

Samfunnsvitenskapelig fakultet

Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag

Mastergrad i endringsledelse

Masteroppgave

Vår 2017

Kandidatnummer: 1110



Universitetet
i Stavanger

Utvikling av en ny organisasjonsstrategi som svar på et marked i nedgang – et casestudie av omstillingsprosessen i IT-selskapet Bouvet Rogaland.

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: Vår 2017

FORFATTER: **Bjørn Sebastian Lorentzen**

VEILEDER: **Einar Brandsdal**

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Utvikling av en ny organisasjonsstrategi som et svar på et marked i nedgang- *et casestudie av omstillingsprosessen i IT-selskapet Bouvet Rogaland*

EMNEORD/STIKKORD:

Nedgangsmarked, Strategi, Human Resource Management, Organisasjonsendring, Medarbeiderskap, Endringskapasitet.

SIDETALL: 65 (inkludert referanser og vedlegg)

STAVANGER 15. Juni 2017

Sammendrag

Denne kvalitative studiens utgangspunkt var problemstillingen; hvordan utformet Bouvet Rogaland en strategi for å skape vekst i et nedgangsmarked - og hvordan ble strategien implementert? For å besvare dette blir det formulert 4 forskningsspørsmål:

- 1) Hvilke strategiske tiltak ble valgt, og hvilke strategiperspektiv lå til grunn?
- 2) I hvilken grad samsvarte den utvalgte strategien med den eksisterende Human Resource Management-praksisen?
- 3) I hvilken grad har Bouvet utviklet endringskapasitet gjennom prosessen?
- 4) Hvilken betydning har Bouvet sitt medarbeiderskap hatt på endringsprosessen?

Det teoretiske rammeverket innleder med ulike tilnærminger og perspektiver på strategi, og deretter teori om Human Resource Management (HRM), som videre kobles med strategiteori. Deretter blir endringskapasitet presentert, samt ulike verktøy for å skape oppslutning og gjennomføring av endringsprosesser. Teorikapittelet avslutter med å presentere begrepet medarbeiderskap. Studien finner prisedsettelse av tjenester i bytte mot lengre kontrakter, og en strategi om å beholde de ansatte i vanskelig tider, som de sentrale strategiske tiltakene. En kostnadslederskapsstrategi lå til grunn for disse tiltakene, hvor det overordnede formålet var å bruke nedgangsmarkedet til å posisjonere seg til å utnytte en differensieringsstrategi når markedet tok seg opp. I tillegg finner denne studien at HRM-praksisene ble nedprioritert på kort sikt som en følge av de strategiske tiltakene, men i et lengre perspektiv viste det seg som tilretteleggende for mer fokusert arbeid med de menneskelige ressursene, spesielt i forbindelse med kompetanseløft og strategisk rekruttering. Studien viser videre at nedgangsmarkedet var en sentral, styrende faktor i endringsarbeidet, noe som førte til oppslutning om endringen. Samtidig førte dette til at verdien i erfaringene de ansatte fikk gjennom prosessen ble redusert. Sett i sammenheng med funn som viser en kultur og struktur som distanserer seg fra rutiner og bruk av historikk i møte med nye endringer, tyder ikke funnene på at Bouvet har utviklet en endringskapasitet på bakgrunn av endringen. Avslutningsvis blir det avdekket at medarbeiderskapet i Bouvet førte til en bred ansvarsfordeling utover de ansattes formelle oppgaver. Dette påvirket videre endringsprosessen ved at de ansatte kom med vesentlige innspill underveis, og støttet hverandre på en samlende måte.

Forord

Denne masteroppgaven avslutter en toårig mastergrad i endringsledelse ved Universitet i Stavanger.

Jeg vil rette en takk til min veileder Einar Brandsdal for hans viktige engasjement og gode, konstruktive tilbakemeldinger. Jeg vil også rette en stor takk til informantene i Bouvet Rogaland som gjorde det mulig å skrive denne oppgaven.

Bjørn Sebastian Lorentzen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag
Forord
1. Innledning	1
1.1 Caseenheten Bouvet Rogaland	1
1.2 Studiens hensikt og målsetning	4
1.3 Problemstilling	4
1.4 Avgrensning.....	5
1.5 Oppgavens oppbygning	5
2. Teori	6
2.1 Strategi.....	6
2.1.1 Generiske konkurransestrategier	6
2.1.2 Det ressursbaserte perspektivet på strategi.....	8
2.1.3 Kunnskapsperspektivet på strategi.....	9
2.1.4 Strategi og struktur	10
2.2 Human Resource Management.....	10
2.2.1 HRM historisk utvikling.....	11
2.2.2 Strategisk HRM	11
2.3 Endring	13
2.3.1 Endringsmotstand.....	13
2.3.2 Endringskapasitet	14
2.3.3 Kapasitet for endring	15
2.4 Medarbeiderskap	18
2.4.1 Den skandinaviske ledelsesmodellen	19
2.5 Oppsummering teorikapittel	21
3. Metode	22
3.1 forskningstilnærming.....	22
3.2 Forskningsdesign	22
3.2.1 Casestudie	23
3.3 Valg av datainnsamling.....	24
3.4 Gjennomføring av undersøkelsen	24
3.4.1. Utvalg.....	24
3.4.2 Intervjuet	25
3.4.3 Transkribering og datanalyse.....	26
3.5 Styrker og svakheter ved anvendt metode.....	26
3.5.1 Pålitelighet.....	27
3.5.2 Begrepsvaliditet	27
3.5.3 Ekstern validitet	28
3.5.4 Ethiske problemstillinger	28
4. Empiri og drøfting.....	29
4.1 Hvilke strategiske tiltak ble valgt og hvilke strategiperspektiv lå til grunn?	29
4.2 I hvilken grad samsvarte de strategiske tiltakene og HRM-praksisen?	35
4.3 I hvilken grad har Bouvet utviklet endringskapasitet gjennom prosessen?	41
4.3.1 Framing.....	41
4.3.2 Deltakelse	44
4.3.3 Hastighet og sekvens	46

4.3.4 Rutiner	47
4.3.5 Rekruttering.....	48
4.3.6 Har de ansatte i Bouvet utviklet endringskapasitet i endringsprosessen?	49
4.4 Hvilken betydning har Bouvet sitt medarbeiderskap hatt på endringsprosessen?	53
4.4.1 Hvordan forholder de ansatte i Bouvet seg til kollegaer?	53
4.4.2 Hvordan forholder de ansatte i Bouvet seg til arbeidsoppgavene sine?	55
4.4.3 Hvordan forholder de ansatte i Bouvet seg til arbeidsgiver?	56
4.4.4 Medarbeiderskapet i Bouvet	57
4.4.5 Hvordan påvirket medarbeiderskapet endringsprosessen i Bouvet?.....	58
5.0 Oppsummering og konklusjon	59
5.1 Forslag til videre forskning.....	60
6.0 Litteraturliste.....	61
Vedlegg 1: Intervjuguide Bouvet.....	64
Vedlegg 2: Bouvet interne undersøkelser 2016.....	65

1. Innledning

”Blodet renner i gatene i Stavanger” uttalte Petter Stordalens i 2015 for å beskrive tilstanden i byens næringsliv (Seglem, 2015). Dette sitatet maler et bilde av hvordan nedgang i oljeprisen har hatt store konsekvenser for majoriteten av selskapene som opererer i Rogaland. SSB har i sin rapport om ringvirkninger av petroleumsnæringen registrert at antall sysselsatte i petroleumsindustrien falt med 25 000 mellom 2013 og 2015, som en følge av reduserte investeringer (Statistisk sentralbyrå [SSB], 2016). Denne nedgangen i aktivitet påvirker bedrifter som i flere år har hatt innbringende oppdrag direkte eller indirekte til oljenæringen. En nedgang i aktivitetsnivået betyr ikke bare at konkurransen om kundene øker, det skjer også en endring i hvilke behov som oppstår, noe som fører til at bedrifter må tilpasse seg for å kunne overleve (Hennestad, 2009). Samtidig har flere undersøkelser vist at omstruktureringer som skjer i nedgangstider leder til produktivitetsvekst; mindre produktive selskaper blir presset ut av markedet, samtidig som de minst produktive nyetableringene blir redusert (Huse, 2009). Denne oppgaven er et casestudie av et selskaps møte med denne nedturen, der formålet er å undersøke hvordan selskapet utformet og implementerte strategiske tiltak for å takle nedturen og vokse i et marked i nedgang.

1.1 Caseenheten Bouvet Rogaland

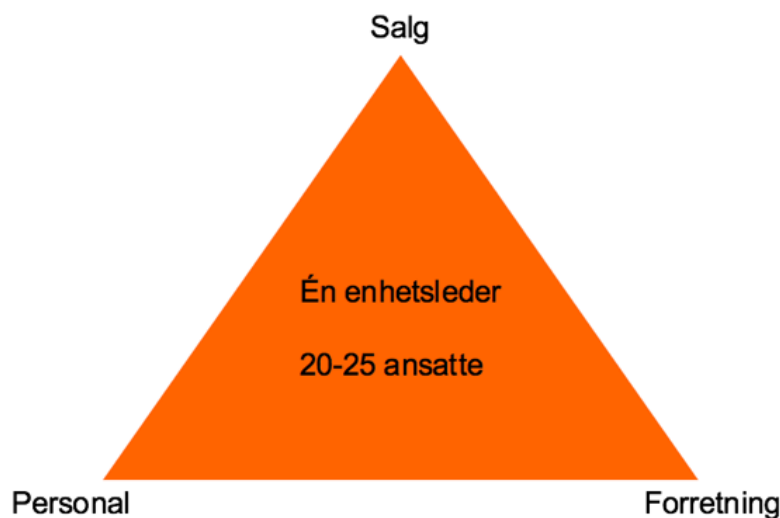
Bouvet Rogaland (heretter kalt Bouvet) er et norsk konsulentselskap som designer, utvikler, forvalter og gir råd om IT-løsninger og digital kommunikasjon basert på kundenes behov. Selskapet inngår i det børsnoterte konsernet Bouvet ASA, og har kontorer i Stavanger sentrum, Forus og Haugesund. Det er per 2017 320 ansatte i Rogaland, og totalt 1131 ansatte i Norge og Sverige (Bouvet, 2017).

