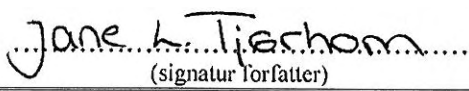




Universitetet
i Stavanger

DET TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram/spesialisering: Industriell Økonomi/prosjektledelse	Vårsemesteret, 2009 Åpen
Forfatter: Jane L. Tjørhom	 (signatur forfatter)
Faglig ansvarlig: Frank Asche Veileder(e): XXX	
Tittel på masteroppgaven: Endringsprosess i praksis; en casestudie av to datterselskap. Engelsk tittel: Alteration process in practice; a casestudy of two branch companies.	
Studiepoeng: 30	
Emneord: Endringsprosess Datterselskap Integrasjon	Sidetall: 54 + vedlegg: 1 Stavanger, 15. juni 2009

1 Forord

Denne studien markerer slutten på to år som student på Industriell Økonomi ved Universitetet i Stavanger. Det har vært to flotte, om enn travle år, og det er vemodig å tenkte på at studietiden nå er over, samtidig som det skal bli spennende å ta fatt på nye utfordringer.

Først vil jeg takke Frank Asche, min veileder ved Universitetet i Stavanger, for konstruktiv kritikk og gode tilbakemeldinger under denne skriveprosessen. Takk for all tid du har brukt på meg og min oppgave.

Jeg vil takke mine studiekamerater og linjeforeningen INDØKS for to fantastiske år sammen. Både sosialt og faglig har dere æren for at disse årene ble så bra som de ble, og jeg setter stor pris på at dere alltid tar dere tid til å besvare mine mange spørsmål.

Jeg vil også takke familie og venner for all støtte dere har vært, og for at dere har fungert som en frustrasjonsventil når jeg har møtt motstand. Dere har hjulpet meg å holde humøret oppe, og å ha tro på meg selv.

Jeg vil få takke de ansatte i A, B og C, for å ha tatt seg tid til å besvare mine spørsmål, og å bistå meg i denne prosessen. Spesielt til mine medarbeidere i B er det trist å si farvel, vi har hatt det veldig gøy og jeg er takknemlig for at dere har inkludert meg, og for de gode opplevelsene vi har hatt.

Sist men ikke minst vil jeg få takke min veileder i B, som dessverre ikke kan anerkjennes med navn. Du har vært en utrolig støtte gjennom prosessen, dine tilbakemeldinger har vært svært hjelpfulle og jeg setter pris på at du alltid prioriterer meg og mine spørsmål. Jeg håper og tror våre veier vil krysses igjen på et senere tidspunkt.

Stavanger, 15. juni 2009

Jane Tjørhom

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	3
2	Presentasjon av selskapene	6
2.1	SELSKAPENE INVOLVERT	6
2.1.1	KONSERNET A _H	7
2.1.2	BEDRIFTEN C	8
2.1.3	BEDRIFTEN B	8
2.2	ORGANISERING OG ROLLER I A OG B	9
3	Teori	11
3.1	LEDELSE	11
3.1.1	UTFORDRINGER	11
3.1.2	ROLLER	13
3.2	STYRING AV EN ENDRINGSPROSESS	15
3.2.1	FASENE I EN ENDRINGSPROSESS	16
3.2.2	FALLGRUVER OG SUKSESSFAKTORER VED EN ENDRINGSPROSESS	20
3.3	MOTSTAND MOT ENDRING	22
3.4	ORGANISASJONSKULTUR	24
3.5	OPERASJONELL RISIKO	26
4	Metodevalg	28
4.1	FORSKNINGSDESIGN	28
4.2	FORSKNINGSMETODE	29
4.3	VALIDITET OG RELIABILITET	31
5	Presentasjon av empirisk materiale	33
5.1	DOKUMENTASJON	33
5.2	DELTAKENDE OBSERVASJON HOS B	36
5.3	INTERVJU	39
6	Analyse	44
6.1	STYRETS BESLUTNINGER	44
6.2	STYRING AV PROSESSEN	48
6.3	SAMARBEIDET MELLOM A OG B	49
7	Konklusjon	51

Litteraturliste	53
------------------------	-----------

Vedlegg 1: Intervjugal	54
-------------------------------	-----------

Figurliste

Figur 2-A Oversikt over eierstruktur; selskapene A _H , B og C	6
Figur 2-B Organisasjonskart A og B	10
Figur 3-A Enkel ledelsesmodell (Berg, 2003)	12
Figur 3-B Fasene i en endringsprosess	16
Figur 3-C Fem grunnleggende ledelsesspørsmål (Berg, 2003)	16
Figur 3-D Integrasjons- og differensieringsperspektivet (Bang, 1995)	25
Figur 4-A Fasene i en casestudie (Fritt etter Yin, 2003)	29
Figur 4-B Informasjonskilder (Yin, 2003)	30

1 Innledning

Økt konkurranse og et marked i stadig endring setter store krav til bedriftsledelsens vilje og evne til å være nytenkende. Endring er essensielt for videre deltakelse i markedet, og denne studien ser nærmere på styringen av en slik prosess.

Fra et industrisamfunn der optimalisering av produksjonslinjen var viktig, settes det nå større krav til innovasjon og fleksibilitet. Spesielt i nedgangstider ser man at det er de fleksible bedriftene som overlever. Dagens finanskriser er et godt eksempel på dette, store anerkjente ”solide” selskaper har problemer fordi de ikke klarer å følge og tilpasse seg det nye markedet. Endringsledelse blir derfor ikke bare et av selskapenes viktigste prosesser, det blir også et strategisk valg, noe som igjen setter føringer til selskapenes øverste ledelse.

Endringsprosesser kan være krevende for alle involverte. Ledelsen møter krav, både ved styring og ved kommunisering av prosessen. Ansatte har en naturlig motstand mot endring, og det er viktig at ledelsen er klar over og forstår bakgrunnen for disse, og ikke bare avviser dem som ubetydelige og harmløse. For ansatte vil en slik prosess skape usikkerhet, og ved dårlig kommunikasjon kan en oppleve at ansatte bevisst eller ubevisst avviser tiltak, og gjennom sitt arbeid saboterer prosessen.

En fusjon av to selskaper kan betraktes som en endringsprosess, men der man ved en intern endring kun må forholde seg til egne ansatte og en kjent organisasjonskultur, må man ved fusjon av to selskaper ta hensyn til to ulike organisasjonskulturer, begge med egne verdier og holdninger. Å fusjonere to selskaper påvirker alle ansatte. Konflikter mellom de to kulturrene kan lett oppstå, som igjen kan representere en trussel mot sannsynligheten for en suksessfull prosessgjennomføring. Ledelsen må i tillegg forholde seg til flere styrer, der beskjeder og målsetninger kan være motstridende.

A og B¹ er to datterselskap som begge tilbyr sine kunder opplæring ved hjelp av fleksible og moderne læringsløsninger. De bruker den samme nettbaserte læringsløsningen for å distribuere kurs, og eneste forskjellen fra et utvendig perspektiv er at de tilbyr opplæring innen ulike fagområder. Felles for fagområdene er at de fokuserer på bedre ledelse.

Høsten 2008 begynte selgerne i B å leke med tanken på å fremme selskapene som et felles akademi, med en bred kurskatalog som i større grad kunne tilfredsstille kundenes individuelle behov. Jo mer de lekte med tanken, jo sikrere ble de på at dette ville fremme begge selskapene, og gi selskapene mer tyngde i et konkurranseutsatt marked. De diskuterte så idéen med ledelsen i A, før de presenterte den for styrene til A og B. På dette tidspunktet var tanken full fremtidig fusjon mellom de to selskapene, der selskapene går fra to juridiske enheter til ett felles akademi med tre forretningsområder, og med to kontorer lokalisert i to større norske byer; X og Y.

I mai 2008 traff jeg daværende daglig leder i B, og ble tilbudt deltidsstilling ved siden av mine studier ved Universitetet i Stavanger. Da styret i B valgte å igangsette fusjonen, fikk jeg en unik anledning til å følge, observere og analysere prosessen, for deretter å skrive min avsluttende oppgave. Jeg fikk se på hvilke utfordringer de to selskapene møtte ved en slik prosess. Siden jeg ble involvert allerede i startfasen av prosessen, var både jeg og bedrift B inneforstått med at prosessen ikke ville være fullstendig gjennomført når jeg leverte min rapport. Denne rapporten er en analyse over prosessen fem måneder etter oppstart, og gir en vurdering over hvilke sentrale momenter ledelsen bør ta stilling til ved videre progresjon.

Et viktig element i denne fusjonen er at initiativtakeren er et nyetablert selskap som fortsatt har til gode å gå med overskudd, mens det andre involverte selskapet har en lang driftstid bak seg. Dette gjør at forskjellen mellom organisasjonskulturene er større enn dersom selskapene var relativt like; i det ene selskapet har man ansatte som arbeider etter etablerte rutiner og fremgangsmåter, mens det andre selskapet er preget av nyansatte som utvikler sine egne rutiner. De ansatte i B er vant til å få være med og diskutere beslutninger som tas, og komme med forslag for forbedringer.

¹ Jeg ser meg nødt til å anonymisere bedriftene i denne oppgaven, da jeg går inn på og får tilgang til en del bedriftssensitiv informasjon.

Denne oppgaven studerer de interne faktorene som kan påvirke en endringsprosess. Spesielt tre faktorer vil fokuseres på i oppgaven: (i) valg av strategi, (ii) ledelsesgjennomføring og (iii) sammenkobling av to organisasjonskulturer. Alle disse vil ha sin påvirkning til om prosessen blir en suksess eller en fiasko, og vil derfor være gjenstand for analyse. Med utgangspunkt i ledelses- og organisasjonsteori ser oppgaven på gapet mellom gjeldende teori og prosessen i praksis, og analyserer de valg og beslutninger som er tatt. Oppgaven gir også en vurdering av risikoen selskapene utsetter seg for ved en slik prosess, og vurderer om ledelsen i stor nok grad har tatt hensyn til potensielle tap som kan følge av gjennomføring av prosessen.

Studien gjennomføres som en casestudie, der jeg går i dybden på prosessen, og ser på utfordringene bedriftene møter. Informasjon som presenteres er basert på intervjuer jeg har gjennomført, møter jeg har observert og dokumenter jeg har fått tilgang til. I tillegg har jeg deltatt som deltakende observatør hos B, og gjengir de inntrykk jeg har fått av prosessen fra denne rollen. Det kommer tydelig frem av oppgaven hva som er mine inntrykk.

Opgaven vil være bygget opp som følger:

I kapittel to presenterer jeg selskapene involvert i studien, før jeg i kapittel 3 presenterer det teoretiske rammeverket. Her presenteres teori innenfor ledelse, styring av en endringsprosess, kilder til motstand mot endring og elementer ved en organisasjonskultur. Risikobegrepet presenteres også i dette kapitlet. I kapittel 4 presenteres så metoden brukt for å gjennomføre studien.

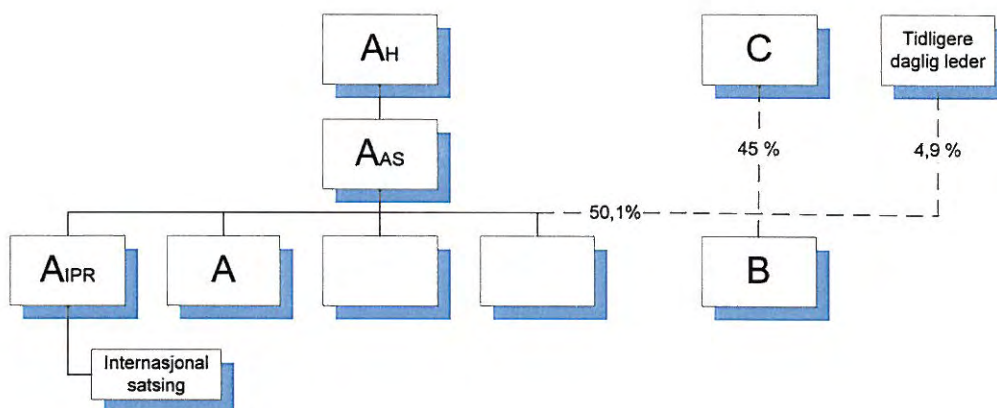
I kapittel fem presenterer jeg det empiriske materialet jeg har samlet i løpet av tidsperioden. Kapittel seks gir så min analyse av funnene, før siste kapittel presenterer de konklusjoner som kan trekkes basert på oppgaven.

2 Presentasjon av selskapene

I dette kapittelet presenteres selskapene som er involvert i prosessen, og grensesnittet mellom dem. Denne beskrivelsen gir en forklaring på kompleksiteten i prosessen som studeres. Deretter ser jeg på hvordan de to selskapene som skal fusjoneres er organisert.

2.1 Selskapene involvert

Forholdet mellom de ulike selskapene som inngår i denne studien preges av en tung og kompleks eierstruktur, og selv om det ikke er uvanlig at selskap i dag bygges opp som en sammensetning av datterselskap, påvirker det i stor grad denne prosessen. Jeg vil her presentere de ulike selskapene, og de utfordringene eierstrukturen skaper, men kommer ikke til å gå dypere inn på mulige måter å løse det juridiske eieraspekter ved en fusjon, da dette ligger utenfor denne oppgavens omfang.



Figur 2-A Oversikt over eierstruktur; selskapene A_H, B og C

Totalt er det fem styre som skal ta stilling til og gå inn for en fusjon; styret i A_H, A_{AS}, A, B og C. Styrene til A_H, A_{AS} og A består stort sett av de samme menneskene, mens styret til B er satt sammen av medlemmer fra ledelsen i A_{AS} og C. Antallet involverte styre gjør fusjonen til en komplisert prosess, da styrene i fellesskap må bli enige om målsetningene rundt fusjonen, og beslutninger må få gjennomslag flere steder.

2.1.1 Konsernet A_H

A_H hadde sin oppstart i 1982, da som en softwareleverandør. Siden oppstarten har selskapet utviklet seg i takt med endringer i næringslivet, og er i dag en totalleverandør innenfor sitt forretningsområde. Fra å kun tilby softwaretjenester, tilbyr de i dag også konsulent og opplæringstjenester. Alt dette inngår i totalløsningen som skal hjelpe bedriftene til å forbedre sine prestasjoner innenfor dette fagområdet. A_H har med sine fagfolk og sin løsning markert seg som et ledende selskap i markedet, og mens andre konkurrerende selskap har utvidet til andre forretningsområder etter hvert som behov i markedet endres, har A_H hele tiden hatt som strategi å være trofast mot sitt fagfelt.

