellom å bruke for lite kontra for mye makt i utøvelsen av ledelsen er mange ganger hårfin, og vil slå ulikt ut i ulike sammenhenger. For mye og for lite av noe, kan fremdyrke paradoksopplevelsen. En løs, vellykket, fungerende struktur kan over tid endre seg til å skape etterspørsel etter tydeligere struktur og fastere rutiner og systemer. Her vil behovenes styrkeforhold endre seg. Paradoksene håndteres ved å forsøke å gi organisasjonen strukturelle endringer eller nye rutiner og systemer.

Negativt perspektiv

Det at vi mennesker lett bruker enten/eller logikk, kan også føre til at det oppstår et problem. En slik tenkning vil ikke umiddelbart føre til en ond sirkel, men det vil oppstå over tid. Og vi får konsekvenser motsatt av hva som er ønsket. Enten /eller- tenkning er fundamentet for rasjonell handling, og det er ikke nødvendigvis dårlig. Det er den mest effektive måte å håndtere våre daglige problemer, og den brukes som oftest uten at vi av den grunn går inn i onde sirkler. Derfor er det så vanlig at folk som har gått inn i en ond sirkel, finner det vanskelig å komme seg ut igjen. Dette i motsetning til hva som ville skjedd dersom vi hadde brukt en mer både/og -tenkning. Når vi har kommet inn i en ond sirkel, så kan det altså være vanskelig å komme seg ut på grunn av at løsningen er rasjonell. Det er imidlertid ikke logikken som er feil, men ofte mer antagelsene, verdiene eller virkelighetsoppfatningene som ligger under logikken som er feil. Disse er dypt forankret og vanskelige å forandre. Når vi registrerer utilsiktede resultater, så undersøker vi på nytt vår strategi for å se om det er en logisk mangel. Og vi konkluderer, rett, at det er det ikke. Vi konkluderer derfor at problemet skyldes et ytre forhold i omgivelsene rundt. Problemet plasseres ute og vi øker vår innsats for å endre det ytre forholdet i stedet for antagelsene, og problemet blir således intensivert.

Personer som er fanget i en ond sirkel, kan ikke instrueres ut av den. Ofte er saken helt udiskutabel. Ved å instruere noen ut av problemet, forsterkes ofte problemet. Vi mennesker bruker mentale rammer, skjemaer eller maler for å tolke verden og omgivelsene og for å skape en struktur i en situasjon. Ved å omstrukturere rammene vil vi kunne ta i bruk nye måter å tolke verden på og vi vil kunne oppføre oss annerledes.

Det finnes eksempler på at det engasjeres konsulenter for å løse en sak, og at dette kan få ulike konsekvenser. Ofte kan konsulentene selv bli en del av problemet. Når noen hentes utenfra til å se på hvordan organisasjonen løser sine oppgaver, fordeler ansvarsområder osv. , kan vi også ved hjelp av ekstern hjelp få et annet syn på hverandre og vår egen plass i systemet. Ofte kan vi også ved å definere en ny struktur få en bedre tilpasning til omgivelsene, og vi vil kunne få økt energi og gode synergieffekter av dette.

Positivt perspektiv

Langt sjeldnere fokuseres det på paradoksale positive spiraler i forskningen ifølge Quinn og Cameron (1988). I stedet for å produsere onde sirkler kan vi som enkeltindivider bli ledet inn i positive sirkler, få tilført energi og bli skjøvet framover. Dette er positive energier som kan oppstå etter omstrukturering og som skaper ny energi. Det fører til at team samlet blir mer effektive, kreative og produktive sammen enn hver og én for seg. ”Positiv flyt” kjenner vi som et begrep som kan betegne denne tilstanden. Det kan begynne med at noen starter og viser ekstraordinære talenter, og dette forgrener seg videre til resten av laget (eksempelvis i sport). Enorm kraft og magi utløses, evnen til god timing forbedres og det oppstår en følelse av samhold.

Om en slik positiv tilstand kan man si at den er paradoksal. Det er ikke noen motsetning mellom selvet og omgivelsene, stimuli og respons, fortid og nåtid. Handling og varsomhet er ett. Det er ingen motsetninger. Selvopptattheten forsvinner. Individene i flyt synes å være kontrollerte og frie. Omstrukturering er forhåndsbestilt, og den forutsetter involvering og forståelse. Videre fører ofte en slik positiv tilstand til slutt til nye rutiner og pålagt rasjonell modell. Det må til for at organisasjonen skal komme seg over i fastere former, for at ikke individene skal bli utslitt av all energi, osv. Endringer skjer over tid, nye topper kan oppstå senere. Noen av oss opplever tilstanden oftere enn andre, men det er for eksempel kun et fåtall ledere som har evne til stadig å ta inn nye rammer, endre seg og fornye seg. Ansatte i bedrifter som har opplevd mange endringer og omstruktureringer (som har vært vellykkede), blir også på et tidspunkt mettet og kan rammes av ”bohica-effekten” (bend over here it comes again). Kunsten er å oppnå topp ytelse og unngå å brenne seg ut. En slik omstrukturering kan kreve at vi behersker å tolke informasjonen i organisasjonen flerdimensjonalt, og ikke bare det som sees eller leses, for å kunne vurdere om resultatet av håndteringen av paradoksene har vært vellykket.

Hvilken nytte kan vi så ha av å være oppmerksom på dette negative/positive paradoksperspektivet? Ved å være klar over dette vil vi bli nødt til å gå dypere inn i situasjonen når vi skal analysere hvordan endringer bør gjennomføres, motstand mot endringer og hvordan de motstridende interesser kan håndteres og blir håndtert. Paradoksale vurderinger kan som sagt ha et negativ eller positivt perspektiv. Når vi tar med oss begge perspektivene har vi en paradoksal, dynamisk ramme som gir oss mulighet til å forstå endringer. Mens omforming forekommer naturlig, kan prosessen også bli dyrket og designet målbevisst gjennom hensiktsmessig logikk. Restrukturering fører til ny balanse mellom ytterpunkter og maks ytelsesevne. Den må imidlertid føres inn i faste former og strukturer for at ikke organisasjonen skal slites ut og kollapse. Ved å tenke på paradoksene gir det potensial for å utvide vår tenkning om ledelse og organisasjon.

3.2.2.4. En handlingsteori

Under avsnittet om hvordan vi som enkeltindivider håndterer paradokser nevnte jeg at det er forskjell på hva sier at vi gjør og hva vi faktisk gjør. Forskerne Donald Schön og Chris Argyris, kap.8 i Quinn & Cameron, har faktisk funnet at det er en systematisk uoverensstemmelse mellom hva folk hevdet å gjøre og hva de faktisk gjorde, og at de var uvitende om uoverensstemmelsen. Dette var ikke et nytt funn. Det som var det nye funnet var at uoverensstemmelsen var planlagt, og at uvitenheten også var planlagt. Respondentene hadde en forestilling om at de aldri sa at de pleide å planlegge og implementere det de planla eller hevdet. Individene programmerte seg selv til å forbli uvitende om uoverensstemmelsene. Forskerne fant at denne taktikken var i bruk i alle grupper uavhengig av alder, kulturer, kjønn, økonomi og utdanning, selv om de holdt seg til ulike påståtte teorier. Resultatene av at mennesker opptrer på denne måten opplever jeg at vi lett beskriver som feilkommunikasjon/feilinformasjon, selvoppfyllende profetier, selvforsterkende prosesser, eskalerende feil eller beskjeder med dobbel kommunikasjon. Eksempel på beskjed med dobbel kommunikasjon kan være: ”du bestemmer, men jeg vil vite dersom ...” Det siste er også et eksempel på en strategi som kan styrke egen posisjon og redde ansikt ved å utøve en streng kontroll. Når vi bruker denne taktikken vil vi oppmuntre til og beskytte bruken av forsvarsrutiner.

Jeg har tidligere vært innom Nils Brunsson og hans teori om hykleri i organisasjoner. Han sier også noe om slike forhold som nevnt over, i sin teori. Blant annet sier han at mål og verdier i

organisasjoner har en verdi i seg selv, uavhengig av hva de leder til. Det er i mange tilfeller organisasjonens gode intensjoner som er viktig. På samme måte er kontroll viktig. Ikke bare for å påvirke aktivitetene som utføres, men for å vise at det er orden og system i bedriften og at det er de riktige menneskene som har makten. Ved hjelp av slike ”verktøy” kan organisasjonen og menneskene i den vise omgivelsene at de opptrer i henhold til omverdenens normer. Videre kan ledelsen med instrumentene demonstrere at den er travelt opptatt med organisatoriske aktiviteter.

Vår bruk av slike metoder kan også brukes som en forklaring på hvordan paradokser oppstår. Vi mennesker ønsker når vi er i samspill med andre, å kontrollere relasjoner og forhold slik at vi oppnår det vi ønsker. Vi oppnår også å få kontroll selv ved å ta den fra andre. Dersom vi tar kontrollen fra noen, vil også andre styrke sine forsvarsmekanismer. Dette igjen beskytter de involverte parter, men gjør også at den enkelte hemmes i å handle effektivt. Videre vil vi kunne få en situasjon der de involverte bruker defensive rutiner, noe som igjen lett fører til at det gjøres flere feil og det skapes selvoppfyllende og selvforsterkende prosesser. Slike forvrengninger kan resultere i paradoksale konsekvenser hvor vi som enkeltindivider eller sosiale grupper er effektive eller ineffektive og opplever suksess og nederlag. Konsekvensene kan være både produktive og ikke-produktive.

Vi er som regel av den oppfatning at vi opptrer rasjonelt og rimelig, og at vi ikke opptrer mot vår tro eller overbevisning. Allikevel viser forskning at det er nettopp dét vi gjør. Vi kan for eksempel gjøre gale ting og samtidig fører dette til at vi lager forsvarsrutiner som forhindrer skade på kort sikt. På lang sikt kan slik handling føre til at organisasjonen eller systemet tar skade. Slik kan vi både håndtere paradokser og skape nye paradokser som igjen må håndteres i framtiden.

3.2.3. Roller i organisasjoner

Alle aktører i en organisasjon har ulike roller, og rollespillet har betydning for hvordan individer oppfører seg og opptrer i organisasjonen. Mye av det vi gjør er svar på forventninger fra omgivelsene våre og ikke bare frie valg som vi fornuftsmessig foretar. Erving Goffman (1992) sammenligner dette spillet som foregår mellom mennesker med en teaterforestilling. Noen har roller som spilles og hvor man styrer og kontrollerer andre. Spillet foregår også

mellom rolleinnhaverne, altså i forhold til hverandre. Til sist har man også et publikum som rolleinnhaverne opptre for, og som opplever spillet fra utsiden som observatører. Han er opptatt av at det er også forskjell på hva som foregår bak kulissene og det som er synlig ”på scenen” i det daglige samspill mellom mennesker.

Vi tildeles alle roller. Noen er formelle roller, for eksempel gitt ut fra en stillingsbeskrivelse og innplassering på organisasjonskartet i en organisasjon. Vi kan også ha fått roller ut fra hvilke personlige egenskaper vi har, hvilke forventninger omgivelsene har til oss, hvilke egne preferanser vi har og hvordan maktstrukturen ellers er bygget opp der vi er. Det gjelder å være bevisst hvilke krefter som finnes i rollespillet og hvilken betydning rollene har i organisasjonen. Noen roller kan være sterke sett ut fra et symbolsk perspektiv, mens de formelt sett har mindre betydning, og omvendt. Videre er det viktig å forstå betydningen av rollene og se den i sammenheng med omgivelsene den er en del av.

Vi spiller våre roller på ulike måter. Vi kan gå opp i vår egen rolle og tro at det inntrykk vi gir er den virkelige virkelighet, eller vi kan late som. Og det kan vi gjøre fordi vi selv vet hva som skal til for å spille rollene vi er tildelt. Vi kan også spille en rolle avhengig av hva vi vet om en situasjon på forhånd. Vi kan innrette oss etter dette før samspillet med andre begynner. Her vil det også ha betydning hvordan vi kommuniserer våre roller; hvilke avtrykk vi gir og de vi avgir. Vi uttrykker oss både direkte og indirekte i våre roller.

Vi har alle en egeninteresse i å kontrollere andres oppførsel, kanskje først og fremst i måten de behandler oss på. Vi kan også ønske å få styrt andres adferd slik at de kan gi oss fordeler, få oss til å fremstå i et godt lys eller på annen måte bekrefte oss. Videre kan vi ønske å unngå motstand fra andre, og derfor kontrollere deres oppførsel. Det kan være enkelt å kontrollere en annen i et forhold der én er underordnet en annen (som for eksempel over-/underordnet formelt eller uformelt i en bedrift). Dette kan gi seg utslag i at en medarbeider oppfører seg på én måte når han /hun blir observert eller målt og på en annen måte når han/hun er utenfor oppsikt eller tror at han/hun ikke er fulgt med på. Slik vil våre roller formes, og vi vil forme våre roller. Det kan også være at vi forsøker å gi et inntrykk av at vi er litt bedre enn vi er. Dette er ikke nødvendigvis negativt, men kan derimot gi oss noe å strekke oss etter.

Vi tar alle også på oss masker og spiller roller for å vise hvem vi vil være eller den vi ønsker å vise at vi er. Dette skjer på mange måter. Vi kan inneha en stilling som medfører forventninger

om at vi oppfører oss på en bestemt måte eller foretar aksepterte prioriteringer. Vi kan også spille ulike roller i ulike settinger i jobbsammenheng. Som eksempel kan nevnes en tillitsvalgt som i kraft av sitt verv vil hevde krav på vegne av sine velgere, mens den samme personen i sin egen stilling vil kunne prioritere innsats som fremmer egne personlige interesser. En lederrolle vil inneholde helt andre elementer og utfordringer. Jeg har tidligere vært inne på lederrollens utfordringer når det gjelder håndtering av paradokser. Det kan også være at vi spiller én formell rolle i organisasjonen, samtidig som vi på en uformell arena i samme virksomhet har en helt annen status. Vi kjenner vel alle til saksbehandleren som er entertaineren på julebordet? Vi vil også foretrekke å vise fram en positiv fasade og holde en mindre tiltalende bakside skjult. Det kan også være at vi ser an vårt ”publikum” og spiller vår rolle deretter. Alt dette anser jeg å kunne påvirke hvordan enkeltindivider håndterer de dilemmaer og paradokser som de møter i sin arbeidssituasjon.

Et annet forhold som vil kunne påvirke hvordan enkeltindivider spiller sine roller er hvordan enkeltindividene jobber sammen som gruppe eller lag. De vil kunne ha både formelle og uformelle roller på laget. Videre vil hvordan de oppfatter seg selv og hvem som innehar hvilke roller på laget, ha betydning for lagets opptreden. Et sterkt, sammensveiset lag vil kunne opptre samlet utad, med felles verdsett og akseptert oppførsel. Samtidig vil de kunne være lojale overfor hverandre, beskytte hverandre og ha sine hemmeligheter i laget. Dermed vil de kunne spille rollen som lag. Da vil vi kunne få avvik blant annet mellom hva et slikt lag sier at de gjør og hva de faktisk gjør. Noe som igjen vil kunne ha betydning for hvordan prioriteringer foretas og dilemmaer håndteres. Jeg har tidligere også vært inne på denne problemstillingen, men dette kan også påvirke hvordan rollen spilles. Dersom det er flere lag som opptrer på arenaen vil de ulike lagene spille mot hverandre, og det blir sterke ”de og oss” følelser og bånd mellom lagenes medlemmer.

Noen roller er også selvmotsigende. Laget viser seg fram for publikum, men passer på sine hemmeligheter - slik at det ikke undergraver lagets roller. Laget passer gjerne på sine interne strategiske hemmeligheter og hemmeligheter vedrørende gruppen. Alt dette vil kunne påvirke hvordan dilemmaer og paradokser håndteres av den enkelte i en organisasjon.

De ulike rollene som spilles vil også kunne endre seg med ulike situasjoner og over tid. Sammensetningen av et arbeidslag eller en avdeling vil kunne endres over tid, som følge av at personer byttes ut eller at arbeidsoppgavene endres, og den enkeltes rolle vil kunne endre seg.

Jeg er av den oppfatning at alle forholdene som er nevnt over og det rollespillet alle er en del av i det daglige, vil kunne påvirke hvordan enkeltindividet håndterer sine dilemmaer og paradokser i organisasjonen.

3.2.4. Kommunikasjon i organisasjoner

Alle organisasjoner vil være påvirket av og formet av sin kommunikasjonsform og sitt kommunikasjonsmønster. Jeg ønsker i dette avsnittet å se på hvordan dette kan påvirke enkeltindividets håndtering av dilemmaer og motstridende interesser. Her tar jeg hovedsakelig utgangspunkt i Carl Erik Grenness' ”Kommunikasjon i organisasjoner. Innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker” og har dette som bakteppe for dette avsnittet i avhandlingen.

Generelt kan man si at kommunikasjon er en ganske komplisert prosess. Informasjon skal overføres mellom mennesker, og avsenderen og mottakeren skal ha samme oppfatning av hva det dreier som om. Paul Flaa m flere (1995) sier at kommunikasjonsprosessen består av fire stadier og overganger:

1. Det avsenderen ønsker å uttrykke
2. Det avsenderen faktisk uttrykker
3. De signalene som når fram til mottakeren
4. Den mening mottakeren legger i de mottatte signalene

I tillegg må vi være klar over at det kommuniseres på oppgaveplan og på følelsesplan. Her vil våre personlige egenskaper, typologi, historie og erfaringer spille inn når vi kommuniserer med andre.

Flaa nevner videre at det er ulike forhold som virker inn på betydningen av kommunikasjon i organisasjoner. Det er for det første graden av konflikt/samarbeid med aktører i omgivelsene, for det andre i hvilken grad man er avhengig av intern enighet, deretter hvilken grad av standardisering og rutinisering av arbeidsoppgavene som er ønskelig og til sist hvilken grad det er av heterogenitet blant organisasjonens medlemmer. Han sier videre at informasjonsbehovet øker når omgivelsene blir mer komplekse og ved økende størrelse og spesialisering (s.154 i ”Innføring i kommunikasjonsteori”).