Bouvet beskriver seg selv om jordnære, uformelle og tett på. ”Det er hvordan vi agerer som betyr noe”, er sitatet fra regionleder Bjarte Gudmundsen (Rosenkilden, 2017), da med henvisning til det engelske begrepet ”agile”. ”Agile” er et sett prinsipper innen IT-industrien hvor krav og løsninger utvikler seg gjennom samhandling og selv-organiserende, kryss-funksjonelle team (Collier, 2011). I dette ligger det et fokus på ansatte og deres kompetanse. Bouvet er en kunnskapsbedrift, noe som medfører at de ansatte er kunnskapsmedarbeidere. Kunnskapsmedarbeidere arbeider med større grad autonomi og mobilitet sammenlignet med tradisjonelle arbeidere, og har i større grad en indre motivasjon styrt av ønske om personlig

vekst og selvrealisering (Newell et al., 2009). Et fellestrekk for kunnskapsmedarbeidere er at beslutninger foretrekkes tatt av arbeidstaker selv eller arbeidsgruppen, og ikke sentralt av ledelsen. Kombinert med dette er fleksible og dynamiske arbeidsforhold sterkt foretrukket fremfor byråkratiske organisasjoner (Ibid).

Bouvet i 2014 – før oljenedturen

Bouvets organisering anno 2014 var i tråd med Newell et al. (2009) teorier. Selskapet hadde lav struktur; en ansatt i Bouvet var enten konsulent, enhetsleder eller i virksomhetsstøtten (toppledelsen). Under følger en illustrasjon av organiseringen av enhetene til Bouvet i 2014 (figur 1).



Figur 1 - Eksempel på én enhet i Bouvet 2014

Bouvet var organisert i flere mindre enheter på rundt 20-25 konsulenter. Hver enhet fungerte som en egen organisasjon, med ansvar for å selge tjenester (salg), utvikle nye tjenester/markeder (forretning) og følge opp de ansatte i enheten (personal). Hver enhet hadde én leder som hadde ansvar for alle hjørnene på trekanten. Denne strukturen ga konsulentene i enheten én leder å forholde seg til, og la til rette for autonomi og effektive beslutninger nettopp på bakgrunn av få hierarkiske ledd. Virksomhetsstøtten, som i overført betydning kan kalles toppledelsen, var utenfor enhetene, og ble ikke påvirket av endringen. Navnet virksomhetsstøtte var valgt for å fremheve at ledelsens oppgave er å støtte fremfor å styre.

Starten på oljenedturen

Q1 2014 viste Bouvet Rogaland gode resultater, og en stor del av inntjeningen kom fra bedrifter direkte eller indirekte tilknyttet oljesektoren. Samme år gikk oljeprisen ned, noe som påvirket aktivitetsnivået i oljesektoren (SSB, 2016). Slike endringer kommer som oftest brått og med stor kraft, og det påvirker forretningsmiljøet på en måte som krever at flere bedrifter må justere sine arbeidsprosesser og aktivitetsnivå (Foss, 2010). To sentrale effekter av økonomisk krise er en reduksjon i behov og nedgang i tilgang til kreditt. Dette er relevant i de fleste resesjoner, selv om en ser at flere bedrifter opplever dem i ulik grad og i forskjellige kombinasjoner (ibid).

Da etterspørselen etter Bouvets tjenester gikk ned, og de ikke lenger kunne velge oppdrag som passet måten de arbeidet på, ble organiseringen satt på prøve. Virkeligheten av større variasjon, og ikke minst kamp om oppdragene, gjorde at det i de mindre enhetene ikke lå til rette for utnyttelse av den samlede kompetansen i selskapet. Dette kan illustreres ved at økende ledig kapasitet i Bouvets enheter førte til et press på forretningsdelen av enhetene, hvor presset var på å skaffe flere oppdragsområder. Økt press på forretning førte til mindre fokus på salg og personal. Resultatet var at deler av enhetene arbeidet under et stort press, mens andre deler hadde ledig kapasitet. Dette var en ubalanse som ble skadelig for Bouvet, og det skapte tendenser til intern konkurranse mellom enhetene, istedenfor å stå sammen i verdiskapingen. Samtidig ble kundebehovene mer komplekse.

Tidligere pleide kundene å ta inn konsulenter fra flere ulike konsultentselskaper på et prosjekt, men i nedgangstider ble det behov for at færre selskaper i større grad leverte komplette leveranser. Parallelt identifiserte Bouvet flere markedsmuligheter som daværende system og strukturering ikke var dimensjonert til å takle. Tilstanden anno 2014, som bedriften hadde god suksess med i et godt marked, ble for krevende. For at Bouvet skulle opprettholde sin plass i markedet og legge til rette for vekst, måtte selskapet endre seg.

1.2 Studiens hensikt og målsetning

Norge, og Stavanger spesielt, har de siste årene merket store ringvirkninger av oljeprisfallet. ”Finanskrisen er omstillingstid”, er et sitat av professor Torger Reve (2009) i tidsskriftet Horisont. Prispress i markedet og nedgang i aktivitetsnivå gjør at bedrifter må effektivisere og kutte kostnader (ibid). Noen selskaper klarer å tilpasse seg, andre faller fra. Hensikten bak denne casestudien er å gå i dybden på et selskaps møte med et nedgangsmarked, og utforske hvilke strategiske tilpasninger som ble gjort, og hvordan tiltakene ble implementert.

Studiens målsetning er å anvende relevant teori for å skape en forståelse av hvordan Bouvet gikk frem for å utvikle en strategi for å møte et nedgangsmarked, og hvordan de implementerte den valgte strategien. Hovedvekten i denne oppgaven er å undersøke hvilke strategiske avgjørelser som er tatt, hvilke vurderinger som lå til grunn, og hvordan omstillingsprosessen forløp.

1.3 Problemstilling

Basert på studiens målsetning er problemstillingen:

Hvordan utformet Bouvet en strategi for å skape vekst i et nedgangsmarked - og hvordan ble strategien implementert? Herunder er det formulert to tilhørende forskningsspørsmål:

1. *Hvordan tilpasset Bouvet seg til nedgangsmarkedet?*

1.1 Hvilke strategiske tiltak ble valgt, og hvilke strategiperspektiv lå til grunn?

1.2 I hvilken grad samsvarte den utvalgte strategien med den eksisterende Human Resource Management-praksisen?

2. *Hvordan ble den vedtatte strategien implementert i Bouvet*

2.1 I hvilken grad har Bouvet utviklet endringskapasitet gjennom prosessen?

2.2 Hvilken betydning har Bouvet sitt medarbeiderskap hatt på endringsprosessen?

For å besvare forskningsspørsmålene tas det utgangspunkt i Bouvet, som utgjør enheten for denne oppgaven. For å gå i dybden på enheten er det valgt casestudie som metode.

Vurderingene bak dette valget vil utdypes i metodekapittelet.

1.4 Avgrensning

En casestudie som dette kan undersøkes fra flere hold. For å kunne gå i dybden på enheten er det imidlertid blitt nødvendig å gjøre avgrensinger. Denne oppgaven fokuserer på strategiske tiltak i et nedgående marked og prosessen med å implementere dem i praksis.

Organisasjonskultur og -struktur betraktes som relevant og kunne vært inkludert i større grad, men for denne oppgaven vil det i hovedsak kun bidra som forklaringsfaktor i forbindelse med strategiske tiltak og hvordan det påvirker implementeringen i praksis.

1.5 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er delt inn i tre hovedkapitler med tilhørende underkapitler, i tillegg til innledning og oppsummering/konklusjon. Kapittel 2 er teorikapittelet, og er inndelt etter problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål. Første del av teorikapittelet vil derfor presentere teori om Strategi og Human Resource Management (heretter forkortet HRM). Del 2 vil ta for seg implementering av de strategiske tiltakene. Her vil begrepene endringskapasitet og medarbeiderskap presenteres. Kapittel 3 er metodekapittelet, og her vil de metodiske valgene diskuteres i lys av problemstillingen. Kapittel 4 vil presentere empiri fra caseenheten og drøfting av denne teorien i henhold til problemstillingen. Kapittel 5 vil summere drøftingen og konkludere. Her vil oppgavens funn oppsummeres og problemstillingen besvares.

2. Teori

2.1 Strategi

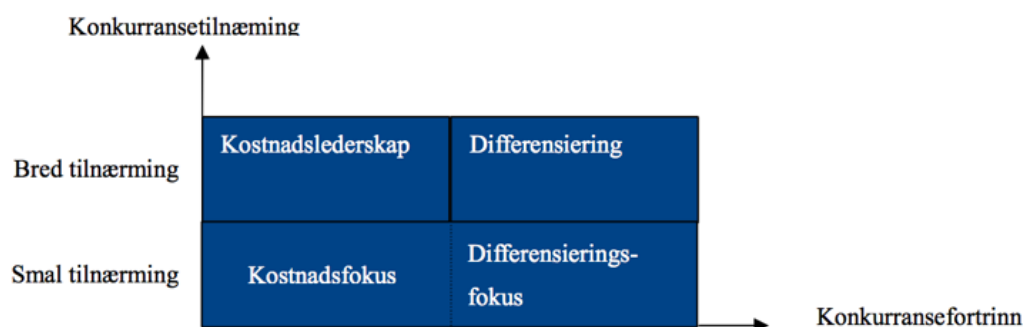
En strategi kan beskrives som en organisasjons plan for å nå sine mål. En skiller mellom to typer strategier for å skape konkurransefortrinn: den generiske og den ressursbaserte.

