

SOL3

06. desember 2021

09:00 - 15:15



NH

Kandidatnummer

42



Oppgave 1: Case om agil organisering

Innledning

Denne caseoppgaven skal fokusere på hvordan en bedrift som tidligere har vært organisert med en tradisjonell organisasjonsstruktur kan påvirke ulike forhold innad i organisasjonen som ikke omhandler strukturen, samtidig som casen om Spotify skal anvendes for å forsøke å gi ett innblikk i hvordan en slik bedrift kan unngå å gjøre de samme feilene som Spotify i sin implementering av en såkalt agil organisasjonsstruktur.

En slik endring i organisasjonsstruktur i en etablert organisasjon vil ha en enorm påvirkningskraft på ulike aspekter ved organisasjonen, og oppgaven skal derfor fokusere på hvordan maktforholdet innad i en organisasjon kan endre seg i det man beveger seg vekk fra en tradisjonell struktur og over på en mer agil organisering. Problemstillingen som oppgaven skal svare på blir derfor som følger:

Hvordan vil maktforholdet i en tidligere tradisjonelt organisert bedrift påvirkes av en endring til en mer agil organisering og hva kan bedriften lære av caset om Spotify?

Problemstillingen er todelt, da den kombinerer to ulike oppgaver. Men jeg anser det som hensiktsmessig å kombinere de to oppgavene med bakgrunn i at jeg tror situasjonen til Spotify kan hjelpe å belyse noen av de konkrete problemstillingene som kan oppstå under en slik omstilling i den andre bedriften. Oppgaven vil derfor først presentere relevant teori knyttet til problemstillingen, før anvendelsen av denne teorien tar fatt på i) Spotify sin situasjon i forhold til den agile organiseringen, og deretter ii) hvordan maktforhold kan påvirkes i en etablert bedrift når strukturen forandrer seg til å bli mer agil. Videre i oppgaven vil den tradisjonelt organiserte bedriften bli kalt for «Bedrift X» for å tydeliggjøre skillet mellom den bedriften og Spotify.

Teori

I denne delen av oppgaven skal relevant teori presenteres som kan hjelpe oss belyse situasjonen som oppsto i Spotify, samt hvordan en annen bedrift som står ovenfor en radikal endring i organisasjonsstrukturen kan forberede seg på eventuelle endringer i andre aspekter ved bedriften. Som nevnt tidligere må oppgaven snevres ned slik at det skal være mulig å gå ned i dybden på materialet som blir presentert. Det skal derfor legges frem ideer og teorier knyttet til organisasjonsstruktur (med fokus på agil organisering) og maktforhold i en organisasjon. Da disse teoriene ofte har litt overordnet syn på bedrifter som helhet, vil oppgaven i hovedsak fokusere på hvordan hierarkiet og prosessene i organisasjonen opererer under de ulike organisasjonsstrukturene, og da utelukke viktige elementer som kulturen og beslutningsprosessene i bedriften.

Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstrukturen er som tidligere nevnt, skjelettet til en organisasjon. Dette skjelettet er en av ledelsens viktigste instrumenter for å nå strategiske mål, og strukturen omhandler et stort spekter av livsviktige funksjoner for bedriften. Det snakkes ofte om fire elementer som inngår i en organisasjonsstruktur, som er verdt å nevne i denne sammenhengen. Det er fordeling av oppgaver, fordeling av beslutningsmyndighet, mekanismer for å koordinere aktivitet og ordninger for å kontrollere og styre de ansatte. I denne oppgaven vil alle disse elementene være relevante.

Fordeling av oppgavene til bedriften er et sentralt tema for ledelsen av enhver bedrift. Oppgavene til en bedrift er ofte omfattende, og trenger flere personer for å løses. For å effektivt løse slike oppgaver trenger man en klar struktur og ansvarsfordeling innad i

bedriften. Uten dette vil samarbeids fort kollapse, og det vil bli få fordeler med å i det hele tatt løse problemet innad i en organisasjon. En fungerende organisasjonsstruktur bør derfor evne å effektivt fordele kapital -og arbeidskraft til de funksjonene de er nødvendig for å utføre de oppgavene som bedriften foretar seg (Jacobsen & Thorsvik, 2020)

Omgivelsene som en organisasjon opererer i er ofte dynamisk, og alle utfordringer som fremtrer vil ikke nødvendigvis bli dekket av en forutarbeidet arbeidsfordeling av oppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2020). Dersom drastiske endringer trengs å bli gjennomført på kort tid, trengs det å bli tatt en beslutning. I tilfeller som dette er det nødvendig at det er tydelig hvilket medlem av organisasjonen som kan reagere fort og ta en beslutning. Hvis det er usikkerhet rundt dette, kan det i verste fall føre til en nedbrytning av den eksisterende strukturen, og skape forvirring rundt hvilke arbeidsoppgaver som skal gjennomføres av hvilken person. Denne myndigheten til å ta beslutninger er også sentralt i teorier knyttet til makt.

Når organisasjoner blir større enn et par medlemmer, er det sentralt at ulike deler av denne organisasjonen kan samarbeide. Dette kan fort skape problemer dersom man ikke har tatt dette med i betraktningen når en utformer en organisasjonsstruktur. Organisasjonen må derfor benytte ulike koordineringsmekanismer. Jacobsen & Thorsvik (2020) skriver om syv ulike koordineringsmekanismer, 1) Gjensidig tilpasning, 2) Direkte tilsyn, 3) Standardisering av arbeidsoppgaver, 4) Standardisering av resultater, 5) Standardisering av kunnskap, 6) Standardisering av normer og 7) Horisontale ordninger for samarbeid. Disse mekanismene er ganske omfattende, men til felles har dem at de forsøker å fremme koordinering innad i organisasjonen ved bruk av ulike former for kontroll og hierarki satt i system.