Eierstrukturen til A_H er basert på flere datterselskap. Øverst finner vi et rent holdingselskap², der største eier er et profesjonelt investeringsselskap. Under A_H ligger A_{AS}. Her ligger de ulike stabsfunksjonene som alle datterselskapene har behov for, som personalavdeling, IT-støtte og regnskapsfunksjon. B benytter seg av disse stabsfunksjonene.

Styrene for A_H og A_{AS} består som nevnt stort sett av de samme menneskene, og to av representantene er ledere for de ulike nivåene. Administrerende direktør i A_H er også daglig leder for A og B, samt er styremedlem i A_{AS} og B. Administrerende direktør i A_{AS} er også styremedlem i A_H og B.

Under A_{AS} finner vi så fire datterselskap som er heleid av A_{AS}. Tre av disse er inndelt etter tjenestene de tilbyr, og som til sammen utgjør totalpakken A_{AS} tilbyr. To av disse selskapene inngår ikke i denne prosessen, og jeg går derfor ikke nærmere inn på disse. A er det datterselskapet B ønsker å integreres med, og er et rent distribueringselskap. Faglig innhold og teknisk løsning leveres av andre datterselskap i A_{AS}.

² Et holdingselskap, også kjent som morselskap, er et selskap som har kontrollerende innflytelse over ett eller flere datterselskap. Holdingselskapet vil ofte ha som eneste funksjon å eie aksjer i datterselskapene. (wikipedia/Holdingselskap)

A_{IPR} er et IPR selskap³ som sitter som eier over kursinnholdet og den tekniske løsningen som A distribuerer, men de leverer ikke det faglige innholdet. A_H har de senere årene valgt å starte en internasjonal satsing basert på samme modell, der A_{IPR} står som eier av kursinnhold og teknisk løsning, og utenlandskontorene fungerer som distribusjonsselskap. Disse selskapene er Joint Venture⁴ selskaper som organisatorisk ligger under A_{IPR} , men mye av støtte- og opplæringsfunksjonene legges på ansatte fra A.

2.1.2 Bedriften C

På de fleste måter er bedriften C A-konsernets rake motsetning. Konsulentselskapet ble grunnlagt i 2003, og ble dannet rundt kjøkkenbenken. De første årene var veksten begrenset, men i de senere årene har selskapet hatt en sterk vekstkurve og fra 2006 til 2008 gikk de fra 6 til 40 ansatte. Veksten ser ut til å fortsette dette året, med 13 nyansatte første halvdel av 2009, og økende oppdragsmengde. Nye medarbeidere får etter ett år som ansatt anledning til å kjøpe seg inn i selskapet, og selskapet er derfor heleid av sine ansatte. Gründerne har fått tilbud om å selge selskapet for en betydelig sum, men takket nei da de ønsker å arbeide en plass der de selv kan bestemme. Trivsel er viktig, og ingen ansatte har valgt å forlate bedriften etter de har startet.

2.1.3 Bedriften B

I mai 2006 inngikk A_{AS} og C et samarbeid om å opprette B. Bakgrunnen for samarbeidet var at begge selskapene så et økende behov for kurs og opplæring innenfor C sitt fagområde. En del av dette behovet kom frem som følge av nye offentlige regelverk. Samtidig opplevde C at flere av sine kunder hadde behov for opplæring av sine ansatte, og ikke bare støtte fra innleide konsulenter. Ved å kombinere A_{IPR} sin tekniske løsning og Cs fagkunnskap håpet selskapene at det nye selskapet B kunne ta en sterk markedsposisjon. Opplæring innen dette fagområdet var ikke et uoppdaget marked, og allerede ved opprettelsen av B var det flere aktører på markedet. De fleste av disse ble likevel ikke oppfattet som reelle konkurrenter, da

³ IPR står for Intellectual property rights, og brukes om selskaper som eier de immaterielle rettighetene. (wikipedia/Intellectual_property). Med immaterielle rettigheter henviser man til rettigheter av ikke-materiell art, som opphavsrett, patenter, varemerker og design. (wikipedia/Immateriellrett)

⁴ Joint Venture er en juridisk økonomisk samarbeidsavtale som drives i fellesskap mellom to eller flere parter. (wikipedia/Joint_venture)

kursene var av dårlig faglig innhold, og var et lavpristilbud med hensikt å oppfylle gitte lovkrav ulike bransjer sto ovenfor. B ønsket å differensiere seg fra dette markedet ved å fokusere på kvalitet i innhold, og bruke C som referanse for å vise den faglige tyngden.

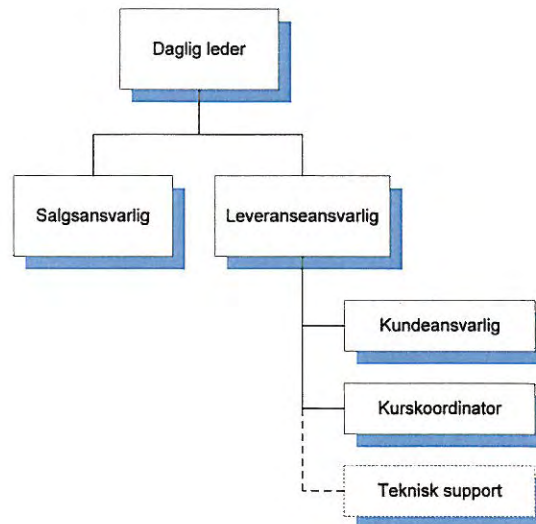
I motsetning til A og A_{IPR}, ble ikke B delt inn i to forskjellige selskaper, men er både et IPR selskap som eier kursinnhold og teknisk løsning, samt et distribusjonsselskap. Siden den tekniske løsningen er den samme som A_{IPR} eier, har B fått eierskap til løsningen innenfor sitt forretningsområde. På den måten unngår A og B konkurranse på samme fagområde; B kan ikke utvide til andre forretningsområder, mens A ikke kan gå inn på Bs forretningsområder.

B er betydelig mye yngre enn sitt søsterselskap A, og har fortsatt til gode å gå med overskudd. Sykdom og høy turnover har preget den første tiden til selskapet, og sommeren 2008 hadde selskapet hele 100 % turnover, ser en bort fra daglig leder som også er deleier i selskapet. Teamet som i dag utgjør B er alle nyansatte, der den med lengst ansiennitet ble ansatt i slutten av august 2008. Mye tid og krefter er brukt på opplæring, samt kartlegging av hva som tidligere er gjort. De fire ansatte som nå utgjør teamet er allikevel positive til at de skal klare å få positive tall i 2009.

B er lokalisert i Y sammen med C, mens hele A konsernet er lokalisert i X. Som et resultat har B tettere bånd med de ansatte i C enn de har med de ansatte i A.

2.2 Organisering og roller i A og B

Både A og B er organisert rundt samme struktur, der de er inndelt i henholdsvis en salgs- og en leveranseavdeling. Leveranseavdelingen er videre inndelt i en leveranseansvarlig, som sørger for kvalitetssikringen, kundekontakter som har ansvar for oppfølging av eksisterende kunder og kurskoordinater som gir støtte og veiledning til kursdeltakerne. A_{IPR} har ansvar for videreutvikling og support av læringsløsningen, men B har valgt å ansette en person til denne rollen internt som et ledd i forbedring av kvaliteten på leveransen.



Figur 2-B Organisasjonskart A og B

Salgsavdelingen er liten i begge selskapene.

I A er det to selgere som representerer hver sin del av forretningsområdet, i tillegg til en selger mot individmarkedet. Daglig leder i A og B og administrerende direktør i A_{AS} bruker også en del av tiden sin på salg. Selgerne fokuserer på kaldsalg, og bruker kundeansvarlig^A fra leveranseavdelingen til varmsalg⁵.

I B er det kun tidligere daglig leder som har hatt en salgsfunksjon, og håndtert salg både mot nye og eksisterende kunder. Kundeansvarlig^B skal på sikt overta salgsfunksjonen til eksisterende kunder, og samarbeidet mellom selger^B og kundeansvarlig^B er tett i opplæringsfasen.

Grensene over hva som er kaldsalg og hva som er varmsalg fremstår ikke som helt tydelige. Eksisterende kunder beregnes ofte som kaldsalgskunder dersom det er et nytt program som skal selges inn. Det er også forskjell på hva selgerne selger. Hos A selger de inn større programmer hos sine kunder, mens hos B selges det mer enkeltkurs etter behov. Å selge inn nye kurs til A sine kunder bli vanskelig siden de allerede har forpliktet seg til et omfattende opplæringsprogram, og i praksis bruker kundeansvarlig^A mye av tiden på å få deltakerne til å gå videre i kursprogrammet. Dette er en funksjon som etter planen skal overlevers til kurskoordinator^A når den nye tekniske løsningen er implementert i selskapet.

⁵ Med kaldsalg menes salg mot nye kunder. Varmsalg, som også betegnes som mersalg, er salg mot eksisterende kunder der man har en varm relasjon. Varmsalg betraktes ofte som enklere enn kaldsalg.

3 Teori

Dette kapitlet tar for seg det teoretiske rammeverket denne studien baseres på. Først presenteres ledelsesbegrepet, de utfordringene en leder møter i dagens samfunn og ulike roller en leder kan ha. Deretter går jeg inn på styring av en endringsprosess, før ulike kilder for motstand mot endring presenteres. Deretter presenteres begrepet organisasjonskultur, før risikobegrepet til slutt utredes.

3.1 Ledelse

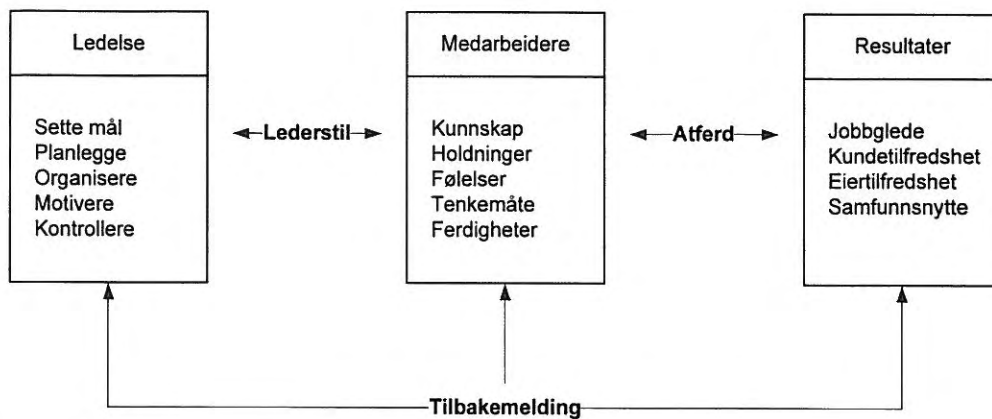
Ledelse er å nå mål gjennom andre og ta ansvar for resultatet (Berg, 2003). Gjennom en hensiktsmessig ledelsesstil påvirker lederen medarbeidernes tenke- og væremåte, for å på den måten oppnå ønskede resultat. Dette er i tråd med de mest kjente definisjoner av ledelse, og det finnes mange av dem. I denne studien legges følgende definisjon av ledelse til grunn:

"Ledelse er å influere mennesker til å bidra med å realisere et felles mål" (Berg, 2003)

Det fremgår videre at lederen ikke skal gjøre jobben selv, men delegere arbeidsoppgavene samtidig som han motiverer og inspirerer medarbeiderne slik at de i fellesskap kan nå målene.

3.1.1 utfordringer

Berg påstår at samfunnet tidligere var preget av større forutsigbarhet. I dag er mye av denne forutsigbarheten borte, noe som også påvirker den moderne lederrollen. I tillegg til de vanlige utfordringene møter dagens leder også mange nye utfordringer.



Figur 3-A Enkel ledelsesmodell (Berg, 2003)

Den enkle ledelsesmodellen viser sammenhengen mellom ledelse, medarbeidere og resultater, og viser at kjernen i ledelse er å påvirke medarbeiderne. Tradisjonelt sett har dette blitt gjort ved å sette mål, planlegge, organisere, motivere og kontrollere. I dag forventes det også at lederen fungerer som coach⁶, og driver kompetanseutviklingen blant de ansatte videre, slik at de er bedre i stand til å takle utfordringene som venter.

Noen av de vanligste utfordringene en leder møter er (Berg, 2003):

- Tidspress
Lederen har for mange baller i luften, og havner derfor på etterskudd. I stedet for planlegging bruker han nå tiden på å drivekontinuerlig brannslukking.
- Manglende samarbeid
Dagens samfunn er preget av spesialiseringer, og det er et vanlig problem at de ulike faggruppene ikke kan og/eller vil samarbeide, noe som igjen kan føre til suboptimalisering.
- Snillisme
Lederen unngår å sette krav til medarbeiderne fordi behovet for å "bli likt" oppfattes som viktigere. Resultatet blir at de ansatte ikke vet hva som forventes av dem.
- Manglende beslutningslojalitet
Ansatte velger å ikke respektere beslutninger tatt av ledelsen, men fortsetter å diskutere alternative løsninger.

⁶ Coaching er et verktøy for å hjelpe personer sette og oppnå personlige mål (wikipedia/coaching)

- Uklare mål og ansvarsforhold
Målsettinger må være klare retningsgivere for hva bedriften ønsker å oppnå, slik at medarbeiderne vet hva som må gjøres.
- Lederen som negativ rollemodell
Troverdighet er en av de viktigste egenskapene en leder kan ha, og bygges opp ved å etterfølge ord med handlinger. Mislykkes lederen med dette, vil heller ikke de ansatte respektere hans beslutninger.
- Manglende beslutninger og manglende oppfølging
Fra tid til annen må ledelsen ta upopulære beslutninger, men siden dette kan gjøre lederen upopulær utsetter han å ta denne typen beslutninger. Han kan også velge å ikke etterleve beslutningen i etterkant.

I tillegg påstår Berg at dagens ledelse møter nye utfordringer i form av ny teknologi, global konkurranse, mer krevende kunder, nye verdier, høyere kunnskap blant medarbeiderne og lavere lojalitet til organisasjonen. En viktig betingelse for å overvinne disse barrierene er å erkjenne situasjonen man er i som leder, og være oppmerksom på alle komponentene som inngår i lederrollen.

3.1.2 Roller

Ledelse forekommer på fem nivåer; (i) ideologisk ledelse, (ii) strategisk ledelse, (iii) administrativ ledelse, (iv) operativ ledelse og (v) selvledelse (Berg, 2003). Disse fem nivåene omfatter og inkluderer metoder, verktøy og virkemidler ledelsen kan bruke for å realisere målene. Hvert nivå tilsvarer en bestemt lederrolle. Som leder kan en ikke velge ut en av rollene, men må tvert imot dekke alle fem. Først da kan organisasjonen utvikles.