Generiske strategier omhandler en organisasjons posisjonering i forhold til sine omgivelser, mens det ressursbaserte perspektivet retter fokus mot interne forhold i organisasjonen. De ulike perspektivene på strategi er valgt for å forstå grunnlaget for strategivalgene til caseenheten, og dermed besvare forskningsspørsmål 1.1 om hvilke strategiske tiltak ble valgt, og hvilke strategiperspektiv som lå til grunn.

2.1.1 Generiske konkurransestrategier

Konkurransestrategier er veien mot en formålstjenlig posisjon i en bransje. For Bouvet, som opererte i et nedgangsmarked, vil posisjoneringen i forhold til konkurrentene kunne være en indikator på hvordan de møtte markedsnedgangen. Konkurransestrategi handler om å sikre en holdbar og lønnsom posisjonen overfor konkurrentene. En bedrifts posisjon under slike konkurransekrefter kan således styrkes eller svekkes etter de strategiske valgene som blir tatt (Porter, 1992).

Generiske strategier deles inn i tre kategorier; kostnadslederskap, differensiering og fokusering (Porter, 1992). De forskjellige strategiene er fordelt langs dimensjonene konkurransetilnærming- og fortrinn (figur 2). Konkurransetilnærming fokuserer på størrelse, etterspørsel og struktur i tiltenkt marked, mens konkurransefortrinn ser imidlertid til selskapers kjernekompetanse- og styrke. Ifølge Porter (1992) er kostnadslederskap og differensiering to strategiske innganger for å legge til rette for økt konkurransene, og en bør fortrinnsvis velge én av retningene. Nedre del av figur 2 viser en oversikt over kostnadsfokus og differensieringsfokus i en smal konkurransetilnærming.



Figur 2 – Porters generiske strategier

Kostnadslederskap

En kostnadslederskapsstrategi er å tilby ett eller flere produkter til en lavere produksjonskostnad enn det konkurrentene leverer, samtidig som en oppnår større fortjeneste. Dette resulterer i et konkurransefortrinn, men kjerneaktivitetsområder som kvalitet og service skal ikke overses. En slik strategi har en vid markedstilnærming, hvor selskaper ofte tilbyr et bredt spekter av beslektede produkter rettet mot behov hos store forbrukergrupper. Skal en oppnå suksess som kostnadsleder kreves det utstrakte markedsandeler eller fordelaktig tilgang til arbeidskraft, deler, råvarer eller lignende innsatsfaktorer. Ved mangel av fordel i innsatsfaktorer vil et selskap være sårbar overfor konkurrenter som enklere kan imitere prosessene. Et sentralt kriterium for å lykkes er kostnadskontroll, gjerne kombinert med investering i moderne og effektive produksjonsmaskineri. Stordriftsfordeler kombinert med kostnadsfordeler styrker et selskaps posisjon, samtidig som det skaper barrierer for konkurrenters inntog. Klarer en å holde denne posisjonen kan en oppnå økonomisk overskudd, som videre kan reinvesteres for å opprettholde posisjonen (Porter, 1992).

Differensieringsstrategi

Differensiering innebærer å bruke produktegenskaper, service, personale, image eller markedsføringskanaler til å skille selskapets produkt fra konkurrentenes. Produktet må oppfattes som unikt og verdiskapende på målgruppen i så stor grad at det prioriteres over andre, gjerne rimeligere, produkter. Kundelojalitet er sentralt i en differensieringsstrategi, særskilt fordi det representerer gjenkjøp som videre gir økt lønnsomhet for selskapet (Kotler, 2005). Skal en lykkes med differensieringsstrategi må en investere mye ressurser i utvikling, design, markedsføring og kvalitetskontroll. Merkostnadene som skapes av differensieringen

må være lavere enn merinntektene for at selskapet skal være tjent med strategien. Dette gir et krav om kostnadsreduksjon i de aktivitetene som ikke skaper verdi for kunden (Porter, 1992).

Fokusstrategi

Fokuseringsstrategi er å satse på å levere best på et eller noen få segmenter som en nisjeaktør. Dette kan gjøres gjennom en differensiering- og kostnadslederskapsstrategi, og handler om å møte behovene hos målgruppen bedre enn konkurrentene, som gjerne satser bredere i markedstilnærmingen. En fokusstrategi gir mulighet til å velge segmenter eller nisjer hvor konkurransen er svak, eller gjerne hvor risikoen for substitutter er mindre (Porter, 1992).

Porter (1992) argumenterer for at kostnadslederstrategi og differensieringsstrategi er gjensidig utelukkende alternativer. Poenget her er at selskaper som ikke har klart for seg en retning innen generisk strategi vil være ”midt mellom ingenting”. Dette er å betrakte som dårlig strategisk posisjonering, da det ikke gir fortrinn. Likevel finnes det flere unntak, der det mest populære er Toyota som kombinerer høy kvalitet med lav pris. I tilfeller der selskaper kombinerer generiske strategier bør det trekkes et skille mellom forretningsområdene, slik at hvert områdene får mulighet til konkurransefortrinn (Porter, 1992).

2.1.2 Det ressursbaserte perspektivet på strategi

En annen måte å forklare konkurransefortrinn er det ressursbaserte perspektivet på strategi. Bouvet er et konsultentselskap, og har inntjening gjennom å levere faglig kompetanse til kundene. Samtidig har Bouvet sterkt fokus på effektivitet gjennom flat struktur og høy grad av autonomi. Dette avsnittet er således inkludert for å kunne diskutere hvorvidt en kan forstå de strategiske tiltakene til Bouvet som ressursbaserte.

Studier har identifisert at vedvarende konkurransefortrinn i større grad er et resultat av en organisasjons tilgang på og evne til å utnytte ressursene, sammenlignet med posisjoneringen den har i et produktmarked (Lado og Wilson, 1994). Det ressursbaserte perspektivet på strategi søker etter å forklare lønnsomhet og konkurransefortrinn over tid gjennom organisasjonens ressurser. Noen bedrifter leverer bedre, mer effektivt eller til flere kunder enn andre. I dette perspektivet forklares dette fortrinnet med at de ressursene organisasjonen besitter vil være verdifulle og at de samme ressursene ikke enkelt kan erstattes eller imiteres av andre (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Ressurser defineres som samtlige innsatsfaktorer i en organisasjons besittelse og kontroll som setter den i posisjon til å utvikle og gjennomføre effektive strategier (Barney, 2007). Barney (2007: s. 133) deler det opp i 4 kategorier;

- 1) Finansiell kapital, som egenkapital, lån og trekkrettigheter,
- 2) Fysisk kapital, som produksjonsteknologi- og fasiliteter,
- 3) Humankapital, som ansattes evner, ferdigheter og kompetanse,
- 4) Organisatorisk kapital, som strukturer, systemer og relasjoner.

Det kan være vanskelig å vite hva enhver ressurs betyr for en organisasjon, og ofte handler det om kontekstuelle og lokale behov som kanskje ikke vil være tilstede for andre selskaper (Barney, 2007). Verdifulle ressurser, som for eksempel en sterk organisasjonskultur, kan være et sentralt fortrinn i en organisasjon. Denne oppgaven tar utgangspunkt i Scheins (2004) definisjon på organisasjonskultur, hvor kulturen beskrives gjennom nivåene artefakter, verdier og grunnleggende antakelser. Helt enkelt kan det forklares som ”hvordan vi gjør det hos oss” (Deal og Kennedy, 1982). Forskjellige ressurser kan ha forskjellige fordeler, og organisasjoner kan derfor ikke helt fritt velge strategier etter ønske, og bør utforme strategier basert på den styrken de allerede besitter (Mikkelsen og Laudal, 2016).

2.1.3 Kunnskapsperspektivet på strategi

En forlengelse av det ressursbaserte perspektivet er det kunnskapsbaserte perspektivet på strategi. Dette perspektivet ser kunnskap og kompetanse som kilder til varige konkurransefortrinn. Her ligger fokuset på en organisasjons evne til å skape, tilegne, formidle og anvende kunnskap på en måte som skaper et fortrinn sammenlignet med omgivelsene. Grunnideen er at de organisasjonene som klarer å skape og utnytte kunnskap før andre og på en bedre måte enn andre, vil kunne levere tjenester og varer mer effektivt enn andre. Slik det vektlegges i dette perspektivet har kunnskapsintensive organisasjoner som leverer konsulenttjenester, eller øvrige organisasjoner som konkurrerer på innovasjon og nytenkning, et særlig press på kunnskapen internt i selskapet (Grant, 2003). Innen kunnskapsperspektivet er det ikke enkeltpersoner som trekkes frem, i stedet fremheves den samlede kunnskapen i organisasjonen og enkeltpersoners bidrag til produksjon, deling og lagring av denne kunnskapen (Mikkelsen og Laudal, 2016)

Innen begrepet kunnskap er det nødvendig å skille mellom eksplisitt og taus kunnskap. Eksplisitt kunnskap er mer tilgjengelig og kan enkelt nedfelles i dokumenter, oversikter og deles videre. Taus kunnskap er resten, det vil si den kunnskapen som er tilstede, men som vanskelig kan formidles eller nedfelles i dokumenter uten en nærmere forståelse av konteksten (Mikkelsen og Laudal, 2016). Nonaka & Takeuchi (1995) setter et ettertrykkelige fokus på å få den tause kunnskapen frem i lyset. Hovedpoenget handler om å løfte denne informasjon til kunnskap i samspillet mellom individer og deres refleksjoner, erfaringer, persepsjon og kontekst. Ved et godt samspill kan taus kunnskap bli til eksplisitt kunnskap. På samme måte kan eksplisitt kunnskap bli til taus kunnskaps, for eksempel ved arbeidsmetoder som blir så sentrale i en organisasjon at det tas for gitt. En vil imidlertid stadig veksle mellom taus og eksplisitt kunnskap, og gjennom dette vil individer erfare, lære og utvikles (Nonaka & Takeuchi, 1995). For organisasjoner vil det være et strategisk fortrinn å ha rutiner og systemer for utvikling og spredning av taus og kontekstuell kunnskap (Mikkelsen og Laudal, 2016).