Det har nå blitt presentert ulike måter en organisasjon kan legge opp strukturen i en bedrift, ved hjelp av ulike regler, retningslinjer og normer. Hvordan kan da ledelsen forsikre seg om at disse blir holdt av de ansatte? Det siste aspektet av en organisasjonsstruktur er derfor nettopp systemer for kontroll og styring av de ansatte. Vi skiller mellom fire ulike styringsmekanismer 1) Rekruttering, 2) Sosialisering, 3) Disiplinering og 4) Kontroll (Jacobsen & Thorsvik, 2020). Ulike sammensetninger av disse produserer det man kaller for ulike vanlige konfigurasjoner av organisasjoner. En del av disse kan sees i *Figur 1*.

Agil organisering

Videre skal vi se på hvordan en agil organisering av en bedrift bruker elementene presentert i forrige del om organisasjonsstrukturen til å forsøke å skape en dynamisk struktur innad i en organisasjon. Agil organisering har sitt utsprang i IT-bransjen, og fokuserer på å øke en organisasjons evne til å reagere dynamisk på endringer i markedet (Stensaker & Meyer, 2021). I tillegg vil en «perfekt» implementering av agil organisering være i stand til å benytte seg av en mer *effektiv reallokering av arbeidskraft*. Dette er nyttig av flere grunner, da spesielt i IT-bransjen, der radikale endringer i markedet en opererer i bokstavelig talt kan endre markedet over natten. Det er de interpersonelle relasjonene og samspillet mellom ulike ferdigheter som er det største salgspunktet til agil organisering, da lovnaden om diversifiserte team som jobber sammen med et felles mål, ofte står i stor kontrast til tradisjonelle metoder å organisere fagarbeidere på, slik som funksjonell struktur.

McKinsey (2018) skriver i sin rapport at en kan finne fem kjennetegn på en agil organisering, strategi, struktur, prosess, mennesker og teknologi. Agil organisering er av natur ganske spredt rundt på ulike grupper med forskjellige mål og visjoner. Strategien for en slik bedrift vil derfor fungere som et slags kompass som er felles for bedriften, istedenfor konkrete målsetninger for et enkelt team. Strukturen til slike bedrifter skal være flat, da enhver arbeider besitter beslutningsmyndighet ovenfor det de arbeidet med på et gitt tidspunkt. Dette gir mye makt til de enkelte ansatte, men det gir også en enorm fleksibilitet. For at en agil struktur skal fungere må incentivene til de ansatte være sentrert med målene for

bedriftene. Godtgjørelse baserer seg ofte på evnen til å omstille seg raskt og effektivitet blir sterkt verdsatt. Prosessene til en slik bedrift er da også ofte sentrert rundt dette, da den ofte er presentasjonsorientert og vektlegger eksperimentering og hurtighet i utvikling av nye produkter. McKinsey ligger også vekt bak det at arbeidsprosessene må være standardiserte slik at flytting fra ett team til et annet skal være sømløst. Helt sentralt i den agile organisasjonen står selskapets humankapital. Menneskene blir sett på som en av selskapets viktigste ressurser, og det settes enorm tillit til deres kunnskaper og beslutningsevne. Det legges også vekt på menneskenes evne til å bytte roller fortløpende. Ettersom agil organisering har sitt oppgav i IT-bransjen står teknologi sentralt etos i agile organisasjoner. De legger stor vekt på å integrere morgensdagens teknologi inn i bedriften slik at humankapitalen til arbeiderne kan utnyttes til sitt fulle potensiale.

Agil organisering høres svært bra ut for mange ledere som har troen på sine arbeidere og ønsker å øke effektivitet og innovasjon i bedriften. Det fins derimot noen fallgruver en kan falle i hvis en ikke er klar over de negative sidene ved agil organisering. På grunn av de ansattes fleksibilitet, og ledernes nedsatte evne til å ta omfattende beslutninger på tvers av organisasjonen kan kortsiktige mål ofte overskygge langsiktige visjoner for bedriften. Agile organisasjoner jobber i såkalte «spurter», som ofte fører til inkrementell og ikke radikal innovasjon. Dette kan på lang sikt føre til stagnasjon innad i bedriften. Samtidig kan bedrifter miste noe av sin spisskompetanse ved at ansatte med lik kunnskap blir spredd ut for tynt i bedriften. En bedrift kan derfor skape mange generalister, men få spesialister. Dette kan igjen føre til mindre deling av kunnskap blant spesialistene i bedriften.

Makt i organisasjoner

Makt blir av enkelte sett på som et onde som ikke bør finne sted i en organisasjon, eller i verden generelt. Makt kan derimot ikke sees på som noe som bør unngås, men heller noe som, bør kartlegges og håndteres. Dette er rett og slett fordi makt er som eksisterer i menneskelige relasjoner enten en ønsker det eller ikke, og det er ikke alltid negativt at makt finnes i en organisasjon.

Jacobsen & Thorsvik (2020) definerer maktbruk som en prosess som forekommer når en aktør eller gruppe får gjennomslag for sine synspunkter selv om de møter motstand. Alle aktører i en organisasjon har en viss form for makt, men størrelsen på denne makten varierer stort. Det fins flere konkrete kilder til makt, som skal drøftes senere, men helt konkret kan en si at dem som besitter makt kontrollerer ressurser som er begrenset, og som omgivelsene ønsker. Gitt at disse ressursene er begrenset, kan den som kontrollerer disse utøve sine ønsker ved å begrense tilgangen til denne ressursen overfor de som en ønsker å utøve makt på. Det fins både flere og ulike kilder til makt, men også ulike former for maktutøvelse. Vi skiller ofte mellom åpen og skjult maktbruk, der synligheten rundt maktbruken er det som skiller dem.