Ideologisk ledelse

Ideologisk ledelse er på samfunnsnivå. Skal vi lede mennesker og styre organisasjoner, må grunnsynet som vi handler ut fra være gjennomtenkt. Ideologisk ledelse innebærer utvikling og synliggjøring av de grunnleggende verdiene som skal gjennomsyre organisasjonen. Her dannes det ideelle fundamentet for tankegang, atferd og læring som skal foregå i organisasjonen, og inkluderer utviklingen av misjon, visjon, menneskesyn, ledelsesfilosofi og målsettinger.

Strategisk ledelse

Strategisk ledelse er på samfunns- og på organisasjonsnivå, og viser til bedriftens evne til å tilpasse seg og påvirke omgivelsene. Dette må gjøres for å kunne realisere visjonen, og omfatter de grunnleggende retningsvalg bedriften gjør. Sentrale valg berører samspillet mellom bedriften og dens omgivelser, om det er utvikling av kundesegmenter, produkter/tjenester, markedsføring, fysisk distribusjon eller strategiske allianser. Sentrale spørsmål ved strategisk ledelse er:

- Hva er våre konkurransefortrinn?
- Hvem er kunden?
- Hvordan skape merverdi?
- Hva skal vi tilby?
- Hvordan produsere?
- Hva gjør konkurrentene?

Gjennom denne spørreprosessen ønsker en å komme frem til varige konkurransefortrinn. Det er vanlig å skille mellom tre strategier for å oppnå dette:

- Differensiering, utvikle unike produkter
- Lave priser, utvikle billige produkter
- Fokusering, utvikle produkter tilpasset en spesiell målgruppe

Strategien legger føringer på den administrative ledelse.

Administrativ ledelse

Administrativ ledelse gjøres på organisasjonsnivå, og viser til lederens rolle ved utvikling av interne strukturer og systemer for å sikre at strategien etterfølges. Her inkluderes lønnsystem, organisasjonsstruktur, ansvarsområder og system for økonomistyring. Mer generelt kan vi si at lederen utarbeider retningslinjer for hvordan organisasjonen skal fungere.

Ved administrativ ledelse legges forholdene til rette slik at medarbeiderne kan arbeide selvstendig og nå både sine individuelle mål, samt bedriftens overordnede mål.

Strukturer og systemer utvikler slik at organisasjonen blir forutsigbar og kostnadseffektiv, samtidig som medarbeiderne trives og det er rom for kreativitet.

Operativ ledelse

Operativ ledelse skjer på gruppenivå, og henviser til det daglige samspillet mellom ledere og medarbeidere. Det er ofte denne ledelsesformen en tenker på når en diskuterer ledelse, og lederens rolle i denne settingen er å inspirere og motivere. Det finnes flere virkemidler for å gjøre dette, og vanlige former er ris/ros, motivering, konfliktløsning, delegering og tilbakemeldinger.

Selvledelse

Selvledelse skjer på individnivå, og innebærer å gi medarbeiderne frihet under forutsetningen at de leverer resultater. Med selvledelse menes evnen til å styre egne tanker og egen atferd, og innebærer dermed styring av egen tid, og å ta ansvar for egen utvikling. En forutsetning for selvledelse blir derfor å gi medarbeiderne klare mål og spilleregler å forholde seg til, slik at de vet hvilke resultater det forventes at de leverer. Medarbeidere yter mer når de har konkrete mål å jobbe mot, og kan da velge å gjøre de riktige tingene, fremfor å fokusere på å gjøre ting riktig.

Selvledelse har to aspekter: lederen bør være dyktig i å lede seg selv, samt dyktig til å lære opp medarbeiderne i selvledelse.

3.2 Styring av en endringsprosess

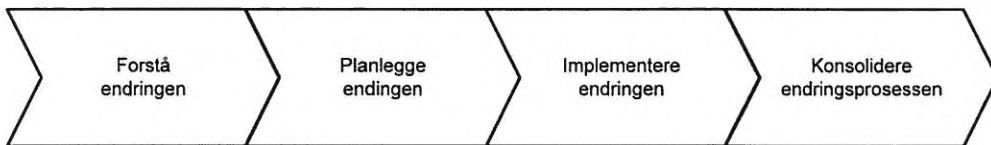
Dagens bedriftsmarked stiller store krav til bedrifters evne til å endre og tilpasse seg. Økt globalisering og konkurranse stiller stadig større krav til bedrifter om å utvikle og beholde konkurransemessige fortrinn. Endringer for å møte markedets nye behov blir en viktig bedriftsprosess dersom bedriften ønsker å fortsette som aktør. Endring blir en måte å forbli konkurransedyktige på, og en viktig egenskap for vekst (Martinsen, 2004).

Det er tre måter å reagere på endringene. Bedriftene kan velge å (i) motsette seg endringen, (ii) følge etter de andre eller (iii) selv ta ledelsen (Hetland, 2003). Hetland påstår at mange velger å holde fast på dagens situasjon, noe som er umulig i praksis

da markedet vil endre seg uavhengig av hva du håper og tror. Når bedriftene innser behovet for endring er det ofte for sent, og det er nesten umulig å ta innpå markedslederne. En strategi om å forutsi og lede endringer kan derfor være tryggere på lang sikt, selv om risikoen kan oppleves som større.

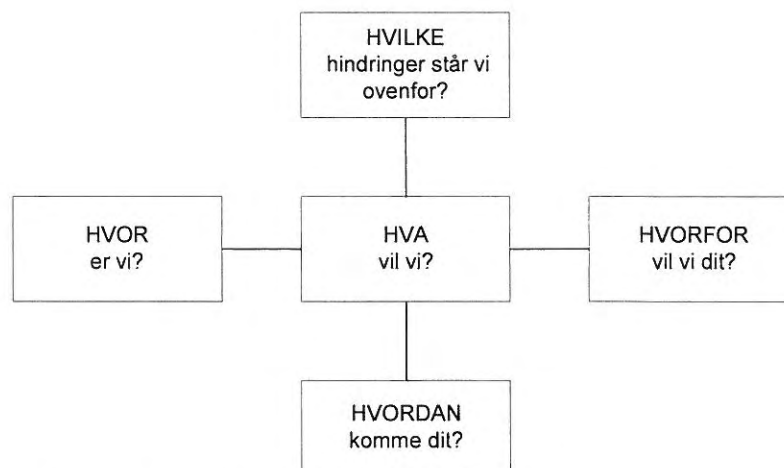
3.2.1 Fasene i en endringsprosess

Endring kan skje på flere nivåer i organisasjonen, og følgende teori kan benyttes uavhengig av om endringen er av stor eller liten grad. Videre i oppgaven menes det organisatorisk endring når det skrives om endringsprosess, da det er dette som studeres i denne studien. En endringsprosess kan beskrives som bestående av følgende fire faser:



Figur 3-B Fasene i en endringsprosess

De to første fasene er forberedende faser, der en klargjør og forbereder organisasjonen på endringen. Her kan de fem grunnleggende ledelsesspørsmålene benyttes for å belyse og besvare relevante aspekter av prosessen. Disse spørsmålene utgjør så en skrittvis læreprosess der en søker å besvare hva en ønsker med endringen (Berg, 2003).



Figur 3-C Fem grunnleggende ledelsesspørsmål (Berg, 2003)

De siste to fasene i figur 3-C viser til aktivitetene som inngår ved selve gjennomføringen av endringsprosessen.

Fase 1: Forstå endringen

Dagens situasjon er ikke lik morgendagens situasjon. Tilpassing til en nåtid i endring er derfor essensielt for suksess i en uforutsigbar fremtid. Ønske om endring vil ikke alltid komme fra ledelse eller eiere. Ofte vil den komme fra ansatte, samarbeidspartnere eller fra kilder utenfor selve organisasjonen. Alle disse vil ha sine perspektiver på hvorfor endringen er viktig, og en bevisst ledelse vil ønske slike initiativer velkommen uavhengig av kilde. Ansatte som har direkte kontakt med kunder og leverandører vil ofte lettere se endrede behov, og derfor se mulighetene i markedet. Ved organisatoriske endringer vil det allikevel være ledelsen og eierne som til syvende og sist må ta en beslutning om endringen skal gjennomføres.

Det vil ofte være hensiktsmessig å sette sammen en arbeidsgruppe for å styre prosessen. Representanter fra ledere og ansatte kan settes sammen slik at de i fellesskap kan bli enige i hva endringen består av og hva den vil innebære. Involvering av ansatte i denne fasen er ikke bare strategisk smart, det er også i mange tilfeller lovpålagt. Arbeidsmiljøloven av 2005 (Aml), setter krav til involvering og informering av ansatte ved slike endringsprosesser:

”Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø” (Aml §4-2 (3))

I tillegg krever Aml at *”...beslutninger som kan fore til vesentlig endring i arbeidsorganisering eller ansettelsesforhold” (Aml§8-2(1c)) skal ”...informeres og droftes om så tidlig som mulig” (Aml §8-2 (2)).*

I denne første fasen ønsker en å forstå bakgrunnen for hvorfor det er tatt et initiativ til endringen. I følge Berg er en felles virkelighetsforståelse nøkkelen til arbeidet videre. Her vil de horisontale spørsmålene hvor, hva og hvorfor i figur 3-C være nyttige

verktøy for arbeidsgruppen. Ved hjelp av disse kan arbeidsgruppen ta stilling til hvor bedriften befinner seg. Hva er dagens situasjon, hvorfor ønskes denne endringen og hva vil det si for bedriftens fremtid? Arbeidsgruppen må ta hensyn til hva bedriften skal oppnå ved endringen og hvorfor en ønsker å bevege seg i denne retningen. Her bør verdiskapningen av endringen være i fokus, og arbeidsgruppen ta stilling til om endringen ønskes fordi "alle andre gjør det", det er "kjekt å gjøre", eller om endringen faktisk skaper merverdi i form av økt salg, lavere kostnader eller andre gevinster (Heller, 1998). Mange endringer igangsettes av feil grunner, uten at en har sett på hvilke muligheter prosessen vil skape.

Svarene arbeidsgruppen kommer frem til skal så presenteres til styret, som så må ta en go/no go⁷ beslutning. Har arbeidsgruppen kommet frem til at potensiell gevinst er liten i forhold til forventet kostnader, vil prosessen avsluttes. Er gevinstpotensialet stort, vil gruppen få klarsignal til å gå videre til neste fase. I denne fasen er strategien for prosessen videre definert, og rammebetingelsene som ligger til grunn ved planlegging satt. Dette er et viktig utfall av arbeidet; det er lite hensiktsmessig å planlegge når en ikke vet hvor en skal og hva en ønsker å oppnå.

Fase 2: Planlegge prosessen

Klarhet i planer og målsetninger er ofte avgjørende for en vellykket endringsprosess. Planleggingen er derfor en sentral fase i prosessen, og det er viktig å sette planer både på kort og lang sikt for å nå de endelige målene.

Også her kan det være smart å benytte en arbeidsgruppe. Denne trenger ikke bestå av samme gruppen ansatte som i første fase, men bør inkludere ledere og ansatte fra alle avdelingene i organisasjonen. Ansatte fra avdelingene vil ha en klarere forståelse over utfordringene de ulike avdelingene møter, og kunne inkorporere disse i planene.

I denne fasen kan de tre vertikale spørsmålene hva, hvordan og hvilke i figur 3-C være nyttige verktøy for å planlegge veien frem til formålet med prosessen, som ble definert i forrige fase.

⁷ Med go/no go beslutning menes et tidspunkt der en beslutning tas for om prosessen/prosjekter skal fortsette eller avbrytes. (Hetland, 2003)

Hvordan komme dit er et spørsmål som legger vekt på planleggingsaspektet av denne fasen. Det eksisterer gode planleggingsverktøy for gjennomføring av prosjekter, og slike verktøy kan med fordel brukes i denne fasen. Prosjekter legges ofte opp etappevis, der milepæler avslutter hver etappe. Milepælene hjelper til med å ha en oversikt over fremgangen, og er et nyttig verktøy for å fange opp mulige forsinkelser og til å utnytte fordeler som kan dukke opp underveis (Hetland, 2003). Å inkorporere denne planleggingsteknikken vil ikke bare gi en bedre oversikt over hvilke aktiviteter som skal gjøres, men også øke fleksibiliteten til endringsprosessen ved at man stadig kan analysere og vurdere fremdriften. Dette gjør det mulig å tidlig oppdage negative eller positive avvik, og initiere nye tiltak deretter.

Målsettingene utformes også i denne fasen. Målene kan være av kortsiktig eller langsiktig karakter. Felles for målene er at de bør være klart definert, tydelige og kvantifiserbare. En god huskeregel for målsetninger er at de skal være SMARTER (Berg, 2003):

- S** Spesifikke
Målene må være presise, uten generelle eller tvetydige formuleringer.
- M** Motiverende
Målene må motivere og skape eierfølelse blant de ansatte
- A** Ambisiøse
Målene må oppfattes som vanskelige men oppnåelige, og skal gi de ansatte noe å strekke seg etter.
- R** Relevante
Det er bedre å jobbe med de riktige tingene enn å gjøre ting riktig, målene må ta fatt i områder som er viktige for organisasjonen.
- T** Tidsbestemte
Det må presiseres når målene skal nås, om det er på kort, middels lang og lang sikt.
- E** Enkle
Målene må være enkle å kommunisere og enkle å forstå.

Fase 3: Implementere endringene

I denne fasen igangsetter man og gjennomfører endringen i henhold til de planer og retningslinjer som er satt opp i forrige fase. Kommunikasjon er det første man gjør i denne fasen. I kommunikasjonen er det viktig å bygge opp et eierforhold hos de ansatte, og i så stor grad som mulig redusere den motstand som en kan risikere å møte. Fokus på gevinstene er viktig, men samtidig må man ikke forsøke å skjule de utfordringene man kan møte. Ærlighet er ikke den beste fremgangsmåten, det er den eneste (Heller, 1998).

Når man har fått kommunisert endringen på en tilfredsstillende måte, kan man så gå videre til å informere om aktivitetsplaner og målsettinger, og fordele de ulike ansvarsområdene.

Det er i denne fasen en ser hvor godt planleggingsfasen ble gjennomført. Dersom mål, tidsfrister og aksjonsplaner ikke ble definert klart nok, vil det ofte føre til misforståelser som vil motvirke de ønskede effektene, og de ulike grupperingene i bedriften vil, dersom det er mulig, tolke beslutninger som er tatt til sin fordel, noe som kan føre til interne konflikter og manglende måloppnåelse.