I organisasjoner finner vi organisasjonskart, som vil bety noe i forhold til hvordan den formelle kommunikasjonen foregår i virksomheten. Dette beskriver kommunikasjonslinjene i bedriften. I tillegg finnes det formelle strategiske planer som sier noe om hvilke mål som skal oppnås for bedriften, og handlingsplanene beskriver hvordan man skal nå disse målene. Dette påvirker hvordan kommunikasjonen skal gå og hva som skal kommuniseres. Informasjonen som skal oversendes kan inneholde beskrivelser av faktiske forhold, formidling av verdier. Det handler altså om at et budskap skal overbringes fra ett organisasjonsmedlem til et annet. Utfordringer i denne prosessen er at det kan være avvik mellom det avsenderen ønsker å uttrykke og det mottakeren tolker budskapet til å være. ”Jeg hører hva du sier – og jeg opplever at du forteller meg ...”

I tillegg til de formelle organisasjonskartene finnes det uformelle organisasjonskart i organisasjoner. Disse kan være mer eller mindre sammenfallende med de formelle kartene. Her kan kommunikasjonen gå på kryss og tvers av den formelle kommunikasjonslinjen. Den personlige kommunikasjonen kan være av like stor betydning som den formelle kommunikasjonen. Jeg er videre av den oppfatning at det ofte kan være nødvendig med uformell kommunikasjon i tillegg til den formelle, for å få jobben gjort. Menneskene i organisasjonen trenger altså tilleggsinformasjon, og den uformelle kommunikasjonen vil da fungere som olje i maskineriet. Den uformelle kommunikasjonen er videre av mer sosial art, og vil kunne være viktig for blant annet arbeidsmiljøet i virksomheten. Folk har behov for å gi uttrykk for følelser, gi og få ros og ris, etablere bånd med andre, osv. Derfor kan den uformelle kommunikasjonen være viktig for forhold som trivsel, motivasjon, lojalitet og stabilitet.

I tillegg til de formelle og uformelle kommunikasjonsmønstrene finnes nettverkene. Hvilke egenskaper organisasjonen har og hvordan arbeidsoppgavene er organisert vil ha betydning for hvilke nettverk som finnes. Tette nettverk vil være avhengig av fysisk nærhet og direkte kontakt. I organisatorisk kommunikasjon har nettverkene stor betydning. Tette nettverk etableres enklest mellom grupper og enkeltpersoner som må samarbeide, enn grupper som arbeider for seg selv. Nettverkene kan være av avgjørende betydning ved for eksempel endringsprosesser, ved at medlemmene er gjensidig avhengig av hverandre. Dette kan føre til tette bånd og vennskap, men også konflikt. Nettverkene kan både bidra til endring og forhindre endring. De individuelle faktorene vil kunne være avgjørende for hvordan nettverkene fungerer. Gjensidige relasjoner, verdier som bygger på tillit, selvinteresse, gjensidighet og holdning og vektlegging av individ/gruppe vil prege det uformelle nettverket. Alt dette mener

jeg vil kunne prege og påvirke hvordan den enkelte i en organisasjon håndterer dilemmaer og motstridende interesser.

Det finnes også andre forhold av betydning for den organisatoriske kommunikasjonen. Kommunikasjonsklimaet vil kunne ha betydning for den organisatoriske kommunikasjonen. Her vil for eksempel ledelsens holdninger til hva som er ønskelig å kommunisere (av saker/temaer) være viktig, både i forhold til hva som kommuniseres og på hvilken måte. Uformell kommunikasjon vil kunne ta over temaer/saker som ledelsen ikke ønsker å kommunisere formelt. Kommunikasjonsveiene vil kunne være mer eller mindre formelle.

Stor usikkerhet i omgivelsene vil også kunne påvirke kommunikasjonen i organisasjoner. Hva som skal kommuniseres/ikke kommuniseres kan være vanskelig å vite i tider med store svingninger og endringer.

Forholdet til publikum kan også være av betydning for organisatorisk kommunikasjon. Om-dømmeproblematikk er et aktuelt tema for mange bedrifter. For bedrifter som mange har et forhold til (kjent merkevare/profil) vil dette kunne påvirke de beslutninger den enkelte skal ta.

I mellommenneskelig kommunikasjon vil også forhold knyttet til personer og situasjoner være viktige. Gjensidighets- og balansespørsmål i forholdet mellom aktørene vil være av betydning for kommunikasjonen. Det samme vil den enkeltes indre og ytre adferd være. Personfaktoren kjønn vil også påvirke kommunikasjonen. Mye kan tyde på at menn er mer analytiske og ser etter rasjonelle årsaker til hendelser, mens kvinner er mer opptatt av gruppens aksept og støtte. Ved anledninger har jeg for eksempel registrert at kvinner til og med kanskje kan oppfatte analyser som angrep på sin egen kommunikasjonsform.

Personlighetstrekk vil også kunne påvirke kommunikasjonen i stor grad; individer er forskjellige. Grenness nevner i sin bok Fem-faktor-modellen som viser sammenheng mellom personlighet og kommunikasjon:

- Emosjonell stabilitet (motsetning er nevrotisme). Emosjonell stabilitet oppfattes som en positiv lederegenskap og ledere forsøker ofte å fremstille seg som dette.
- Pliktoppfyllelse. Ledere ønsker også fremstå som pliktoppfyllende da dette oppfattes som suksessfaktor i arbeidsliv og akademisk sammenheng.
- Utadvendthet. Også ansett som suksessfaktor for ledere.

- Åpenhet for inntrykk. Ofte knyttet til ”kultur”, intellekt og evne til å lære.
- Vennligsinnet. Korrelerer med faktorer som karismatisk ledelse, tillit, pålitelighet og positiv kommunikasjon.

Disse faktorene anser jeg å være spesielt viktig når det gjelder lederrollen. Dette er personlighetstrekk og -egenskaper som etterspørres av de øvrige ansatte og som den enkelte leder ofte måles på i ulike sammenhenger.

Personlighetstrekk og de ulike menneskelige mål hver enkelt har satt seg, vil dermed kunne påvirke også hvordan individer opptrer i forhold til håndtering av motstridende interesser og dilemmaer.

Det vil også kunne ha betydning for håndteringen hvordan kommunikasjonen om dilemmaer og motstridende interesser har vært fra for eksempel fra overordnet eller kolleger. Her kan valg av ord eller avvik mellom det som sies og det som høres ha betydning. Hvordan enkeltindivider får tilbakemeldinger på sin adferd og sine beslutninger kan også ha en betydning for hvordan de igjen håndterer sine utfordringer.

Kommunikasjonen i en organisasjon vil altså kunne påvirke svært mange forhold i bedriften, herav også hvordan enkeltindivider oppfører seg og handler i forhold til paradokser.

4. Metode

Etter å ha sett på teori knyttet til spørsmålet om hvordan organisasjoner og enkeltindivider håndterer dilemmaer og paradokser, ønsket jeg å gå tettere inn på temaet og se nærmere på hvordan organisasjon og enkeltindivid i praksis gjør dette. Jeg valgte da å ta for meg ansatte i organisasjonen Vinmonopolet, og se nærmere på hvordan de opplever og håndterer denne utfordringen i sitt daglige arbeid. Vinmonopolet har tydelige og uttalte motstridende interesser, og derfor falt valget på denne organisasjonen. Jeg ville gjennomføre en undersøkelse hos en gruppe ansatte om hvordan de konkret håndterer bedriftens ulike målsetninger i sin hverdag. Hvordan oversetter den enkelte budskapet til neste nivå i virksomheten? Hvilke ulike tolkninger finnes på de ulike nivåer i de ulike rollene? Her vil jeg forsøke å få fram hva de faktisk gjør, og ikke hva de burde/skulle gjøre. Er det forskjell på ”hverdagsteori” kontra ”søndagsteori”?

4.1. Valg av metode

Jeg har tatt utgangspunkt i Dag Ingvar Jacobsens ”Hvordan gjennomføre undersøkelser?” og Ann Kristin Olsens : ”En enklere metode - veiledning i samfunnsvitenskaplig forskningsmetode” i denne delen av avhandlingen, hvor jeg beskriver metodevalg for gjennomføring av undersøkelsen.

Når en problemstilling skal belyses kan dette gjøres ved valg av ulike metoder eller en kombinasjon av metoder. Problemstillingen vil bestemme hvordan undersøkelsesopplegget må være og på hvilken måte opplysningene skal hentes inn.

Dersom det i problemstillingen stilles spørsmål og problemstillingen virker å være av åpen karakter, vil det være naturlig å foreta en utforskende (eksplorerende) undersøkelse. Dette i motsetning til om det kan settes opp klare hypoteser i problemstillingen. Vi kan videre ha beskrivende eller forklarende problemstillinger. En beskrivende problemstilling vil ofte være avgrenset i tid og vi kan være interessert i å finne ut noe om hva folk mener eller deres oppfatning av et bestemt spørsmål. En forklarende problemstilling vil ofte være interessert i årsakene til at noe skjer. Dersom man skal bruke en forklarende problemstilling krever også det at man må kunne beskrive fenomenene på forhånd og ha kunnskap om disse. Forklarende

undersøkelser skal finne sammenhenger mellom ulike fenomener (variabler), og det forutsettes at variablene står i et årsak/virkningsforhold (er kausale) til hverandre. En variabel er en årsak, mens en annen er en virkning eller konsekvens.

Problemstillingen ” *Hvordan håndterer organisasjonen og enkeltindivider organisasjonens motstridende interesser?* ” er en åpen problemstilling, og det kan være behov for en utforskende type undersøkelse for å belyse problemstillingen. Jeg er i denne delen av avhandlingen min interessert i å finne ut hvordan den enkelte medarbeider i Vinmonopolet opplever og håndterer de motstridende interessene som finnes i organisasjonen. Det vil si at jeg er interessert i å finne ut noe om hva de faktisk gjør hver dag på jobb når de samhandler med kunder, kolleger, ledere og samfunnet rundt. Hva er det som er vanskeligst å håndtere? Hvilke forhold påvirker mest når oppgaver skal utføres? Er håndteringen av motstridende interesser det i det hele tatt problematisk for den enkelte medarbeider? Dette er eksempler på spørsmål som kan stilles i en undersøkelse. Min problemstilling inneholder også elementer av å være forklarende, ettersom jeg har lagt teorier til grunn før datainnsamlingen skal foretas. Ut i fra dette kan man si at jeg legger til grunn både en induktiv og en deduktiv tilnærming ved innsamling av data, men at tilnærmingen er mest deduktiv.

Etter at problemstillingen er ferdig formulert må det velges relevant undersøkelsesopplegg til den valgte problemstilling. Her har jeg to valg; et intensivt opplegg med få enheter (personer som intervjues) og mange variabler og et ekstensivt opplegg med mange enheter (intervjuede personer) og få variabler. Ved et intensivt opplegg (design) er det om å gjøre å få fram så mange forskjeller, nyanser og detaljer om fenomenet som mulig. Jeg går her i dybden og jeg ønsker å få en mest mulig helhetlig forståelse av forholdet mellom enheten og sammenhengen den inngår i. Ved et ekstensivt opplegg går jeg i bredden og brukes hvis jeg ønsker å få fram ulikheter og forskjeller mellom flere enheter. Et ekstensivt opplegg passer bra hvis jeg ønsker å få fram sammenhenger mellom ulike forhold. Jeg velger altså et intensivt undersøkelsesopplegg når jeg skal samle inn data i Vinmonopolet.

4.2. Kvantitativ metode

Dersom man velger et ekstensivt undersøkelsesopplegg, så velger man gjerne en kvantitativ metode. Denne metoden er godt egnet til å beskrive et forhold ved innsamling av talldata.

Innsamling av data er forhåndsstrukturert, dvs. at svaralternativene er definert av forskeren på forhånd og innsamlingen foregår i en gitt periode.

Fordelen ved denne metoden er at store mengder data samles inn og mange enheter undersøkes. Et fenomen kan på denne måten beskrives temmelig nøyaktig og informasjonsmengden reduseres til det man er interessert i. Dataprogrammer gjør behandlingen av tallmateriale overkommelig. Bruk av kvantitativ metode kan også gjøre at man får vite mye om mange ulike forhold samtidig og ulike sammenhenger som finnes mellom de forskjellige forholdene. Avstanden mellom intervjuer og objektet er dessuten stor, slik at påvirkning vanskelig vil kunne forekomme. Man får ærlige svar av anonyme respondenter.

Ulempene med kvantitative undersøkelser er at svarene er knyttet opp til forhåndsdefinerte spørsmål, og således er lukkede. Det er undersøkeren som bestemmer hva som er aktuelle spørsmål å stille. Man får videre få opplysninger på hver respondent og får kanskje ikke all informasjon man skulle hatt. Videre kan rekkefølge på spørsmål være utslagsgivende for svarene. Det kan videre være vanskelig å sikre god validitet (gyldig/relevant informasjon) og god validitet krever god forberedelse. Avstanden mellom intervjuer og objektet kan også føre til frafall, da objektene kan anse det som lite viktig å svare. Videre vil ikke intervjueren "kjenne" den som skal svare og kan vanskelig ha forståelse for hva som ligger bak valg av svaralternativ. Og det igjen kan føre til fare for at det trekkes slutninger på for tynt grunnlag.

4.3. Kvalitativ metode

Dersom man velger et intensivt undersøkelsesopplegg, så bruker man en kvalitativ metode. Her ønsker man altså å gå i dybden for å få fram nyanser og detaljer om fenomenet som skal belyses og få enheter intervjuet. Den kvalitative metode egner seg ofte best når det er et uavklart tema som skal belyses. Det samme gjelder når problemstillingen ikke er avklart, og når det derfor kan være behov for å endre problemstilling underveis. Videre er kvalitative metoder ofte valgt når man skal gå i dybden på problemstillinger, fordi denne formen for undersøkelsesopplegg er så tidkrevende at det kun vil være aktuelt å gjennomføre et begrenset antall intervjuer.

Ved bruk av kvalitativ metode er svarene åpne, og innsamlingen foregår som regel ved en samtale mellom intervjuobjektet og intervjueren. Informasjonen struktureres etter at den er samlet inn.

Fordelene ved denne undersøkelsesformen er at man kan gå i dybden når det gjelder problemstillingen. Intervjuobjektet vil kunne gi mange personlige innspill og opplysninger om temaet, og samspillet mellom intervjuer og intervjuobjekt vil kunne få fram uventet informasjon. Man vil kunne få en bedre helhetsforståelse ved at man kan stille oppfølgings spørsmål. Denne undersøkelsesformen bygger på et personlig møte og vil ha lite frafall, noe som igjen gir en høy svarprosent. Det personlige møtet vil også gjøre at man kan observere informantene, også noe som kan bidra til at det kan være enklere å tolke svarene. En problemstilling som man ønsker å få belyst kan også endre seg underveis ettersom intervjuene gjennomføres.

Det er viktig å ha fokus på spørsmålet om representativiteten er ivaretatt ved kvalitative undersøkelser. Her er det ofte et lite antall personer som skal intervjues og det er da av vesentlig betydning at man finner fram til et riktig utvalg. For å finne et representativt utvalg må man først ha klart for seg hva slags informasjon man er ute etter. Deretter kan man velge å trekke ut et riktig sammensatt utvalg av personer som kan gi verdifull informasjon om det man ønsker å undersøke nærmere. Et slikt utvalg kan være tilfeldig trukket ut av en større gruppe som man mener er relevant for sammenhengen. En annen måte å foreta et utvalg på kan være å dele inn personene inn i grupper som er representative for organisasjonen, og deretter trekke tilfeldig ut personer fra hver gruppe. Her kan man selvsagt risikere at man trekker ut flere ”like” personer fra gruppene, slik at utvalget allikevel ikke blir representativt. Man kan også sette sammen et utvalg som man tror er typisk for organisasjonen, avdelingen eller bedriften. Faren her er at man tar for seg et utvalg som man selv tror er typisk, og at dette i realiteten kan være både for positivt og for negativt innstilt. I slike tilfeller er det viktig å kvalitetssikre utvalget sitt ved diskutere metoden med andre. Andre måter å foreta utvalg slik representativiteten blir ivaretatt, er ved å velge ekstreme respondenter (de som står for ytterpunktene; de faglig sterke, de som faller utenfor, de raskeste, osv) eller ”snøballmetoden” (følge interessante tanker og idéer som dukker opp i intervjuene og finne nye respondenter for å forfølge de nye innspillene). Den siste metoden er svært krevende og man kan risikere å ”rulle” i feil retning eller at snøballen stopper å rulle. Det er også mulig å kombinere ulike utvalgsmetoder. Det kan gjøres på mange ulike måter og det er i følge Jacobsen ofte fornuftig.

Man kan også tenke seg at selv om utvalget kanskje ikke er helt representativt for virksomheten totalt sett, så kan man allikevel oppleve å få tilgang til relevant informasjon fra respondentene. Dette vil man i tilfelle måtte vurdere underveis i undersøkelsesforløpet.

Ulempene ved å velge en kvalitativ metode når man skal foreta en undersøkelse er at den er ressurskrevende ved at intervjuene tar lang tid, og bearbeiding av innkomne data er tidkrevende. Det er et omfattende arbeid å få oversikt over dataene og kunne sammenligne svarene. En annen ulempe kan være at samspillet mellom undersøker og intervjuobjektet/fenomenet som skal undersøkes blir for tett og nært, slik at dette kan påvirke innsamlingen av data. Videre kan det være vanskelig å vite når man skal avslutte en prosess ved at det stadig kan komme opp nye problemstillinger i løpet av informasjons- innsamlingen. Man må også være oppmerksom på spørsmålet om svarene i en slik kvalitativ undersøkelse kan generaliseres.

Det er imidlertid fullt mulig og i mange tilfeller en god løsning å forene deduktiv metode og kvalitativ metode ved gjennomføring av undersøkelser.

4.4. Mitt valg av metode

Min problemstilling ” ” *Hvordan håndterer organisasjonen og enkeltindivider organisasjonens motstridende interesser?* ” er en åpen problemstilling. Jeg er som sagt interessert i å finne ut noe om hvordan den enkelte medarbeider i organisasjonen Vinmonopolet opplever og håndterer de dilemmaer og paradokser som finnes i der.

Jeg valgte en kvalitativ metode når jeg skulle belyse forhold knyttet til oppgavens problemstilling. Jeg vurderte å gjennomføre et testintervju med en ansatt i Vinmonopolet før jeg utarbeidet endelig intervjueskjema med spørsmål. Ved å sondere terrenget ville jeg kunne få hjelp til å formulere eller eventuelt omformulere min problemstilling og dette vil være avgjørende i forhold til å utforme relevante spørsmål til intervjuobjektene. Etter hvert som jeg utformet spørsmålene så jeg ikke lenger behov for testintervju, og la denne tanken bort.