I en organisasjon kan en gruppere individer etter hvilke interesser dem har til felles. Når en skal foreta maktanalyse vil en ofte skille mellom gruppenes interesse, og hvilken makt de besitter. Interessene sier litt om hvilken retning en gitt gruppe ønsker å ta organisasjonen i, og ressursene de besitter forteller litt om vekten som ligger bak disse interessene. En kan derfor lage en oversikt over de ulike interessegruppene og ressursene de besitter, for å få innsikt i hvilken retning selskapet kan bevege seg.

Interessegruppene eller individer i organisasjonen kan besitte makt som stammer fra 7 ulike aspekter ved organisasjonen. Den hierarkiske posisjonen til en person i en organisasjon gir denne personen makt ovenfor organisasjonen. De besitter de facto og de jure makt, noe som gir deres beslutninger legitimitet ovenfor organisasjonen. De fungerer som talspersoner, og kontrollerer verdifulle ressurser for de ansatte som mengde godtgjørelse, muligheten til ferie

eller hvem som skal få andre ledende posisjoner i organisasjonen. Kontroll over dagsordenen er en maktbase som stammer fra kontroll over ulike beslutningsprosesser. De har derfor makt til å fremheve eller fjerne de synspunktene ulike synspunkter i organisasjonen. Kontroll over informasjon er todelt, da en enten kan få igjennom synspunkter ved å «lekke» informasjon som motparten ikke ønsker skal se dagens lys. Eventuelt kan man benytte seg av asymmetrisk informasjon i en bedrift, og plukke ut den informasjonen som en ønsker skal komme frem, og hva som skal forbli skjult. Felles for begge er at ressursen som utnyttes er informasjon. Kontroll over arbeidsoppgaver og kunnskap er en sentral maktbase, og handler om ett individs evne til å holde sin egen kunnskap som et pressmiddel. Steiking er den vanligste formen for utøvelse av denne makten, da en bedrift er avhengig av arbeidernes evne til å utføre arbeidsoppgaver. Kontroll over sosialiseringssprosessene til en bedrift er sentralt for å kunne forme organisasjonskulturen til en bedrift, noe som har stor innvirkning på bedriftens suksess. Gir også makt til å innføre sanksjoner mot dem som ikke følger de gitte normene og reglene til bedriften. Personlige ressurser er også viktig, da en gitt karisma og overtalelsesevne vil gi status blant en gruppe individer, og denne statusen kan da brukes for å gjennomføre sine egne ønsker. Den siste maktbasen er allianser og nettverk, og er muligens den mest sentrale maktbasen da den binder alle de tidligere maktbasene sammen i et nettverk som kan stå bak samme interesse. (Jacobsen & Thorsvik, 2020)

Nå som kildene til makt er utbredt, kan en se på hvordan utløp for denne makten kan aspekter ved bedriften. For at utøvelse av makt skal fungere over tid må den oppfattes som legitim av dem som blir utøvd makt på (Jacobsen & Thorsvik, 2020). Autoritet kommer ikke fra ledelsen, men fra de ansatte. Hvis en leder ikke har autoritet, vil ikke deres maktutøvelse sees på som «rett» og vil møte mye motstand når en prøver å innføre tiltak som går mot de ansattes vilje. En kan derfor si at de underordnede er kilden til autoritet (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

Casebeskrivelse - Spotify

Spotify er en bedrift der vekst har vært en del av forretningsideen siden første dag prosjektet ble startet i Sverige. Lønnsomheten til en bedrift som betaler faste godtgjørelser til ulike plateselskaper, og utelukkende genererer variable inntekter, er nødt til å skalere fort for å ha muligheten til å gå i pluss. Jeremiah Lee skriver i caset at i antall ansatte hadde bedriften tredoblet seg på 18 måneder. Ifølge han medførte dette kaos i organisasjonens skjelett, nemlig organisasjonsstrukturen. Spotify har i en lang tid pryd seg over å være en agil organisasjon, med stor frihet i hvilke arbeidsoppgaver en gitt ansatt ønsker å ta fatt på, med små «Squads» som var svært fleksibel og kunne flyttes rundt etter behov. På papiret virker jo dette som en agil organisering, skriver Lee. I tillegg var dataingeniørene i selskapet med i en tilleggsstruktur til disse «squadsene», nemlig ulike «chapters» som hadde ansvar for ulike deler av IT-infrastrukturen til selskapet.

Likedan kan en se sprekker i betonggulvet når en tar en nærmere titt, ifølge Lee. Han argumenterer for at Spotify i grunn aldri har vært agil, og at ideen om agil organisering det er nærmest en rekrutteringsstrategi, mer enn en organisasjonsstruktur. Lee skriver at bedriften i grunn var strukturert etter funksjon. Spotify brukte ord som «stamme» og «squads» i grunn fordi «det hørtes kult ut» ifølge Lee. Hvorfor agil organisering ikke fungerte for Spotify skal sees nærmere på videre i anvendelsen.

Anvendelse

Spotifys organisasjonsstruktur

Spotify er en IT-bedrift, som innebærer mange ulike spesialiserte arbeidsoppgaver som blir gjennomført av ansatte med høy kompetanse innenfor et gitt område. For å undersøke hvilken organisasjonsstruktur Spotify egentlig hadde i bedriften sin, kan vi bruke rammeverket presentert i organisasjonsstrukturseksjonen i teoridelen. Der ble det presentert fire ulike aspekter av en organisasjonsstruktur, og videre skal Spotify drøftes i forhold til disse. Til slutt skal det konkluderes hvorvidt Spotify faktisk var agilt organisert, eller om de faktisk hadde en annen struktur.