Fase 4: Konsolidere endringsprosessen

Etter implementeringen er det viktig å feste endringen i organisasjonen, slik at en unngår å gå tilbake til gamle rutiner og fremgangsmåter.

Enkelte ganger vil en også se at en ikke oppnådde de resultatene en ønsket og forventet fra prosessen. Nye mål kan da settes, og slik sett kan en si at en endringsprosess er en kontinuerlig prosess. Å velge nye retninger er en naturlig del av en endringsprosess, da ingen sitter med fasiten ved oppstart. Slik kontinuerlig gjennomgang er en metode for stadig utvikling og styrking av selskapet.

3.2.2 Fallgruver og suksessfaktorer ved en endringsprosess

Berg påstår at det er flere generelle fallgruver og suksessfaktorer som går igjen i de fleste prosesser, og som enhver ledelse bør være oppmerksom på:

Fallgruver – hvorfor lykkes ikke endringen

Endringsprosesser er ofte kompliserte og tidkrevende, og jo mer kompleks endring, desto mer kan gå feil. Vanlige fallgruver er:

- Organisasjonen har ikke tilstrekkelig kriseforståelse.
- Alliansegruppen bak prosessen har ikke gjennomslagskraft.
- Visjon og mål er ikke formulert klart nok.
- Visjon formidles og markedsføres ikke i tilstrekkelig grad.
- Manglende vilje til å fjerne nødvendige hindringene.
- Mangelfull planlegging.
- Liten vilje til å skape tidlig suksess.
- Seieren tas på forskudd.
- Endringene forankres ikke i bedriftskulturen.

Suksessfaktorer – hva øker sannsynligheten for å lykkes ved en endring.

Det er flere teknikker som ledelsen og medarbeiderne kan benytte seg av for å øke sannsynligheten for suksess ved en endringsprosess.

- Utvikle en felles virkelighetsforståelse og forklare hvorfor endring er nødvendig.
- Sette klare mål med bestemt tidsramme.
- Involvere medarbeidere.
- Få engasjement fra toppledelse.
- Jobbe med mange små forbedringer.
- Skape tidlig og synlig suksesser i prosessen.
- Ha en eksperimenterende holdning til hele prosessen.
- Utvikle en bedriftskultur og organisasjonsstruktur som støtter prosessen.
- Kontinuerlig evaluere prosessen og lære av dette.
- Kommunisere, kommunisere, kommunisere.

Spesielt kommunisering utgjør et viktig punkt for å øke sannsynligheten for suksess, fordi der kommunikasjonen stopper starter ryktene. Det er også viktig å tenke

gjennom hvordan man ordlegger seg. Endring, forandring og effektiviserer gir lettere negative assosiasjoner enn modernisering og fornyelse kan gjøre. Greier ikke ledelsen kommunisere budskapet på en måte som blir forstått av medarbeiderne er det vanskelig å få til endringer. Rasjonell analyse, problemløsning og beslutningstaking undergraves dersom de ansatte opplever stor usikkerhet og flertydelighet fra ledelsen. (Bolman og Deal, 1998)

3.3 Motstand mot endring

Sannsynligheten for å lykkes når en gjennomfører organisatoriske endringer er større dersom ledelsen forstå bakgrunnen for motstand mot endring. Motstand mot endring er et vanlig fenomen både for ansatte, og for organisasjoner, og er en naturlig reaksjon hos mennesker som vil beskytte sine egne interesser. Det er flere bakenforliggende årsaker til denne motstanden (Martinsen, 2004):

Manglende tillitt

Tillit til den som foreslår endringen er viktig for å unngå motstand. Dersom ansatte mangler tillitt til den som foreslår en endring, vil tiltak bli avvist. Ansatte kan da mistenke initiativtakeren for å ha skjulte hensikter. Mangel på tillit kan forsterke andre kilder til motstand mot endring, og kan ofte fungere som en ond sirkel; mangel på tillitt fra ansatte gjør at ledelsen velger å ikke kommunisere årsak til endring, som igjen kan føre til økt mistenksomhet og motstand blant de ansatte.

Manglende tro på at endringene er nødvendige

Dersom ansatte oppfatter dagens fremgangsmåte som vellykket, og mener det ikke finnes opplagte årsaker til alvorlige problemer, vil endringen oppfattes som unødvendig. Tegn på at problem er i ferd med å utvikle seg er sjeldent synlige på et tidlig stadium, og det er vanskelig å være proaktiv, og forutse og tilpasse seg den nye situasjonen. Når det er tydelig at endringer er nødvendig, kan det fortsatt være vanskelig å gjennomføre endringen, og ofte velges det å justere gjeldende strategi; gjøre mer av det samme, fremfor noe helt nytt.

Manglende tro på at endringer lar seg gjennomføre

Å innføre endringer som oppleves som radikalt forskjellige fra tidligere fremgangsmåte vil være vanskelige, om ikke umulige, å få implementert.

Økonomiske trusler

Dersom endringen er av den karakter at ansatte kan tape inntekt, goder eller jobbsikkerhet er det stor sannsynlighet for at endringen vil møte motstand. Dette er spesielt gjeldende ved innføring av ny teknologi, der endringen medfører at mennesker erstattes av teknologi. Tidligere nedbemanning og oppsigelse kan øke motstand mot nye forslag, uavhengig av om det er en aktuell trussel i dette tilfellet.

Relativt høye omkostninger

Det krever ressurser å implementere endringer uavhengig av endringens karakter. Ytelsesgraden lider i omstillingsperioden, det brukes betydelig tid på omstillingen. Dette representerer en betydelig kostnad, som ofte er vanskelig å estime, ettersom det er umulig å anslå nøyaktig hvor mye tid som går med ved innkjøring av nye rutiner.

Frykt for å mislykkes

Å forkaste gamle og kjente arbeidsmetoder for å lære seg nye kan være vanskelig for ansatte. Spesielt ansatte med lav selvtilit vil ha problemer med omstillingen, og vil oppleve frykt for å ikke mestre de nye rutinene. Nødvendig opplæring vil gjøre at endringene lettere blir akseptert, dersom en bygger opp en trygg setting for dette.

Tap av makt og status

Omstilling fører i stor eller liten grad til endringer i makt og status, både for enkeltpersoner og avdelinger. Personer som er ansvarlige for aktiviteter som reduseres eller avvikles, vil ofte motsette seg endringen da de mister sin rolle i organisasjonen.

Trusler mot verdier og idealer

Endringer som ikke er i tråd med organisasjonen og dens ansattes verdier og idealer vil ofte møte motstand og bli avvist. Dersom verdiene er en del av organisasjonskulturen vil motstanden være spredt, og ikke bare komme fra enkeltpersoner.

Uvilje mot innblanding

Mange ansatte har en naturlig uvilje mot å bli kontrollert av andre. Forsøk på å tvinge eller manipulere slike ansatte gjennom endringer kan skape bitterhet og fiendskap, og

ansatte som ikke erkjenner nødvendigheten av og føler at man ikke får påvirke endringen, vil yte motstand.

Motstand mot endring må ikke betraktes som en ren trussel for bedriften. Betraktes motstanden som en energikilde, kan en gå inn for å omkanalisere motstanden til fordel for endringen. Bruk av en ytre trussel er en effektiv måte å omkanalisere motstand, og implementere tiltak som tidligere ville blitt avvist. Mange bedrifter bruker derfor ofte trusler fra markedet for å implementere upopulære beslutninger. Finanskrisen vi nå står oppi er et eksempel på dette, ledelsen får implementere tiltak som for ett par år siden ville blitt avvist, fordi ansatte i større grad frykter for arbeidsplassen. En påstand som formuleres som "dette må gjennomføres ellers blir det oppsigelser" vil redusere motstand mot endring. Ofte ser en at en slik ytre trussel skaper et samhold intern i bedriften. Men det kan også slå feil ut, ansatte som frykter for jobben er ofte mindre effektive, tid brukes til å spre rykter, og en kan oppleve at nøkkelpersonell ikke orker usikkerheten og finner seg annen jobb.

3.4 Organisasjonskultur

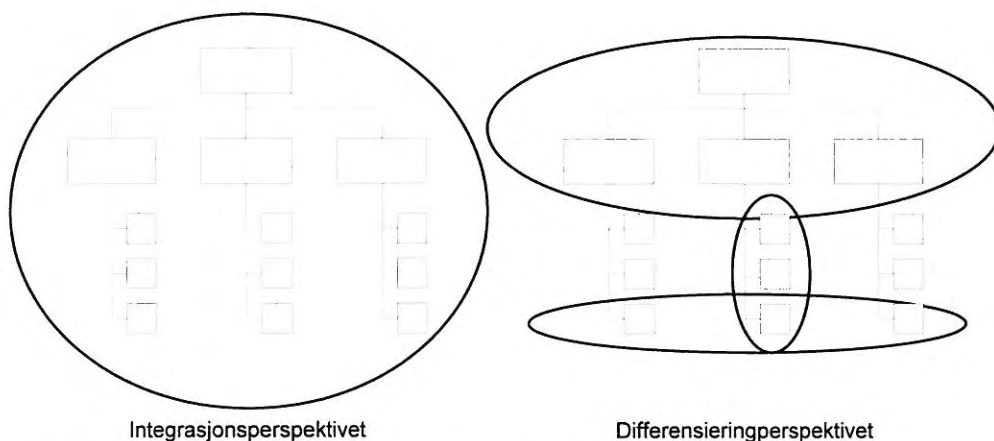
For å kunne finne de faktorer som beskriver og forklarer menneskers atferd i en organisasjon, studerer en organisasjonens organisasjonskultur. I en endringsprosess der to selskaper skal integreres, vil sammenkobling av to organisasjonskulturer ofte representere den største trusselen.

Kultur har blitt et populært begrep de siste årene, og er som så mange andre begrep, definert i utallige vendinger. For å definere organisasjonskultur til denne studien, har jeg valgt å benytte meg av følgende definisjon:

"Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene" (Bang, 1995)

Organisasjonskultur kan dermed betegnes som det sammenvevde mønsteret av overbevisninger, verdier, praksis og gjenstander som forteller medlemmene hvem de er og hvordan de skal gjøre ting. Når en så omtaler organisasjonskultur ser man for

seg en felles kultur i hele organisasjonen. Dette prinsippet refereres til som integrasjonsprinsippet, der kulturen beskrives som konsistent, hvor det er konsensus om virkelighetsoppfatningene og der kulturen er lederfokusert. Med dette menes at medlemmene i kulturen deler samme verdier og antakelser, at disse samsvarer med organisasjonen og der organisasjonens ledere i hovedsak former kulturen. Motpolen til dette perspektivet er differensieringsperspektivet, der inkonsistens, mangel på konsensus og andre kilder enn ledelsen eksisterer til kulturens innhold. Differensieringsperspektivet retter fokus vekk fra helheten, og mot alle de mindre og potensielt motstridende subkulturene som eksisterer i organisasjonen.



Figur 3-D Integrasjons- og differensieringsperspektivet (Bang, 1995)

Disse perspektivene er ikke gjensidig utelukkende. Innenfor et sosialt system vil en alltid finne undergrupper, helt til man står på individnivå. En organisasjon kan derfor ha mange subkulturer innenfor organisasjonskulturen. Typiske subkulturer i en organisasjon vil en finne mellom funksjonsenheter, yrkesgrupper, fagideologier, kjønn, aldersgrupper og geografiske enheter. Ved fusjonering av to organisasjoner vil det ofte oppstå konflikter mellom de to ulike organisasjonskulturene som allerede eksisterte i de respektive selskapene. Fusjon av to organisasjoner kan ha flere utfall på organisasjonskulturen (Bang, 1995):

- Sameksistens
De to kulturene fortsetter å eksistere side om side, uten nevneverdig endring
- Assimilasjon
Den ene kulturen overtar det andre selskapets verdier og normer. Ved stor

størrelsesforskjell mellom de to selskapene vil det mindre selskapet assimileres i det store.

- Nyskapning
En helt ny kultur vokser frem etter sammenslåingen, der elementer fra de gamle kulturene blandes med helt nye kulturelle trekk.
- Avvisning
Organisasjonene avviser hverandres kultur på et verdimeslig grunnlag, og kommer i konflikt med hverandre.
- ”Dekulturering”
Den ene kultur forsvinner ved at medlemmene slutter.

Insentiver

For å vise hvilke verdier ledelsen betrakter som viktig, må ledelsen vise at den mener alvor med verdiene. Dette gjøres ved å selv etterleve dem, og følge opp med sanksjoner og belønninger (Bang, 1995). Insentiver er en viktig del av dette. Stadig flere bedrifter bruker insentiver og bonuser for å belønne sine ansatte, og for å få dem til å fokusere på de riktige tingene. Det blir viktig at ledelsen tenker gjennom insentivordningene som ligger til grunn når de går inn i en endringsprosess. Legger ledelsen opp til at ansatte må bruke betydelig tid på arbeidsoppgaver som tar tid fra de arbeidsoppgaver de lønnes ut fra, vil den enkelte ansatte komme i konflikt mellom de riktige tingene for seg selv og de riktige tingene for bedriften. En ansatt vil ofte nedprioritere aktivitetene som er viktige for organisasjonen, og fokusere på de aktivitetene som er viktige for han.

3.5 Operasjonell risiko

Denne studien har ikke hovedfokusert rettet mot risiko, men jeg har funnet det naturlig å trekke inn elementer ved risiko i analysen, da dette kan ha en betydning på hvorfor det gikk som det gikk med prosessen. Jeg gir derfor en kort oversikt over risikobegrepet her.

Risiko defineres av Aven som:

”En kombinasjon av mulige konsekvenser (utfall) og tilhørende usikkerhet”

Operasjonell risiko blir så den risikoen en møter ved styring av prosesser, personell og systemer, og er dermed den risikoen som assosieres ved den daglige driften i en organisasjon (uis.no). Operasjonell risiko har fått økt oppmerksomhet de senere årene, og spesielt bankindustrien har et voksende fokus på denne type risiko. Kredittilsynet har som resultat gitt ut følgende definisjon på operasjonell risiko:

”Risikoen for tap som følge av utilstrekkelig eller sviktende interne prosesser eller systemer, menneskelige feil eller eksterne hendelser. Definisjonen omfatter også juridisk risiko.” (Kredittilsynet)

I følge Kredittilsynet kjennetegnes operasjonell risiko ved at det er vanskelig å kvantifisere, har flytende grenser mot andre risikotyper, mangler allment aksepterte risikoindikatorer og beregningsmodeller og preges ofte av dårlig datagrunnlag. Den operasjonelle risikoen har heller ingen øvre tapsgrense slik mange andre risikotyper har, noe som gjør at gode rutiner, prosesser og fremgangsmåter, samt tilstrekkelig opplæring innefor disse, er viktig for å kunne redusere risikoen.