Jeg ønsket å gå i dybden når jeg skulle gjennomføre min undersøkelse, og det var derfor ikke aktuelt å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse. Jeg var videre opptatt av at jeg i min undersøkelse skulle kunne få utfyllende svar på spørsmålene, og underveis få avdekket eventuelle underliggende forhold. Dette ville jeg ikke fått fram ved gjennomføring av en kvantitativ undersøkelse. Det var derfor ikke aktuelt med denne type undersøkelsesopplegg.

4.4.1. Utvalg

Når det gjaldt å finne de ”riktige” intervjuobjektene ville jeg foreta et strategisk utvalg. Når jeg har valgt Vinmonopolet som eksempelorganisasjon, kunne det være mest relevant å følge linjen, det vil si intervju driftsdirektør (som representant for toppledelsen), distriktssjef, butikksjef og ansatt. Det kunne være aktuelt å intervju 2-3 butikksjefer og 2-3 medarbeidere på laveste nivå i organisasjonen, samt muligens en tillitsvalgt. Vinmonopolet har ulike butikkonsepter tilpasset lokale forhold og lokal etterspørsel. Det finnes butikker (med stor omsetning) i kjøpesentra, butikker utenfor sentraene med varierende omsetning, spesialbutikker (med mer eksklusivt utvalg) og små polutsalgs med begrenset vareutvalg. Det finnes også polutsalgs med helt spesielle utfordringer. Det kan for eksempel gjelde pol i grenseområdene til Sverige, der varer kan kjøpes til vesentlig lavere pris. Derfor kunne det være relevant å intervju flere butikksjefer og flere medarbeidere for å få et mest mulig riktig utvalg. Det kunne videre være aktuelt å intervju en tillitsvalgt, da denne trolig vil ha en annen innsikt i organisasjonens virksomhet enn den enkelte ansatte og i tillegg se medarbeidernes situasjon med ”fagforeningsbriller”. I løpet av intervjuprosessen kunne jeg kanskje få kjennskap til en ”outsider”, som kunne bidra med en helt annen type informasjon enn de øvrige intervjuobjektene. Denne kunne da også være aktuelt å intervju. Med et slikt utvalg vil jeg kunne intervju ca 10 personer. Når utvalget skulle gjøres var det også viktig å være bevisst i forhold til hvilke personer som skulle intervjues. Dersom man i de utvalgte butikker som skal være representative for Vinmonopolets virksomhet finner en nytilsatt butikksjef eller en butikksjef som skal slutte/gå av med pensjon, så må man gjøre et valg i forhold til om man skal ta denne personen med i utvalget av intervjuobjekter eller ikke. En nytilsatt kan ha mangelfull forståelse av virksomheten eller kanskje derimot være svært godt opplært i virksomhetens overordnede mål. En ansatt som skal slutte kan være likeglad med de mange dilemmaer og motstridende interesser og ha fokus på helt andre ting, som for eksempel den nye situasjonen vedkommende skal inn i. En som skal gå av med pensjon kan også ha en lang historikk i bedriften og vil kunne gi nyttig informasjon om både opplæring, håndtering av dilemmaer i

praksis og andre forhold som en nytilsatt nødvendigvis ikke kan ha kunnskap om / har kjent på kroppen. Det kan også være fare for at man møter en ekstrem person, enten positiv eller negativ. Da kan det bli stilt spørsmål om denne skal bli med i undersøkelsen eller ikke.

Vedkommende er ikke representativ, men kan stå for et syn som kan være nyttig å få med seg. Spørsmålet blir om denne skal tas med. Her vil det kunne være nyttig med en samtale med en person med god kunnskap om bedriften før utvalget gjøres og intervjuene gjennomføres, slik at utvalget kan kvalitetssikres best mulig. Samtidig kan det være en fare for at vedkommende vil kunne styre intervjueren bort fra butikker/personer hvor det er forhold som man ikke ønsker å avdekke eller gjøre kjent til utenforstående.

4.4.2. Intervjuene

I min undersøkelse ville jeg legge opp til individuelle, åpne intervjuer ettersom jeg i denne delen av avhandlingen er opptatt av å få fram informasjon fra den enkelte medarbeider og ikke nødvendigvis fra sammensatte grupper eller grupper av medarbeidere.

Jeg ville utarbeide sett med spørsmål som skal brukes under intervjuene. Spørsmålene skulle være åpne. Slik fikk jeg en struktur på intervjuene, samtidig som intervjuobjektene ble invitert til å komme med sine personlige innspill til problemstillingen. Jeg vurderte å sende ut spørsmålene til intervjuobjektene på forhånd. Sender man ut spørsmålene på forhånd kan man da risikere at enkelte ikke ville sette av tid til å la seg intervju. Videre kunne svarene bli lite spontane og det kunne være fare for at noen av svarene kanskje ble i overkant reflekterte fra noen av respondentenes side

Spørsmålene ble utformet slik at jeg får samlet inn mest mulig relevant informasjon knyttet til problemstillingen min om hvordan enkeltindividet håndterer organisasjonens motstridende interesser.

Tid og sted for intervjuene måtte velges bevisst. Videre måtte jeg ta stilling til om jeg skulle benytte båndopptager. Noen kan føle ubehag ved dette, men samtidig vil det sikre at den innsamlede informasjonen blir mest mulig korrekt. Det ville videre være viktig å sette av nok tid til hvert enkelt intervju. 1,5- 2 timer på hvert intervju kan være nyttig. Det var også viktig at jeg skapte en god atmosfære i intervjusituasjonen, slik at respondentene ga fra seg relevant og

ønsket informasjon. Det var også viktig å avsette nok tid i denne fasen, slik at jeg kunne foreta ytterligere intervjuer med relevante personer dersom det viste seg å være nødvendig.

4.4.3. Gyldighet og pålitelighet

Det var svært viktig å sikre at de dataene som samles inn er gyldige og relevante for problemstillingen. Ved å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse ville det også underveis være mulig å foreta korreksjoner om jeg oppdaget at noe var relevant og måtte være med. Videre ville det være aktuelt å teste undersøkelsen og konklusjoner mot andre, for å undersøke om respondentene kjente seg igjen i resultatene. Det samme kunne gjøres mot andre i organisasjonen. Jeg måtte også selv ta en svært kritisk gjennomgang av resultatene og spørre meg selv om dette var riktig. Det kunne også være relevant å ta en gjennomgang av resultatene og funnene i grupper og få tilbakemelding der om resultatene virker troverdige på gruppemedlemmene. Samtidig måtte jeg være oppmerksom på at uventede funn kunne virke fremmede på respondentene, men ikke være mindre relevante av den grunn. Å se funnene i sammenheng med andre funn og forskning kunne også være en måte å sikre validiteten på. Hvordan utvalget ble gjort var også med på å sikre at jeg fikk inn relevant informasjon.

Når det gjelder påliteligheten (reliabiliteten) i en undersøkelse så er det et spørsmål som må vektlegges sterkt i en kvalitativ undersøkelse. Det er viktig at man er nøyaktig i forhold til innsamling av data. I en intervjusituasjon kan observasjon og tolkning føre til unøyaktigheter. Både intervjueren og respondenten påvirker tolkningen. Det gjelder å holde nøye orden på intervjudataene. Videre kan sammenhengen som dataene samles inn i påvirke resultatene. Er respondenten på "kjent grunn" vil det kunne påvirke ved at omgivelsene har en innvirkning på vedkommende (trygge omgivelser, forstyrret av familien, behagelig atmosfære, problematisk å tenke seg inn i arbeidssituasjon i hjemmesfæren, vanskelig å ta fri fra jobb) . Er man på ukjent område kan også dette påvirke (utrygge omgivelser, folk endrer adferd i fremmede omgivelser, osv). Det spiller også en rolle om intervjuet er planlagt eller overraskende. Man vil sannsynligvis få fram mer spontan informasjon ved et overraskende intervju, men samtidig kan det være vanskelig å få til rent praktisk. Et planlagt intervju vil nok være mer relevant, men vil miste noe av spontaniteten. På den annen side vil svarene være mer veloverveide og kanskje innholde mer relevant informasjon. Det måtte også overveies om spørsmålene skulle sendes ut på forhånd før intervjuet. Når det gjelder intervjusituasjonen så gjelder det at intervjueren har et bevisst forhold til omgivelsene, spørsmålsutforming, sin egen rolle, kommunikasjon,

påvirkning, nøyaktighet ved innsamling av data med eller uten bruk av båndopptager/ sekretær, og andre forhold som vil kunne påvirke personene i intervjusituasjonen.

Ved å ta hensyn til forholdene som er nevnt over ved innsamling av data, var jeg av den oppfatning at både validiteten (gyldighet) og reliabiliteten (pålitelighet) ville bli godt nok ivaretatt i denne sammenhengen.

4.4.4. Gjennomføringen av undersøkelsen

Jeg tok kontakt med Vinmonopolets hovedkontor i begynnelsen av oktober måned, for å forsøke å få etablert kontakt med en sentral leder som kunne hjelpe meg med å finne fram til relevante intervjuobjekter. Jeg etablerte kontakt med HR-direktøren i selskapet, og jeg sendte vedkommende deretter en oppfølging pr. e-post. Her beskrev jeg bakgrunnen for mitt ønske om å intervju ansatte i Vinmonopolet, hva slags utvalg jeg ønsket meg og tidsrammen for arbeidet. Jeg opplyste om at jeg gjerne ville intervju 3-4 butikksjefer (senterbutikk, stor butikk utenfor senter, liten butikk og spesialbutikk), 3-4 medarbeidere, 1 distriktssjef, 1-2 ledere på hovedkontoret, samt en tillitsvalgt. Og at jeg gjerne så at disse var i Østfoldområdet av praktiske og tidsmessige årsaker for meg. Ettersom hovedkontoret på denne tiden var på flyttefot, tok det noen uker før jeg fikk en liste med kontaktpersoner tilbake.

Jeg hadde ønsket å gjennomføre intervjuene før medio november, da jeg var kjent med at julestria for de ansatte i Vinmonopolet er svært hektisk. Dette lot seg ikke gjøre, og intervjuene ble foretatt i en hektisk periode for de som hadde sitt daglige arbeid i butikkene. Jeg gjennomførte intervjuene med butikksjefene på morgenen før åpningstid eller tidlig på dagen, og med de ansatte umiddelbart etterpå. Intervjuene ble foretatt på spiserommet/ kontoret i hver butikk. Jeg foretok intervjuer med butikksjefer og ansatte i type butikker som nevnt ovenfor. Den ene butikksjefen var leder for både stor senterbutikk og liten spesialbutikk. De andre butikksjefene drev stor butikk utenfor senter og liten distriktsbutikk. I tillegg til å være tillitsvalgt, var også vedkommende tillitsvalgt. Butikkmedarbeiderne ble i to tilfeller tatt inn til intervju på sparket. Jeg gjorde oppmerksom på at svarene ville bli anonymisert og ikke skulle kunne spores tilbake til enkeltpersoner. Fra ledelsen intervjuet jeg HR-direktør og økonomi- og it-direktør. (HR-direktør tok også på eget initiativ kontakt med administrerende direktør, for å høre om det var mulig for meg å få intervjuet også ham. Han ønsket å få slippe, og jeg lot

derfor denne ballen ligge.) Jeg gjennomførte også intervju med en tillitsvalgt for Oslofjordområdet.

Jeg intervjuet til sammen 10 personer. Blant lederne var det forholdsvis nyansatte og personer med lang fartstid. Det samme gjaldt de butikkansatte. Flere av dem hadde også arbeidet i flere butikker og hadde hatt ulike stillinger i Vinmonopolet. Begge kjønn var representert. I tillegg til de forhåndsavtalte intervjuene har 8-10 ansatte i bedriften bidratt med informasjon i samtaler "rundt bordet" i kaffepausen. Disse samtalene oppstod spontant som følge av at jeg ble sittende igjen etter intervjuene og introduserte temaet mitt for øvrige ansatte som kom til. Intervjuene ble gjennomført i uke 49 og uke 51 i 2008.

5. ANALYSE

5.1. Presentasjon av funnene

I denne delen av avhandlingen vil jeg presentere resultatene og funnene fra intervjuene med de ansatte i Vinmonopolet. Jeg startet intervjuene med å presentere temaet mitt og bakgrunnen for mitt ønske om å intervju dem. Deretter ble de bedt om å fortelle litt om sin egen bakgrunn og om hvilke arbeidsoppgaver de hadde i dag.

De første spørsmålene omhandlet deres tanker og holdninger som var knyttet til bedriftens interesser og utfordringer. Jeg startet altså på organisasjonsnivå. Deretter gikk jeg over til å stille spørsmål på individnivå. Til slutt hadde jeg et åpent spørsmål som inviterte respondenten til å komme med andre innspill knyttet til temaet eller andre forhold i Vinmonopolet. Ved å organisere intervjuet på denne måten håpet jeg å kunne få ærlige og spontane svar og innspill, ved at de ”ufarlige” temaene kom først og at samtalen var kommet godt i gang da de personlige spørsmålene ble stilt. Jeg opplevde at dette fungerte etter hensikten.

I punkt 5.1.1 og 5.1.2. vil jeg presentere de funn som går på bedriftsnivå. Deretter presenteres funn som ble gjort på individnivå. Disse finnes fra punkt 5.1.3 til 5.1.6. Til slutt vil jeg i punkt 5.1.7. kommentere andre forhold som jeg mener kan være av betydning.

5.1.1. Holdning til bedriftens overordnede interesser

Alle de ansatte hadde et bevisst forhold til bedriftens overordnede interesser, både slik de er beskrevet i bedriftens overordnede dokumenter og det som presenteres internt/eksternt. De ulike interessene ble nevnt i ulik rekkefølge. Noen tok først opp det sosialpolitiske ansvaret, mens andre nevnte kvalitet på faghandelen, service og økonomiske forhold først. Samtlige ga uttrykk for at de er kjent med interessene som presenteres, at de er enig i at det er samsvar mellom det som uttrykkes og det som skal etterleves. Flere av lederne nevnte at bedriftens motstridende interesser ble tydelig presentert på alle nivåer, og at det ble jobbet aktivt med dette blant annet i plandokumenter. Flere var også raske med å gi uttrykk for at de personlig

kunne slutte seg til dette, og at de var av den oppfatning at Vinmonopolet utførte sitt oppdrag på beste måte.

Når det gjaldt refleksjon over bedriftens målsetninger og at det kunne være motstridende interesser, så hadde alle med unntak av én reflektert over dette. For enkelte hadde det også vært vanskelig å forstå og forholde seg til (spesielt i starten på arbeidsforholdet), mens andre ikke hadde brukt noe særlig energi på dette. I dag var det ingen som hadde vansker med å forholde seg til de ulike overordnede målsetninger, selv om et par av butikksjefene nevnte at det er utfordrende å tenke på produktivitet, service og kvalitet samtidig.

5.1.2. Prioritering av Vinmonopolets interesser

Når det gjelder Vinmonopolets motstridende interesser og hva som blir prioritert svarte de aller fleste at det er to hovedinteresser som er de viktigste; sosial kontroll og kundetilfredshet. Noen satte det ene forholdet framfor det andre, mens andre mente at begge prioriteres like høyt. Av andre innspill nevnes det at økonomi og vareutvalg kan være motstridende interesser, og at Vinmonopolet kan gå på akkord med seg selv økonomisk sett når det er kvalitet på vareutvalg hos faghandelen som prioriteres. Det synes ikke å være forskjell på om respondenten befinner seg på et lavt eller høyt nivå i organisasjonen og svaret de gir om at sosial kontroll og kundetilfredshet er viktigst. En ansatt gir innspill om at det finnes så gode retningslinjer/kjøreregler for hva som skal gjøres, at det ikke er noe problem å se prioriteringene. En annen mente at det å sette kundene og sosial kontroll først er det viktigste for både for bedriften og de ansatte, og at dette medvirker til å skape et godt arbeidsmiljø. Et godt arbeidsmiljø vil igjen gjenspeiles i møtet med kunden både når det gjelder den varefaglige veiledningen og kundebehandlingen. Svarene tyder på at det er en gjennomgående lik oppfatning av hva som er motstridende interesser og hvordan interessene prioriteres.

Når det gjelder kommunikasjonen fra overordnet nivå og nedover i organisasjonen om hvilke målsetninger som skal prioriteres, opplyser respondentene om at dette gjøres på mange ulike måter. De av lederne som inngår i toppledelsen deltar aktivt i utforming av overordnede mål, strategiske planer, prosjekter, utviklingsprogrammer, med mer. De er også med på å formidle disse overordnede mål og prioriteringer nedover i organisasjonen. En av respondentene sier at: ”politiske, økonomiske, sosiale og varefaglige målsetninger er som et bord med 4 bein. Alt henger sammen!” Vinmonopolet har videre en rekke verktøy som brukes for å måle resultater

på mange av arbeidsområdene, sett opp mot de overordnede mål. Balansert målstyring er et av verktøyene som brukes og som omfatter 14 målepunkter. Dette nevnes av flertallet av respondentene når de skal si noe om hva som kommuniseres i forhold til prioritering av de ulike målsetninger. Det ble opplyst at det som måles i Balansert Målstyring er bl.a. Kundetilfredshet, medarbeidertilfredshet, sykefravær, omløpshastighet varelager, utsolgt situasjon, leveringspresisjon, leveringsevne og produktivitet i butikk (timeverk pr solgt liter). Videre nevner flere at resultatene fra Balansert Målstyring, kombinert med resultatene av "Mystery Shopper" (uannmeldt besøk 4 ganger á 2 besøk pr. butikk pr. år) og alderskontroll fører til kåringen av "Årets Butikk". Dette er en utmerkelse som henger svært høyt. Det ble opplyst at målingene ble kunngjort månedlig til alle butikkene.

Det ble opplyst om at kommunikasjonen om hva som skal prioriteres foregår via mange ulike informasjonskanaler i Vinmonopolet. Via intranettet, internbladet Apropol, i ulike møter (ledermøter, butikksjefmøter, personalmøter, samlinger, med mer), utsendelse av måleresultater og direkte kommunikasjon mellom medarbeider og nærmeste overordnede.