Fordeling av oppgaver innad i Spotify var ifølge Lee et gjennomgående problem i tiden han arbeidet i selskapet. Matrisen av ulike squads og chapters gjorde det ofte vanskelig å avgjøre hvem som skulle gjøre hva når større prosjekter skulle foretas. Dette problemet ble gjort større da det ofte kunne oppstå konflikter mellom ulike ledere av squadsene og chapterene rundt hvor arbeidskraften skulle fordeles hvis det var overlapp. Det kan derfor sies at det ikke var en klar struktur på plass på hvordan organisasjonen skulle håndtere ansvarsfordelingen under stress. Dette er et tydelig tegn på en konflikt mellom ønsket om autonomi og nødvendigheten av å samkjøre dataingeniørene. Denne strukturen påvirket derfor Spotifys produktivitet negativt, i den forstand at en måtte bruke tid på å først finne ut hvem som skulle gjøre hva, før en kunne starte med arbeidet. En måtte finne opp hjulpet på nytt hver gang et nytt prosjekt skulle gjennomføres. Dette er et klart tegn på at strukturen ikke evnet å effektivt fordele arbeidskraften i selskapet under større prosjekter.

Et annet sentralt aspekt ved en organisasjonsstruktur er hierarkiet i bedriften. En agil organisasjon skal ha en svært flat struktur, altså minst mulig hierarki. Det var derimot produktsjefer og ingeniørledere som hadde ansvar for en rekke medarbeidere. Et problem som oppsto her var, ifølge Lee, at det ikke var en tydelig klarhet hvorvidt produktlederen eller ingeniørlederen hadde rett på arbeidskraften til de medarbeiderne de besatt. Da det var overlapp mellom medlemmene, ble det ofte konflikt mellom lederne. Lees antagelse er at dette stammer fra ledelsens tro på at samarbeid ville fungere automatisk mellom de ulike seksjonene. Produktledere kunne noen ganger ha tre ulike ingeniørledere å ha med å gjøre hvis det var et omfattende prosjekt, og hvis det ikke ble enighet mellom de 4 måtte saken løftes til en høyere ledelse. Dette er et tegn på at hierarkiet var preget av autonomi, men hierarkiet ble svakere som følger.

Koordinering mellom de ulike squadsene ser ut til å ha vært en av de største problemene med Spotify. Det kan virke som at strukturen er strukturert rundt en antagelse om gjensidig tilpasning, som er en legitim koordineringsmekanisme. En ting som er sentralt i denne mekanismen derimot, er at den ikke er særlig skalerbar. Denne formen for koordineringsmekanisme fungerer svært godt i mindre komplekse grupper, med få individer. Dersom gruppen blir større derimot, kan det fort bli uoversiktlig. Her kan det trekkes en linje til det vi vet om Spotify som selskap. De startet som et svært lite selskap innenfor teknologibransjen, som ofte domineres av «alt-mulig-menn» som har ulike roller nærmest hver arbeidsdag i tidlige faser. Her ville gjensidig tilpasning vært svært effektivt, og har sikkert være den dominerende koordineringsmekanismen i de fleste «startups» som baserer seg på ny teknologi. Lee nevner derimot at selskapet vokser enormt fort, kanskje til og med så fort at ledelsen ikke har tatt innover seg at den strukturen de brukte i sine tidlige dager, ikke lenger fungerer når det er snakk om flere tusen mennesker som skal jobbe sammen om et produkt. Denne mangelen på samhandling er gjennomgående i Lee sitt case, og har kanskje røttene sine i at selskapet en gang kunne operere under betingelser som nå er ugunstige for en organisasjon av den størrelsen Spotify i dag er.

Autonomien i Spotify er også med på å gjøre det vanskelig å kontrollere at de ansatte arbeider etter de normene og retningslinjene som er satt i bedriften. De har derfor svake styringsmekanismer. Lee skriver at autonomi betyr ikke at teams kan gjøre akkurat som de vil. Han kritiserer Spotify for å ikke ha ansvarlighet i tillegg til autonomi. For at agile team skal fungere ble det tidligere skrevet at en legger enormt ansvar på de ansatte. En kan derfor argumentere at dette ansvaret bør fortjenes, og ikke gis som en rettighet på en arbeidsplass. Spotify burde derfor vurdere å innføre kontroller som kan ta vekk noe av autonomien til de gruppene som ikke har vist seg fortjent til et slikt ansvar.

Etter å ha sett på de ulike aspektene ved Spotifys organisasjonsstruktur kan en se at det er mye som kan tas tak i rundt strukturen til selskapet. Til tross for denne kritikken, er det ikke gitt at selskapet ikke opererer agilt, selv om det ikke er en optimal implementering av agil organisering. Hvis vi ser tilbake på teoriene knyttet til agil organisering kan en se en rekke punkt som bør oppfylles for at en organisasjon kan kalle seg agilt organisert. Ifølge McKinsey sine fem kjennetegn på en agil organisering kan man få en pekepinn på hvorvidt bedriften faktisk opererer agilt, eller om det bare er en markedsføringsteknikk som Lee skrev i caseoppgaven.

Det kan sies at Spotify benytter visjoner mer enn strategier, der de enkelte teamsene står relativt fritt til å ta valg som de selv mener er riktige. Samtidig er det ledere som har mye makt som har mye å si når det kommer til viktige valg. Spotifys struktur kan beskrives som relativt flat, selv om det er mange lag med strukturer oppå det flate hierarkiet. Dette er kanskje ikke en optimal løsning, men det er vanskelig å argumentere for at strukturen ikke er relativt flat. Spotifys arbeidsprosesser var derimot ikke standardiserte, da det ikke var noen klare retningslinjer for hvorvidt de ulike gruppene skulle arbeide. Dette førte til at det ble vanskelig å jobbe på tvers av grupper, noe som taler sterkt imot at selskapet var agilt. Menneskene var sentralt i Spotify, men som sagt tidligere så fikk de kanskje for mye ansvar. Til slutt kan en si at teknologi spilte mye inn på hvordan bedriften opererte, da de ofte implementerte ny teknologi fortløpende. Det kan derimot nevnes at det er mulighet for at teknologien ble implementert skjevt i bedriften, da de ulike arbeidsprosessene var så forskjellige i organisasjonen. Teknologi kan derfor ha vært integrert i enkelte deler av selskapet, men ikke andre.