2.1.4 Strategi og struktur

For å forstå en organisasjons strategi vil det i flere tilfeller være nødvendig å skape en forståelse av organisasjonens struktur . Struktur defineres som ”de formelle strukturene for oppgave- og autoritetsforhold som styrer hvordan menneskene skal samordne sine aktiviteter og ressurser for å oppnå organisasjonens mål” (Jacobsen & Thorsvik, 2007: s.62). Dette illustreres ofte gjennom et organisasjonskart, og kan enkelt beskrives som en organisasjons skjellet. Den mest generelle oppfattelsen er at organisasjoner bør velge en formell struktur som underbygger strategivalget, men i noen tilfeller kan deler av strukturen kan være vanskelig å endre, og dermed tilpasses strategi deretter (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

2.2 Human Resource Management

Human Resources management (HRM) kan beskrives som alle systemer og prosedyrer som bidrar i å lede forholdet mellom en organisasjon og dens ansatte (Boxall og Purcell, 2008) Mer konkret kan det defineres som all aktivitet rundt anskaffelse, planering, utvikling og avvikling av menneskelige ressurser i organisasjoner (Kuvaas og Dysvik, 2012).

Flere teoretikere argumenterer for viktigheten av riktig fokus på HRM og viktigheten av at dette integreres i bedrifters strategivalg (Bolman & Deal, 2009). Dette avsnittet vil presentere teori til å belyse og diskutere Bouvets arbeid med de menneskelige ressursene, og koblingen det har til de strategiske tiltakene for å besvare forskningsspørsmål 1.2.

2.2.1 HRM historisk utvikling

Human Resource management har befestet seg innen organisasjonslitteraturen, og en har sett et økende fokus på dette på 2000-tallet (Datta, Guthrie, & Wright, 2005). ”De ansatte er vår viktigste ressurs” er fra Bolman & Deal, (2009) og representerer grunnideen i denne tankegangen. I dette ligger det en forestilling om individenes rolle i bedrifter, og hvordan de er avgjørende for organisasjonens prestasjoner. En naturlig følge av denne tilnærmingen er en endret tilnærming til de ansatte, gjerne i form av gjensidighet, veiledning, deltakelse og myndiggjøring. Kombinert får en da en ide om at ansattes og organisasjonens behov kan forenes, ved å tilrettelegge for at de ansatte kan utfolde seg på en måte bedriften er tjent ved (Bolman & Deal, 2009).

Organisasjoner trenger menneskers lidenskap, ideer og talent, mens mennesker trenger framtidsutsikter, realisering og lønn. En ubalanse i dette vil føre til at én eller begge partene lider, og på samme måte vil en hensiktsmessig balanse være bra for begge parter. Ansatte vil på den måten få stimulert og realisert seg gjennom meningsfylt arbeid, og organisasjonen får den lidenskapen og talentet den absolutt trenger (Bolman & Deal, 2009).

Selv om fokuset på menneskelige ressurser er sterkt og voksende, hevder Bolman & Deal (2009) at flere bedrifter ikke investerer nok for å utvikle de nevnte ressursene tilstrekkelig. Flere og flere teoretikere legger trykk på at en arbeidsstokk som er inspirert, motivert og tilstrekkelig utfordret er en sterk kilde til strategiske fordeler. En kan si at dette er en tanke som dekker grunnideen i HRM. Videre hevdes det at de som makter å forstå, og ikke minst respondere effektivt på ansattes behov, vil tiltrekke seg den kompetansen og det engasjementet som er sentralt for et godt sammenlagt resultat (Bolman & Deal, 2009).

2.2.2 Strategisk HRM

HRM kan bli en sentral plattform for å utvikle ansattes kompetanse, motivasjon og ressursen som de representerer på en måte som skaper verdi for bedriften. For å utnytte denne plattformen for fullt, må den integreres i selskapets strategi. Barney & Wright (1998) argumenterte tidlig for at HRM burde ha forankring i ledelsen. I markeder preget av hard konkurranse, representerer de ansatte en ressurs som kan bli et sterkt konkurransefortrinn (Wright og McMahan, 2011). Likevel kan ikke HRM-ledere betrakte seg selv som HRM-ansatt, men snarere en forretningsutvikler med ansvar for HRM (Barney og Wright, 1998). For å få til dette må ledelsen erkjenne at HRM kan resultere i konkurransefortrinn gjennom strategisk utnyttelse av praksiser, systemer og mest av alt de ansatte.

En av formålene med strategisk HRM er å trekke frem de prinsipper som styrer forholdet mellom en virksomhets strategi og HRM-praksiser. Her handler det om å finne en best mulig tilpasning mellom virksomhetens strategi, omgivelser og HRM-praksis (Kaufman, 2012). En kan skille mellom to tilnærminger: ”beste praksis”, og ”beste tilnærming”. Beste praksis har fått god rot i litteraturen, og er ideen om at det finnes ulike praksiser for HRM som uansett kontekst og virksomhetstype er gode løsninger som bør implementeres. En motvekt til dette, som bidrar til mer nyanser, er ”beste tilpasning”. Grunnmuren i denne ideen handler om at effekten av HRM-praksiser vil være avhengig av egenskaper ved virksomheten, dens omgivelser og dens strategi (Mikkelsen & Laudal, 2016). Dermed vil samme HRM-praksis kunne gi forskjellige resultater basert på nettopp egenskaper, omgivelser og strategien til den aktuelle virksomheten.

Begrepet ”beste tilpasning” benyttes i hovedsak om forholdet mellom ytre betingelser som konkurranseomgivelser- og strategier, og rollen HRM har i iverksetting av ulike strategier. Begreper har også blitt hyppig anvendt innen det ressursbaserte perspektivet om strategi (Mikkelsen & Laudal, 2016). Grunntanken er at ulike strategier vil kreve ulike HRM-praksiser. Dette kan være med hensyn til rekruttering, kompetanseutvikling av ansatte, incentivsystemer og evalueringer. Ulike strategier vil føre til ulike krav til ansatte, så vel som ulik atferd. For eksempel om et selskap konkurrerer på kvalitet i tjenesteleveranse; da vil kompetansen hos de ansatte være sentral, og kreve vedlikehold og utvikling. Dersom en konkurrerer på pris kan fokuset imidlertid være på andre ting, som raskere prosesser og effektivitet fremfor nøyaktighet. På denne måten ser en forholdet mellom den strategien som er satt, og hvordan en kan støtte opp under den gjennom god, tilpasset HRM (Mikkelsen og Laudal, 2016). Men er det alltid slik at en skal sette strategien og tilpasse HRM-praksisen deretter?

Ikke nødvendigvis, og en interessant utvikling innen HRM-faget er at en går mer og mer fra et såkalt ”utenfra-og-inn”-perspektiv, som en del av iverksetting av en allerede ferdig formulert strategi, til en ”innenifra-og-ut”-perspektiv, som betrakter menneskelige ressurser som en driver av strategi. Her fremtrer HRM som viktig, både i iverksetting av strategi, så vel som utforming og valget av hvilken strategi (Mikkelsen & Laudal, 2016). Det ressursbaserte perspektivet legger fokuset på interne styrker som strategidriver.

2.3 Endring

Endringsledelse er arbeidet med å sikre en virksomhets eksistens og utvikling.

Organisasjonsendring kan defineres som en forandring eller tilpasning med formål om å påvirke selskaper og dens interessenters psykologiske så vel som fysiske erfaringer (Oreg, Michel og By, 2013).

2.3.1 Endringsmotstand

For å besvare forskningsspørsmål 2 vil implementeringen av de strategiske tiltakene som ble valgt for å møte nedgangsmarkedet undersøkes. For å forstå hvordan implementeringsfasen var i caseenheten er teori om endringsmotstand og –oppslutning valgt innledningsvis.

Det er sjelden endringen i seg selv, eller resultatet, som resulterer i at personer uttrykker motstand. Motstanden skyldes midlertidig oppløsning av eksisterende forhold og forandringene i oppgavene en får og hvordan en skal løse de. Med andre ord innebærer en endring i en organisasjon i flere tilfeller en opprivning av arbeidsmiljøet, noe som kan skape usikkerhet og frykt. Flere personer vil vegre seg for den emosjonelle turbulensen en endringsprosess kan medføre, på et personlig nivå (Liu og Perrewe, 2005). Jacobsen (2012) skriver at motstand er et trekk i organisasjoner som kan betraktes som permanent. For å forstå denne motstanden, mener Jacobsen (2012) at en må forstå hvor usikkerheten hos de ansatte ligger, og hva som er årsaken til den. For usikkerhet vil i flere tilfeller føre til fremtidstolkninger og scenarioer av hva endringen vil bety for de enkelte ansatte. Dette kan være basert på frykt og angst, men i de fleste tilfeller er motstanden et resultat av rasjonelle avveininger. (Ibid)

En som representerer et annet syn er Tronsmo (1998), som hevder at en iboende motstand mot forandring er mer mytepreget. Hans syn bygger på det at mennesker både er for og imot endring. Til grunn ligger det at endring er nødvendighet for mange, og at det representerer utvikling, læring og rett og slett spenning. Det er med andre ord sentralt å legge fokus på de positive sidene med endring, og ikke se på endring som noe utelukkende negativt. Endringer har som regel en bakgrunn i ønsket om forbedring for en bedrift, og at dette vil også være gjeldende for ansatte. Tronsmo (1998) sine ideer vil følgelig legge til rette for et større fokus på stimulering av ansatte og fremtidige muligheter og utfordringer i et mer positivt perspektiv, istedenfor å betrakte endring som en bekjempelse av menneskers behov for stabilitet.