5.1.3. Vinmonopolets overordnede målsetningers påvirkning på den enkelte medarbeider

Alle respondentene svarer at de påvirkes av Vinmonopolets overordnede målsetning i sitt daglige arbeid. Her preges imidlertid svarene av hvor medarbeiderne hører hjemme i bedriften. De som har sine arbeidsoppgaver i butikk, nevner raskt sosial kontroll og kontakten med kundene som eksempel på hvordan de påvirkes. Videre opplyser to at de mener det er viktig å være ansatt i en faghandel hvor kvaliteten på vareutvalget er god og kompetansen er høy. Disse butikkmedarbeiderne opplyser begge at de er av den oppfatning at ordningen med vinmonopol i Norge er den beste når det gjelder salg av vin og brennevin til befolkningen. En av medarbeiderne i butikk opplever ikke å bli mye påvirket av bedriftens overordnede målsetninger; da vedkommende er opptatt av å gjøre som man er pålagt og utføre de daglige rutineoppgaver. En annen oppga at de overordnede målsetninger var helt klart motiverende.

Butikksjefene påvirkes på en annen måte. De gir alle informasjon som tyder på at de har de overordnede målsetninger i "bakhodet" eller "ryggmargen" (som de selv sier) hele tiden. Samtidig krever en travel hverdag deres fulle fokus på butikkdriften, ansatte, kunder osv. Og den daglige driften tar det meste av tiden deres. Mitt inntrykk var at butikksjefene hadde en

generelt svært hektisk arbeidssituasjon, og ikke bare i høysesong som under intervjuet. En av butikksjefene opplevde at det var så mye som skulle formidles til de ansatte av rutiner, etisk standard, butikkhåndbok, osv at det var ”nesten hysterisk”, og at man bare fikk formidlet smådrypp. En annen av butikksjefene oppga at man hele tiden hadde tanke for timeforbruk og omsatt volum, samt omløpshastighet. Vedkommende refererte også her til at Balansert Målstyring brukes aktivt og at retningslinjene man jobbet etter var gode. En annen butikksjef nevnte etikk først og at dette går på hvordan man selv og medarbeiderne oppfører seg i det daglige, overfor ansatte og kunder. Vedkommende nevnte også at samfunnsoppdraget gjorde at man følte seg ansvarlig og at det var positivt. Medarbeiderne ble stolte av arbeidsplassen sin pga dette. Videre ble det nevnt at det overordnede mål om at Vinmonopolet skal være beste faghandel, ga medarbeiderne en god varefaglig plattform som gjorde dem trygge i jobben sin.

Når det gjelder distriktsleder og toppledere mente også de at de overordnede målsetninger påvirker dem i deres daglige arbeid. Innspillene fra den enkelte var sterkt preget av at de hadde de overordnede målsetninger klart for seg til enhver tid, og at deres arbeidsområde ble påvirket av dette. Her kan nevnes at en av lederne mente at Vinmonopolets samfunnsoppgave/samfunnsansvar gjorde at medarbeiderne ble stolte av arbeidsplassen sin og de fant arbeidsoppgavene meningsfulle. Videre ble det nevnt at temaer knyttet til de overordnede målsetninger ble tatt inn i leder- og opplæringsprogrammer. Det kan for eksempel være temaer som går på sosialt ansvar og faglige temaer innen mat/drikke. Forhold knyttet til økonomiske krav og kostnadseffektiv drift påvirker også, og det er særlig de ansvarlige for økonomi og daglig drift på de ulike nivåer som påvirkes av dette.

På spørsmålet om påvirkning av de overordnede målsetninger ble diskutert på arbeidsplassen, svarte 8 av respondentene at det blir gjort. De som har arbeidsplassen sin i butikk oppga at det da gikk på prioriteringer knyttet til timeforbruk kontra kundekontakt og service og hensyn til den enkelte ansatte og måloppnåelse. På et overordnet nivå kunne det for eksempel gå på prioriteringer mot butikkene (som man hadde en stabsfunksjon for) kontra interne forhold på egen avdeling.

Når det gjelder hva som påvirker prioriteringer som den enkelte medarbeider på alle nivåer foretar, varierer svarene svært mye. Her viser svarene at i butikkene er medarbeiderne opptatt av å betjene kundene på best mulig måte, og det nevnes her i forhold til varefaglig veiledning, sosial kontroll, vareutvalg, effektivitet og at Vinmonopolets eksistens må ivaretas. Den enkelte

fokuserer her på ulike temaer, og jeg antar at dette vil kunne begrunnes i at de har ulike personlige preferanser og personlighet. Jeg opplevde nemlig under intervjuene at jeg traff svært ulike personer.

Butikksjefene var, naturlig nok, mer preget av at de ble påvirket av krav fra både over- og underordnede i tillegg til alt som skal rapporteres og måles. En av lederne oppga også egne krav og forventninger til seg selv i forhold til å gjøre en god jobb, som viktige påvirkningsfaktorer.

Lederne på det overordnede nivået ble i forhold til prioriteringer påvirket av både forhold i egen avdeling og forhold i butikkene. Videre oppga tillitsvalgt at presse og media var viktige når det gjaldt påvirkning av prioriteringer, i tillegg til innspill fra ledelsen, kunder og ansatte. Rollen som tillitsvalgt vil medføre at man påvirkes fra mange hold og nivåer.

5.1.4. Medarbeidernes opplevelser av dilemmaer og prioriteringer

Intervjuobjektene fikk spørsmål om de noen gang går på akkord med seg selv og sin egen overbevisning. Her svarte samtlige ledere ved hovedkontoret og de ansatte som hadde sitt daglige arbeid i butikken blankt nei. Et par av butikkmedarbeiderne nevnte spesielt at det var bra med alderskontroll og sosial kontroll, og at de ikke gikk på akkord med seg selv når de håndhevet dette regelverket. Selv om det kunne være ubehagelig der og da i situasjonen. En av topplederne nevnte også at dette kunne være et forhold som de butikkansatte kanskje kunne oppleve som vanskelig.

Blant butikksjefene, distriktssjefen og tillitsvalgt var svarene delte. En av butikksjefene svarte nei og mente at man ikke kunne jobbe i dette systemet om man gikk på akkord med seg selv i forhold til jobben og oppgavene som skulle løses. Den samme personen nevnte at man kunne komme til å gå på akkord med seg når det gjaldt tid man la ned på jobb kontra tid til familie. Noen av de andre oppga at de stadig måtte gå (litt) på akkord med seg selv. Det gjaldt spesielt forhold knyttet til effektivitet, timeforbruk, kundebehandling, personalsituasjonen, enkeltpersoner, med mer. Én nevnte spesielt at det var vanskelig å motivere andre til og jobbe fram bedre resultater og øke effektiviteten når overskuddet fra butikkene gikk rett i statskassa. Andre nevnte at det var vanskelig å bevare den varefaglige kvaliteten når kravet til effektivitet og timeforbruk skulle i varetas. Et par av butikksjefene reflekterte rundt forholdet at

arbeidssituasjonen i butikkene hadde blitt tøffere de siste årene; dvs at kravene til effektivitet hadde økt og det ble stilt større krav nå. En mente at det ikke nødvendigvis var bedre før, men at man hadde hatt bedre tid. Vedkommende sa også at ” vi presterer 100% bedre enn i 1993 – og ikke mistet en kaffepause!” En annen var opptatt av at alderssammensetningen kan medføre et høyere timeforbruk, og således slå ut negativt på produktiviteten (selv om det gis aksept for høyere personalkostnad der gjennomsnittsalderen er høy). En av butikksjefene kom videre med en betraktning rundt det å være nyansatt og bli trukket i mange ulike retninger.

Av alle respondentene var det kun to av dem som følte at de noen gang måtte gå på akkord med seg selv og sin egen overbevisning. Av disse to igjen var det kun én som følte at vedkommende måtte gjøre vanskelige prioriteringer ved utføringen av arbeidsoppgavene. En nevnte i tillegg at problematikk rundt timeforbruk kunne være en utfordring, og en annen nevnte at tid bruk på jobb kontra familie/fritid kunne være vanskelig noen ganger.

5.1.5. Den enkelte medarbeiders håndtering av bedriftens motstridende interesser

Gjennomgående her er at alle opplever at de selv håndterer dette fra bra til svært bra. Det gjelder alle fra butikkmedarbeiderne til lederne i staben. Tre svarer at de ikke tenker på at det finnes motstridende interesser i det hele tatt i det daglige, og det er både butikksjef og butikkmedarbeider som uttaler dette. En av butikksjefene uttrykker at de motstridende interesser er fjernt fra vedkommende og påvirker absolutt ikke daglig drift. Et par svarer at: ”det håndterer jeg veldig bra!” og en annen sier: ” det håndterer jeg bra, ellers måtte jeg sluttet.” Lederne i stab og distriktssjefen har i form av sin stilling en annen tilnærming til dette spørsmålet. De svarer først og fremst at de håndterer dette bra, og den som har vært der lengst svarer at det faller helt naturlig. Det kommer også fram at da det ble utskiftninger i ledelsen året før, ble det registrert at det var forskjell på hvordan ”gamle” og nye ledere så på dette. De nye hadde et annet syn en de som hadde vært der lenge i forhold til de mange ulike interessene som finnes. ”De som har vært der lenge er nesten indoktrinert”, hevdet en av respondentene.

HR-direktør og distriktssjefen har mye kontakt med butikksjefene og butikkmedarbeidere, både ved at de er på besøk i butikkene (gjelder særlig distriktssjefen) og ved at de er med på å utforme opplæringsprogrammer og står for en del av formidlingen om Vinmonopolets motstridende interesser ut i organisasjonen. De formidler således både egne opplevelser av de

motstridende interesser og hvordan de håndterer disse, samt erfaringene de har med å presentere Vinmonopolets interesser til de som jobber i butikkene.

Det er videre svært ulike forhold respondentene refererer til når det gjelder håndtering av ulike interesser. Én refererer til at butikksjefens lønn baseres på antall solgte liter og at det allikevel ikke fører til at vedkommende oppfordrer de ansatte til mersalg. En annen nevner prisenivå, prispolitikk og monopolsituasjonen. Andre respondenter nevner prioritering av arbeidsoppgaver, sosiale problemer, pushing av varer og reklameforbud når de utdyper svaret sitt. Rutiner og systemer kontra daglig drift og høyt stressnivå nevnes også. Et par kommer også inn på varefaglig veiledning til store kunder, kontra pålegget om ikke å drive mersalg eller salgsfremmende påvirkning. I den sammenhengen nevnes det av både en butikk- medarbeider og en leder at dette er de ansatte trent i og at de klarer dette (forbausende) bra.

5.1.6. Andre funn i undersøkelsen

Til slutt i intervjuet spurte jeg om det var andre forhold personen ønsket å kommentere. Dette gjorde jeg for å fange opp andre interessante innspill som kunne være relevante for mitt tema eller som kunne gi meg flere nyttige innspill om organisasjonen, systemene og menneskene der.

På dette spørsmålet kom samtlige respondenter med positive utsagn om arbeidsoppgaver og muligheter, arbeidsplassen sin lokalt og Vinmonopolet generelt. Det ble svart at arbeidsplassen var fantastisk, butikksjefen fikk være med på mye og man har mange muligheter i Vinmonopolet. De varefaglige mulighetene ble spesielt nevnt. Videre at det var en trygg arbeidsplass, godt arbeidsmiljø og at de ansatte ble lenge i bedriften. Betingelsene i Vinmonopolets butikker er også langt bedre når det gjelder lønn, arbeidstid og personalordninger enn i varehandelen for øvrig. Det skyldes at Vinmonopolet er en faghandel og at gode personalordninger er framforhandlet over tid. De fornøyde kundene er også til stor inspirasjon for de ansatte. Dette er annerledes enn for eksempel i dagligvarehandelen, der kundene er der ofte av ren nødvendighet, mens de fleste Vinmonopolkundene er i butikken for å kjøpe varer til en hyggelig anledning eller fordi de skal kjøpe noe de skal nyte. En nevner også at man er stolt av å jobbe i Vinmonopolet.

Veldrevne butikker, god varefaglig kompetanse hos ansatte, bredt vareutvalg, god avanse og at kundene får et godt tilbud nevnes av flere som positive forhold ved jobben sin. En nevner også at en dyktig butikksjef er en inspirasjonskilde. Flere nevner spesielt at de er stolte av arbeidsplassen sin og én blir lei seg når Vinmonopolet får negativ omtale i presse eller media (og vedkommende blir tilsvarende glad for god omtale).

En ansatt nevnte at hun som nyansatt var ”vettaskremt” av det store sortimentet, men at hun etter kort tid følte seg varefaglig trygg i butikken og at hun nå stortrives. Det kom også fram av svarene at det ble satset mye på HR-området og det ble avsatt godt med ressurser.

Det ble også nevnt noen negative og utfordrende forhold. At man starter på små kontrakter kan være vanskelig for mange som ønsker å jobbe i Vinmonopolet. Folk som begynner får ofte et lite timetall og det kan være vanskelig å leve av dette. Man må ofte jobbe flere steder for å få det til å gå rundt. Vanskelig å få flere, faste timer. Det at det har vært veldig liten gjennomtrekk i bedriften nevnes som en utfordring av flere av lederne. Vinmonopolet har vært gjennom store endringer de siste årene, men det sitter fortsatt en del gammel kultur igjen ”i veggene”. Det har tidligere blant annet vært større aksept for at personer som kanskje ikke ytet maksimalt, allikevel fikk være i butikkene eller på annet nivå i organisasjonen. Med nye tider og utfordringer stilles det helt andre krav til ytelsesevne, effektivitet osv, og dette krasjer ofte med restene av en tidligere kultur. Dette medfører igjen utfordringer i endringsprosesser, produktivitetsberegninger og holdninger. Det stilles også spørsmålstegn ved om bedriften stiller strenge nok krav til sine ansatte i dag, og det refereres til ”gammelt grums” som fortsatt henger igjen.

5.1.7. Mine observasjoner og opplevelser av personer og omgivelser under gjennomføringen av intervjuene

Jeg besøkte butikkene på et svært travelt tidspunkt. Det var november/desember og julehandelen var i full sving. Jeg hadde forsøkt å unngå denne perioden, da jeg var forberedt på at det var svært vanskelig å få gjennomført intervjuer på denne tiden. Av ulike årsaker ble det ikke mulig å få gjort det tidligere og jeg ønsket ikke av egen tidsplan å utsette intervjuene til januar. Resultatet var blant annet at en av butikkene som først ble tatt ut til å være med i undersøkelsen måtte utgå, og den ble erstattet av en tilsvarende butikk noen mil unna. I to av butikkene ble intervjuene gjennomført før åpningstid. Intervjuene i butikkene ble noe preget av

at alle hadde dårlig tid, og enkelte ganger ble vi avbrutt av andre ansatte som måtte innom kontoret/spiserommet der vi oppholdt oss. Jeg fikk imidlertid ikke innrykk av at dette påvirket svarene til respondentene. Tvert imot kan dette ha ført til at jeg fikk flere verdifulle innspill til temaet mitt.

I den største butikken hadde butikksjefen notert seg feil tidspunkt for intervjuet (hadde trodd jeg kom dagen før), men tok seg allikevel tid da jeg dukket opp. Jeg fikk også gjennomført intervju med en medarbeider samme dag.

Etter at intervjuene var avsluttet ble jeg i alle tre butikkene sittende litt igjen på spiserommet. Da var både respondenten(e) og andre ansatte til stede. De andre hadde stukket innom for å ta en rask kaffekopp før butikken åpnet eller i forbindelse med spisepause. Jeg benyttet anledningen til å si litt om hva jeg gjorde der og hvilket tema jeg var opptatt av. Flere kom da uoppfordret med innspill som var sammenfallende med mange av svarene som respondentene hadde gitt. Her var både gamle og unge, ledere, faste ansatte og ekstrahjelper til stede. Arbeidsplassen var preget av høyt tempo og mye sjauing av varer som skulle på plass i hyllene. Stemningen var allikevel god, med gode samtaler og entusiastiske og motiverte personer som deltakere. Verken ledere eller medarbeidere gjorde noe stort nummer ut av hva de hadde svart eller ikke svart meg tidligere, men hang seg på i diskusjonen videre. Dette kan selvfølgelig være påvirket av at de hadde besøk av en utenforstående som var interessert i dem og deres arbeidsplass, men jeg opplevde også at dette bekreftet hva de tidligere hadde sagt om arbeidsmiljø og trivsel på sin arbeidsplass.

På hovedkontoret ble HR-direktør og økonomi- og it direktør intervjuet. Vinmonopolets hovedkontor hadde nettopp flyttet inn i nye lokaler i Oslo sentrum. Kontrasten til butikkene og pauserommene der oppleves fra mitt ståsted som stor. På hovedkontoret var det fredelige og tiltalende omgivelser å arbeide i og vi ble ikke avbrutt under intervjuene. Jeg møtte også på denne arenaen positive og imøtekommende personer.

Det viste seg at tiden jeg brukte på intervjuene ikke varierte i nevneverdig grad, så det var sannsynligvis ingen sammenheng mellom lengden på intervjuet og de fysiske omgivelsene. Det var en positiv opplevelse for meg å gjennomføre intervjuene, og jeg opplevde møtene med samtlige personer som ukompliserte og interessante.

6. DRØFTING

I dette kapitlet i avhandlingen vil jeg drøfte funnene jeg har gjort i organisasjonen Vinmonopolet opp mot teorien jeg har presentert foran. Jeg starter med en kort drøfting på organisasjonsnivå. Deretter går jeg over til en grundigere drøfting av funnene på individnivå.

6.1. Drøfting av funn på organisasjonsnivå

Jeg vil her ta for meg CSR perspektivet, organisasjonsteori som bygger på selvmotsigelse og hykleri og forholdet mellom politikk og administrasjon, og drøfte om disse teoriene kan belyse spørsmålet om hvordan Vinmonopolet som organisasjon håndterer sine motstridende interesser.

6.1.1. CSR perspektivet

Med CSR (Corporate Social Responsibility) menes bedriftsmessig samfunnsansvar. Med dette uttrykket menes som tidligere nevnt i teoridelen, at bedrifter har et ansvar for både økonomisk, miljømessig, økologisk, sosial og bærekraftig utvikling for området som virksomheten befinner seg i.

Bedriften Vinmonopolet har to tydelig mål for sin virksomhet. Nemlig å sørge for vin og brennevin til det norske folk og at salget av varene foregår under en god sosial kontroll. Det er for øvrig eieren (staten ved helse- og sosialdepartementet) som definerer hva som skal være de overordnede mål for Vinmonopolet, retningslinjene for virksomheten er videre fastsatt i en egen forskrift.