Sett som en helhet kan en i grunn konkludere med at Spotify ikke var en fullverdig agilt organisert organisasjon, selv om det er mange likheter. Dette er i hovedsak på grunn av prosessene innad i selskapet, som ifølge Lee ikke var standardisert i noen som helst grad, noe som direkte gjør det vanskelig å sømløst hoppe fra et team til et annet, noe som er kjernen til en agil organisering. Jeg vil derimot påstå at Spotify hadde et Ad-hoc-krati i denne perioden, da de hadde en relativ uklar arbeidsdeling. De brukte også gjensidig tilpasning som koordineringsmekanisme, samtidig som de hadde et desentralisert hierarki og fokus på resultater som eneste form for styring. Det som er interessant å merke seg er at Ad-hoc-krati er vanlig i mindre bedrifter, men for bedrifter på størrelse med Spotify viser denne formen klare svakhetstegn, som kan være årsaken til mange av problemene presentert når vi analyserte aspektene ved organisasjonsstrukturen. Videre skal vi se på hva Bedrift X kan lære av dette eksempelet idet de ønsker å implementere en agil struktur i sin organisasjon.

Bedrift Xs implementering av en agil organisasjonsstruktur

Ettersom Bedrift X er en etablert bedrift, vil en innføring av agil organisering utvilsomt føre til en rekke endringer i maktfordelingen innad i bedriften. Videre i oppgaven skal det drøftes hvordan ulike interessenter i bedriften vil reagere på en slik endring, og samtidig gjennomføre en drøfting rundt hvorvidt dette påvirke maktbasene til ulike interessenter skjevt, som kan være en utløsende årsak for fremtidige konflikter i selskapet. Til slutt skal

situasjonen til Spotify brukes til å belyse enkelte problemstillinger knyttet til posisjonsmakt i en agil organisasjon. Teoriene som blir lagt til grunn i denne analysen er presentert i teoridelen. Det er begrenset informasjon gitt om Bedrift X, så mye av drøftingen vil foretas ut fra antagelser. Disse forutsetningene vil bli presentert underveis i anvendelsen.

I en etablert bedrift er det ofte ulike interessegrupper som tjener godt ved at ting forblir slik som det er i dag. Mange arbeidere har sikkert jobbet i samme bedrift i mange år, og har opparbeidet seg en kunnskap rundt bedriftens praksis som er vanskelig å erstatte. Disse arbeiderne har ofte høy ansiennitet blant de eksisterende lederne og blir som oftest verdsatt med en fast, god lønn. Mellomledere tjener også ofte godt på en status quo, da de har beveget seg opp i hierarkiet og føler de har noe å miste. Disse lederne er ofte en ressurs for selskapet, da de har endt opp der de er nå på grunn av meritter. I tillegg til de interne interessentene som er nevnt her har vi også eksterne interessenter. Underleverandører til selskapet er kanskje ikke ekstatisk rundt en omstrukturering, da det vil påføre en usikkerhet rundt leveringen av produktene sine til selskapet som gjennomfører forandringen. Samtidig har man fagforeningene, som står bak og beskytter arbeiderne som er medlemmer. Andel fagforente arbeidere varierer stort ut ifra hvilken bransje man snakker om, men i dette tilfellet antar jeg at vi snakker om en bedrift som har høy andel fagorganiserte arbeidere. Disse interessegruppene kan kalles for de som ofte er *imot* radikal forandring fra dagens systemer og struktur.

Det er derimot også mange interessenter som vil tjene noe på en radikal endring fra dagens situasjon. Blant disse kan være toppledelsen. Ofte vil de øvre lederne beholde sin makt etter en omstrukturering, samtidig som en vellykket endring av en etablert organisasjon vil se svært bra ut for dem hvis de en gang skulle søke etter en ny jobb. Samtidig har vi ledelsens nærmeste, som ofte kan tjene noe på en omstrukturering, da en ledelse vil ha mer makt til å foreta endringer i hierarkiet og plassere deres nærmeste i en høyere posisjon enn det som hadde vært mulig under den gamle strukturen. Samtidig har vi nye, og kanskje yngre arbeidere i selskapet. Disse har kanskje lavere lønn enn de mer erfarne arbeiderne i dagens system, og vil tjene på en utjevning av strukturen i selskapet. Kundene til selskapet mest sannsynlig være nøytral, dersom verken produkt eller pris endrer seg. Derimot kan man ofte anta at man gjennomfører en omstrukturering for å effektivisere produksjonsprosessen, som igjen kan føre til lavere priser. I et slikt tilfelle vil kundene tjene på en omstrukturering fra dagens system. Disse interessentene kan klassifiseres som *for* radikal forandring fra dagens systemer og struktur.

Disse ulike interessentene benytter ulike kilder til makt for å få igjennom sinne ønskede endringer internt i selskapet. Det er ledelsen som har bestilt konsulenttjenesten som skal undersøke hvorvidt en agil struktur i selskapet bør implementeres. Dette er et tydelig tegn på en type kilde til makt, som er hierarkisk posisjon. Her har ledelsen, som har noe å tjene på en endring i struktur, brukt selskapets ressurser på å utrede en mulig endring i organisasjonsstrukturen som muligens er mot mange av de ansatte og mellomlederens interesser. Denne maktbruken stammer fra at ledelsen har en posisjon i selskapet som gir dem legitim makt over organisasjonen. I tillegg besitter ledelsen en stor makt i form av kontroll over dagsordenen, da de kan velge å fokusere på mulighetene rundt en ny struktur i organisasjonen over andre punkter. I tillegg henter ledelsen makt fra kontroll over informasjon, da de kan velge å holde resultatene fra utredelsen om en ny agil struktur skjult for de ansatte, og derfor bruke asymmetrisk informasjon til å skaffe seg selv makt.