Det er tre måter å forholde seg til på risiko på, man kan være risikoavers, risikonøytral og risikosøkende (Aven, 2007). En risikoavers person vil i større grad søke å unngå risiko, mens en risikosøkende person i større grad er villig til å påta seg risiko. Risikonøytral ligger mellom disse. Ofte brukes forventningsverdier for å uttrykke en persons risikoholdning.

4 Metodevalg

Dette kapitlet redegjør for metodevalget for denne studien. Den første delen omhandler forskningsdesign brukt, deretter presenteres forskningsmetoden, og kilder til informasjon. Til slutt diskuteres validiteten og reliabiliteten til oppgaven.

4.1 Forskningsdesign

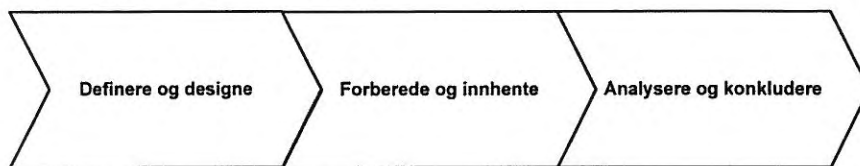
Ved gjennomføring av en studie er valg av forskningsdesign noe av det første en gjør. Forskningsdesign er rammeverket for innhenting og analyse av informasjon, og velges med utgangspunkt i hva en ønsker å prioritere studien. En vanlig og ofte brukt inndeling har vært å skille mellom en kvalitativ og en kvantitativ studie. Kvantitativ forskning tar, som navnet tilsier, utgangspunkt i kvantiteten av informasjon, og mengden av informasjon blir det viktigste kvalitetstegnet. Desto mer materiale, desto bedre er forskningen. En slik tilnærming til en undersøkelse bygger på statistikkens "de store talls lov", som tar utgangspunkt i at det finnes en ukjent, sann verdi, og at jo flere forsøk, jo nærmere kommer en den sanne verdi. Kvalitativ forskning tar utgangspunktet i kvaliteten på informasjonen, og går dypere inn i bakgrunnen for svarene. Mens en kvantitativ undersøkelse må gjentas på samme måte for å ha sammenligningsgrunnlag, gir en kvalitativ undersøkelse frihet og mulighet til å gå dypere i materialet for å finne bakenforliggende årsaker. Kvalitativ forskning kritiseres ofte i at den som skriker høyest får mest gjennomslag, og at resultatene derfor ikke baseres på den store mengdes oppfatning. Kvantitativ forskning er som et resultat kritisert for å ikke ta hensyn til enkelhendelser, eller enkeltpersoners oppfatning.

Bryman og Bell (2007) påstår at kvalitativ og kvantitativ forskning ikke er forskningsdesign, men heller bør betraktes som forskningsstrategier. De klassifiserer videre fem ulike design, som beskriver typen forskning som gjennomføres; eksperimentell undersøkelse, tverrsnittanalyse, longitudinell analyse, casestudie og komparativ analyse.

Casestudie som forskningsdesign brukes når en ønsker å observere en hendelse eller en prosess, og der de sentrale spørsmålene er ”hvordan” og ”hvorfor” (Yin, 2003). Forskjellen fra andre designtyper er at en ved en casestudie ikke nødvendigvis ønsker å generalisere et utvalg, men sitte igjen med forbedret kunnskap om et tema.

Med utgangspunkt i problemstillingen fant jeg det hensiktsmessig å gjennomføre denne analysen som en casestudie av kvalitativ karakter. Selv om det er tre bedrifter involvert i denne studien, er det grensesnittet mellom disse som er gjenstand for analyse, og det gjennomføres derfor som en enkeltcase studie.

En casestudie består av tre faser:



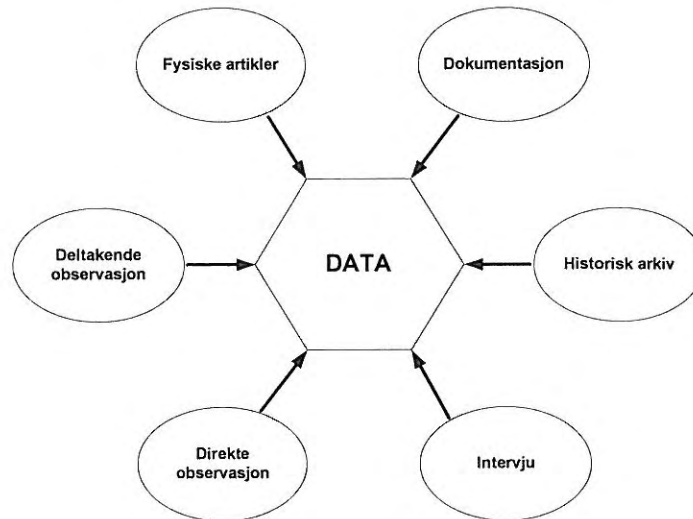
Figur 4-A Fasene i en casestudie (Fritt etter Yin, 2003)

I den første fasen blir studien definert, og designet for gjennomføring satt opp. Her kartlegger man relevant teori, avgrensner oppgaven og setter opp oppsettet for hvordan man skal gjennomføre neste fase. I andre fase forberedes og innhentes informasjon om emnet. Det er i denne fasen man gjennomfører størstedelen av datainnsamling. I siste fase av studien analyserer man med bakgrunn i definisjonen av oppgaven, og basert på dette trekkes det så en konklusjon. Det er i denne fasen oppgaven formaliseres og nedtegnes, og endelig rapport utformet. Denne oppgaven er bygget opp gjennom disse fasene, men siden prosessen som studeres ikke er ferdig gjennomført når jeg skriver og leverer min rapport, har ikke grensene vært helt klare, og noen ganger har fasene overlappet hverandre.

4.2 Forskningsmetode

Innhenting av empirisk materiale er en sentral del i gjennomføringen av enhver type undersøkelse. Det er denne informasjonen som, i kombinasjon med relevant teoretisk materiale, danner grunnlaget for videre analyser og konklusjoner.

Å innhente informasjon kan gjøres på flere måter, avhengig av undersøkelsens natur. I tekniske undersøkelser er det ofte forsøk og modelleringer som danner informasjonsgrunnlaget, mens i samfunnsvitenskaplige undersøkelser er det spørreundersøkelser og intervjuer som benyttes som kilder. Yin oppgir seks ulike kilder for innhenting av informasjon.



Figur 4-B Informasjonskilder (Yin, 2003)

Disse kildene er komplementære, de utfyller hverandre. En god oppgave bør baseres på flere informasjonskilder, slik at en unngår en ensidig informasjon. Dette konseptet kalles metodetriangulering. I denne oppgaven har jeg valgt å bruke tre kilder; dokumentasjon, deltakende observasjon og intervju. Disse kildene er valgt fordi deres svakheter utfyller hverandre, og de gir et godt bilde av prosessen.

Dokumentasjon kan være alt fra agendaer, kunngjøringer og referater til brev/e-post, artikler og interne dokumenter. Felles for de alle er at de kan fremhentes og betraktes flere ganger, og at de inneholder nøyaktige navn, datoer, referanser og andre detaljer. Dokumentasjonen kan ikke betraktes som ren fakta, da den kan være vinklet mot forfatterens partiske synspunkter. En kan også oppleve å få et ensidig utvalg dersom samlingen av dokumenter ikke er komplett, tilgang til dokumentasjonen kan forhindres med hemmelighetsstempling, slik at ikke alle får tilgang til samme informasjon.

For å kunne bruke deltakende observasjon som informasjonskilder, forutsettes det at studien ikke er av en historisk hendelse. Dersom hendelsen som studeres skjer i nåtid, vil det være mulig å besøke og observere hendelsen, og få en dypere forståelse for elementene rundt hendelsen, en ser den omliggende konteksten. Ved deltakende observasjon får en da observere hendelsene når de inntreffer, og en får en realitet i kildematerialet som en ikke har tilgang på ved studier av historiske hendelser. Problemet med deltakende observasjon er at det er tid- og kostnadskrevende, observasjonene kan lett bli selektive ved reduksjon av tilstedeværelse, og en kan også her oppnå en speilbildeeffekt; det en observerte bli slik nettopp fordi det var en observatør til stede; observatøren deltar i hendelsene som ligger til grunn for studien. Metoden tilfører en større innsikt i de mellompersonlige motiver enn en får kun ved deltakende observasjoner, men en kan også oppleve observatør manipulerer hendelser for å få ønsket utfall.

Intervju er en målrettet informasjonskilde. Ved å gjennomføre intervjuer fokuserer en direkte på temaet i casestudien og en får større innsikt fra intervjuobjektet. Å gjennomføre intervjuer stiller store krav til de involverte parter, det kan lett oppstå partiske svar grunnet dårlige spørsmålsetninger og speiling av svar; objekter sier det han forventer intervjueren ønsker å høre. Resultatene fra intervjuet kan også bli unøyaktige grunnet dårlig hukommelse.

Å gjennomføre intervjuer er en krevende prosess, og stiller store krav til den som gjennomfører intervjuene. Forberedelse er derfor et nøkkelord, og det er fem egenskaper en god intervjuer må besitte (Yin, 2003);

- personen må kunne stille gode spørsmål,
- personen må være en flink lytter,
- personen må ha en god tilpasningsevne og være fleksibel,
- personen må ha god kjennskap om emnet som studeres og
- personen må være upartisk i forhold til svarene.

4.3 Validitet og reliabilitet

Metodetriangulering ble nevnt tidligere som en metode for å sikre kvaliteten på informasjonen som innhentes, og er et viktig prinsipp ved gjennomføring av en

casestudie. Et annet kvalitetsmerke på enhver studie har vært å vurdere validiteten og reliabilitet til oppgaven (Yin, 2003).

Det første kriterier er å vurdere om det er validitet i gjengitt informasjon. Med det menes at systematisk eller tilfeldige feil ikke forekommer, men at informasjonen er ”sann”.

Formålet med reliabilitet i en studie er å redusere personlige oppfatninger og partisk presentasjon av informasjonsmaterialet. Med det menes at resultatet casestudien kommer frem til, er det resultatet som enhver observatør hadde kommet frem til, gitt samme fremgangsmåte.

Kildene jeg har brukt har flere svakheter som kan påvirke validiteten og reliabiliteten, men jeg har valgt å bruke flere kilder for å unngå nettopp dette. I dokumentasjonen har jeg valgt å bruke flere typer dokumenter, og ikke bare referater skrevet av samme referent. Partiske synspunkter referenten har kan påvirke et dokument, men sannsynligheten for en slik påvirkning reduseres desto flere ulike dokumenter som benyttes.

Ved intervjuene valgte jeg å bruke videoopptaker for å unngå påvirkning på. Dermed reduseres sannsynligheten for at jeg ubevisst ”vrir” svarene for å stemme overens med mine forventninger, og jeg har anledning til å gå tilbake å høre på samtalene igjen dersom noe skulle være uklart.

Ved deltakende observasjon er det derimot mine oppfatninger som gjelder, og informasjonen som presenteres her vil ikke være ”sann”. Validiteten er derfor ikke tilstede. For å unngå at mine observasjoner skal betraktes som ”sanne”, kommer det tydelig frem i teksten hva jeg har observert.

5 Presentasjon av empirisk materiale

I dette kapittelet går jeg gjennom informasjonen som ble samlet inn i løpet av studieperioden, og som danner grunnlaget for videre diskusjon. Informasjonen presenteres etter kilde brukt for innhenting, der jeg først går gjennom dokumentasjonen som setter rammen rundt prosessen. Så presenterer jeg mine observasjoner som deltakende observatør, før jeg til slutt presenterer intervjuene som ble gjennomført,

5.1 Dokumentasjon

Dokumenter ble valgt som første informasjonskilde. A og B deler intranett der alle dokumenter lastes opp og gjøres tilgjengelig, og jeg fikk tilgang til informasjon på lik linje som de andre ansatte i A_{AS} og B.

Her presenteres innholdet i ulike dokumenter som sammen setter opp rammen prosessen har blitt styrt etter⁸. Formålet er å vise hvilke beslutninger som er tatt av ledelsen, og hvordan disse er kommunisert til de ansatte. Dokumentasjonen presenteres i tidsriktig rekkefølge.

Første presentasjon av et større akademi – oktober 2008

I oktober 2008 reiste de ansatte i B på en strategisamling. Formålet var å kartlegge veien videre, og skape samhold mellom de ansatte. Her presenteres idéen om et felles akademi for første gang, der hensikten er å favne en større målgruppe enn det A og B klarer hver for seg.

Salgsansvarlig^B og daværende daglig leder^B samarbeider med idéen videre, og påstår at inntjeningsmulighetene er betydelig større enn det styrene i A og B ser seg fornøyd med. De informerer så nøkkelpersoner i ledelsen hos A om idéen, og etter positiv respons presenterer de idéen til styrene i A og B, som hver for seg må godkjenne idéen.

⁸ På grunn av anonymiseringen legges ikke dokumentene ved som vedlegg, men mer informasjon kan fås ved forespørsel til undertegnede.

Styremøte B – 8. desember 2008

Mandag 8. desember avholdes det et styremøte i B. Her tar styremedlemmene beslutningen om å gå inn for økt samarbeid mellom A og B, og godkjenner dermed idéen.

På dette møtet informerer daglig leder om at han trekker seg fra sin rolle, og sier seg villig til å gå inn i en ny rolle som salgsansvarlig, etter at forrige salgsansvarlig valgte å si opp sin stilling. Begrunnelsen daglig leder gir, er at han vil fokusere mer på salg for å få selskapet på beina.

Etter en strategiprosess kommer en tilsvarende beslutning fra styret til A_{AS} om å gå for et felles akademi. Styremøtet avholdes den 17. desember 2008.

Fellesmøte A – 28. januar 2009

28. januar 2009 samler A_{AS} ansatte fra alle heleide datterselskap til et fellesmøte. Formålet med møtet er å informere om planene styret har satt for 2009. Her presenteres strategien om et felles akademi for første gang til de ansatte i A_{AS}. Det kommer frem på presentasjonen at på tross av at selskapene nå skal fremstå som ett, skal det fortsatt være to juridiske enheter.

Etter at tidligere daglig leder^B valgte å trekke seg fra sin stilling, ble et styremedlem^B innsatt som midlertidig daglig leder hos B. Styremedlemmet har tilsvarende rolle hos A. 10. februar møter han de ansatte i B for første gang til et avklaringsmøte. Han er opprinnelig ansatt i A, er bosatt ved As kontorer og kommer derfor ikke til å være fysisk tilstede hos B. Formålet med dette møtet blir derfor å avklare de forventninger som B har til daglig leder, og motsatt. Leveranseansvarlig^B blir informert om at hun fra nå av vil ha personalansvaret for de ansatte i B.