Bedriften har videre satt klare økonomiske krav til sin virksomhet, ved at de skal sørge for at driften er effektiv og rasjonell og at fellesskapets midler forvaltes på en god måte. Videre skal Vinmonopolet blant annet være en god faghandel med fokus på kvalitet i vareutvalg og kompetanse hos de ansatte. Bedriften skal også være et godt sted å arbeide, og den skal ha et godt omdømme. Altså er det en rekke interesser som skal i varetas, og ulike perspektiver som må brukes når bedriften skal oppfylle sine forpliktelser.

I teoridelen kom jeg inn på at det forutsettes en frivillighet i forhold til å ta et bedriftsmessig samfunnsansvar. For Vinmonopolets del kan man si at hele formålet med virksomheten er

basert på at selskapet skal ha et overordnet sosialt samfunnsansvar overfor den norske befolkningen. Dette er videre nedfelt i lover og forskrifter, og kan dermed tolkes som lite frivillig. På den annen side gjennomsyres hele organisasjonen av dette samfunnsansvaret, og det vektlegges på en positiv og selvfølgelig måte og presenteres med stolthet i mange sammenhenger. Jeg kan vanskelig forestille meg at dette ville vært tilfelle dersom samfunnsansvaret hadde blitt oppfattet som tvang. I teoriavsnittet som omhandlet Nils Brunssons organisasjonsteori, kom jeg inn på at gode mål og hensikter har en verdi i seg selv – uansett hva de fører til. Jeg opplever at det samme kan sies om bedriftens samfunnsansvar og fokus på dette. Det gode formålet (om det så er frivillig eller ikke) vil vise omverdenen at Vinmonopolet er viktig for samfunnet.

I teoridelen om CSR, kom jeg også inn på at bedrifter som tar sitt samfunnsansvar på alvor, vil høste gevinster på flere områder. Organisasjonen Business for Social Responsibility hevder at dette gjelder blant annet gjelder salg og markedsandeler, merkevarebygging, omdømme, rekruttering, økonomisk og interesse for selskapet fra investorer. Tar vi utgangspunkt i disse tankene og overfører dette til Vinmonopolet vil satsningen på samfunnsansvaret kunne bety mye i arbeidet med å skape goodwill for monopolordningen og selskapets omdømme. Visjonen ”Vi skal gjøre oss fortjent til folks støtte” forteller oss at det er viktig for selskapet å få en sterk, positiv posisjon i folks bevissthet. Ved å fremheve sitt samfunnsansvar og sin satsning på verdier knyttet til dette, vil selskapet kunne styrke sin stilling og sikre sin videre eksistens.

Når det videre er kjent at selskaper som setter sitt samfunnsansvar høyt, også gjør det godt i forhold til andre mer tradisjonelle bedriftsverdier som økonomi, arbeidsmiljø, salg og markedsverdi, er det grunn til å tro at Vinmonopolets satser mye på sitt CSR område. Dette kommer også fram i resultatene i min spørreundersøkelse, både på organisasjonsnivå og på individnivå.

Jeg er ut i fra tankene over av den oppfatning at ved å bruke et CSR (samfunnsansvar) perspektiv, kan dette være med å forklare hvordan bedriften kan håndtere sine motstridende interesser. Dette CSR perspektivet bygger på helt andre forutsetninger enn for eksempel et økonomisk perspektiv, og vil kunne sørge for at de ikke-økonomiske målsetninger blir i varetatt på en god måte. Samtidig vet vi at effekten på disse målsetningene kan være god for bedrifter som satser på CSR. CSR perspektivet kan gi bedriften en økt legitimitet både internt og eksternt. De økonomiske mål og krav er godt beskrevet i Vinmonopolets økonomiske systemer

og verktøy. Ved at Vinmonopolet i tillegg velger å definere et samfunnsansvar i de overordnede målsettinger vil organisasjonen kunne få hjelp til å håndtere disse to til dels motstridende interesser.

Slik mener jeg at organisasjonen ved å bruke dette perspektivet vil kunne være med på å styrke håndteringen av de motstridende interessene i organisasjoner, og at samfunnsansvaret vil kunne være et nyttig verktøy å bruke på veien mot måloppnåelsen.

6.1.2. Organisasjonsteori bygget på selvmotsigelse og hykleri

I dette avsnittet vil jeg se nærmere på om teori som bygger på organisasjoners selvmotsigelse og hykleri også kan være egnet til å forklare hvordan organisasjoner kan takle utfordringen med håndtering av paradokser.

Når jeg ser på Brunssons beskrivelser av organisasjoner i 3.1.2. og det faktum at de både er politiske og handlende, så stemmer dette godt med den type organisasjon som jeg tar for meg illustrert ved Vinmonopolet.

Brunssons basismetode for å håndtere motstridende krav går ut på at organisasjonen skiller politikk og handling. Brunsson beskriver fire måter å skille politikk og handling på. Jeg vil nå se nærmere på om noen av disse kan være relevante i forhold til å forklare hvordan Vinmonopolet håndterer sine utfordringer.

Kronologisk måte . Organisasjonen vil trolig respondere på politikk og handling til ulik tid.

Det vil for organisasjonen være en tid for påvirkning (for eksempel før og under en budsjettprosess), en tid for beslutning og en tid for gjennomføring av vedtak. Det vil også trolig være en tid for refleksjon over motsetninger. Bedriften står i en særstilling når det gjelder omsetning av vin og brennevin, og det vil være en opinion som hele tiden følger med på hva som skjer på dette området. Organisasjonen vil trolig ikke ignorere denne oppmerksomheten i fare for å undergrave egen eksistensberettigelse. Internt vil fokuset på butikkdriften med lønnsomhet, ressursutnyttelse, personalutvikling osv. sannsynligvis være vektlagt ulikt gjennom året, ved at det er en enighet om prosess og prosedyre. Å separere politikk og handling i tid, vil trolig være en godt egnet måte for Vinmonopolet.

Etter tema. Ved å skille politikk og handling etter tema, vil organisasjoner kunne sørge for framdrift og finne løsninger på saker. Dette vil nok også kunne være aktuelt for Vinmonopolet. For eksempel sosialpolitisk å trekke frem håndheving av aldersgrenser og forebygging av at eldre kjøper varer for mindreårige. Annonsekampanjer i førjulstiden viser at dette er et viktig tema for organisasjonen. Internt er førjulstiden den perioden med høyest omsetning i butikkene, og dette medfører sterkt press på forretningsdelen i organisasjonen. Dette kan tyde på at inndeling etter tema kan forklare håndteringen av dilemmaene. I 2006 fikk Vinmonopolet også en pris for beste annonsekampanje hvor formålet var å være holdningsskapende.

Etter miljø/omgivelser. Med dette menes at organisasjoner befinner seg i ulike miljøer/omgivelser og at det ut i fra hvor de befinner seg vil variere om det er politikk eller handlinger de velger. Jeg vil tro at dette for Vinmonopolet kan være aktuelt når nye polutsalg skal etableres i områder hvor det er delte meninger om etableringen. I kontakten med ulike myndigheter og politikere så vil det kunne være grunn til å tro at det er ulike forhold som det fokuseres på. Det kan for noen være viktig å få vite mest mulig om håndtering av de sosiale aspektene ved etableringen, mens andre grupperinger kan være mest opptatt av vareutvalg og åpningstider.

I ulike organisatoriske enheter/avdelinger. Brunsson hevder at politikk og handlinger kan skilles ved å plassere dette i forskjellige avdelinger eller områder i organisasjonen. Vinmonopolets virksomhet under administrerende direktør er inndelt i ulike avdelinger; juridisk, HR, kommunikasjon og samfunnskontakt, økonomi og IT, samt varer inn/varer ut og kjededrift. Håndtering av de overordnede sosialpolitiske målsetningene foregår mest sannsynlig på et overordnet nivå i organisasjonen og i avdelingen for kommunikasjon og samfunnskontakt. Den forretningsmessige delen av virksomheten håndteres i økonomiavdelingen og på butikknivå. I avdelingene ivaretas organisasjonens ulike oppgaver. Temaene trolig vil kunne flytte over i hverandre ved enkelte anledninger og ved spesielle saker. Organisasjonsplanen viser at Vinmonopolet er underlagt helse- og omsorgsdepartementet, som sørger for at de sentrale alkoholpolitiske målsettinger ivaretas og at ikke Vinmonopolet stimulerer til økt salg ut i fra økonomiske motiver. Butikkledere får en del av sin lønn målt ut fra omsetning i antall liter, selv om det ikke skal arbeides for økt omsetning og utøves kjøpepress i butikkene. Handlingene skilles i den enkelte butikk; i salg/ikke salg. Dette kan være eksempler på at politikk og handling er plassert i ulike organisatoriske enheter.

Nok et eksempel på at organisasjonen lykkes i å ivareta sine ulike oppgaver er at Vinmonopolet ble tildelt Norsk Designråds utmerkelse for god design for sine hjemmesider i 2007. Juryen berømmer Vinmonopolet for å ha funnet en imponerende nettløsning til tross for et uhyre vanskelig og komplekst utgangspunkt, ved at gjeldende alkoholpolitiske retningslinjer skal følges og grensen mellom informasjon og salgsfremmende tiltak kan være hårfin.

Til sist vil jeg nevne at Brunsson er av den oppfatning at et selskaps budsjett er et utmerket verktøy for å skape hykleri i en organisasjon. Her kommer forholdene mellom fortid, nåtid og framtid til uttrykk. Og man kan ofte se de gode intensjoner og framtidshåp opp mot fortidens bedrøveligheter i slike dokumenter. Budsjett- og regnskapsprosessene gjennom året vil tydelig vise hva som ønskes og hva som er. Her vil jeg si at både tid og tema vil spille inn, når det gjelder håndtering av denne type utfordring.

Ved å se på de fire metodene for å skille politikk og handling kan det tyde på at en organisasjon som Vinmonopolet bruker flere av disse fire metodene. I tilfellet med Vinmonopolet vil jeg anse det som sannsynlig at alle fire metodene er tatt i bruk, for å håndtere sine utfordringer når det gjelder motstridende krav, dilemmaer og paradokser. Jeg vil også tro at metodene sannsynligvis brukes sammen i ulike kombinasjoner. Budsjettprosessen kan være et eksempel som viser dette.

6.1.3 Forholdet mellom politikk og administrasjon

I teoridelen foran i pkt. 3.1.2.1. kom jeg så vidt inn på forholdet mellom politikk og administrasjon i organisasjoner. Jeg vil her se litt nærmere på hvordan forholdet mellom politikk og administrasjon kan tenkes å innvirke på Vinmonopolets virksomhet og organisasjonens håndtering av sine motstridende interesser og dilemmaer. Jeg baserer som tidligere nevnt mine betraktninger i hovedsak på Dag Ingvar Jacobsens ”Administrasjonens makt – om forholdet mellom politikk og administrasjon” (Bergen, 2001).

Politikerne og administrasjonen har altså svært ulike oppgaver. Politikerne skal ha de overordnede vyer, visjoner, tanker og idéer om hvor man skal. Administrasjonen skal finne verktøyene for hvordan man kommer dit, og sette politikken ut i livet. Slik er det også for Vinmonopolet. Det er eieren (staten ved politikerne) som altså definerer mål og premisser, og Vinmonopolet ved sin ledelse som skal sørge for at målene nås.

Det er en stor utfordring å definere hvor politikken slutter og administrasjonen starter. Særlig fordi det er administrasjonen som sørger for at politikerne får den informasjonen de trenger for å kunne fatte sine vedtak og legge sine føringer for virksomheten. Slik kan også administrasjonen sterkt påvirke de politiske prosesser og ved å sørge for at politikerne får den informasjonen som administrasjonen ønsker å gi fra seg og som den ønsker skal vektlegges i politikernes arbeid. Slik kan også informasjon holdes tilbake, mer eller mindre bevisst, og politikken kan bli utformet på svakt eller feilaktig grunnlag.

Det er også en klassisk utfordring å skille mellom administrasjonens oppgaver og politikernes rolle. I mange tilfeller hender det at politikerne kaster seg over detaljer i saker, og tar over administrasjonens rolle. Vi har vel alle registrert enkeltutspill fra politikere når det gjelder etablering av nye polutsalg eller innspill fra politiske grupperinger når det gjelder forhold knyttet til sosial kontroll eller etiske retningslinjer for Vinmonopolet. Eller sett at politikere har sørget for blomster i byens blomsterbed eller endret rekkefølge for utbygging av gang- og sykkelstier.

Dersom vi tar utgangspunkt i et politikk/administrasjons perspektiv kan man faktisk tenke seg at dette kan være med på å sørge for at en organisasjon kan håndtere sine motstridende interesser. Vinmonopolet kan godt illustrere dette. Et eksempel kan være utforming av den overordnede alkoholpolitiske målsetningen. Politikerne kan utforme helt klare mål om antall polutsalg i Norge, krav til etiske retningslinjer, osv. Administrasjonen i dette tilfellet ved Vinmonopolets ledelse skal sørge for å etablere antall butikker i henhold til overordnede målsetninger og at disse får en kvalitet som legitimerer monopolordningen i Norge. I praksis kan det også skje at de gode, overordnede målsetninger ikke lar seg oppfylle i virkeligheten på grunn av for stram økonomi, mangel på personell eller andre forhold. Administrasjonen må dermed prioritere hvilke oppgaver som skal løses. Vinmonopolets visjon ”vi skal gjøre oss fortjent til folkets støtte” tolker jeg som et signal til samfunnet (og til politikerne, eierne) om at oppdraget er klart, at monopolordningen er til beste for folket og at Vinmonopolet vil gjøre sitt beste for å løse sitt samfunnsoppdrag.

Organisasjonen Vinmonopolet vil altså kunne håndtere sine motstridende interesser og dilemmaer, ved at det er et skille mellom politikk og administrasjon.

Når det gjelder Vinmonopolet som organisasjon, så er jeg av den oppfatning at det kun er på aller øverste nivå i organisasjonen dette grensesnittet mellom politikk og administrasjon er

direkte merkbart. Og det er da toppledelsen som i tilfelle vil måtte forholde seg til utfordringene i grenselandet her. Nedover i organisasjonen vil denne problemstillingen mest sannsynlig ikke være noe som den enkelte medarbeider eller de lavere nivåene i organisasjonen direkte merker. Det vil i tilfelle være på indirekte måte, ved at de ulike og motstridende interesser gjøres kjent for medlemmene i organisasjonen. I min undersøkelse gikk jeg ikke spesielt inn på denne problemstillingen, og det var heller ingen fra toppledelsen som uoppfordret kom inn på dette i sine svar. Jeg synes allikevel at det er relevant å nevne denne problemstillingen i avhandlingen, ettersom jeg har tatt for med Brunssons teori og sett på hvordan man kan skille det politiske og handlinger i organisasjoner.

6.2. Drøfting av funn på individnivå

I min avhandling har jeg ønsket å se både på forhold på organisasjonsnivå og individnivå når det gjelder å undersøke organisasjonens og individets håndtering av paradokser og motstridende interesser. I denne delen av oppgaven går jeg videre og ser på hvilke funn jeg har gjort som kan belyse individets håndtering. Jeg foretok altså en undersøkelse i Vinmonopolet for å kunne bli i stand til å belyse forholdene nærmere. Jeg vil i de neste avsnittene drøfte funnene jeg gjorde på individnivå opp mot tre ulike teorier/perspektiver. Først vil jeg se funnene opp mot menneskelige handlings- og reaksjonsmønstre som oppstår som følge av underliggende behov, motivasjon og andre drivkrefter. Deretter vil jeg ta for meg funnene sett ut fra et rolleperspektiv og til slutt vil jeg vurdere funnene ut fra et kommunikasjonsperspektiv. Jeg vil også bringe inn noen elementer fra annen teori jeg har vært innom tidligere, der jeg finner at det er relevant.

6.2.1. Drøfting av funn mot mellommenneskelige handlings- og reaksjonsmønstre

I dette avsnittet vil jeg drøfte om funnene i min undersøkelse kan forklares ut fra hvordan vi som mennesker oppfører oss og reagerer, som følge av våre behov og motivasjonsfaktorer og andre sterke drivkrefter vi måtte være i besittelse av og påvirkes av.

6.2.1.1. Holdning til Vinmonopolets overordnede interesser og prioriteringer

I bedrifter og organisasjoner vil det alltid være motstridende interesser og paradokser til stede, og de fleste er vant til at situasjonen er slik. Dette kom også fram i undersøkelsen min i

Vinmonopolet. Respondentene ga alle uttrykk for at de var kjent med de motstridende interessene, slik de var presentert i overordnede dokumenter og i det daglige. De aller fleste hadde på et tidspunkt også reflektert over dette, og i dag var det ingen som hadde problemer med å håndtere de ulike interessene. Dette kan tyde på at de ansatte på alle nivåer i stor grad har akseptert paradoksene og at de lever godt med dét. Det tyder videre på at ledelsen har gjort et grundig arbeid med å tydeliggjøre og sortere paradoksene, slik at de er forståelige for alle. Det kan også være at nyansatte i Vinmonopolet blir introdusert for nye tankemåter når de begynner i bedriften. Det stemmer i tilfelle overens med at noen i starten hadde tenkt mer på de motstridende interessene enn de gjorde etter en tid.

Et par av butikksjefene oppga at de opplevde at det kunne være anstrengende å tenke på produktivitet, service og kvalitet samtidig. Dette tolker jeg som et uttrykk for at det generelt kan være utfordrende å være leder, med mange hensyn som skal tas - på mange områder. Her vil også de personlige egenskapene hos hver enkelt leder spille inn og ha betydning for hvordan vedkommende påvirkes av andre og selv påvirker andre. Slike forhold har jeg tidligere generelt omtalt i avsnitt 3.2.1. om lederes dilemmaer (Strand).

Vi kan heller ikke se bort fra at respondentene har et ønske om å være enige i bedriftens overordnede målsetninger og prioriteringer, ut fra en rasjonell tankegang. De oppfører seg slik de tror det forventes at de skal oppføre seg og de tilpasser seg bedriftens formål. De gjør det som de tror er det riktige i sammenhengen og situasjonen. Det kan også være mulig at respondentene ønsker å uttrykke lojalitet og enighet over for bedriftens overordnede mål og prioriteringer i intervjusituasjonen. De er sannsynligvis preget av en regel/konsekvens tenkning. Spørsmålene som gikk på bedriftens overordnede mål og prioriteringer er dessuten av en slik art at de antakeligvis ikke oppfattes å gå veldig nært inn på den enkelte. Svarene kan derfor være av en mer generell art.