Mellomlederne som er imot endringen grunnet muligheten for tap av sin posisjon henter makt fra både personlige ressurser og kontroll over sosialiseringprosesser. Det er ofte mellomlederne som arbeiderne har mest kontakt med, og de besitter ofte en

overtalelsesevne og en karisma som gjør det mulig for dem å overtale sin avdeling eller seksjon til å støtte deres synspunkt.

De erfarne arbeiderne og de nye arbeiderne besitter kontroll over arbeidsoppgaver og kunnskap, men denne makten er litt splittet da de to gruppene har ulike interesser. Samtidig sitter de mest erfarne arbeiderne på mer erfaring enn de nye, yngre arbeiderne og har kanskje større mulighet for å bruke streik som ett pressmiddel. Denne makten kan potensielt lamme produksjonen i en bedrift, samtidig som en streik vil føre til at både underleverandører og fagforeninger kan komme på banen med sin makt rundt allianser og nettverk slik at det kan bli vanskelig for en ledelse å gjennomføre tiltak mot denne gruppens ønsker. De besitter derfor en enorm mengde makt i en organisasjon som vil gjennomføre en endring.

Et viktig aspekt når en skal gjennomføre en interessentanalyse som dette er å finne hvilken viktighet endringen har for de ulike interessegruppene. Hvis en interessent har mye makt, men lite interesse, vil den makten de besitter ofte ikke ha så mye å si for beslutningsprosessen. De ulike interessentene har derfor blitt kartlagt i en oversikt over hvor mye makt og interesse de har ovenfor strukturendringen (Figur 2). Det er nå kartlagt de ulike interessentene og deres maktbaser i forhold til en slik endring som er presentert av ledelsen om å gjennomføre et skifte til en agil organisering. Drøftingen har tatt en del forutsetninger, og derfor vil Spotify videre bli brukt som et eksempel fra «den ekte verden» til å videre se på mulige konsekvenser for de ulike interessegruppene ved en slik endring.

Mellomlederne i organisasjon vil muligens få en mye mer utvannet rolle i organisasjonen, hvis vi legger Spotify til grunn. Det er mulig at de også må konkurrere om ressurser med andre mellomledere i større grad enn de gjør i dag. Arbeiderne får en mye mer variert hverdag, men forventes også å ha bredere kunnskap enn å være rene spesialister. Lederne har mye mer overordnet makt, da konflikter mellom mellomlederne går rett opp til toppledelsen. Dette gir større direkte kontroll over den dagligdagse driften. En agil omveltning av strukturen vil også svekke fagorganisasjonene, da en streik vil ha mindre effekt hvis de agile teamene kan omrokeres på slik at de ikke fagorganiserte, yngre arbeiderne kan ta over andre oppgaver sømløst. Dette er alle eksempler fra Spotify på hvordan maktfordelingen i selskapet vil forandre seg dersom selskapet innfører en agil organisasjonsstruktur, og som en ser så er det ikke overraskende at det er ledelsen som har bestilt utredningen rundt det å innføre en agil struktur.

Konklusjon

I denne caseoppgaven har det blitt undersøkt hva en agil organisasjonsstruktur er, og hvordan det påvirker ulike forhold i bedrifter. Oppgaven har brukt det vedlagte caset om Spotify til å både drøfte spørsmålet rundt hvilken organisasjonsstruktur Spotify faktisk har i sin organisasjon, i tillegg til å belyse drøftingen rundt hvordan maktforholdet til Bedrift X kom til å bli påvirket av en eventuell overgang til en agil organisering. For å drøfte Spotifys struktur ble det brukt teorier knyttet til organisasjonsstruktur og agil organisasjonsstruktur. Bedrift X ble forsøkt hjulpet ved å bruke teorier knyttet til makt, og potensielle interessegrupper og deres maktbaser ble identifisert. Funnene i denne caseoppgaven tyder på at Spotify ikke har integrert prosessene sine godt nok, slik at en ikke kan kalle organisasjonen for agil, men heller et utvidet Ad-hoc-krafi som for lengst har vokst ut av strukturen til organisasjonen sin. I Bedrift X sitt tilfelle fant vi at en slik endring i strukturen ville ha stor påvirkning på maktfordelingen i bedriften, og det er ikke usannsynlig at ledelsen vil møte motstand om de ønsker å innføre en slik struktur.

Oppgave 2: Agil organiserings bidrag til endringskapasitet

Agil organisering er i vinden om dagen. Flere selskaper ønsker spesielt å innføre en mer agil struktur i de delene av organisasjonen sin som omhandler endring, ettersom en av salgs punktene med agile organisasjoner er at de kan tilpasse seg endringer på en raskere og mer effektiv måte enn tradisjonelle strukturer. Oppgaven skal derfor besvare følgende problemstilling:

I hvilken grad kan agil organisering bidra til at virksomheter bygger endringskapasitet?

Oppgaven vil besvares som et akademisk essay, med hovedfokus på drøfting da teori knyttet til agil organisering allerede er presentert i oppgave 1.