Styreseminar B – 16. februar 2009

16. februar kommer daglig leder tilbake til B sine kontoret for et styreseminar. I tillegg til daglig leder deltar de ansatte og styremedlemmene i B. Formålet med møtet er å diskutere hvordan salget kan økes, da det allerede er tydelig at B bommer på budsjettene for første kvartal. Det bestemmes at fokus skal rettes mot individmarkedet.

Samarbeidet mellom A og B drøftes, og opprettelse av ny, felles nettside settes som første gjøremål mot integrasjon. Beslutningene presenteres så i et referat som sendes ut til alle deltakere påfølgende arbeidsdag. Her presenteres aksjoner, ansvarsområder og tidsfrister. Tidsfristene er korte, og det presiseres av referent at dette er gjort for å få forgang på prosessen, og for å øke inntjeningen. Det fremgår av referatet at samarbeidet inkluderer både salgs- og leveransesiden av organisasjonene.

Informasjonsmail sendt til alle ansatte i A og B – 24. februar 2009

I begynnelsen av 2009 besluttet A_{AS} å opprette en ledergruppe, der alle datterselskap inkluderes ved sine respektive daglige ledere. Også B er representert her ved daglig leder. Formålet med ledergruppen er å sikre at balanserte målsettinger settes og nås, at selskapet har en sunn utvikling og at potensialet i markedet utnyttes. Ledergruppen skal i tillegg fungere som rollemodeller, og har ansvar for å motivere medarbeiderne. Gruppen skal gjennomføre månedlige møter for å oppnå dette. En informasjonsmail sendes ut til ansatte i alle datterselskap med informasjon om ledergruppen 24. februar 2009.

Gjennomgang medarbeiderundersøkelse – 5. mars 2009

Høsten 2008 gjennomførte A_{AS} en medarbeiderundersøkelse hos sine ansatte, og resultatene fra denne ble presentert på en fellesmøte hos A_{AS} 5. mars 2009. Representanter fra B var til stede på presentasjonen, men deltok ikke på selve undersøkelsen. Resultatet som legges frem på møtet viser at medarbeiderne trives i A_{AS}, men at de synes styringen av selskapene er utilstrekkelig. På en skala fra 1 til 6, der 1 er svært uenig og 6 er svært enig, ligger ledelsen generelt på et gjennomsnitt lavere enn 4, der formuleringer som ”ledelsen fremstår som samlet”, ”ledelsen er tydelig på prioriteringene” og ”strategiske beslutninger kommuniseres” skårer lavest med 3,5. I tillegg er det lav poengsum på alle spørsmålene om systemer, produkter og metode, der ingen av formuleringene får fire eller bedre i snitt.

Resultatene fra medarbeiderundersøkelsen viser at det er mye å ta tak i på ledelsessiden, og allerede før presentasjonen av medarbeiderundersøkelsen var det planer om å gjennomføre et lederutviklingsprogram hos A_{AS}. Etter fellesmøtet blir det bestemt at programmet skal igangsettes allerede 30. april 2009.

Siden informasjonsmailen ble sendt ut 24. februar har ikke ledergruppen avholdt flere møter. Gruppen er ikke oppløst, men har valgt å ikke avholde møter på datoene som ble satt opp ved begynnelsen av året. Deltakerne i ledergruppen deltar på lederutviklingsprogrammet, sammen med mellomledere fra ulike nivåer på programmet. Formålet med lederutviklingsprogrammet er å *”etablere en høy og felles standard for ledelse i A – en ledelse som framstår som motiverende, samlet og tydelige - og som ”leder an”.*” (personalansvarlig A_{AS}). Jevnlige samlinger gjennomføres ut over våren.

5.2 Deltakende observasjon hos B

Under gjennomføringen av denne studien fikk jeg kontorplass hos B. Jeg jobbet også 20 prosent her, og tilbrakte mye tid med å observere medarbeiderne. Jeg fikk et unikt innblikk i deres reaksjoner og diskusjoner mens denne prosessen foregikk, og deltok selv også på en del av møtene. Her presenterer jeg mine oppfatninger og inntrykk av hvordan prosessen gikk og hvordan den påvirket de ansatte i B.

Et tøft utgangspunkt

At tidligere salgsansvarlig valgte å fratrukke sin stilling var tungt for de ansatte i B. Selv om ingen hadde arbeidet særlig lenge i bedriften var felleskapsfølelsen allerede stor, og alle håpet at tiden med 100 prosent turnover var historie.

At daglig leder valgte å trekke seg ble derfor enda en påkjenning, men alle forsto årsaken og var glad for at han valgte å fortsette, om i en annen rolle. Ovenfor medarbeiderne gav han uttrykk for at han var sliten og lei av settingene fra selskapet, og at han ble værende nærmest utelukkende på grunn av de lovnader han hadde gitt til medarbeiderne som han hadde ansatt.

Optimismen råder

I begynnelsen av januar kommer fjerde medlem av teamet inn i selskapet. Alle fokuserer nå på sammenslåingen med A, og de synergier som forventes av dette. Det er en felles forståelse i B at det arbeides mot en juridisk sammenslåing av selskapene, og at kunder skal fordeles etter beliggenhet. Samtidig er alle klar over at dette er en

stund frem i tid, og at opplæring på tvers av fagområdene må gjennomføres før selskapene kommer dit.

Mye tid brukes på å lage en oversikt over de ulike kursene B tilbyr, slik at AM_A kan presentere kursene for sine kunder. I tillegg etterspørs lignende informasjon fra leveranseansvarlig i A, slik at B også kan sette seg inn i og presentere As kurs til sine kunder.

De ansatte har ukentlige møter med fokus på neste skritt for å øke salget, og setter planer med korte frister og klare ansvarsområder. En av de største satsingene tidsmessig er bearbeiding av innhold til nettside og oppsett på salgsmailer som skal sendes ut når nettsiden er klar, for å selge enkeltkurs tilpasset ulike bransjer. Ellers brukes tiden på å gå gjennom kurskatalogen, for å lære hvilke kurs B tilbyr. Mye arbeid legges ned i kvalitetssikring og forbedring av kursene. Selger og leveranseansvarlig bruker mye tid på å rydde opp i forvekslinger som er gjort i kurs tidligere, samtidig som de vasker skreddersydde kurs for å kunne tilby dem til et større marked.

Ansatte i B møter motstand hos A

Leveranseansvarlig i B reiser for å presentere Bs forretningsområde for kundeansvarlige i A. Hun kommer nedbrutt tilbake etter å ha blitt totalt avvist. Det kommer frem at kundeansvarlige^A ikke er informert om at samarbeidet mellom leveranseavdelingene i A og B skulle intensiveres, og er ikke mottakelige for informasjon om kurs de mener ikke angår dem. De gir uttrykk om at salg av B sine kurs til sine kunder ikke er en prioritet. Leveranseansvarlig^B gir uttrykk for at hun tror mye av motstanden skyldes insentivordningen. Kundeansvarlige i A får bonus basert på egne salg, og Bs kurs gir ikke økt inntekt på samme måte som As egne, og de viser derfor liten villighet til å bruke tid og krefter på dem.

Leveranseansvarlig^B møte med de ansatte i A er det første av mange konflikter med A. Alle initiativ fra B møter motstand på As kontorer, og hvert forsøk på å komme inn under eksisterende rammeavtaler avvises. Optimismen for sammenslåing synker, og de ansatte i B opplever ansatte i A som avvisende og distanserte.

I tillegg opplever de en manglende beslutningslojalitet fra uventet hold. En av beslutningene som ble tatt på styreseminaret, var at planene om salg via kanaler skulle legges på is, og samtaler med potensielle samarbeidspartnere skulle avsluttes. Salgsansvarlig^B tok umiddelbart kontakt med selskapene han hadde vært i dialog med for å informere om beslutningen. En uke senere ombestemmer daglig leder seg etter press fra ansatte i A. Han ber salgsansvarlig^B ta kontakt med selskapene igjen for å få en samarbeidsavtale på plass. Salgsansvarlig^B gir uttrykk til sine medarbeidere at det ikke er første gang han har opplevd dette, men det er tydelig at han føler seg latterliggjort ut mot kunder og leverandører av sin egen ledelse.

De ansatte opplever daglig leder som fraværende, og leveranseansvarlig^B har ikke fått en avklaring på hva hennes nye rolle som personalansvarlig innebærer. Hun påstår hun ikke fått de nødvendige fullmaktene hun trenger for å gjøre jobben effektivt. Det blir tydelig at frustrasjonen vokser, og på et tidspunkt forteller hun at hun har vurdert å gi opp og slutte. Noen ganger virker det som at daglig leder kun responderer dersom han får press fra salgsansvarlig^B, og salgsansvarlig^B bruker mye tid på å følge opp saker for leveranseansvarlig^B.

Det virker også som at daglig leder kvier seg for å kommunisere upopulære beslutninger. De ansatte opplever derfor at informasjon kommer for sent, og beskjeder som er ubehagelige å formidle legges igjen på personsvareren på telefonen. Av og til opplever de at informasjonen ikke formidles i det hele tatt.

En strategisamling som ble arrangert i slutten av mars er et godt eksempel på dette. I begynnelsen av 2009 ble alle ansatte i A og B invitert til en strategisamling sammen med de internasjonale kontorene. Samlingen skulle legges til et hotell i Alpene. I tillegg til salgsdiskusjoner skulle nye funksjoner i det nyutviklede læringssystemet presenteres for brukerne. På grunn betydelige reduserte inntekter, og den ustabile markedssituasjonen som preget begynnelsen av 2009, og styret i A_{AS} besluttet kort tid før avreise at kun selgerne skulle delta på samlingen.

En uke før avreise får salgsansvarlig i B agendaen for strategisamlingen. Det spøkes internt med at de andre medarbeiderne hos B ikke skal delta, siden de ikke har mottatt agendaen. Ingen har mottatt noen beskjed om kansellering av deres reise. Dagen etter

får salgsansvarlig i B beskjed fra daglig leder om at det kun er salgsavdelingene som skal delta. Salgsansvarlig^B gir så beskjed til sine medarbeidere. Dette er eneste gang de andre ansatte får beskjed om at reisen deres er avlyst, og salgsansvarlig^B gir beskjed på eget initiativ. Ingen i ledelsen hos A_{AS} gav noen gang beskjed om kanselleringen til de andre ansatte i B.

De ansatte gir opp

Til slutt legger de ansatte tanken om å få til et samarbeid på is, og innser at de må klare seg selv. De blir i fellesskap enige om at ikke skal gjøre mer for integrasjonen før innspill kommer fra A. De øker satsningen mot individmarkedet, og alle ansatte bidrar nå med innspill til hva som må gjøres for å øke salget.

Utviklingen i arbeidsmiljøet hos B har blitt preget av motstanden ved integrasjonsprosessen. Fra å være et svært optimistisk team i begynnelsen av 2009, har frustrasjonen vokst betydelig. De ansatte er svært nær hverandre, noe som også påvirker kommunikasjonslinjene. Er en person frustrert blir det tydelig for de andre, og samtalene får lett en negativ spiralfunksjon, der de drar hverandre ned.

Samtidig er de ansatte i B mer sammensveiset enn noen gang, og de identifiserer seg i økende grad med de ansatte i C. Sammen arrangeres sosiale aktiviteter utenom arbeidstid, og selskapene kommer tettere hverandre. Avstanden til A har derimot økt betraktelig, og det har vokst fram en ”oss” mot ”dem” holdning.

I løpet av denne prosessen opplever jeg det som at de ansatte har mistet litt av kampviljen. Færre salgsmøter gjennomføres og ofte kanselleres de ukentlige møtene. Samtidig er de ikke klar til å gi opp helt enda, og fortsetter å forsøke å oppmuntre hverandre, og fokusere på det de har fått til. Troen på en fremtidig integrasjon med A virker derimot fraværende.

5.3 Intervju

Bortsett fra ett par turer til As kontorer har jeg ikke hatt nok kontakt med de ansatte i A til å kunne uttale meg om deres reaksjoner og forventninger til samarbeidet, slik jeg har observert hos B. Jeg gjennomførte derfor intervjuer med nøkkelpersoner i salgs-

og leveranseavdelingene for å få en bedre forståelse over deres oppfatninger av prosessen, samtidig som jeg intervjuet forskjellige personer i ledelsen for å klargjøre hva som var formålet med endringen, og hvilke rammer som var satt.

For å forberede meg til intervjuene utformet jeg først en intervjumal⁹. Denne ble basert på figur 3-C i kapittel 3, rundt de fem spørreordene hva, hvorfor, hvordan, hvor og hvilke. Jeg ønsket en åpen spørsmålssetting, for jeg ville få frem de ulike aktørens tanker og refleksjoner rundt fusjonsprosessen, og ville avdekke hvor mye informasjon de hadde fått angående fusjonsprosessen. I tillegg utformet jeg en liste over stikkord som jeg ønsket å fokusere på i de ulike samtalene, slik at det var mulig for meg å sammenligne svarene på et senere tidspunkt.

Ved starten av intervjuet ba jeg om tillatelse til å ta opp samtalen. En av svakhetene til intervjuer som kildemetode, er at en kan komme i en situasjon der en husker svarene feil, og at en ikke får med seg utsagn som kan være relevante for studien. For å unngå dette valgte jeg å filme alle intervjuene som ble gjennomført. Dette gav meg muligheten til å gå tilbake til intervjuene og høre det som ble sagt om igjen. Jeg informerte om at svarene ville behandles anonymt, slik at respondenten kunne svare fritt, og siden spørsmålene var av så åpen karakter gav jeg beskjed om at de gjerne måtte bruke noen sekunder på å tenke seg om før de svarte.

Det er også en fare når man gjennomfører intervjuer at man speiler sine meninger mot den som blir intervjuet. Etter min tid som deltakende observatør hadde jeg mine forventninger til hvordan de ulike objektene skulle besvare spørsmålene. For å motvirke dette brukte jeg tid på å trene på spørsmålsstillingen, gjennomførte et par ”tørrintervjuer” med mennesker rundt meg som ikke var relevante for studien, men som selv har erfaring med å stille åpne spørsmål. Jeg brukte blant annet litt tid med en coach. Det første intervjuet gjennomførte jeg også med en jeg allerede kjente godt, slik at jeg hadde muligheten til å gå tilbake dersom noe var uklart på et senere tidspunkt, og der jeg kunne få tilbakemelding på hvordan jeg oppfattes som spørsmålsstiller.