2.3.2 Endringskapasitet

Hva som bidrar til en vellykket endringsprosess kan være styrt av mange faktorer. Bouvet er et IT-konsulentselskap som baserer seg på teknologi i stadig utvikling, og dette gir krav om kontinuerlig utvikling for de ansatte. Sammen med den tette tilknyttingen til teknologiutvikling, måtte Bouvet tilpasse seg et nedgangsmarkedet. På bakgrunn av dette er Meyer & Stensakers (2006) teorier om endringskapasitet valgt for å belyse implementeringen, og diskutere hvorvidt Bouvet har utviklet endringskapasitet gjennom implementeringsfasen.

Endringskapasitet handler om bedrifters evne til å utvikle en kapasitet til å takle høy endringstakt for å sikre lønnsomhet på lang sikt. Etablerte endringsteorier maler et bilde av bedrifter endringsprosesser som noe som forekommer isolert og sjeldent, og bærer preg av nøye planlegging. Virkeligheten i dag mer preget av stigende endringstakt, hvor flere ting foregår på samme tid, samtidig som det ikke alltid er tid til å la endringene "sette seg" (Meyer & Stensaker, 2011). Et sentralt argument for å kunne takle høy endringstakt og flere endringer på samme tid er at endringene gjennomføres på en slik måte at en bygger organisasjonens kapasitet og evne til endring. Samtidig henger endringskapasitet sammen med bedriftens evne til å opprettholde daglig drift. Klarer en å kapitalisere på tidligere endringer vil en ikke bare være endringsdyktig, en vil også gjennomføre en endring med lavere produksjons- og effektivitetstap. Endringskapasitet krever et langsiktig perspektiv kombinert med god kjennskap og analyse av konteksten, kostnadene i omstillingen så vel som en grundig forståelse av de ulike rollene til ledere og ansatte (Ibid). Endringskapasiteten påvirkes av lederes mobilisering og gjennomføring av endring, måten ansatte reagerer og responderer på og hvilke strukturer og rutiner organisasjonen har for endring.

Stensaker og Meyer (2011) presenterer 3 veier ledere kan utvikle endringskapasitet:

1. Frigjøre ressurser

- Omallokere ressurser
- Prioritere og sanere
- Selektiv inkludering av folk

2. Midlertidig øke ressurser

- Tillate overkapasitet
- Vikarer, konsulenter, overtid
- Etablere prosjektet.

3. Utvikle endringsressurser

- Koble fremtid med historikk
- Endringsagenter og iverksettere
- Strukturer og rutiner for endring.

2.3.3 Kapasitet for endring

Å tilpasse planlegging og gjennomføring av endring til kontekst og forventet respons fra ansatte er noe som kjennetegner dyktig endringsledelse. Dette gjelder både i gjennomføringen av en endring, så vel som hvordan en posisjonerer seg til fremtidige endringer (Meyer & Stensaker, 2011). Meyer & Stensaker (2006) har gjennomført en studie hvor de har identifisert framing, deltakelse, hastighet og sekvens, rutiner og rekruttering som verktøy ledere kan anvende i møte med utfordringer med endringer. Begrepene er valgt for å forstå og diskutere hvilke virkemidler Bouvet brukte, og hvordan dette påvirket implementeringen av de strategiske tiltakene.

Framing

Framing innebærer å kommunisere hva som legges til grunn for endring, og det rasjonale bak endringsforslagene. Metaforer, symboler og kriser er framing-verktøy som kan anvendes av i denne sammenhengen for å skape en felles forståelse av endringsgrunnlaget. For å påvirke endringsholdninger og atferd er symbolikk et sterkt virkemiddel. Når det kommer til ønsket om å skape forståelse for endringer og endringsmål er metaforer anvendelig (Meyer & Stensaker, 2006). Riktig anvendelse av symbolikk og metaforer henger sammen med en forståelse av organisasjonens og endringens kontekst. Noen symboler vil ha større effekt enn andre, og noen symboler passer utmerket i enkelte situasjoner, og dårlig i andre. Dyktige endringsledere klarer å finne de riktige symbolene og metaforene tilpasset sin egen organisasjon, og forstår samtidig makten i disse virkemidlene (Guptara, 1993). Symbolikk kan øke endringskapasiteten gjennom bedre forståelse av endring på en måte som mobiliserer de ansatte. Metaforer kan bidra til endringskapasitet basert på kunnskap og forståelse (Meyer og Stensaker, 2006).

Å kommunisere en krisesituasjon eller et trusselbilde kan bidra til en forståelse om at endringen er nødvendig, og at dagens tilstand ikke er til å leve med. Men i motsetning til symbolikk og metaforer, kan dette virke skadende på daglig drift eller påfølgende endringsprosesser. I det tilfellet en krisesituasjon ikke er reel, vil muligheten til å anvende det i påfølgende endringsprosesser forsvinne.

Deltakelse

Deltakelse innebærer en inkludering av ansatte i de prosessene hvor beslutninger blir tatt og implementert. Endringslitteraturen virker samstemt i ideen om at de som berøres av endringer bør inkluderes. Enten det er i planlegging eller implementering så vil dette bidra til en bedre forståelse av endringen og ideene bak, så vel som et eierskap og større forpliktelse til endringen. På denne måten kan deltakelse bli betraktet som et hjelpemiddel for å gjennomføre endringer (Meyer & Stensaker, 2006).

Når det er sagt er deltakelse ikke uten kostnader. Det tar tid, og da gjerne tid av daglige aktiviteter. Utstrakt deltakelse vil følgelig kunne ha en markant påvirkning på en organisasjon. Dersom en ansatt inkluderes i en beslutningssak, men ikke har mulighet til å få gjennomslag, kan effekten være motsatt. Deltakelse er med andre ord ikke nok i seg selv, en må planlegge nøye i henhold til hvem som inkluderes og hvordan en inkluderes.

Hastighet og sekvens

Med hastighet menes tempo og timing i endringen. Sekvens har og sin tilknytning til timing, men i utgangspunktet i forbindelse med rekkefølgen som ulike elementer blir introdusert på. Det er en sammenheng mellom disse to, og derfor blir de vurdert som én (Meyer og Stensaker, 2006). Enkelte har oppfattelse om at hurtige endringer er det beste. Dette underbygges med at for å få til en endring må det være en energi og kraft. Endringsprosesser som er hurtige vil utløse mer energi sammenlignet med lengre prosesser. For raske endringsprosesser vil imidlertid kunne skape utfordringer og dårlig tilpasning. Den totale påkjenningen en rask og betydelig endring har på daglig drift vil også være stor, uavhengig av om den forløper seg over kort tid. Andre hevder at endringer behøver tid. Argumentet er her at endringer som blir gitt god tid til å bli introdusert gir mulighet til læring og forståelse kombinert med mindre skade på daglig drift (Meyer & Stensaker, 2006). Går det imidlertid for lang tid mister en fremdrift som gir grobunn til at motstandere kan mobilisere makt og styrke (Pettigrew et al., 2001).

Når det kommer til timing av endringen, mener flere forskere at de viktigste endringene bør introduseres først. Da vil andre endringer lettere følge med på grunn av elementenes sammenheng i organisasjonen (Meyer & Stensaker, 2006). Pettigrew et al. (2001) viser til tidligere undersøkelser hvor det fremkommer at enkelte elementer av en endring bør iverksettes før andre, og at ved å gjøre det kan en sende et signal om endringsvilje.

Rutiner

Eksisterende rutiner eller utvikling av nye kan brukes for å håndtere endring. Gjennom å bruke strukturer og prosesser som allerede er tilstede i organisasjonen, eller gjennom å utvikle nye institusjonelle strukturer til endringsprosesser, kan en rutinisere endring. Rutiner kan være en faktor som skaper balanse i behovet for stabilitet og tilpasning ettersom rutine virker som et bånd mellom personer. I endringsprosesser som kreves mye informasjon vil slike rutiner være av verdi for organisasjoner. Klarer en å ha såpass solide rutiner at ansatte stoler på dem, reduserer en mengden av nye ting å forholde seg til i endringsprosessen. Dersom en organisasjon klarer å utvikle eller utnytte rutiner for hvordan en møter endringer, vil det således være forutsetninger for å øke endringskapasiteten (Meyer og Stensaker, 2006).

Troen på at organisasjoner kan lære å endre seg ligger til grunn for rutiner som et virkemiddel i å øke endringskapasiteten. Ved utnyttelse av gamle og utvikling av nye rutiner ved implementeringsprosesser kan en bidra til økt endringskapasitet. Ved å ha slike rutiner kan en bidra til å opprettholde aktivitetsnivået i den daglige driften ettersom ansatte kan bruke mindre tid på å orientere seg og identifisere hvordan en bør arbeide. En kan si at rutiner og endring ikke umiddelbart høres ut som en god kobling, ettersom rutiner har tilhørighet til stabilitet, mens endring går mer i motsatt retning. Feldman (2000) hevder imidlertid at rutiner i organisasjonen kan bidra til å fremme kontinuerlig endring. Nordhaug (1994), mener på den andre side, at regler og prosedyrer kan være endringsbarrierer gjennom filtrering av informasjonen organisasjonen mottar, og på denne måten har en konserverende effekt.