Noe annet som kan forklare hvorfor respondentene er så enige i bedriftens overordnede målsetninger og prioriteringer, er knyttet til rekrutteringspolitikken i Vinmonopolet. Det er svært sannsynlig at et grunnleggende prinsipp ved rekruttering i denne bedriften (som i de fleste andre) er basert på at de som rekrutteres inn deler selskapets overordnede mål og ledelsens hensikter. Eller i det minste oppfører seg slik. Det er motsatte er ikke vanlig.

6.2.1.2. Vinmonopolets overordnede målsetninger - påvirkning på den enkelte medarbeider

Det kom tydelig fram i undersøkelsen at Vinmonopolets overordnede målsetninger påvirker alle respondentene. Måten de påvirkes på er imidlertid ulik. Dette kom tydelig fram i svarene. Her vil det være av betydning i hvilken grad den enkelte engasjerer seg i de overordnede målsetninger og om dette påvirker den enkelte i det daglige. På dette spørsmålet viser svarene at vi har ytterpunkter fra å være tilfreds med å utføre rutineoppgaver og ikke være mye påvirket av de overordnede målsetninger, til nettopp å være motivert av bedriftens målsetninger. Personlighet og preferanser vil altså være av stor betydning for i hvilken grad den enkelte påvirkes.

Som tidligere beskrevet kan det skje at vi blir drevet inn i positive sirkler når paradokser skal håndteres, og at dette blant annet utløser energi og kreativitet. Jeg er av den oppfatning at det skjer med en del av de ansatte i Vinmonopolet også. Flere gir uttrykk for at det er klart motiverende å jobbe i en virksomhet som har et så tydelig samfunnsoppdrag, og de er stolte av arbeidsplassen sin. Dette ble deretter underbygget ved at de gjerne fulgte opp med en understreking av sin egen overbevisning om at monopolordningen er en god måte å organisere vin- og brennevinsalget på i Norge.

Man kan også i drøftingen av hvordan den enkelte medarbeider påvirkes av bedriftens overordnede målsetninger, drøfte hvorvidt den enkelte ønsker å tilpasse seg eller om systemet presser den enkelte inn i en "lukket verden" med en sterk organisasjonskultur. Mitt inntrykk er her at det i virksomheten er en blanding av frivillighet, begeistring og engasjement og tydelige mål, sterk kontroll og ensartethet. Og at enkeltindividene påvirkes i større eller mindre grad. Det kan også være at en eventuell motstand hos individene er liten, som følge av at de har valgt Vinmonopolet som arbeidsplass og er lojal mot denne. De er villige til å forsvare bedriftens målsetninger og prioriteringer, og er takknemlige for å være en del av et sikkert, statlig og profesjonelt system. Jeg nevnte også i forrige punkt at rekrutteringen vil sørge for at det er folk som tilslutter seg de overordnede ideologier som rekrutteres inn – eller i det minste sier at de gjør det. Deretter jobbes det kontinuerlig for å få folk til å trekke i samme retning og for å unngå konflikter i forhold til overordnede målsetninger. Slik opplever jeg at arbeidet også foregår i Vinmonopolet, i og med at det legges stor vekt på å styrke bedriftskulturen, skape stolte medarbeidere, presentere gode resultater, med videre.

Man kan også tenke seg at selv om respondentene uttrykker seg positivt, så kan det også være negative understrømmer i denne bedriften - uten at det kom fram i svarene jeg fikk. Det kan også være at personer som ikke har vært enige i bedriftens mål og prioriteringer enten selv har sluttet eller har "blitt hjulpet" ut av bedriften på andre måter. I dette systemet er det ikke stort rom for individuelle tilpasninger eller kreativitet. Jeg intervjuet imidlertid ingen tidligere ansatte, og vil således ikke kunne si noe om hva som har vært årsaker til at personer har sluttet i bedriften.

Jeg registrerte også at lederne ble påvirket på en litt annen måte enn butikkmedarbeiderne. Som nevnt i punkt 3.2.1. om ledes dilemmaer og paradokser (Strand), ser vi at butikksjefene ofte befinner seg mellom "barken og veden" og dermed kjenner press fra minst to kanter. De må både forholde seg til de overordede mål og prioriteringer, samt håndtere paradoksene på mikronivå hver dag. I presentasjonen av maskinbyråkratiet tidligere (Strand) ble også dette med de ulike nivåene fremhevet som en utfordring i denne type organisasjon. Her vil den enkelte leders egenskaper og trening avgjøre hvor godt de håndterer utfordringene.

Jeg opplevde at de intervjuede lederne håndterte å være mellom barken og veden. Jeg antar videre at det kan tenkes at de bruker ulike teknikker for å lykkes. Det kan være å fokusere på ulike spørsmål til ulik tid eller bruke en rasjonell tilnærming (jfr det jeg tidligere har vært innom i forhold til å skille saker i tid, tema, osv). Noen kan også tenkes å bruke en streng kontroll for å styrke egen posisjon, og slik slippe å gå dypere inn i paradoksene.

Et annet forhold jeg vil nevne når det gjelder påvirkning på den enkelte, er at en handlingsorganisasjon (som nevnt i Brunssons teori) ofte har en sterk ideologi og sterke verdier. Vinmonopolet kan sies å være en slik type organisasjon. Slike sterke organisatoriske verdier utvikler seg i sin egen kraft der folk møtes og arbeider, og de vil ofte deretter tenke på samme måte. I både handlingsorganisasjonen og maskinbyråkratiet (Vinmonopolet har flere elementer av begge i seg) er den enkelte deltakers handlingsfrihet begrenset. Jeg vil derfor hevde at det er sterke krefter som den enkelte blir påvirket av, når det gjelder de overordnede målsetninger og prioriteringer.

6.2.1.3. Medarbeidernes opplevelse av dilemmaer og prioriteringer

Når jeg spurte intervjuobjektene om de gikk på akkord med seg selv og sin overbevisning når de var på jobb, svarte som kjent de ansatte på hovedkontoret og butikkmedarbeiderne at det gjorde de ikke. Et par av de butikkansatte nevnte at det kunne være ubehagelige situasjoner de kom opp i, men at de ikke opplevde dette som problematisk. Flere i mellomsjiktet i organisasjonen opplevde mer eller mindre at de måtte gå på akkord med seg selv i det daglige. Og denne opplevelsen gikk for eksempel på prioriteringer mellom effektivitet, kundebehandling, personalsituasjonen eller økonomiske forhold. I dette grensesnittet opplevde flere av mellomlederne (butikksjefer, distriktssjef og tillitsvalgt) at det kunne være problematisk.

Opplevelsene av dilemmaene var altså forskjellige, og ulike personligheter, tilnærminger og arbeidsoppgaver vil kunne være årsaker til dét. Noen godtok situasjonen slik den var, gjorde jobben sin og tenkte ikke så mye mer på jobbsituasjonen sin utover det. Andre befant seg på avstand fra kunder, stress i butikker og butikkansatte og kunne forholde seg til paradoksene på avstand. Og opplevde da dette som uproblematisk av den grunn. Andre igjen var veldig opptatt av både kollegaer, kunder, egen og andres arbeidssituasjon, og disse ville oppleve paradoksene og motstridende interesser sterkere enn de øvrige i organisasjonen. Videre vil den enkelte kunne påvirkes av de andre i miljøet der de er til daglig, og dette vil også kunne påvirke hvordan de opplever paradoksene. Det kan også være at den enkelte leder spiller en viktig rolle på dette området. Dersom lederen klart og tydelig uttrykker de motstridende interesser, slik at de blir kjente og gjenkjennelige, blir det kanskje også enklere for de ansatte på lavere nivå å håndtere situasjonen.

Når det gjelder opplevelsen av dilemmaene fra et ledersynspunkt, opplever jeg at lederne med lengst fartstid opplevde dilemmaene som minst problematiske. Dette tyder på at erfaring og trening vil redusere opplevelsen av at dette er komplisert.

Jeg vil også tro at opplevelsen av dilemmaene også her styres av den påvirkningen som medarbeiderne utsettes for i organisasjonen, som nevnt under forrige punkt. Ved at de ikke har stor handlingsfrihet, vil mange ikke reflektere så mye over dilemmaer og motstridende interesser. De oppfordres ikke til dette. Det vises både i svarene fra intervjuene og i teorien som omhandler denne type organisasjon.

Ellers var det også flere som kom inn på at de opplevde motstridende interesser når de måtte prioritere bruk av tiden sin. Det gjaldt spesielt forholdet mellom jobb og fritid. Dette viser også at mennesker generelt vil oppleve motstridende interesser på alle områder, og at det er de samme dilemmaene som mange ganger går igjen. Det kan for eksempel gjelde personlige motstridende interesser eller økonomiske prioriteringer. Det at flere brakte private dilemmaer inn som tema, kan dette illustrere at en del opplever dilemmaene sterkere på områder hvor de selv har en reell handlefrihet, som for eksempel på hjemmebanen, hos familien og så videre . Det er ikke så vanskelig på jobb, der er handlefriheten svært begrenset. Jeg tolker dette som nok et signal på at påvirkningen på den enkelte er svært sterk i denne bedriften.

6.2.1.4. Den enkelte medarbeiders håndtering av bedriftens motstridende interesser

Alle de spurte i undersøkelsen svarer at de håndterer bedriftens motstridende interesser bra eller svært bra. Det gjelder altså på alle nivåer og for alle de ulike personligheter jeg møtte.

Dette kan tyde på at de motstridende interesser er godt kjent og presentert for alle ansatte, og at det er godt beskrevet og innarbeidet på alle nivåer hvordan disse skal håndteres. Eller det motsatte kan være tilfelle, nemlig at det ikke presenteres løsninger for hvordan motsetningene skal håndteres og at det heller fokuseres på mål som skal oppnås uten at det presenteres at dette er motstridende og kanskje også uopnåelige mål. Jeg var tidligere i dette kapittelet inne på den selvforsterkende kulturen i en organisasjon som har en sterk ideologi eller verdi liggende i bunnen, og hvordan dette kan påvirke de som jobber der. En handlingsorganisasjon som Vinmonopolet er i utgangspunktet løsningsorientert og medlemmene i organisasjonen er ofte overbevist om at deres oppfatning av verden er den rette. Det er entusiasmen som dyrkes og ikke kritikken i slike handlingsorganisasjoner. I min undersøkelse fikk jeg inntrykk av at dette kan være gjeldende for Vinmonopolet. Jeg møtte en overveiende positiv og entusiastisk gruppe mennesker, som ikke på noe tidspunkt kom med kritiske innspill om sin arbeidsgiver eller til bedriftens overordnede målsetninger og utfordringer. Dette kan for en utenforstående som meg virke litt spesielt, og særlig ettersom jeg har vært opptatt av håndtering av dilemmaer og kanskje også hatt en forventning om å finne en negativ tilnærming til temaet hos Vinmonopolets ansatte. Det kan også være at de jeg møtte til intervju ønsket å gi et positivt inntrykk av sin arbeidsplass og seg selv, noe som ofte er naturlig når man møter folk utenfra og skal si noe om sin arbeidssituasjon.

Det kan også være at de ansatte etter en tid i systemet takler sine følelser for forholdene og at de av den grunn også er av den oppfatning at dette systemet er uproblematisk. Det vil si at forholdene er uforandret, men at den enkelte håndterer det følelsesmessig bedre. Et par av de ansatte ga også uttrykk for noe av dette, ved at de opplyste om at de hadde reagert mer på en del forhold da de var nye i bedriften. Her kan vi også ha en situasjon hvor påvirkningen underveis har vært med på å forme de ansatte og til å rydde unna følelser om at det er problematiske motsetninger i bedriften. Vi har også et grunnleggende behov for å identifisere oss med andre og å høre til et sted.

Det kan videre være at bedriften har så strenge rutiner og innarbeidede verktøy i bruk at det ikke er rom for den enkelte å dvele mye ved paradoksene. Videre kan hverdagen være så krevende og travel at det heller ikke er tid til annet enn fortløpende å løse praktiske arbeidsoppgaver. Medlemmene velger altså en rasjonell tilnærming basert på den informasjonen man til enhver tid har. Jeg opplever at noen av de intervjuede valgte en slik strategi, for å kunne forholde seg til det som dukket opp fortløpende og til å ta seg av de faste, rutinepregede gjøremålene. Det ble for ”høytsvevende” og abstrakt for noen av de intervjuede å forholde seg til overordnede motstridende mål og prioriteringer.

Videre kan det også være at de ansatte i Vinmonopolet skaper seg sin egen fiktive verden som kanskje kan gå på tvers av den virkelige, og gjøre det som føles riktig i denne verdenen. Nettopp for å kunne håndtere synlige paradokser og dilemmaer. Dette forholdet nevnes under teorien i 3.2.2.2. Jeg har ikke funnet noen indikasjoner på at dette er utbredt.

Det kan også hende at noen av dem svarer at de håndterer forholdet svært bra, mens de har fortrent hva de egentlig mener. Dette i samsvar med at vi mennesker faktisk gjør andre ting enn det vi sier at vi gjør – som for eksempel å opptre mot vår egen overbevisning. Ro og harmoni er viktig for de fleste, og gruppetilhørigheten er sterk. I tillegg er ansvarsfølelsen sterk hos mange. I en sterk og positiv bedriftskultur som jeg fant på arbeidsplassene i Vinmonopolet vil jeg tro at de aller fleste vil gjøre sitt ytterste for å bidra på en god måte til beste for fellesskapet. Det ga også flere av de intervjuede inntrykk av. De var stolte av arbeidsplassen sin og var opptatt av å gjøre en god jobb.

Det kan også avhenge av den enkelte leder i hvilken grad det gis rom for å kjenne på og diskutere dilemmaene i arbeidssituasjonen. Her vil lederens støtte, motiverende egenskaper og fokusområder ha betydning for hvordan den enkelte opplever også å kunne håndtere

dilemmaer. Der de ansatte har et godt forhold til sin nærmeste overordnede vil de mest sannsynlig oppleve at deres arbeidssituasjon er givende og utviklende, og de opplever det uproblematisk å være på jobb.

Et annet forhold som jeg vil nevne er det også kan hende at de ansatte opplever at de befinner seg i et positivt miljø, hvor stemningen er god, de ansatte støtter hverandre, de har respekt og tillit til ledelsen og de har et meningsfylt samfunnsoppdrag. Da vil de være i en positiv flyt og oppleve at ting fungerer bra, de er selv i en god utvikling og de har en god arbeidsplass. Da vil nok håndteringen av paradoksene oppleves som uproblematisk. Quinn og Cameron omtalte dette i teoridelen foran som positivt perspektiv på paradokser. Jeg tror det motsatte ville vært tilfelle om de ansatte hadde gitt uttrykk for at det var mange problemer på arbeidsplassen og de hadde mistro på jobben. Da vil jeg tro at jeg kunne fått signaler om at det også hadde vært vanskeligere å håndtere de motstridende interessene.

De som ble intervjuet fremhevet det gode arbeidsmiljøet og at de likte seg godt på jobben. De ble ikke stilt direkte spørsmål som gikk på arbeidsmiljø og forholdet til kolleger, men under intervjuene og av stemningen på arbeidsplassene fikk jeg allikevel inntrykket av at arbeidsmiljøet var svært godt. Det at arbeidsmiljøet er godt vil kunne nøytralisere mange andre problemer, herunder også problemer med å håndtere paradokser. De svake kan i slike miljøer finne støtte hos de sterke og de sterke vil kunne ta vare på de svake. Jeg er av den oppfatning at dette kan være tilfelle i denne bedriften. Her føler de ansatte at de står sammen om et viktig samfunnsoppdrag – sammen med gode kolleger – på en god arbeidsplass.

Til slutt kan det også hende at noen av dem har svart ut fra forventninger. Det kan være hva de trodde at intervjueren, bedriften eller lederen forventet at de skulle svare. Dette kan ha ligget ubevisst eller bevisst hos den enkelte når de svarte at de håndterte de motstridende interesser på en god eller utmerket måte.

Alt i alt er det mange forhold på ulike nivåer som vil kunne påvirke den enkelte medarbeider når de skal håndtere paradokser og dilemmaer.

6.2.2. Drøfting av funn ut fra et rolleperspektiv

I dette avsnittet vil jeg tar for meg funnene i undersøkelsen og drøfte disse ut fra et rolleperspektiv. Jeg vil se nærmere på om den rollen (e) den enkelte har i organisasjonen kan forklare noe om hvordan han/hun håndterer de motstridende interessene, og hvordan rollespillet vil kunne ha betydning og påvirke den enkelte.

6.2.2.1 Holdning til bedriftens overordnede interesser og prioritering av disse

På spørsmålet som gikk på holdningen til Vinmonopolets overordnede interesser svarte de spurte som kjent at dette var noe de hadde et bevisst forhold til og de mente det var samsvar mellom hva bedriften sa og hva de selv oppfattet var de overordnede interesser. Det var en gjennomgående lik oppfatning av hva som er bedriftens motstridende interesser og hvordan prioriteringen er.

Det kom videre klart fram at respondentene svarte ut fra hvilken rolle de hadde og hvor de befant seg i organisasjonen. Når det gjaldt det overordnede sosiale aspektet ved virksomheten (begrense alkoholomsetningen og drive sosial kontroll) var de spurte rimelig samstemte i hvordan de beskrev dette overordnede målet. Når det gjaldt den andre overordnede målsetningen som går på den forretningsmessige delen av virksomheten (sørge for vin og brennevin til Norges befolkning) bar svarene noe mer preg av hvilken plass de hadde i organisasjonen eller med andre ord, hvilken rolle de har.

De som jobbet i butikkene kom med innspill som var relatert til deres daglige gjøremål og oppgaver i butikklokalet; vareutvalg og kvalitet generelt på faghandelen, forholdet til kundene og utøvelse av sosial kontroll i butikk. Butikksjefene i sin rolle bar preg av at de har flere administrative oppgaver i tillegg til kundekontakt og praktiske oppgaver knyttet til butikkdriften. Lederne på nest høyeste og øverste nivå hadde de samme temaene høyt oppe, men mer på et overordnet nivå. Disse lederne var også preget av at de hadde mye kontakt med mellomlederne i systemet, og fremførte også noen av deres tanker.