Hoveddel

Før vi kan begynne å se på hvordan agil organisering påvirker endringskapasitet, er det nyttig å først definere hva endringskapasiteten til en bedrift innebærer. Endring har funnet sted når organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt (Jacobsen & Thorsvik, 2020). Disse trekkene kan omfatte flere aspekter ved en bedrift, blant annet endring av organisasjonens oppgave, teknologi, mål, strategi, struktur, kultur, demografi og produksjon. Dette er en ganske bred beskrivelse av hva endring er, men en kan se for seg bedriften som et menneske. Selv om mye forandrer seg innad i menneskekroppen over tid, er det de ytre trekkene som hårfarge, hudfarge, høyde, vekt osv... som man kan observere stående utenifra. Man kan også anta hva dette mennesket har gjort for å gjennomføre disse endringene. Har en person du kjenner blitt brun har de kanskje vært på ferie. Ved å gjenkjenne trekk man kan også anta hva som har forandret seg innad i organisasjonen.

Kapasiteten til å gjennomføre slike endringer er i hovedsak bestemt av bedriftens evne til å tåle kortsiktig motgang med mål om en fremtidig opptur. Dette er fordi det eksisterer kostnader ved å gjennomføre endringer. En bedrift kan merke fall i produktivitet, tap av effektivitet og direkte kostnader som følge av omfattende endring (Stensaker & Meyer, 2021). Hvor mye av dette en bedrift kan tåle definerer endringskapasiteten til en bedrift. Tidligere har organisasjoner ofte brukt Lewins «Freeze-Unfreeze» modell for å analysere endring i bedrifter. Denne typen analyse antar at bedrifter foretar en endring om gangen. Dette er imidlertid sjeldent tilfelle, da organisasjoner ofte gjennomgår multiple endringer til enhver tid (Stensaker & Meyer, 2021). Bedrifter må derfor finne en balanse mellom endringsprosesser og daglig drift. En bedrifts endringskapasitet handler derfor om «evnen til å ha to ting i hodet på en gang» (Sharma, 2021).

En kan derfor anta at endringskapasitet er verdifullt for en organisasjon, da stadig mer dynamiske markeder og trender gjør det nødvendig for en bedrift å kunne endre seg fort og ofte. Det er derfor ikke en overraskelse at mange ledere ønsker å innføre agile strukturer for å imøtekomme denne endringskapasiteten. Men hvordan kan en agil organisering påvirke en bedrifts endringskapasitet? Vi kan først begynne å se på kjennetegnene til agile organisasjoner (som ble presentert i teoridelen til oppgave 1). En av de største fordelene med agil organisering er effektiv reallokering av arbeidskraft på tvers av ulike funksjoner og avdelinger. Hvis endringskapasitet handler om hva man taper i det man må omstrukturere bedriften, så vil dette bety at bedriften kan ha en mye kortere overgangsperiode fra status quo til ønsket plassering. Dette reduserer kostnadene ved å gjennomføre endring, da alle de

ansatte allerede er å jour på sine nye arbeidsoppgaver, som bidrar til svært lave endringskostnader for en bedrift. Samtidig vil organisasjonen bli mer dynamisk, da mange av arbeidsenhetene er autonome og er ikke avhengig av andre for å gjennomføre sitt arbeid. Hvis man spør seg selv om det er lettere å snu et cruiseskip eller 100 små joller, kan man fort se at det vil være enklere å endre retning innad i bedriften ved en agil organisering.

Jacobsen & Thorsvik (2020) skriver at for at en endring skal være vellykket må det være en følelse i organisasjonen om at noe må gjøres. Agile organisasjoner er i konstant endring, og denne følelsen om at ingenting er perfekt, og en kan alltid forbedre noe er med på å gjøre enklere for bedrifter å innføre endringer, når de ansatte er «primet» til å godta det via strukturen de jobber i. Forskning støtter også opp om dette, da bedrifter som har gjennomgått endring før er mer mottagelig for endring i fremtiden (Stensaker & Meyer, 2021). Å få mellomledere over på ditt lag er essensielt for å bygge denne kulturen, da de har en sentral rolle i agile organisasjoner.

Samtidig kan det nevnes at det ikke bare er positive aspekter knyttet til agil organisering og endringskapasitet. Selv om agil organisering kan hjelpe bedrifter å gjennomføre mange små endringer over tid, kan det likevel vise seg vanskeligere å innføre radikale, altomspennende endringer. Dette kommer fra at de agile temaene jobber inkrementelt, og forskning viser at agile team jobber i spurter, og er mer fokusert på inkrementell utvikling enn radikale endringer (Stensaker & Meyer, 2021). Dette kan beskrives som at selv om organisasjonen får høy endringskapasitet, så har ikke teamene det. Endringer i arbeidsmetoder og lignede kan derfor påføre like stor, om ikke større endringskostnad for organisasjonen enn om teamene ikke var agile.

Som nevnt tidligere er også en forutsetning for suksess at medlemmene av organisasjonen ønsker endring. Selv om det er et klima for endring i agile organisasjoner, så kan det allikevel komme forslag til endringer som ikke faller i smak blant de ansatte. Ettersom teamene jobber autonomt er makten til lederne spredt svært tynt i organisasjonen, og enkelte team kan til og med ignorere endringer de ikke ønsker å innføre, som betyr at de rett og slett saboterer endringene. Denne reaksjonen skjer hvis det er en aktiv, negativ reaksjon på endringer (Se Figur 3). Dette kan skape store problemer for en organisasjon, og kan i verste fall bryte ned den agile strukturen dersom ulike arbeidsprosesser utvikler seg blant de ulike teamsene. Samtidig er det viktig å merke seg det som ble nevnt i et tidligere avsnitt, det at bedrifter som har gjennomgått mye endring før, er mer mottagelig for nye endringer. Dette taler for agil organisering, men samtidig er ikke agile organisasjoner immun mot motstand til endringer.