Rekruttering

Meyer & Stensaker (2006) mener at dersom flere ansatte i en organisasjon har endringskapasitet, vil det bety at organisasjonen har stor kapasitet for endring. Følgelig er rekruttering et aktuelt virkemiddel for å skape endringskapasitet.

En skiller mellom to typer rekruttering: permanent og midlertidig. Midlertidig vil være ekstrahjelp i forbindelse med daglig drift eller ekspertise i endringsprosesser. Ved å rekruttere personer permanent, kan altså endringskapasiteten øke permanent, men en forpliktes da til å beholde denne kompetanse. Denne rekrutteringsformen vil skaffe organisasjonen ressurser og støtte i endringen, samtidig som det vil virke positivt på endringskapasiteten så vel som på daglig drift (Meyer & Stensaker, 2006). Human kapital er sett på som svært sentralt i endringsprosesser. Ved å rekruttere personer som innfrir dagens krav vil organisasjoner kunne

stille sterkere forberedt til endring. Det innebærer å rekruttere personer som er villige og har mulighet til endring og utvikling samtidig som de har de rette faglige kvalifikasjonene. Klarer en å identifisere disse personene vil en kunne stille med en mer stabil arbeidsstyrke i endringsprosesser, noe som videre fører til mindre turn-over og tilhørende kostnader (Lawler og Worley, 2006).

Det krever imidlertid kostnader å utvikle de ansatte, og en risikerer at kunnskapen foreldes fort. På grunnlag av at endringer ofte forekommer i perioder foretrekker flere å bruke innleid kompetanse. Fordelen er at de innleide kan anvendes i de tilfellene det er nødvendig. Samtidig som det kan øke kapasiteten for endring, vil det også frigjøre ressurser fra de fast ansatte. På samme måte kan midlertidig rekruttering til drift bidra til at ansatte kan bruke mer tid på endringen og utvikle kapasitet på den måten (Meyer og Stensaker, 2006). Lawler og Worley (2006) støtter dette, og argumenterer for at innleid kompetanse både sender et signal om viktigheten av endringen, samtidig som det bidrar til å utvikle endringsferdigheter til organisasjonen der og da. Ser en mer langsiktig på dette så vil konsulenter ikke være berørt av endringen i ettertid, noe som kan føre til kortsiktig tenkning. Spesielt utsatt er de situasjonene hvor konsulentene kun er innleid for et prosjekt (Meyer & Stensaker, 2006).

2.4 Medarbeiderskap

Medarbeiderskap defineres som summen av hvordan en forholder seg til arbeidsoppgavene, kollegaene og arbeidsgiveren, og hvordan en sammen tar ansvar for bedriften måloppnåelse (Velten, Tengblad og Heggen, 2016). Begrepet er relativt nytt i organisasjonsteorisammenheng, men er valgt på bakgrunn av at Bouvet har kunnskapsmedarbeidere og signaliserer både internt og eksternt et sterkt fokus på en ansvarsfordelende organisasjonsstruktur og –kultur med kort avstand mellom ledere og konsulenter. Teorien vil dermed brukes til å identifisere om Bouvet har et godt medarbeiderskap. Videre vil begrepet anvendes som rammeverk for å forstå implementeringsprosessen i Bouvet. Sammenhengen mellom medarbeiderskap og endringsprosesser er lite forsket på, og vil utgjøre et spenningsmoment i denne oppgaven. For å forstå medarbeiderskap, vil kapitlet innlede med en redegjørelse av den skandinaviske ledelsesmodellen.

2.4.1 Den skandinaviske ledelsesmodellen

Nordens egalitære kultur og samarbeidsånd har bidratt til at vi kan kalle oss verdens mest velfungerende samfunn. Store undersøkelser som ”The Social Progress Imperative” legger nordiske land blant de øverste, hvor målingen er basert på grunnleggende menneskelige behov, fundament for velferd og mulighet hver og en har. Norge er med andre ord best i klassen, men likevel importeres det ledelseslitteratur fra USA, til tross for store forskjeller i kulturen. (Velten et al., 2016)

USA har en konkurransepreget og individualistisk kultur, mens Norden tenderer mot ideen om at en er i samme båt, og at sammen skal en møte utfordringer. Ledelse er avhengig av kulturen, eller konteksten den er innenfor. Det er ingen automatikk i at den skandinaviske ledelsesmodellen fungerer utenfor Norden, men i Norden fungerer den best. Dette ved at en involverer medarbeidere, og ikke overvåker dem. En har tillit til at de gjør som de har sagt, og samtidig bidrar denne tilliten til økt motivasjon. Medarbeidere inkluderes i større grad i beslutninger, noe som bidrar til bedre utnyttelse av kompetansen. I Norge er dette betraktet som godt lederskap, mens andre kulturer og land, spesielt i Asia, gjerne betrakter involvering som et svakhetstegn hos lederen. Eller at involvering medfører ansvar som en ikke er forberedt på, og dermed fører til usikkerhet og handlingslammelse (Velten et al., 2016).

Når det er sagt, er ikke den skandinaviske ledelsesmodellen et demokrati. Den bygger på ideen om at de parter som har kompetanse omkring en beslutningssak, eller blir berørt av saken, skal kunne gi innspill. Dette vil føre til refleksjon og debatt, og dermed gi forutsetninger for at en kommer frem til best mulig løsning. Samtidig får de ansatte eierskap til en beslutning eller løsning, og dette er med på å gi forutsetninger for gjennomføringen av beslutningen. Alle kan imidlertid ikke ha en mening om alt, da vil resultatet være ineffektivitet. Og Norden er som alle med i et globalt marked med hard konkurranse. Dette medfører tilpasninger, tilpasninger som kanskje ikke er helt i tråd med den nordiske kulturen. Norden kan ikke prise seg ut av markedet, men kan være så effektive at en kan konkurrere til tross for de høye nordiske lønnskostnadene. (Velten et al., 2016)

Boken ”The End of Leadership”, signert Harvard-professor Barbara Kellermann, mener at Skandinavia har en effektiv ledelsespraksis. Videre argumenteres det for at skandinaviske velutviklede samfunn, med små forskjeller har bidratt at Norden til tross for stor import, har unngått de største skadevirkningen av den amerikanske ledelseslitteraturen. Da særlig

grådighet og selvopptatthet, som sammen med andre effekter har skadet forholdet mellom en medarbeider og bedriften. Den psykologiske kontrakten og lojaliteten er svekket i såpass stor grad at det går utover evnen til å skape noe sammen. Kellermann har uttalt følgende: *”Vi er alt for opptatt av ledere, men deres betydning for hvordan virksomhetene fungerer, blir stadig mindre. Det som virkelig betyr noe, er hvordan medarbeidere får brukt sin kompetanse, innsikt og vilje. Istedenfor å fokusere på lederutvikling, bør vi kvitte oss med ledere som fungerer dårlig, og bruke tid å krefter på å utvikle medarbeiderne og samspillet i organisasjonen”* (Velten et al., 2009: s. 29).

Medarbeiderskap er en videreføring av den skandinaviske ledelsesmodellen. Her utvides begrepet fra å være en ledelsesmodell, til å bli en helhetlig modell for utvikling. Medarbeiderskap går ut på å anvendes ressursene til det beste for helheten (Ellingsen, 2013), og defineres som summen av hvordan en forholder seg til arbeidsoppgavene, kollegaene og til arbeidsgiveren. Det innebærer at medarbeidere må ta ansvar, sammen med lederen, for resultatene, arbeidsmiljøet, og arbeidsplassen som en helhet. En må være engasjert og faglig dyktig, bidra til et arbeidsmiljø hvor andre blir effektive og får realisert sin kompetanse, og ta ansvar for at virksomheten skal oppfylle sin rolle og nå sine målsetninger. Modellen legger til grunn at dersom én av de tre ikke er tilfredsstillt, forsvinner grunnlaget for å kalle det godt medarbeiderskap (Velten et al., 2016).



Figur 3 – Godt medarbeiderskap

2.5 Oppsummering teorikapittel

Teorikapittelet har presentert og diskutert teori som er relevant for å besvare problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål. Teorien utgjør rammeverket for tolkning og drøfting av empirien som er samlet inn. Teorikapittelet ble delt i to hoveddeler, etter de to forskningsspørsmålene som sammen skal besvare problemstillingen.

Første del inneholdt teori for å belyse og diskutere de strategiske tiltakene som Bouvet gjorde for å tilpasse seg nedgangsmarkedet, og sammenhengen de tiltakene har med HRM-praksisen. Hvordan en posisjonerer seg i markedet kan være et konkurransefortrinn, og derfor ble Porters (1992) generiske strategier presentert, samt alternative perspektiver på strategi for å forstå tiltakene til caseenheten. Flere teoretikere argumenter videre for at HRM-praksisen bør støtte opp om strategivalgene. For å vurdere dette ble teori om ulike tilnærminger til –og strategisk utnyttelse av HRM presentert, og for å legge til rette for at HRM kan kobles med de strategiske tiltakene gjennomført av caseenheten.

Andre del av teorikapittelet inneholdt teori som belyste og diskuterte implementeringen av de strategiske tiltakene Bouvet valgte. Endringer fører som regel til en reaksjon hos de som berøres, og derfor ble blant annet Jacobsens (2012) teori om motstand- og oppslutning om endring inkludert. I tillegg kan enkelte organisasjoner være bedre enn andre på endring, og for å ta stilling til om dette gjelder Bouvet, ble Meyer & Stensakers (2006) teorier om endringskapasitet også inkludert. Kapittelet ble avsluttet med å presentere det ferske begrepet medarbeiderskap, for å kunne belyse medarbeiderskapet i Bouvet, og diskutere hvorvidt det har hatt en innvirkning på endringsprosessen.