På dette området som gikk på bedriftens forhold og prioriteringer opplevde jeg at det var samsvar med svarene og hvilke roller de ulike hadde i organisasjonen. Det vil si at det var en sammenheng mellom hva vi kan forvente at ansatte i ulike roller vil kunne svare på slike

spørsmål sett ut fra hvilken formell rolle de har i organisasjonen. Altså kan den formelle rollen den enkelte er tildelt være til hjelp når de skal forholde seg til overordnede mål og prioriteringer.

6.2.2.2. Vinmonopolets overordnede målsetningers påvirkning på den enkelte medarbeider og medarbeidernes opplevelse av dilemmaer og prioriteringer

I dette avsnittet går vi over til den enkelte medarbeider og ser nærmere på hvordan de overordnede målsetninger (motstridende interesser) påvirker ham/henne.

På øverste ledernivå vil bedriftens overordnede målsetninger direkte påvirke arbeidsoppgavene til hver enkelt. De overordnede målsetninger vil danne premissene for hva lederne på dette nivået skal jobbe med. Disse lederne skal oversette de overordnede målene til klare strategier og arbeidsområder for de ansatte nedover i organisasjonen. Videre skal disse lederne formidle til administrerende direktør og styret hvordan organisasjonen har lykket i å nå sine mål. Lederne på dette nivået vil ha en rolle å spille mot mellomledere og butikkansatte, en rolle å spille oppover mot øverste ledelse og en rolle på sitt eget nivå blant sidestilte kolleger. Ved å inneha ulike roller på ulike nivåer vil de overordnede motstridende interesser påvirke dem i ulik grad. De vil også kunne inneha roller som er av mer uformell art, for eksempel på sosiale arenaer på arbeidsplassen. Påvirkningen de opplever vil være ulik avhengig av hvilken rolle de til enhver befinner seg i.

Mye av det samme kan sies om hvordan distriktssjefen, butikksjefene og den tillitsvalgte påvirkes. Disse lederne vil også inneha ulike roller og vil delta i ulike rollespill både oppover, sideveis og nedover i organisasjonen. I tillegg vil de også selvsagt ha uformelle roller.

De ansatte på laveste nivå opplyste også at de ble påvirket av de overordnede målsetninger. I denne rollen oppga de eksempler som møtte i sin arbeidssituasjon og som påvirket dem i det daglige. Det kunne være eksempler på sosial kontroll, som de hadde opplevd var problematiske eller service til kundene som kunne bli for dårlig fordi bemanningen noen ganger var for lav. Også på dette nivået vil rollen den enkelte ha betydning for hvordan de påvirkes av overordnede målsetninger.

Et forhold som kan ha betydning for hvordan alle påvirkes er hvilken gruppeidentitet som finnes og hvilken plass medlemmene har i gruppen der de befinner seg. I hvilken grad påvirker

medlemmene hverandre? Det kan gjelde de fleste forhold og vil også sannsynlig gjelde bedriftens overordnede målsetninger. Flere oppga at disse spørsmålene ble diskutert på arbeidsplassen.

Når det gjelder medarbeidernes opplevelse av dilemmaer og prioriteringer, så vil rollene de er tildelt eller spiller ha betydning. Jeg tror at rollene den enkelte har kan være avgjørende for hvordan paradoksene oppleves. I de formelle rollene vil muligens paradoksene oppleves som tydelige og klare, og de ansatte vil kunne forholde seg til disse forholdsvis greit. Det tyder svarene i undersøkelsen også på at de gjør.

De motstridende interesser oppleves som vanskeligere når respondentene ser at paradoksene får direkte konsekvenser for dem selv eller andre mennesker. Altså når vi ikke lenger snakker om et overordnet nivå. Det være seg i møtet med kunder, kolleger eller nærmeste under-/overordnet. Rollene de spiller gjør allikevel at respondentene ikke føler at de må gå på akkord med seg selv når vi forholder oss til bedriftens overordnede målsetninger, selv om de er klar over paradoksene og de motstridende interessene finnes.

6.2.2.3. Den enkelte medarbeiders håndtering av bedriftens motstridende interesser

De ulike rollene hver enkelt ansatt i Vinmonopolet har, medfører at de har ulike oppgaver og utfordringer. Hva som legges inn i rollene vil være avhengig av bedriftens beskrivelser og føringer, den enkeltes forventninger og krav til seg selv og forventninger og krav fra omgivelsene rundt. Videre vil de uformelle rollene ha betydning. Alt dette vil spille inn også når de motstridende interessene skal håndteres.

Dersom rollene er tydelige og godt beskrevet i organisasjonen vil dette være av hjelp når den enkelte skal håndtere bedriftens motstridende interesser. Da er forventningene klare både hos den enkelte og omgivelsene, og det er en ryddighet i organisasjonen. I slike tilfeller vil jeg anta at det er lettere å manøvrere mellom de mange interesser. De Vinmonopol-ansatte som ble intervjuet av meg, mente alle at de selv de håndterer dette bra eller svært bra. Enten ved at de er godt trent på dette, de har en travel arbeidssituasjon som gjør at de ikke tenker så mye på det eller så faller det dem helt naturlig. Jeg opplever også at Vinmonopolet er en bedrift med godt innarbeidede verktøy, systemer og rutiner. Og at dette medvirker til at de ansatte har klare roller, som er tydelige for dem selv og andre. Det er videre stillingsbeskrivelser og

ansvarsfordelinger som klargjør rollene ytterligere. Jeg vil også anta at ansatte som selv er bevisste på sine roller, vil kunne bruke rollene aktivt til å håndtere paradoksene.

Et annet forhold som kan bety noe for håndteringen av paradokser og motstridende interesser er hvordan de ansatte opplever gruppeidentitet og tilhørighet på arbeidsplassen. Dersom de ansatte oppfatter seg som en del av en gruppe, og denne gruppen legger premisser for hvordan man oppfører seg, hva som er akseptabelt og hva som formidles utad, kan dette også være av betydning for hvordan den enkelte spiller sin rolle i dette spillet. Igjen kan det ha betydning for hvordan den enkelte håndterer sine utfordringer, herunder ligger håndtering av motstridende interesser.

Dersom det er en sterk gruppekultur i bedriften eller i den enkelte butikk, kan dette også ha hatt betydning for hvilke svar de ansatte også ga meg som intervjuer. Hva ville de vise fram og hva ville de holde skjult? Det er spørsmål som kan stilles når vi er inne på temaet gruppeidentitet og –kultur. I slike sammenhenger kan det også være stor forskjell på hva gruppe-medlemmene sier at de gjør og hva de faktisk gjør. Jeg opplevde imidlertid ikke at dette var tilfellet i denne bedriften eller i de butikkene hvor jeg foretok intervjuene.

I teoridelen pkt 3.4.3. kom jeg også inn på at vi mennesker gjerne vil vise en fasade, det vil si gi et inntrykk av hvordan vi er eller gjerne vil at andre skal oppfatte at vi er. Det kan derfor være at noen av de intervjuede har villet gi meg et inntrykk av hvordan de er og at de ikke på noen måte har noen problemer med å håndtere motstridende interesser i den jobbrollen de har. I samme avsnitt kommer jeg også inn på at vi gjerne vil utgi oss for å være litt bedre enn vi faktisk er. Jeg kan derfor ha intervjuet noen som har laget seg sin egen rolle, som de har spilt under intervjuet. Jeg kan derfor ha intervjuet ”superlederen” eller ”wonderwoman” uten å ha forstått at jeg intervjuet en rolleskikkelse. Det kan også være at dersom noen spilte en slik rolle, så er det ikke sikkert at de heller har vært veldig bevisst spillet. De ville visst hva som skulle til for å spille denne rollen, fordi de selv kjenner innholdet så godt og mer eller mindre bevisst kunne handlet ut fra dét.

I teoridelen som omhandler roller i organisasjonen (Goffman) kommer jeg også inn på lagspillet, og de rollene som utspilles i forhold til de andre deltakerne på laget, deltakerne på andre lag og publikum. I denne sammenhengen kan jeg ha vært et slags publikum, og den enkelte har både kunnet spille en rolle overfor meg og i tillegg tatt en rolle som medspiller på et

lag (sin egen arbeidsplass i butikken, de andre i toppledelsen eller butikksjefkollegiet). Alt dette kan påvirke på hvordan den enkelte løser håndteringen av dilemmaer og paradokser i organisasjonen, og hvordan de har svart på mine spørsmål.

Alt dette betyr at vi også ut fra et rolleperspektiv har vi mange forhold som kan ha betydning for hvordan den enkelte håndterer motstridende interesser, både når det gjelder et overordnet nivå og på det individuelle nivå.

6.2.3. Drøfting av funn ut fra et kommunikasjonsperspektiv

Det siste punktet i dette kapittelet vil inneholde en drøfting av mine funn sett fra et kommunikasjonsperspektiv. Det kommuniseres i organisasjoner via kommunikasjonslinjer og mellom mennesker, mellom nivåer og personer på kryss og tvers, muntlig og skriftlig og non-verbalt. Påvirker kommunikasjonssystemer og kommunikasjons måter de ansattes håndtering av dilemmaer og paradokser?

6.2.3.1. Holdning til Vinmonopolets overordnede interesser og prioriteringen av interessene

Vinmonopolets overordnede målsetninger og formål er godt beskrevet blant annet på bedriftens hjemmesider og i de strategiske dokumenter. Alle de intervjuede ga også veldig klart uttrykk for at dette hadde de et bevisst forhold til, og de aller fleste nevnte en eller flere målsetninger uoppfordret. De ga også uttrykk for at det var samsvar med hva som ble kommunisert ut fra bedriften sentralt og det som ble kommunisert internt. Og dette kunne de også personlig slutte seg til. Et par av butikksjefene hadde kommentarer om at det kunne være vanskelig å tenke på produktivitet, service og kvalitet samtidig, men de stilte ikke spørsmål ved bedriftens målsetninger eller prioriteringer.

Når det gjaldt prioriteringene var signalene gjennomgående de samme. Her er det klare målsetninger som skal nås, og det er utarbeidet klare retningslinjer og oppskrifter på hvordan dette skal foregå. Og de ansatte kjenner godt til disse.

I Vinmonopolet opplever jeg at temaet kommunikasjon er høyt prioritert. Blant annet ved at det er en kommunikasjonsavdeling med egen direktør, som er del av den sentrale ledelse. Gjennom intervjuene mine med ansatte på alle nivåer i bedriften, fikk jeg også inntrykk av at den

formelle kommunikasjonen prioriteres høyt. Kommunikasjonen foregår gjennom mange kanaler i bedriften, som for eksempel via intranett, internt blad, opplæringsprogrammer, personalmøter og samlinger på ulike nivåer, faglige samlinger og konferanser.

Det benyttes som tidligere nevnt også ulike verktøy i bedriften. Disse verktøyene er blant annet Balansert Målstyring, som omfatter 14 målepunkter og bruk av "Mystery shopper" som brukes i butikkene for å måle forhold og kundenes opplevelser i butikkene. Disse verktøyene formidler krav, målsetninger, resultater og kontroll nedover og oppover i organisasjonen. Resultatene kunngjøres også til alle i organisasjonen, og "Årets butikk" kåres internt. Hele rankinglisten kunngjøres til alle butikker månedlig og får stor oppmerksomhet både i toppledelsen og i den enkelt butikk. Årets butikk premieres med for eksempel reise for alle ansatte til et vindistrikt i Frankrike for faglig oppdatering. Overordnet vil Vinmonopolet være Norges beste faghandel (en pris de også har vunnet).

Jeg opplever også at bedriften er sterkt opptatt av sitt omdømme og har sterkt fokus på å styrke befolkningens positive oppfatning om at monopolet er den beste måten å forsyne folket med vin og brennevin på. Dette formidles fra sentral ledelse til alle nivåer i Vinmonopolet, og jeg noterte at de ansatte i butikkene også er opptatt av dette.

Jeg opplever at kommunikasjonen i Vinmonopolet har en slik form at den har stor betydning for hvordan organisasjonen samlet og det enkelte individ håndterer sine motstridende interesser. Kommunikasjonen formidler både mål og verdigrunnlag. Etske retningslinjer kommuniseres sterkt og det samme gjøres når det gjelder samfunnsansvar og økonomiske mål (omsatt volum og timeverk-ikke kroner).

Det er ikke mye rom for individuelle løsninger eller kreative innspill i den enkelte butikk; standarden er sterkt innarbeidet. Jeg registrerte ingen motstand mot dette hos de intervjuede, snarere en unison aksept av forholdene. Dette kan skyldes at det som kommuniseres dekker "alle" felt og områder, både for bedriften, den enkelte butikk og det enkelte ansatte. Det kommuniseres om alt fra samfunnsansvar til økonomi, effektivitet, forvaltning av fellesskapets ressurser, service og kvalitet, verdigrunnlag, personalpolitikk og mye mer. Det måles og rapporteres om det samme. Jeg opplever at oppskriftene er kommunisert og gitt, og at menneskene i organisasjonen jobber etter denne oppskriften. I dette ligger også at dilemmaer

og motstridende interesser er definert, indirekte beskrevet og løsningen på hvordan dette håndteres er indirekte beskrevet.

I teoridelen om kommunikasjon nevnte jeg at det er flere forhold som virker inn på kommunikasjonens betydning i organisasjoner. Blant annet refererte jeg Flaa (1995) som hevder at det er økt informasjonsbehov når omgivelsene er kompliserte og sammensatte, når man har en stor organisasjon og når man har en høy grad av spesialisering i organisasjonen. Alt dette tenker jeg gjelder for Vinmonopolet og dette sier derfor noe om at kommunikasjonen har en viktig plass i bedriften.

6.2.3.2. Vinmonopolets overordnede målsetningers påvirkning på den enkelte medarbeider

I dette avsnittet vil jeg ut fra et kommunikasjonsperspektiv se nærmere på hvordan den enkelte medarbeider påvirkes av de overordnede målsetninger, basert på funnene i min undersøkelse.

Alle oppgir som kjent at de påvirkes av de overordnede målsetninger i sitt daglige arbeid. Jeg tenker at dette er helt naturlig når vi ser på hvordan kommunikasjonen i bedriften foregår, og hva som kommuniseres. De ansatte måles på mange ulike områder og det rapporteres tilbake på parametre som kundetilfredshet, medarbeidertilfredshet, sykefravær, størrelser som omsatt volum av ulike varesorter, personalkostnader i forhold til volum, kontroller på sosial kontroll (alderskontroll og kjøp av varer til mindreårige) og mye annet. I tillegg presenteres temaene på seminarer, møter, samlinger osv. De ansatte på laveste nivå opplyser selv i varierende grad at de påvirkes, men jeg opplever at alle påvirkes mye når de senere i undersøkelsen gir meg informasjon om hva de er opptatt av. Det er de samme temaene som går igjen, selv om de ansatte ofte har brutt ned temaene til sitt ”mikronivå”.

Mellomlederne påvirkes også. De sitter i posisjonen mellom øverste nivå hvor beslutninger blir tatt, strategier blir utarbeidet og informasjonen utviklet, og laveste nivå som skal motta informasjonen. Ofte blir butikksjefene mellomleddet som skal omsette det som kommuniseres ut til de som befinner seg på ”på gulvet”. Min oppfatning er at dette i all hovedsak fungerer bra, selv om et par av butikksjefene uttrykte at det kunne bli i overkant mye informasjon og at de bare rakk å formidle små deler ut til de ansatte i butikkene. Men alle hadde har tilgang til intranett og kan lese alt der selv, ble det sagt.

Lederne på øverste nivå oppga også at de overordnede målsetningene påvirket dem. De sitter nær øverste leder og eierne, og er leddet som skal utforme mål og strategier og kommunisere dette videre nedover i organisasjonen. De får med andre ord klare beskjeder om hva som skal ha hovedfokus til enhver tid. Disse lederne er videre med på å overføre verdigrunnlag nedover i systemet, både ved måten de uttrykker seg på og hva som defineres som viktig.

Videre vil jeg vise til hva jeg påpekte i punkt 6.2.1.1. etter at de ”rette” folkene er rekruttert inn i en handlingsorganisasjon; det vil kontinuerlig bli arbeidet med å styrke den gjeldende ideologi og styrke verdier. Bedriften vil bygge opp under en sterk intern kultur og skape en felles ånd. Kommunikasjonen vil være av vesentlig betydning på dette området. Mål og verdier får som tidligere nevnt også en verdi i seg selv, da de forteller mennesker i og utenfor organisasjonen om hvilken bedrift man har med å gjøre. Det er vesentlig at bedriften gjør ”gode ting”. Holdningen blir dermed lett positiv til bedriftens overordnede målsetninger og prioriteringer. Det gjenspeiles også i svarene fra respondentene i min undersøkelse. Igjen er det fullt samsvar mellom de overordnede mål og de enkeltes oppfatning om at dette er riktige og verdifulle mål.

I usikre tider eller i tider med stor mediefokus vil kommunikasjonen kunne være en stor utfordring. Hva skal sies/ikke sies, hvem skal få vite hva? Dette kan gjøre at de ansatte påvirkes på en annen måte enn i dag. Kommunikasjonen ville kunne vært annerledes lagt opp og det kunne vært større usikkerhet og tvil om overordnede mål. Respondentene ville mest sannsynlig kommunisert noe annet til meg i intervjuene enn ”harmonibildet” som jeg nå har fått formidlet fra de fleste.

6.2.3.3. Medarbeidernes opplevelser av dilemmaer og prioriteringer

På øverste og laveste nivå ble det formidlet til meg at de aldri gikk på akkord med seg selv og sin egen overbevisning når de var på jobb. Når jeg nå ser på dette i forhold til kommunikasjonsperspektivet, mener jeg at dette tyder på at det som kommuniseres til og fra disse nivåene er tydelig og klart og dekker alle området i virksomheten. Det igjen gjør at det ikke er noen tvil om hva den enkelte skal gjøre eller hva som forventes. Denne kommunikasjonen hjelper til med å gjøre prioriteringene for den enkelte lette. De slipper å fundere mye på hvordan noe skal løses; målene og oppskriften er klare.

Det vil også ha ulik betydning hvem som er avsender i kommunikasjonsprosessen. En formell leder med mye makt vil bli vektlagt mer tyngde enn en leder på lavere nivå. For eksempel vil det som kommuniseres fra administrerende direktør oftest bli gitt mer tyngde enn det butikksjefen sender ut. Det samme kan gjelde for personer med mye uformell makt.