⁹ Intervjumal er lagt med som vedlegg.

For å kunne opprettholde anonymiteten til respondentene har jeg valgt å ikke gjengi hvem som sa hva, men presenterer her en oppsummering av de svarene som uttrykker forhold jeg ønsket å drøfte nærmere i analysen.

Den første kontakten jeg hadde med intervjuobjektene var forespørselen om et møte. Denne forespørselen sendte jeg på mail. Jeg informerte om at jeg skrev en oppgave om fusjonsprosessen mellom A og B, og at jeg gjerne ville snakke med dem om deres tanker og refleksjoner. Mer informasjon gav jeg ikke, da jeg ikke ville at de skulle reflektert og forberedt seg på forhånd.

Da jeg sendte ut denne mailen var jeg fortsatt under den oppfatningen at full fusjon var det endelige målet. Denne oppfatningen delte jeg med de ansatte i B, og en avklaring på at det ikke var tilfelle kom som en tilbakemelding til min møteforespørsel.

Jeg tok kontakt med ett av styremedlemmene som sitter både hos A og B, for å få tid til en samtale om fusjonsprosessen mellom A og B. Jeg fikk følgende svar i retur:

”Dette er ingen fusjon mellom to selskaper, men bare en tettere samorganisering av to eksisterende selskaper.”

Jeg sender så denne mailen videre til min veileder i B for å sjekke om det er jeg som har misforstått, og som igjen svarer:

”Det er jo for så vidt riktig at det forelopig kun er en tettere samorganisering, men fra mitt ståsted har det hele tiden vært forståelsen av at dette er et første steg i en framtidig mulig fusjon mellom A og B. Blir jo svært spennende å høre hva NN egentlig mener med dette. Kun tettere samorganisering uten mer helhjertet ønske om full sammenslåing har jeg rimelig liten tro på rent personlig. Det blir historisk sett for lite forpliktende og engasjerende.”¹⁰

Jeg måtte da endre på intervjumalen, og snakket nå om integrasjonsprosessen, der grensesnittet mellom A og B skulle tettes. Jeg startet alle intervjuene med å spørre hva

¹⁰ Bedriftenes og styremedlemmets navn er anonymisert i sitatene.

intervjuobjektet viste om prosessen, for å kunne avdekke om alle hadde en felles forståelse av endringen, eller hvor forskjellene i så tilfellet lå.

Her svarte alle at de var informert om at A og B skal samarbeide tettere, men ingen av respondentene fra A forventet en juridisk fusjon. De fleste hadde en oppfatning om at det er salgsavdelingene som skulle tette samarbeidet, og ingen hadde noen særlig formening om hva tettere samarbeidet mellom leveranseavdelingen innebar.

Neste spørsmål blir stilt for å avdekke hvilke grunner de ulike objektene tror ligger til grunn for integrasjonen. Her er det større forskjeller på svarene; mens salgsansvarlig er reflektert rundt dette og rask svarer at et samlet akademi vil i større grad dekke kundens behov og samtidig gi tyngde når selgeren presenterer akademiet, har personell fra leveranse ikke et like raskt svar å gi. Intervjuobjektet ser at et felles akademi mot salg gir en tyngde til selgerne, men opplyser samtidig at ansatte på leveranse er svært opphengt i sitt fagområde og har problemer med å se nytteverdien i å ta inn ett annet forretningsområde. A_{AS} sin strategi om å være trofast mot sitt forretningsområde nevnes. Samtidig opplyses det om at kundeansvarlige fra begge selskap deltar på fellesmøter, men at det er vanskelig å dra synergier fra møtene på grunn av forskjell i leveransemetode, og på grunn av den geografiske avstanden.

Jeg spør så objektene hvilke hindringer de tror prosessen med tettere samarbeid kan møte. Selger gir uttrykk for at det alltid vil være utfordringer med samarbeid selgere imellom, da hver selger har egne budsjett og bonuser å forholde seg til. Jeg spør så om selger lønnes med provisjon, og om han taper inntekt på å knytte en annen selger med et annet forretningsområde opp mot en kunde han har arbeidet med. Han svarer at omtrent 30 prosent av lønnen hans er provisjon, men at det ikke er noe han får hver måned, da salgsprosessen kan ta fra 6 til 24 måneder. Han taper dermed på mange måter ved å dra inn de andre selgerne på kort sikt dersom han mister et salg som følge av dette, men han mener at han på lang sikt tjener med å knytte andre selgere inn mot kunden dersom han tror de kan få kontrakten signert tidligere. Han påstår at så lenge det er en åpen dialog selgerne imellom kan disse hindringene i stor grad motvikes, og er tydelig på at alle selgerne tjener på å tenke på selskapet som helhet, og ikke bare på seg selv på kort sikt.

På leveranse er det ikke like stor forståelse for hvilke utførelser de står ovenfor med en slik prosess, og jeg bruker stikkordene for å få dialogen i gang. Først spør jeg om mulighetene for mersalg mellom kurstilbudene til kundene kundeansvarlige^A er i dialog med. Det er tydelig at objektet ikke ser for seg hvordan slikt salg skulle forekomme, og det blir klart at kundeansvarlige^A bruker mye av tiden på å få deltakere til å gå videre med programmet slik at kunden kan faktureres. Jeg spør så om løsningen som er utviklet kan utgjøre et problem i forhold til samarbeidet, og får i svar at det kun kan oppstå problemer i forhold til den tekniske løsningen dersom både A og B betjener samme kunde. Det opplyses om at det gjelder bare en kunde per i dag.

Generelt var det tydelig fra disse intervjuene at salgsavdelingen var mer reflektert over hvorfor selskapene skulle samarbeide tettere og hvilken tyngde dette gir ut mot markedet. Salgsavdelingene har startet med ukentlige møter der de har en dialog rundt salgsprosessen, og fra selgers perspektiv var integrasjonen dermed i stor grad gjennomført.

Leveranseavdelingen kunne også gå med på at det var synergier å hente i forbindelse med at salgsavdelingen samarbeidet, men hadde større problemer med å se en lignende nytteverdi i forhold til tettere samarbeid mellom leveranse. Under samtalen kom det frem at leveranseavdelingen har fått mange nye oppgaver de siste årene som alle krever sitt av ressursene, og at leveransepersonell derfor opplever det som at det ikke er nok tid til å gjøre sine egne arbeidsoppgaver. Det opplyses at det i løpet av de siste tre årene er startet flere utenlandskontorer som ledelsen forventer de skal lære opp og støtte, samtidig som B ble etablert innenfor et helt nytt fagområde. A har også valgt å bruke flere millioner på å utvikle en ny teknisk løsning som skal forbedre kvaliteten ut mot kundene, og det forventes at ansatte i leveranseavdelingen deltar aktivt i utviklingen. De ansatte i leveranseavdelingen i A lønnes etter hvor mye salg de får til hos de eksisterende kundene og etter bunnlinjen, og objektet påstår at kontrakter mellom de andre satsingene ikke er klare nok utformet slik at alt arbeidet de legger ned i dette arbeidet ikke belønnes etter bonusordningen. Hun gir tydelig uttrykk for at hun synes ledelsen legger for mye arbeid på avdelingen uten å belønne tilsvarende.

6 Analyse

Dette kapitlet er en analyse over prosessen som er studert, og er delt inn i tre deler. Første delen fokuserer på de valg styret tok ved initieringen av prosessen, og analyserer prosessen frem til valg av strategien. Deretter går analysen nærmere inn på styringen av prosessen, og vurderer ledelsens planer for gjennomføring. Til slutt analyseres samarbeidet mellom ansatte i de selskapene A og B.

6.1 Styrets beslutninger

Initiativ til endring kan komme fra alle hold, fra ledelse/eiere, ansatte og samarbeidspartnere. I dette tilfellet kom initiativet fra salgsansvarlig i B og daværende daglig leder i B, som begynte å leke og diskutere idéen om et felles akademi allerede i oktober 2008. De presenterte så idéen for styrene til A_{AS} og B, som så måtte ta den endelige beslutningen om prosessen skulle gjennomføres.

Samtidig som daværende daglig leder presenterte idéen om et felles akademi, trakk han seg fra sin stilling. Salgsansvarlig^B, som hadde spilt en stor rolle i idéutformingen, sluttet en måned tidligere for å gå tilbake til sin tidligere arbeidsgiver. Det vil si at begge initiativtakerne trakk seg fra sine respektive roller. Daværende daglig leder gikk inn som salgsansvarlig hos B på fulltid.

De valg som et styre tar, er viktige for sannsynligheten for en suksessfull prosess. Det er spesielt to valg som styret i B tok, som er viktige for å forstå hvorfor prosessen gikk som den gikk; valget av ny daglig leder og valg av strategi.

Valg av daglig leder

B trengte en ny daglig leder ved årsskiftet 08/09. De ansatte ble ikke betraktet som aktuelle kandidater for stillingen, da de hadde vært i selskapet i henholdsvis 2 og 4 måneder, og der den ene på dette tidspunktet var langtidssykemeldt. Valget falt da på et av styremedlemmene i B, som nylig hadde tatt over som daglig leder hos A, etter at daglig leder i A hadde valgt å trekke seg og gå inn i en ny rolle. Styremedlemmet

virket som et logisk valg, og det ble antatt at sammenslåingen ville gå enklere dersom selskapene delte daglig leder.

Den nye daglige lederen av B var opprinnelig selger i A. Dette er en rolle han er svært dyktig i, og som han trives med. Salg er det som trigger og motiverer han, og selv etter han ble utnevnt til daglig leder i både A og B, har han gjort det klart at han kun ville bruke 20 prosent av tiden sin på denne lederrollen. Resten av tiden skulle han fungere som selger for A og B.

Dette skulle være en midlertidig løsning, men fem måneder etter at han er utnevnt har styret fortsatt ikke funnet en løsning på en ny fast daglig leder. Neste styremøte ble ikke avholdt før i mai 2009, selv om avtalene sier det skal være et styremøte hvert kvartal. Styremedlemmene har kontakt i denne perioden via telefon.

Valg av strategi

Idéen som ble presentert tok utgangspunkt i å skille opplæring fra de andre tjenestene A_{AS} tilbyr innenfor fagområdet, og knytte A tettere opp til B. Dette skulle gjøres for å fremstå som et stort akademi med kurs innen flere fagområder, og dermed kunne nå nye markeder.

A begynte på dette tidspunktet å merke finanskrisen, nysalg ble vanskeligere og eksisterende kunder utsatte igangsettelse av kursene. Ingen av kundene kansellerte derimot kontraktene sine, noe som gjorde at A var forsiktig optimistiske, men merket samtidig endringene i markedet.

B merket mindre til denne krisen, mest fordi de betjente svært få kunder, men også fordi nysalg opplevdes som vanskelig også når det var gode tider i markedet. Fagområdet B opererte på var fortsatt i vekst, noe Cs stadige fremgang var et bevis på, men salg av opplæring innen dette fagområdet var vanskelig.

En av gevinstene som ble antatt å komme fra endringen, var mersalg til eksisterende kunder, og synergisalg mellom forretningsområdene. Det ble forventet at kundene til A også ville kjøpe kurs fra B, og motsatt. Fem måneder inn i prosessen ser en at denne forventningen ikke holder mål, og ingen kurs er solgt på tvers som følge av

prosessen. B har hatt store problemer med å få solgt inn kursene hos de ansatte i A, og får dem derfor ikke presentert videre til kundene.

Tidligere suksess fra A skyldtes at det var en integrert del av den totale pakken A_{AS} solgte, og mange av salgene kom via de andre datterselskapene. Strategien med å fjerne A fra de andre tjenestene, og bygge opp nye nettsider som representerte både A og B, var viktig for B, som ikke identifiserte seg med de andre selskapene i A_{AS} . Dette ville skape større avstand mot de andre tjenestene, som ansatte i A i stor grad identifiserte seg med.

Da A og C bestemte seg for å opprette selskapet B var markedet preget av optimisme og vekst. Strategien fra styret til B var fra oppstart å bruke tid og kapital på utvikling av en kurspakke innenfor det valgte forretningsområdet, og selv ta risikoen ved utviklingen av disse kursene, for deretter få utbyttet av denne investeringen. Helt siden oppstart ble det forventet at B ville gå med negative resultater frem til 2009, da resultatene av risikoen forventes å komme. At markedet endret seg høsten 2008 gjorde at risikovilligheten forsvant, og spesielt A ble mer forsiktige ved at nye investeringer ikke skulle gjøres.

Både A og C besitter kunnskap om risiko og dens påvirkning på en organisasjon, og skulle i teorien vært i stand til å takle risikoen de tok på deg ved oppstart av B. Observasjoner tyder på at de har ignorert den operasjonelle risikoen de påtok seg da de valgte å gjennomføre en omfattende endringsprosess samtidig som de utnevnte en daglig leder i 20 prosents stilling. Manglede informasjon om endring i risikoholdning har gjort at medarbeiderne i B har fortsatt å utvikle kursene, med tilhørende kostnad, med begrunnelse i at investeringen vil lønne seg på sikt. Det kan derimot virke som at hovedeier har utviklet en sterk risikoaversjon som en reaksjon av et vanskeligere marked. Dette har resultert i at de ansatte i B sannsynligvis har prioritert feil arbeidsoppgaver i følge A, uten å ha fått tydelige føringer på hva de ellers skulle prioritert. Som en konsekvens risikerer nå B å gå konkurs i løpet av kort tid.

En alternativ strategi som ikke ble særlig drøftet av styret, var å knytte B nærmere opp mot C, slik at B var knyttet tettere opp mot sitt fagmiljø. Dette var en strategi som hadde fungert veldig bra for A. De fleste kundene B har hatt frem til i dag er solgt inn

via C sine ansatte, og C er i sterk vekst med stadig nye kunder. En av grunnene til at denne strategien ikke ble drøftet videre var i følge et av styremedlemmene hos B at As kundebase består av store organisasjoner, mens C retter seg mot små og mellomstore bedrifter. Salg til en kunde hos A ville dermed gi betydelige større inntekt enn salg til en kunde hos C. Salg mot A sine kunder går tregt, og en grunn til dette kan være at de som regel har eksisterende rutiner innenfor Bs forretningsområde. For små og mellomstore bedrifter er dette forretningsområdet diffust og uoversiktlig, og de velger derfor å bruke kapital på å få kunnskapen fremfor å forsøkte å lete den frem selv.

