

# Oppstartsvæveren

En dyktig organisasjonscoach kan veve sammen de viktigste elementene i en vellykket oppstartsbudrift. I dagens teknologidrevne markedsplass er mange nye oppstartsselskaper teknologidrevne. Mange av de viktigste elementene for en vellykket oppstart er tilstede, men det som ofte kreves for å få alle kreftene til å arbeide mot felles mål er en organisasjonscoach.



Av Per-Egill Frostmann, ansvarlig for tjenestene toppleder coaching og management appraisals (ledervurderinger) hos Jaeger International.

**M**ange oppstartsselskapers akilleshæl er en svak bedriftskultur. Visjon, verdier og finansielle mål er ofte ikke godt forankret hos de ansatte. Ofte har den viktigste verdien vært å komme raskt til markedet for å skape en kjapp finansiell gevinst. Når det er slik vil de ansatte bli desillusjonerte og etter hvert begynne å slutte. Om oppstartsselskapet er blitt til ved intern knoppskyting i en større bedrift, kan kreativiteten kveles ved at man ikke klarer å utfordre det etablerte systemet. Slike oppstartsselskaper blir også av og til belastet med morselskapets byråkrati; HR-staben kontrollerer alle nyansettelser, innkjøp og økonomiavdelingen sinker nyanskaffelser og kontrakter med underleverandører i

et forsøk på å hindre at oppstartsselskapet «gjør noe galt».

Organisasjonscoachen kan med fordel involveres i å veve sammen følgende oppgaver:

## Skape den nye identiteten

– Strukturere arbeidet med å få frem visjon, verdier, overordnede målsettinger så vel som å strukturere arbeidsdeling og – spesialisering samt arbeidsprosesser.

## Etablere team

– Hvilket er usedvanlig mye mer krevende enn vanligvis antatt. Dette handler om å få medlemmene til å identifisere felles mål, klare roller og ansvar, og etablere fornuftige arbeidsprosesser og arbeide i henhold til dette.

## Utvikle team

– Hjelp teamet med å etablere grenser og felles retning er et viktig bidrag fra organisasjonscoachen. Selv om teamet initieres av et morselskap eller et ventureselskap så skaper det ikke seg selv. Feedback innen og mellom team samt fra teammedlem til teammedlem er viktige ferdigheter for utvikling av selskapet. All erfaring viser at dette ikke ordner seg selv, men må ordnes av noen som har riktig fagkompetanse.

## Bruke konflikter

### til å skape kreativitet

– Tilfeldig sammensatte lag av ledere, teknikere eller økonomer vil som regel falle inn i en lang rekke interne konflikter om arbeidsdeling, mandater, hvordan saker og ting skal gjøres og mellommenneskelige vanskeligheter. En dyktig organisasjonskonsulent er

en verdifull coach som bringer oppstartsselskapet raskere videre. Påståelige, sterke, skarpe og høyt utdannede fagfolk og oppstartere, som ofte kan være ganske arrogante, trenger å lære å lytte til andre fremfor å argumentere i hjel en sak. Dialog gir grunnlag for å skape læring i organisasjonen. En coach er trent i å arbeide frem gode dialoger.

## Ledelse

– I oppstartsselskaper er ledelsen alt for ofte en tilfeldighet. Gammeldags autoritær styring passer ikke inn i en horisontal prosjektorganisering. En sterk, selvdisiplinert og diplomatisk orientert leder vil oppnå best resultat. Organisasjonskonsulenten kan coache frem dette hos lederen. Dette skaper et motiverende arbeidsmiljø.

## Etikk og samvittighet

– Selv oppstartsselskaper kommer opp i etiske dilemmaer. Vi vet at det er nødvendig å være føre var. Organisasjonscoachen kan være ansvarlig for å trene de ansatte i praktisk løsning av slike dilemmaer.

## Skape hensikt og mening

– Her har den etablerte organisasjonscoachen lang erfaring i å oversette visjon og overordnede mål til praktiske hverdags handlinger som gir mening.

Den nye organisasjonskonsulenten, coachen, er en kostnadseffektiv merververdi i en oppstartsbudrift. Coachens ansvar er å bringe frem det beste i hver enkelt av selskapets ledere og ansatte til alles beste. Dette skaper merverdi for ansatte, selskap og investorer. ■