Mellomlederne (butikksjefer, distriktssjef og jeg tar også med tillitsvalgt blant disse) opplever at det er litt vanskeligere. De skal få de ansatte til å gjøre det som forventes, og opplever at det ikke er så enkelt som det er kommunisert. Dette er jo den evige lederutfordring på mellomledernivå også; hvordan få utført oppgavene med de tildelte ressurser?! (Jfr Strand i avsnittene om lederutfordringer). Det kan tyde på at noen av mellomlederne vil kunne oppleve at det dobbeltkommuniseres i organisasjonen. Disse vil kunne oppleve at det ikke alltid er samsvar med hva som kommuniseres ovenfra og hva som er mulig å få til. Jeg opplever at de også kommuniserte at det ikke er stort forhandlingsrom i forhold til ressursbruk i den daglige driften.

En av de intervjuede nevnte at man ikke kan jobbe i dette systemet om man gikk på akkord med seg selv i forhold til jobben og oppgavene som skal løses. Det stemmer også med teorien foran om at det kun er de rette personene med de rette meningene som rekrutteres inn i bedriften. Dette tyder på at kommunikasjonen har stor betydning for hvordan den enkelte opplever motstridende interesser og prioriteringen av disse. Det vil være enkelt å ta imot dét som kommuniseres når medarbeiderne er samkjørt med ideologien og verdigrunnlaget for bedriften. Slik mange er i Vinmonopolet. Påvirkningen er trolig svært sterk i denne bedriften, slik det som tidligere nevnt ofte er tilfelle i handlingsorganisasjoner.

6.2.3.4. Den enkelte medarbeiders håndtering av bedriftens motstridende interesser

Når det gjelder spørsmålet om hva kommunikasjonen betyr for den enkeltes håndtering av paradoksene i bedriften, så vil jeg påstå at kommunikasjonen er av stor betydning. Det er ingen av de spurte som oppgir at det er vanskelig å håndtere de motstridende interesser. Jeg antar at dette henger sammen med det som kommuniseres ut og måten det gjøres på i organisasjonen; det er ingen tvil om hvordan ting skal gjøres, hvorfor det gjøres og hva resultatene skal være. Dermed er det ikke rom for usikkerhet, diskusjoner eller omkamper. Det er et temmelig strengt system kommunikasjonsmessig. Samtidig har jeg ikke mottatt noen signaler på at de som jobber der opplever det slik. Derimot er de stolte av arbeidsplassen sin, de er lojale

medarbeidere, butikkene og bedriften oppnår gode resultater på de fleste områder, og omdømmemessig er Vinmonopolet inne i en god periode. Det som kommuniseres internt er tydeligvis alle de ”riktige tingene”, for ellers ville bedriften vanskelig ha oppnådd sine gode resultater. Det er også klart at de ansatte tror på det som kommuniseres og lever etter dette. Det er kanskje så selvsagt for mange av de ansatte i organisasjonen at de ikke engang tenker særlig på motstridende interesser i det daglige. Det tyder på dét ettersom flere av respondentene oppga at de aldri tenker særlig på dette.

Påvirkning over tid kan også ha betydning for hvordan de håndterer sine utfordringer. Det kom også flere utsagn som jeg tolker som enten er du med i organisasjonen eller så er du ute. Dette er igjen i samsvar med hvordan mennesker rekrutteres inn i organisasjonen og at de i ettertid vil bli ytterligere påvirket av den interne ideologi og kultur som kommuniseres i Vinmonopolet.

De jeg intervjuet ga uttrykk for at de likte seg godt på jobben, at arbeidsmiljøet var godt og at folk ble lenge i stillingene sine. Det ble også sagt at de diskuterte de motstridende interesser og sine utfordringer på jobben. Dette kan tyde på at de påvirker hverandre og at kommunikasjonen på den enkelte arbeidsplass er viktig også på dette området. Her vil også den mellommenneskelige kommunikasjonen spille inn. Det at arbeidsmiljøet fremheves av respondentene i min undersøkelse uten at jeg har stilt spørsmål om dette, tyder på at de ansatte opplever at det er svært viktig. Det kan til og med være slik at det er dét som er det viktigste når det gjelder hvordan den enkelte medarbeider håndterer de motstridende interessene. Hva og hvordan forhold kommuniseres er kanskje ikke så viktig når de ansatte har det bra sammen på jobb. De opplever å stå sammen, ha støtte hos hverandre, få utvikle seg og mestre jobben. Da er det mest sannsynligvis ikke vanskelig å forholde seg til det som kommuniseres formelt i bedriften, og gjøre det som forventes ut fra dette. Det kan gjelde de ulike nivåene i bedriften.

Butikksjefene er viktige i den enkelte butikk og det de kommuniserer til sine medarbeidere vil også påvirke den enkelte i håndteringen av paradoksene. Ledelsesstil og personlighetstrekk vil kunne påvirke kommunikasjonen, enten på en positiv eller negativ måte. Kommunikasjonen i hver enkelt gruppe av ansatte vil altså kunne bety noe for håndteringen av dilemmaer.

Et siste forhold jeg vil kommentere når det gjelder kommunikasjonen i bedriften er at det kan tyde på at det har skjedd en endring i holdninger og identitetsfølelse etter leverandørskandalen i 2005. Da ble det avdekket en rekke uønskede forhold i bedriften, og flere ledere ble skiftet ut.

De nye lederne har fokusert på å rydde opp i forholdene og gjenskape tillit til Vinmonopolet. Mitt inntrykk er, etter å ha intervjuet et utvalg av ansatte i bedriften, at de i stor grad har lyktes med dette og det eksisterer en sterk identitetsfølelse blant de ansatte. Dette kommuniseres også ut i organisasjonen og vil igjen påvirke de som arbeider der.

6.3. Hva får jeg ikke vite noe om?

De svarene jeg har fått av respondentene er i de fleste sammenhenger ganske sammenfallende, og det virker som om de spurte har langt på vei de samme oppfatninger av virkeligheten i organisasjonen. De virker videre også som de er godt skolerte og ikke opplever at de lever i en komplisert verden med mange motstridende interesser. De er videre positive og engasjerte. Det kan selvsagt være en bakside av medaljen her, som jeg ikke avdekker eller får vite noe om. Jeg har nemlig ikke intervjuet personer som ikke lenger arbeider i Vinmonopolet. Det kan være personer som har sluttet etter eget ønske eller som har blitt sagt opp eller ”hjulpet” ut av arbeidsforholdet på andre måter. Det er stor sannsynlighet for at de ville hatt en annen historie å fortelle enn det mine respondenter har formidlet.

Et annet forhold jeg ikke har fått vite noe om er hvordan andre typer organisasjoner og deres medlemmer opplever og håndterer sine paradokser og dilemmaer. Det kan for eksempel være andre forhold som vil være utslagsgivende på dette området i en produksjonsbedrift enn i en monopolvirksomhet eller i en interesseorganisasjon.

7. OPPSUMMERING

Jeg har i min avhandling ønsket å si noe om hvordan organisasjoner og enkeltindivider håndterer sine motstridende interesser. Teorien jeg har valgt tar for seg ulike perspektiver og jeg har drøftet disse.

På organisasjonsnivå har jeg tatt for meg teori knyttet til CSR (samfunnsansvar) og organisasjonsteori som bygger på selvmotsigelse og hykleri. Jeg belyser at begge disse teoriene kan forklare hvordan organisasjoner kan håndtere sine motstridende interesser. Jeg har også kort vært innom forholdet mellom politikk og administrasjon. Vinmonopolet ble valgt som eksempel på en organisasjon som har tydelige og uttalte motstridende overordnede mål. Drøftingen viser at de valgte teorier også kan være gjeldende for nettopp denne organisasjonen.

På individnivå har jeg valgt å ta for meg teori som omhandler lederperspektiver i ulike typer organisasjoner, teori som omhandler hvordan enkeltindivider håndterer paradokser, teori som belyser roller og teori som tar for seg kommunikasjonsperspektivet.

Jeg ønsket videre å finne ut mer om hvordan enkeltindividet håndterer motstridende interesser, og jeg gjennomførte derfor en undersøkelse i Vinmonopolet. Vinmonopolet ble valgt, fordi de motstridende interesser som tidligere nevnt er svært tydelige. Mine funn har jeg deretter drøftet ut fra et mellommenneskelig perspektiv, et rolle- og et kommunikasjonsperspektiv. Jeg påstår i drøftingen min at alle disse perspektivene kan være med på å forklare hvordan enkeltindivider håndterer organisasjonens motstridende interesser og paradokser.

I denne siste delen av avhandlingen vil jeg komme med noen betraktninger om forventninger til hva jeg ville få av informasjon i Vinmonopolet og de funnene jeg faktisk gjorde under intervjuene.

Før jeg kom i gang med intervjuene hadde jeg skaffet meg en del bakgrunnsmateriale om Vinmonopolet og tenkt en del på alle de motstridende interessene jeg kunne identifisere i stoffet om bedriften. Jeg hadde en forventning om at jeg ville møte stor frustrasjon hos de

ansatte over å skulle håndtere alle disse dilemmaene og paradoksene. Jeg hadde videre registrert at det var store sesongsvingninger i butikkene og at desember måned fram til jul var den travleste. Min intensjon var derfor å gjennomføre undersøkelsene på et rolig tidspunkt i oktober/november. Av ulike årsaker lot dette seg ikke gjøre og jeg booket inn møter med 10 medarbeidere på alle nivåer i bedriften i perioden 3.-18.12.2008. Altså på verst tenkelige tidspunkt. Jeg hadde oversendt beskrivelse av utvalget mitt til en av lederne på hovedkontoret, og jeg hadde fått oppgitt aktuelle navn tilbake. Noen av disse ble byttet med andre tilsvarende. Jeg hadde en forventning om at de kanskje ikke var veldig begeistret for å måtte stille opp på dette, spesielt i denne perioden. Jeg møtte derfor opp med en svært positiv tilnærming til hver enkelt, samtidig som jeg hadde sterkt fokus på at jeg ikke skulle legge mine forhåndsantakelser inn i intervjuene og påvirke respondentene på noen måte.

Møtet med respondentene og intervjuene ble noe helt annet enn jeg hadde forventet. Det var travle personer som stilte opp, men svært imøtekommende og positivt innstilt til å være med på en undersøkelse. Jeg opplevde at de svarte ærlig og oppriktig og at de ikke holdt tilbake informasjon. Dette gjaldt for alle jeg intervjuet, både i butikkene, på mitt kontor og på hovedkontoret i Oslo. Jeg opplevde også at de ble interessert i temaet; som de ikke hadde tenkt så mye på tidligere, sa de. Flere ga også uttrykk for at de syntes det hadde vært interessant og spennende å bli intervjuet.

I drøftingene mine ser jeg resultatene opp mot ulike perspektiver og kommer fram til at disse teoriene kan belyse hvordan enkeltindividene håndterer de motstridende interesser i bedriften. Det har vært en interessant øvelse å gjøre. Blant annet har jeg antatt at de tildelte rollene, rollespillet og den sterke kommunikasjonen har stor betydning for hvordan prioriteringene gjøres og interessene håndteres. Spesielt opplever jeg at den formelle kommunikasjonsstrukturen er tydelig og sterk, og at innholdet er tydelig og klart kommunisert på alle nivåer i organisasjonen. Målinger og kontroller får også stort fokus. Jeg kan her lett forestille meg at dette nærmest kan gå over i tvang og maktutøvelse, og at dette igjen ville ført til motstand, frustrasjon og oppgitthet hos enkeltindividene i organisasjonen. Det er imidlertid ingen signaler som tyder på noe slikt i min undersøkelse. Her tyder det på at en sterk organisasjonskultur hele tiden forsterker seg selv og er under kontinuerlig vedlikehold.

Dersom jeg skulle jobbet videre med denne bedriften og personene der ville jeg valgt å se nærmere på organisasjonskulturen. Hvordan har ledelsen gått fram for å skape en slik sterk og

positiv bedriftskultur og -identitet? Hvordan kan medlemmene på de ulike nivåene i en organisasjon bli så like når det gjelder meninger og oppfatninger? På hvilket tidspunkt og hvordan skjer sosialiseringen av medlemmene? Dette er temaer jeg synes det hadde vært svært spennende å se nærmere på. Endringen i bedriftskulturen må videre ha skjedd på forholdsvis kort tid i Vinmonopolet, etter skandaleoppslagene og oppryddingen i bedriften etter 2005. Inntrykkene jeg sitter igjen med etter intervjuene er at de fleste nå føler stor lojalitet til bedriften, viser begeistring over å få være en del av Vinmonopolet og fremhever det gode arbeidsmiljøet. Jeg fikk også utsagn som fremhever gode personalordninger, muligheter for personlig utvikling og faglige utfordringer, og at monopolordningen er best for den norske befolkning både når det gjelder utvalg og pris og sosial kontroll. Dette kom fram under et åpent spørsmål som gikk på om det var noe mer de ønsket å nevne / opplyse om som kunne være relevant for temaet. Jeg følte ikke at det var noe de følte seg forpliktet til å si, verken etter press fra ledelse eller omgivelser eller fra meg som intervjuer. Heller at det var spontane utsagn som de gjerne ville formidle. Et par nevnte noe om at det var rester etter gammel ukultur i bedriften fortsatt, men det tolker jeg som en bekreftelse på at det har funnet sted en stor endring i organisasjonen de siste årene. Det kunne også vært interessant å se nærmere på om det var forskjell på nyansatte og ansatte med lang fartstid, når det gjaldt i hvilken grad, hvordan og hvor mye medarbeiderne påvirkes og endres underveis i sin karriere i en bedrift.

Et annet forhold som kunne vært interessant å se nærmere på er om private bedrifter og de ansatte der håndterer sine motstridende interesser på andre måter enn en organisasjon som Vinmonopolet.

Dette er spørsmål som kan behandles i framtidige avhandlinger og som kan avdekke andre interessante forhold i en bedrift som tilsynelatende har lykket godt med å gjøre seg fortjent til folks støtte.

LITTERATURLISTE

Bøker

Aune, Asbjørn (2004): Kvalitetsdrevet ledelse/kvalitetsstyrte bedrifter. Oslo: Gyldendals Akademisk.

Bakan, Joel (2006): The Corporation- den maniske jakten på makt og profitt. Oslo: Kunnskapsfabrikken

Bolman, Lee G. og Terrence E. Deal (2003): Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Brunsson, Nils (2002): The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations. Oslo: Abstrakt Forlag.

Buhmann, Karin & Jacob Dahl Rendtorff, red. (2005): Virksomheders ledelse og sociale ansvar. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Cameron, Kim S. & Robert E. Quinn (2006): Diagnosing and Changing Organizational Culture. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Claussen, Tor & Kjersti Ørving (2003): Sosiale dilemmaer i det moderne. Oslo: Unipub

Flaa, Paul m.flere (1995): Innføring i organisasjonsteori. Oslo: Universitetsforlaget

Goffmann, Erving (1992): Vårt rollespill til daglig. En studie i hverdagslivets dramatik. Oslo: Pax Forlag A/S

Hansen, Svein Kolstad & Arve Neegaard (2006): Økonomi på tvers. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Holme, Idar Magne & Bernt Krohn Solvang (1996): Metodevalg og metodebruk. Oslo: Tano.
Ingebrigtsen, Stig & Ove D. Jacobsen (2004): Økonomi, natur og kultur. Oslo: Abstrakt Forlag.

Jakobsen, Dag Ingvar (2000): Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunns vitenskaplig metode. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar (2001): Administrasjonens makt – om forholdet mellom politikk og administrasjon. Bergen: Fagbokforlaget

Kotler, Philip & Nancy Lee (2005): Corporate Social Responsibility: doing the most good for your company and your cause. Hoboken, N.J.: Wiley

Kvale, Steinar (1998): Det kvalitative forskningsintervju. Oslo: Ad Notam Gyldendal .

Lloyd, Tom (1990): The "Nice" Company? London: Bloomsbury.

Lundquist, Lennart (1998): Demokratins Väktare. Ämbetsmännen och vårt offentliga etos. Lund: Studentlitteratur.

Olsen, Ann Kristin (2007): En enklere metode - veiledning i samfunnsvitenskaplig forskningsmetode. Bergen: Fagbokforlaget

Strand, Torodd (2001): Ledelse, organisasjon og kultur. Bergen: Fagbokforlaget

Quinn, Robert E. & Kim S. Cameron (1988): Paradox and Transformation. Toward a Theory of Change in Organization and Management. Cambridge, Massachusetts: Ballinger.

Andre kilder

Aksjeloven

Aksjeselskapet – en psykopat? Artikkel av Professor II Rolf Lundheim, industriell økonomi og teknologiledelse ved NTNU, 26.6.2004. Dagbladet.

Bakken, Mette (2007): Hvordan kan ulike teorier om organisasjoner beskrive og forklare hvordan de kan håndtere motstridende krav, dilemmaer og paradokser? Halden: Fordypningsoppgave Høgskolen i Østfold

AS Vinmonopolets hjemmesider: www.vinmonopolet.no

Departementenes hjemmesider: www.odin.no

Systemer for kvalitetsstyring. Grunntrekk og terminologi (ISO 9000:2000). NS-EN ISO 9000

VEDLEGG

INTERVJUSKJEMA - Vinmonopolet

Dato _____

NAVN _____ STILLING _____ ARB Plass _____

INNLEDNING

Introduksjon av tema – om dilemmaer/motstridende interesser og roller i organisasjoner generelt

PRESENTASJON

"Oppvarmingsspørsmål" . Fortell litt om hvor lenge du har vært her, hvilke oppgaver du har, kundekontakt/administrasjon

BEDRIFTSNIVÅ

1. Bedriftens interesser slik de er definert i dokumenter osv. Enig i det? Noe annet i tillegg?

2. Har du reflektert over bedriftens ulike målsetninger i forhold til at det kan være motstridende interesser?

3. Hvis det er motstridende interesser som skal ivaretas, hvordan blir prioriteringen av interessene? (Eks begrensning salg kontra best mulig økonomisk resultat)

4. Hva kommuniseres i bedriften om hva som skal prioriteres av de ulike målsetninger?

5. Hvordan får du/dere beskjed om hva som skal prioriteres?

INDIVIDNIVÅ

6. Hvordan påvirker Vinmonopolets overordnede målsetninger deg i ditt daglige arbeid?

7. Diskuteres dette på arbeidsplassen?

8. Hva påvirker prioriteringene du foretar?

9. Går du noen gang på akkord med deg selv og din egen overbevisning?

10. Føler du at du må gjøre vanskelige prioriteringer når du utfører dine arbeidsoppgaver?

11. Hvordan håndterer du bedriftens motstridende interesser?

12. Andre forhold du ønsker å kommentere?