Et annet alternativ kan være å skifte litt av risikoen fra B til C. Styremedlemmet som jeg intervjuet i C gav uttrykk for at han syntes salgsavdelingen i B ikke var stor nok til å kunne forvente positive tall, og at det etter hans mening ikke ble gjennomført nok salgsmøter. Samtidig har A som et resultat av endringene i markedet innført ansettelsesstopp, en aksjon C med sine 13 nyansatte ikke har sett behov for å implementere. As beslutning påvirker B i den forstand at de ikke får utvide sin salgsavdeling slik det lenge var planlagt.

Det foreligger en avtale mellom A og B som sier at de skal få en prosentsats av inntekt på kurs de selger for hverandre. En slik avtale foreligger ikke mellom B og C, selv om mye salg kommer herfra. Å få på plass en slik avtale gjør at C kan velge å øke fokus på salg av B sine kurs mot sine kunder, og selv få økt sine resultater. De kan velge en av to fremgangsmåter for dette. De kan be konsulentene selge inn kurs hos de kundene konsulenten tror det kan være relevant. Eller C kan ansette en ny person som kan være grensesnittet mellom B og C. Per i dag har C en sterkt voksende oppdragsmengde, og ved å ansette en ny person som kan fungere både som selger av B sine kurs og fagperson på flere av kursene, frigjør de tid hos sine andre konsulenter som nå bruker tid på kursoppdateringer og samlinger. Allerede merker ansatte i B at det er vanskelig å planlegge nye samlingsdatoer for høsten 2009 med konsulentene i C, da de fleste allerede begynner å bli fullbooket. Samtidig reduseres risikoen for B ved at C påtar seg lønnskostnadene for den nye selgeren.

6.2 Styring av prosessen

Den ny daglige lederen for A og B gjorde det klart fra starten av at han bare kom til å bruke 20 prosent av tiden sin på ledelse av bedriftene. I intervjuet jeg hadde med han sa han at dette gjorde at de ansatte i større grad var forventet å lede seg selv. Teorien sier at for å kunne forvente selvledelse, må fire andre nivåer av ledelse være tilstede.

Som vist har det under prosessen vært store forskjeller mellom hva de ulike bedriftene har forstått med endringsprosessen. Mens de ansatte i A har trodd at målet var en tettere salgsavdeling, har de ansatte i B jobbet mot en full fusjon av selskapene. Visjonen med prosessen gir ikke inntrykk av å være tydelig definert, og målsettingen fremstår som fraværende, da det virker som at ingen av de ulike avdelingene arbeider mot samme mål. De verktøy som skal bidra til en god ideologisk ledelse ser ikke ut til å ha blitt tatt i bruk, og ledelse på dette nivået har nok i stor grad ikke vært tydelig nok.

Det er heller ikke tydelig hvilke strategiske avveininger som er gjort før prosessen ble igangsatt, og det er forskjellige tolkninger på hvorfor endringsprosessen er smart fra et strategisk perspektiv. Det administrative nivået er i stor grad dekket av stabsfunksjonene i A_{AS}, mens den operative ledelsen er henvist til mellomledere på de ulike avdelingene.

Rammevilkårene for å forvente selvledelse ser ikke ut til å være tilstrekkelig tilstede. Mangel på mål og prioriteringer fra ledelsen vanskeliggjør arbeidet for mellomledere og ansatte, da det er uklart hvor de skal og hva de skal gjøre for å komme dit. I B har jeg observert at de ansatte hele tiden mener de prioriterer de riktige arbeidsoppgavene, men fokuset har vært rettet mot en fusjon, og mindre tid er derfor brukt på salg. Manglende informasjon fra daglig leder ser ut til at tidligere daglig leder blir brukt som referansepunkt for hva som skal prioriteres, selv om informasjon han sitter på kan være utdatert.

Ser en på de ulike fasene i en endringsprosess, ser en at fase en ikke er oppfylt; de ansatte i A og B ikke har en felles virkelighetsforståelse. Det er store forskjeller med hva A og B tror de arbeider mot, men også internt i A er store forskjeller på hvordan

de oppfatter virkeligheten. Planleggingen i fase to, der prioriteringene skal gjøres, målsettingene formuleres og potensielle hindringer kartlegges er heller ikke tydelig for de ansatte, og det kan virke som at det er brukt for liten tid på fase en og to fra ledelsen sin side, og at de bare har valgt å igangsette prosessen uten disse.

Informasjonen kommunisert til de ansatte ser ut til å være svært forskjellig når en tar i betraktning at informasjonen til A og B kommer fra samme kilde. Dette er sannsynligvis ikke gjort med hensikt, men som en reaksjon på liten tid kombinert med ulike tolkninger hos de forskjellige avdelinger. At lederen bruker lite tid på rollen spiller nok også i stor grad inn på informasjonsflyten.

Et tiltak som kunne bidratt til en suksessfull prosessimplementering, var å opprette en arbeidsgruppe. Her kunne personell fra de forskjellige avdelingene gått inn, og sammen gjennomført fase en og to. Dette kunne avlastet arbeidsmengden på daglig leder, samtidig som det i større grad ville sikret at alle ansatte i begge selskap fikk samme informasjon og arbeidet i samme retning. I stedet kan det virke som at prosessen har ført til flere konflikter mellom ansatte i A og B.

6.3 Samarbeidet mellom A og B

For å forstå de problemene som har oppstått i samarbeidet mellom A og B, kan det være nyttig å se på samspillet internt i A. A er som nevnt delt inn i to avdelinger; salgsavdeling og leveranseavdeling. Daglig leder bruker mesteparten av tiden sin på salg, noe som også kan se ut til å påvirke hans ledelse. For mens selgerne i A er reflekterte og informert om de endringene som implementeres, gir leveranseavdelingen uttrykk for at de stadig mangler informasjon, og må bruke mye tid på å etterspørre dette fra daglig leder. Samtidig kan det virke som at daglig leder setter salg høyere enn leveranse. I intervjuet var han kun fokusert på salgsperspektivet av integrasjonen, og det jeg oppfatter det som at han ikke ser det arbeidet som ligger i å levere kursene. Dette inntrykket underbygges av forskjellen på informasjonen gitt til henholdsvis salgs- og leveranseavdelingen. Begrunnelsen hans er at uten salg er det ingenting å drive med, men det virker ikke som han i like stor grad ser at uten leveranse har du ingenting å selge.

Leveranseavdelingen i A er preget av store krav i forhold til forventningene fra ledelsen. I tillegg til å gjøre sine arbeidsoppgaver skal de støtte flere kontorer som de ikke har eierskapsfølelse til, de har deltatt aktivt ved utvikling av ny teknisk løsning, og på toppen kommer stadig nye krav fra B for å få progresjon på en prosess de ikke kjenner til eller ser nytteverdien av. At samarbeidet mellom A og B har ført til uenigheter mellom de to leveranseansvarlige er ikke så merkelig dersom en tar disse faktorene med i betraktningen. Ansatte i leveranse hos A avviser endringene av naturlige grunner, som vist i teori om motstand mot endring. A selger og går med overskudd, så endringen oppfattes ikke nødvendig i like stor grad som for de ansatte i B, og A nedprioriterer derfor tiltak foreslått av B.

Både A og B ser ut til å ha en sterk organisasjonskultur, der de begge i stor grad identifiserer seg med sitt fagområde. Denne identifiseringen virker sterkest hos A, der strategien alltid har vært å være trofast mot ett forretningsområde. Å snu denne holdningen og få godkjent et annet forretningsområde som likeverdig fremstår derfor som vanskelig. Å bygge ned den sterke eierfølelsen for sitt forretningsområde for så å bygge opp en felles kultur rundt et felles akademi kan bli en krevende prosess for ledelsen, og den geografiske avstanden mellom A og B vanskeliggjør dette ytterligere. Subkulturene hos A og B vil nok i realiteten alltid eksistere så lenge en har en geografisk avstand, og de to avdelingene vil bygge opp et fellesskap rundt sosiale aktiviteter på hvert sitt bosted. En felles kultur kan likevel være nyttig for å bygge opp et felles akademi, med de samme holdningene og verdiene, både internt og ut mot kunden.

Samtidig tyder observasjoner på at ledelsen i A og B ikke belønner etter de nye verdiene, da begge selskap bruker bonusordninger fra bunnlinje for å motivere de ansatte. Denne insentivordningen legger opp til at salg av hverandres kurs påvirker bonusen i mindre grad enn salg av egne kurs, og krefter brukes da naturligvis på å fokusere på egne kurs.

7 Konklusjon

For å vurdere om denne prosessen tenderer mot suksessfull gjennomføring eller ikke, er det greit å ta utgangspunkt i hva man ville oppnå med endringen. Observasjonene mine antyder at dette ikke var klart definert, og prosessen kan vurderes på to måter avhengig av hvordan hvilket utgangspunkt man velger.

Tar man utgangspunkt i at formålet med prosessen var å oppnå tettere samarbeide mellom selgerne, samt fremstå som en organisasjon ut mot markedet, er prosessen gjennomført. Problemet her er at prosessen ikke ga merverdi, da tettere kommunikasjon og felles nettsider foreløpig har til gode å generere økte inntekter. Samtidig er det fortsatt litt tidlig å kunne forvente resultater fra prosessen, og hadde selskapet stått i en sterkere økonomisk situasjon kunne det vært et alternativ å avvente for å se resultatene. Dette valget har man ikke her, da B trues med konkurs.

Tar man derimot utgangspunkt i at formålet var full integrasjon i alle organisasjonens ledd gjenstår mye av prosessen, og da spesielt i sammenkoblingen av leveranseavdelingene. Hvilken verdi en slik fusjon forventes å gi fremstår som uklar. Uavhengig av hva man tar utgangspunkt i, kan man si at strategien ikke slo til i forventet grad, da salget hos B ikke har økt som følge av prosessen.

Det er ikke nødvendigvis slik at dersom en prosess ikke går etter planen så er bakenforliggende beslutninger dårlige. Mange faktorer spiller inn ved en endringsprosess, og skylden kan ikke ene og alene legges på styret i B og de valg som er tatt.

Slik er det i dette tilfellet også. Valget av daglig leder var det eneste styret betraktet som reell på det tidspunktet, og litt ledelse er bedre enn ingen ledelse. Strategien om et felles akademi fremsto som en god strategi på daværende tidspunkt, A har mange store kunder, og salg inn av B sine kurs ville gitt gode inntekter. Problemet kommer når en ser på kombinasjonen av disse valgene; å igangsette en endringsprosess når ledelsen er en midlertidig løsning virker ikke som en oppskrift på suksess.

At begge lederne for akademiene A og B valgte å trekke seg og heller gå inn i andre stillinger i selskapet på kort tid kunne også være et varsel på at noe ikke var som det skulle i organisasjonen, og styret kunne nok med fordel undersøkt bakenforliggende årsaker til at de valgte å trekke seg, for å se hvilken påvirkning dette ville ha for driften videre.

En viktig del av enhver endringsprosess er å ta seg tid til å stoppe opp underveis og vurdere om strategien man har valgt er riktig, eller om man bør velge en ny retning. Slik blir en endringsprosess kontinuerlig. For nyetablerte bedrifter bør en slik vurdering gjøres ofte, da feilvalg i større grad kan få alvorlige konsekvenser. At B trues med konkurs er et eksempel på dette, og styret i B har en jobb foran seg for å snu trenden. At noe må gjøres er det ingen tvil om.

Litteraturliste

- Aven, T. (2007) *Risikostyring*, Oslo: Universitetsforlaget
- Bang, H. (1995) *Organisasjonskultur*, Oslo: Tano, 3. utgave
- Berg, M. E. (2003) *Ledelse; verktøy og virkemidler*, Oslo: Universitetsforlaget, 2. utgave
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1998) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse; Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*, Oslo: Ad Notam Gyldendal, 2. utgave
- Bryman, A. & Bell, E. (2007) *Business research methods*, Oxford: Oxford University Press, 2nd edition
- Heller, R. (1998) *Managing Change*, London: Dorling Kindersley Limited
- Hetland, P. W. (2003) *Praktisk prosjektledelse*, Oslo: Norsk forening for prosjektledelse, 3. utgave
- Kredittilsynet ved v/ spesialrådgiver Morten Thorbjørnsen, (23. januar 2008) *Operasjonell risiko og virksomhetsstyring i et tilsynsperspektiv* forelesning UiS
- Martinsen, Ø. L., (2004) *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk, 2. utgave
- Yin, R. K., (2003) *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, 2nd edition

Nettsider

- <http://no.wikipedia.org/wiki/Holdingselskap>
- <http://no.wikipedia.org/wiki/Immaterialrett>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Intellectual_property
- http://no.wikipedia.org/wiki/Joint_venture
- http://www.uis.no/forskning/risikostyring_og_samfunnsikkerhet/risikostyring/operasjonell_risiko/artic1e2003-1229.html
- http://en.wikipedia.org/wiki/Life_coach#Life_coaching
- http://www.lovdatabasen.no/cgi-wif/wifldles?doc=/usr/www/lovdatabasen/all/nl-20050617-062.html&emne=arbeidsmilj%C3%B8&lov*&&

INTERVJUMAL

Intervjuet er basert på åpne spørsmål, og det er liten grad av planlegging av intervjuet for å kunne vinkle intervjuet mer i dybden på saker som måtte dukke opp.

Ved innkallelse:

Intervjuobjektet får svært liten informasjon om hva intervjuet skal handle om, da det er ønskelig at de ikke stiller med forventninger. Forteller derfor bare at jeg skriver min masteroppgave for A og B, og at jeg ønsker ett bedre innblikk i integrasjonsprosessen.

Tid avsatt: ½ - 1 time

Intervjuet

Ved intervjustart gis følgende informasjon:

1. Forteller igjen at jeg skriver masteroppgave for A og B.
2. Forteller at dette er konfidensielt, at ledelsen skal ikke kunne spore svarene tilbake til den enkelte person. Spør om det er i orden at intervjuet tas opp, for at jeg skal bruke mindre tid på notering.
3. Forteller hvordan intervjuet legges opp. At det er basert på åpne spørsmål, og at intervjuobjektet gjerne må bruke litt tid til å tenke gjennom svaret, og at det er ment som en samtale rundt prosessen mellom de to selskapene.

Spørsmål 1. Hva vet du om integrasjonsprosessen mellom A og B?

Spørsmål 2. Hvorfor skal A og B integreres?

Spørsmål 3. Hvilke hindringer kan en slik integrasjon møte?

Spørsmål 5. Hvordan tror du integrasjonsprosessen vil påvirke deg og din hverdag?

Spørsmål 6. Hvilke gevinster tror du prosessen kan gi?

Stikkordsliste:

Integrasjon salgsavdeling

Integrasjon leveranseavdeling

Synergisalg

Samlet leveranse

Insentivordning

Teknisk løsning – flere brukere på samme system og samme kunde