Konklusjon

I denne mindre oppgaven har det blitt drøftet hvordan en agil organisering kan påvirke endringskapasiteten til en organisasjon. Endringskapasitet har blitt definert, og ulike aspekter ved agil organisering har blitt satt opp mot endringskapasitet. Totalt sett kan en ut ifra de argumentene som er presentert se at det er en rekke fordeler med å ha en agil struktur når det angår endringsledelse, samtidig som man ikke kan se helt bort i fra de negative sidene. Det vil, som alltid i studiene rundt organisasjoner, være fordeler og ulemper med alle løsninger. Til slutt vil jeg derimot påpeke at den endringskapasiteten som følger med en agil organisering er svært betydelig, og kan være nyttig for mange bedrifter som jobber i markeder der hvor raskt man responderer på endringer kan bety forskjellen på en negativ og positiv bunnlinje., enn så lenge man er klar over alle fordelene og ulempene dette vil medføre for bedriften.

Bibliografi

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2020). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.

McKinsey&Company. (2018, January 22). *The five trademarks of agile organizations*. Hentet fra McKinsey.com: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>

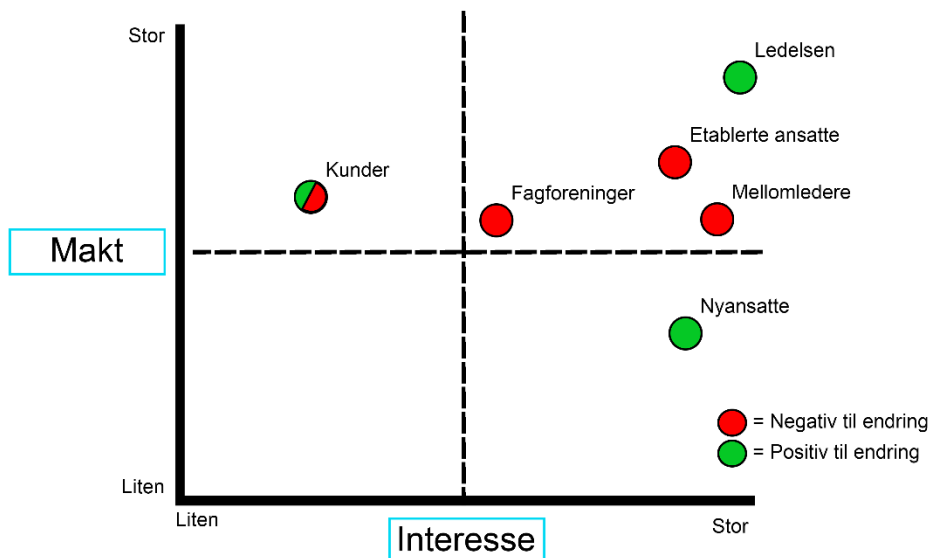
Sharma, V. (2021, november 11). <https://www.visma.no/blogg/kjenner-du-din-bedrifts-endringskapasitet/>. Hentet fra visma.no: <https://www.visma.no/blogg/kjenner-du-din-bedrifts-endringskapasitet/>

Stensaker, I. G., & Meyer, C. B. (2021). *Forelesning*. Bergen: NHH.

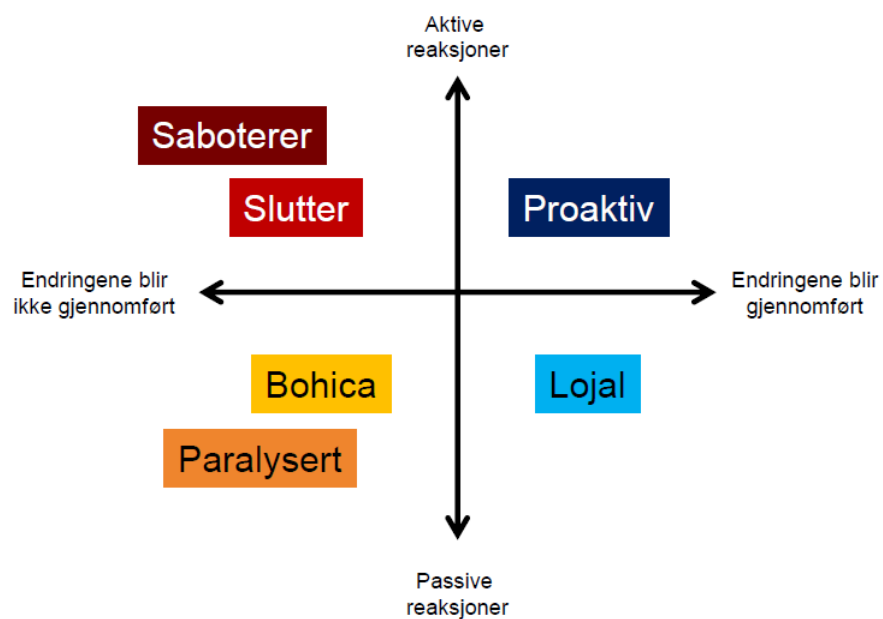
Figurer:

Konfigurasjon	Arbeidsdeling	Koordinering	Hierarki	Styring
Entreprenør	Liten og uklar	Direkte overvåkning	Sentralisert	Kontroll av atferd
Maskinbyråkrati	Funksjonell	Standardisering av atferd	Mye makt plassert i stab	Kontroll av om regler er fulgt
Profesjonelt Byråkrati	Funksjonell (fag)	Standardisering av kunnskap	Desentralisering	Rekruttering
Ad-hoc-kraft	Uklar	Gjensidig tilpasning	Desentralisert	Disiplinering (resultatkrav)
Divisjonalt	Marked/produkt	Standardisering av resultat	Desentralisert	Disiplinering (resultatkrav)

Figur 1 – Ulike konfigurasjoner av selskaper (Jacobsen & Thorsvik, 2020)



Figur 2 - Interessentanalyse



Figur 3 – Ulike reaksjoner blant ansatte på endring (Stensaker & Meyer, 2021)