3. Metode

Denne oppgaven er en kvalitativ undersøkelse av Bouvets møte med et nedgangsmarked, herunder hvordan Bouvet utviklet en strategi for å møte denne utfordringen, og implementering av strategien. For å samle inn relevant data til å besvare forskningsspørsmålene ble semistrukturerte forskningsintervju benyttet som hovedkilde. Alle intervju ble gjennomført hos caseenheten Bouvet på et utvalg informanter med ulike stilling og ansvarsområder. På bakgrunn av at undersøkelsen går ut på å skape en forståelse om én enhet, vil undersøkelsen gå i dybden på Bouvet for å kunne svare på problemstillingen.

3.1 forskningstilnærming

I valget av forskningstilnærming skilles det mellom deduktiv og induktiv tilnærming. En deduktiv tilnærming tar utgangspunkt i teoretiske data for å teste dataen som er samlet inn. En induktiv tilnærming vil imidlertid ta utgangspunkt i dataen som samlet inn som driver for drøftingen. Det må påpekes at den ene ikke utelukker den andre, noe som åpner for en kombinasjon av de to (Jacobsen, 2005). Denne oppgaven bar preg av både en induktiv og en deduktiv tilnærming. Forskningsspørsmål 1.1 tok utgangspunkt i Bouvets møte med nedgangsmarkedet, og relevant teori ble valgt på bakgrunn av dataen som ble samlet inn i tråd med en induktiv tilnærming. Forskningsspørsmål 1.2 tok utgangspunkt i teori om HRM-praksiser, og bar dermed preg av en deduktiv tilnærming. Den samme tilnærmingen gjaldt også for forskningsspørsmål 2.1, hvor teorien om endringskapasitet ble valgt for å vurdere om dette kunne forklare implementeringen. Siste forskningsspørsmål 2.2 var basert på teori om medarbeiderskap, da det ble antatt at dette kunne belyse endringsprosessen i tråd med en deduktiv tilnærming.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign utgjør rammeverket som skal anvendes til datainnsamling og analyse. Her vil forskerens vurderinger og prioriteringer for forskningsprosessen legges frem (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2012). Hvilket forskningsdesign som velges legger følgelig føringer på det videre arbeidet, og kan dermed bli betraktet som den overordnede strategien i veien mot å innhente relevant informasjon til å besvare problemstillingen.

Denne oppgaven startet med å ta stilling til valget mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Kvalitativ metode er eksplorerende og søker dybdeforståelse av atferd og tolkning av

betydninger, mens kvantitativ metode handler mer om å teste forklaringer og måle mønster og fordelinger (Ringdal, 2001). Ettersom oppgaven søker å forstå hvilke subjektive vurderinger som lå bak strategivalget, og hvordan informantene opplevde implementeringsprosessen, vil det være hensiktsmessig å komme i dybden på enheten. Kvalitativ metode ble følgelig valgt ettersom det gir forutsetninger for å samle inn detaljert og nyansert informasjon (Johannessen et al., 2012).

3.2.1 Casestudie

Ettersom denne oppgaven skal komme i dybden på én enhet og dens kontekst ble casestudie valgt. Casestudie er en empirisk forespørsel som undersøker et samtidfenomen innenfor den reelle konteksten; hvor grensene mellom fenomen og kontekst ikke er tydelig tilstede; og hvor multiple kilder av bevis er brukt (Yin, 2014). Forskerens tilgang til supplerende sekundærdata la til rette for å komme i dybden på enheten, og forsterket fordelene ved å anvende casestudie som metode. En annen årsak til valg av casestudie er muligheten til å fange sosiale prosesser, som for eksempel utviklingsprosesser (Yin, 2014), slik som Bouvet har vært gjennom i den aktuelle endringen. Videre er valget tatt på bakgrunn av at et casedesign kan sies å respektere kompleksiteten i sosiale systemer og dets avhengighet av omgivelsene. Årsaken til at konteksten til Bouvet er viktig å ta hensyn til, er at den antas å ha en påvirkning på strategivalget og implementeringsprosessen, og dermed er relevant for å besvare problemstillingen. Sammen vil kombinasjonen av flere datainnsamlingsmetoder og tettheten på virkeligheten bidra til å gi casestudiet en høy grad av autentisitet (Launsø et al., 2017).

Svakheten ved casedesign er enkel; det en tar av dybde i undersøkelsen kan en miste i bredden. Dybde handler om hvordan en trer frem for å undersøke fenomenet som skal studeres, mens bredde forklarer antall undersøkelser en har som mål å uttale seg om (Jacobsen, 2005). Målsetningen for denne oppgaven er imidlertid å komme i dybden på én enhet, noe som innebærer at tap av bredde i undersøkelsen ikke vil ha betydning. En annen utfordring med casestudier er at det er ressurskrevende å gjennomføre flere typer undersøkelser, spesielt når det som regel er stor variasjonen i ulike casestudier. Hver case krever som regel en egen tilnærming, noe som gjør oppgaven ekstra krevende for forskeren ettersom en ikke kan støtte seg i like stor grad på tidligere fremgangsmåter (Launsø et al., 2017). Overførbarhet i forbindelse med casestudier vil drøftes ytterligere under ekstern validitet.

3.3 Valg av datainnsamling

I denne oppgaven ble kvalitative intervjuer valgt som primærkilde for datainnsamlingen. I avslutningen av hvert intervju ble det stilt 7 kvantitative spørsmål om hovedtemaene i oppgaven med verdiene 1 til 6, for å supplere forskeren i arbeidet med å analysere datamaterialet. Responsen på de kvantitative spørsmålene vil imidlertid ikke presenteres, og ble kun brukt internt for å kvalitetssikre en riktig forståelse av empirien. Videre ble det foretatt flere uformelle observasjoner på analyseenhetens arbeidsplass. Det ble i tillegg gjennomført totalt 5 uformelle og formelle møter med representanter fra case-enheten utover intervjuene, samtidig som forskeren ble gitt tilgang til sekundærdata i form av interne og eksterne undersøkelser. Dette gjorde at oppgaven fikk flere kilder til å forstå caseenheten og dekke kunnskapshull som kanskje ikke kom like tydelig frem fra primærdatainnsamlingskilden (Yin, 2014).

3.4 Gjennomføring av undersøkelsen

En av utfordringene i en kvalitativ undersøkelse er å komme på innsiden av enheten som skal undersøkes (Thagaard, 2002). Ettersom forskeren hadde et familiemedlem som arbeidet i Bouvet var det i dette tilfellet ikke utfordrende å komme inn. Arbeidet med å avtale intervjuer med aktuelle informanter var noe preget av travle tider hos Bouvet, men når først avtalen kom på plass ble alle intervjuene gjennomført i løpet av en uke.

3.4.1. Utvalg

Informanter er valgt strategisk i henhold til kvalifikasjoner og egenskaper som oppfattes som relevante i forhold til studiets forskningsspørsmål. Kriteriene som ble vektlagt var at informantene arbeidet i selskapet i den aktuelle endringsprosessen, og at de ble berørt av endringene. Deres inngående kjennskap og erfaring kunne på den måten gi de svarene oppgavens problemstilling etterspør (Thagaard, 2002). Et videre kriterium var variasjon i stilling og ansvarsområder. For å få til variasjon ble det forespurt om informanter representative for ledelsen, enhetsledere og konsulenter. Dette begrunnes med at en da har forutsetninger for å få flere perspektiver og oppfattelser. Eksempelvis vil ledelsens forståelse av endringsprosessen antas å kunne være forskjellig fra konsulentenes, basert på involvering og informasjonstilgang til lederne. Følgelig skaper dette utvalget flere måter å tolke informantenes tilbakemelding, og dermed komme dypere på caseenheten.

Når kriteriene for informantene var presentert, ble det valgt 6 informanter. Tre av informantene hadde lederstilling i selskapet, mens de øvrige hadde mindre eller ingen lederroller. I teorien eksisterer det ingen øvre grense for antall intervjuer (Johannessen et al., 2011). Valget av 6 informanter forenet det som ble betraktet som tilstrekkelig for forskeren, med det Bouvet hadde anledning til å stille med i en travel tid. Kontaktpersonen sendte kontaktinformasjon til aktuelle informanter som var innenfor kriteriene, og avtale om intervju ble gjort uten involvering av øvrige i Bouvet.

3.4.2 Intervjuet

Det finnes flere typer intervjuer, hvor variasjonen til de ulike intervjuene knyttes til grad av dybde i intervjuet, strukturen på intervjuet og svarene som mottas (Smith, 2003). Til denne oppgaven ble det valgt et delvis strukturert intervju, fordi det skaper fleksibilitet som vil åpne opp for oppfølgingsspørsmål og tette kunnskapshull i tilfeller det er nødvendig (Blaikie, 2010). Etersom undersøkelsen var eksplorerende, ble det formulert åpne spørsmål, og forskeren var forberedt på å følge relevante temaer når de dukket opp. I forkant av intervjurunden ble intervjuguiden (vedlegg 1) presentert til kontaktpersonen i Bouvet. I tillegg ble det også gjennomført et uformelt pilotintervju på en Bouvet-ansatt for å teste intervjuguiden og dens formulering, og gi forutsetninger for å justere eller endre struktur og innhold basert på reaksjonen hos informanten.

Intervjuguiden ble delt opp etter temaer, men rekkefølgen ble holdt åpen og tilpasset informantene. Det ble vektlagt å få alle informantene inn på samme tema for å skape sammenligningsgrunnlag og identifisere hvor representativt tilbakemeldingene var. Det ble beregnet 60 minutter på hvert intervju, men noen ble opp mot 90 minutter. For å sikre at all informasjon ble lagret og kunne bearbeides grundig ble det spurt om å bruke lydopptaker i intervjuene. Dette ble klarert med kontaktpersonen, og hver informant fikk avgjøre om intervjuet skulle tas opp. Samtlige informanter sa seg villig til dette, noe som ga mulighet til å høre gjennom og reflektere rundt utsagnene og høre dem i sammenheng med stemmeleie. Underveis ble det notert som et supplement, som blant annet ga mulighet til å nedfelle informantens kroppsspråk ol. som ikke kom tydelig med i lydopptaket. Intervjuene ble avholdt på Bouvets kontorer på Forus og i Stavanger sentrum. Rommene som ble brukt var lyse og minimalistiske uten noen særlige forstyrrende elementer.

3.4.3 Transkribering og datanalyse

Når intervjuene var gjennomført ble all data gjennomgått av forskeren selv, noe som er viktig for å ivareta troverdigheten i oppgaven (Johannessen et al., 2005). Først ble lydklippene hørt gjennom opptil flere ganger, og så nedfelt i et dokument. Deretter ble empirien gjennomgått og kategorisert i et nytt dokument etter temaene, og relevante utsagn ble markert med gult. Deretter ble de ulike kategoriene analysert hver for seg. Underveis i analysen ble det imidlertid tatt en ny gjennomgang av lydopptakene for å forsikre at relevante temaer ikke var oversett, og at kategoriseringen var i henhold til oppgavens fordeling. Et av forskningsspørsmålene hadde som nevnt i seksjon 3.1 en induktiv tilnærming, noe som gjorde det nødvendig å finne relevant teori til å forstå og diskutere empirien. De øvrige forskningsspørsmålene hadde en deduktiv tilnærming, som medfører at det teoretiske rammeverket til å forstå empirien allerede var valgt. I arbeidet med å drøfte empirien opp mot det teoretiske rammeverket kan forskeren ha vurdert subjektivt på enkelte temaer ifølge Jacobsen (2005), og muligens tolket formuleringer i andre retninger basert på forforståelsen. For å redusere forekomsten av dette ble empirien grundig vurdert i lys av denne fallgruven, og forskeren forsøkte underveis å ta avstand fra empirien for å sikre at forståelsen virker rimelig. Når første utkast av analysekapittelet var fullført, gikk forskeren tilbake til råmaterialet for å sikre at vesentlig informasjon ikke var oversett.

3.5 Styrker og svakheter ved anvendt metode

All kommunikasjon og planlegging i forhold til intervjuene i Bouvet ble holdt med en nøytral kontaktperson som ble valgt for denne oppgaven. For å unngå å bli farget tidlig i prosessen ble kommunikasjonen begrenset til det som var nødvendig for å tilrettelegge for gjennomføring av intervjuer og generell informasjon av vesentlig karakter for utformingen av forskningsspørsmålene. Dette ble gjort bevisst for å unngå en tilhørighet til selskapet før intervjuene ble bearbeidet. Etter gjennomførte intervjuer ble det gjennomført flere uformelle møter og div. presentasjoner, og informasjon ble tilsendt for legge til rette for en grundig forståelse av selskapet. Dette var viktig for oppgavens formål, men krevde kontinuerlig refleksjon for å unngå å bli farget av all informasjonen.

Det eksisterte ingen relasjon mellom forskeren og informantene, men et par gjenkjente forskerens etternavn og spurte hva relasjonen var til deres kollega med samme navn. Dette kan bidra negativt og positivt, alt etter hvilket forhold informantene har til ham. Potensielt kan det bidra til at de er mindre ærlige og prøver å pynte på ting, fordi de er redd at informasjon

skal komme videre. For å møte denne utfordringen ble det presisert at informantene var anonyme og informasjonen som kom frem i intervjuet ville presenteres på en måte som ikke ga mulighet til å spore det tilbake til formidleren. I tillegg gikk majoriteten av undersøkelsen ut på personlige erfaringen på den endringsprosessen som ble initiert og implementert, slik at informantene ikke var i den posisjonen at de kunne trekke frem enkeltpersonen i et positivt eller negativt lys.

Et annet moment som potensielt kunne være en svakhet for undersøkelsen var at kontaktpersonen i caseenheten hadde en fremtreende stilling i selskapet, og denne personen var også delaktig i å finne aktuelle kandidater. For noen kunne dette bidra til en følelse om at ledelsen var innblandet og ville ha tilgang til besvarelsene. På den andre siden kan dette ha bidratt til at informantene tok undersøkelsen alvorlig og var ærlig i responsen.

3.5.1 Pålitelighet

For å styrke kravet om pålitelighet har caseenheten blitt beskrevet og det ble forsøkt å gi så mye detaljer som mulig om hele fremgangsmåten for denne forskningsprosessen. Dette vil si at alle vurderinger og valg som har gjort, har blitt drøftet og begrunnet. Målsetning med denne tilnærmingen er å skape tillit, og tydeliggjøre hvilke valg som tas, slik at det vil komme tydelig frem dersom det er gjort feilvurderinger. En må imidlertid sette en linje for hvilke vurderinger og valg som kan inkluderes i oppgaven, for å holde fokuset på oppgavens formål, noe som medfører en viss svakhet i pålitelighet.

3.5.2 Begrepsvaliditet

For at fremgangsmåtene og resultatene skal gi et bilde av det formålet denne undersøkelsen har, ble det transkribert underveis og lagt ned en stor innsats for at alle sitater ble nøyaktige og korrekte i den sammenhengen det skulle forstås. Ved å både ha lydopptak og skriftlig innsamling kunne en tolke spørsmål flere ganger, og se lydopptak i sammenheng med det som ble beskrevet underveis i intervjuet. Dette førte til at en kunne sammenligne tolkningene som ble gjort spontant i intervjuet med tolkningene av lydopptakene når en hadde distansert seg fra intervjusettingen.

Begrepsvaliditet omhandler også informantenes svar (Johannessen et al., 2011). Responsen mottatt fra informantene kan være både reel eller oppdiktet. Utgangspunktet ble naturligvis at en betraktet responsen fra informantene som ærlig og reel, men det oppsto noen tilfeller hvor en kunne identifisere en mindre vegring fra å åpne seg helt opp. Dette ga imidlertid verdi i seg

selv, da en kan drøfte årsaken bak denne vegringen. Dette gjaldt kun et fåtall av informantene, i et fåtall av spørsmålene. Det å avdekke hvorvidt informantene snakket sant i alle tilfeller er vanskelig, så fokuset for forskeren ble å legge til rette for et godt klima og tillit hos informantene for å sikre at validiteten var tilstrekkelig, slik at sannheten kom frem.

3.5.3 Ekstern validitet

Ekstern validitet vil si hvorvidt forskningsresultatet kan overføres til tilsvarende caseenheter (Johannesen et al., 2011). Casestudier som denne oppgaven anvender, kritiseres for å ikke ha overførbarhet til andre caseenheter (Yin, 2014), og en kan ikke si at denne undersøkelsen vil gi grunnlag for å generalisere. Likevel fremlegger undersøkelsen den konteksten Bouvet operer innenfor, og gir et grunnlag for å forstå de valgene som er gjort i sammenheng med konteksten. Ved å ha denne hele forståelsen vil det være flere aspekter i måten Bouvet har taklet et mostandsmarked som kan være av verdi for andre organisasjoner. Launsø et al., (2017) underbygger dette, og skriver videre at en faktisk kan generalisere på bakgrunn av casestudier, fordi casestudier gir et grunnlag for vitenskapelig utvikling gjennom generalisering som et supplement til andre metoder.

3.5.4 Etske problemstillinger

Etikk er retningslinjer, prinsipper og regler som må følges og tas til vurdering slik at handlinger blir riktige. Disse retningslinjene og reglene gjelder for all virksomhet i samfunnet, også forskningsvirksomhet (Johannessen et al., 2011). Metodevalget i denne oppgaven krevde respons fra enkeltpersoner. Disse enkeltpersonene ble holdt anonyme, både fordi det ikke er vesentlig for oppgaven å presentere avslørende beskrivelser, samtidig som anonymiteten kan være en faktor som gir grunnlag for at informantene åpner seg. Følgelig ble avslørende informasjonen kun benyttet av forskeren i arbeidet med å forstå og drøfte empirien opp mot teorirammen. Når det gjaldt lydopptak ble det formulert et skriv hvor alle rettighetene til informantene ble nedfelt, og det ble forsikret om at lydopptaket kun skulle brukes i denne sammenhengen, og slettes etter at oppgaven ble fullført. Det ble gitt anledning til at oppgaven skulle undras offentligheten, men Bouvet ønsket ikke å benytte seg av den muligheten.

4. Empiri og drøfting

Kapittel 4 vil presentere og drøfte funnene som er opparbeidet gjennom egen forskning og settes opp mot det teoretiske rammeverket som er presentert. Kapitlet er, i likhet med teorikapitlet, strukturert etter oppgavens problemstilling, og delt inn i kategorier etter forskningsspørsmålene. I hver kategori vil de empiriske funnene presenteres først. Hver informant er gitt et tilfeldig tall for å skille dem, og hvert utsagn vil stå i kursiv med en tilhørende beskrivelse av kontekst. Hvert empiri-avsnittet vil avsluttes med en drøfting av funnene opp mot oppgavens teoretiske rammeverk for å besvare forskningsspørsmålene.

4.1 Hvilke strategiske tiltak ble valgt og hvilke strategiperspektiv lå til grunn?

For å besvare forskningsspørsmål 1.1 har teorikapitlet presentert generiske og ressursbaserte strategiske tiltak. Ved å se innsamlet empiri opp mot de ulike perspektivene på strategi, er det lagt til rette for å presentere de strategiske tiltakene Bouvet har tatt, og samtidig drøfte argumentasjonen bak valgene, og hvilken effekt tiltakene har hatt.

Empiri

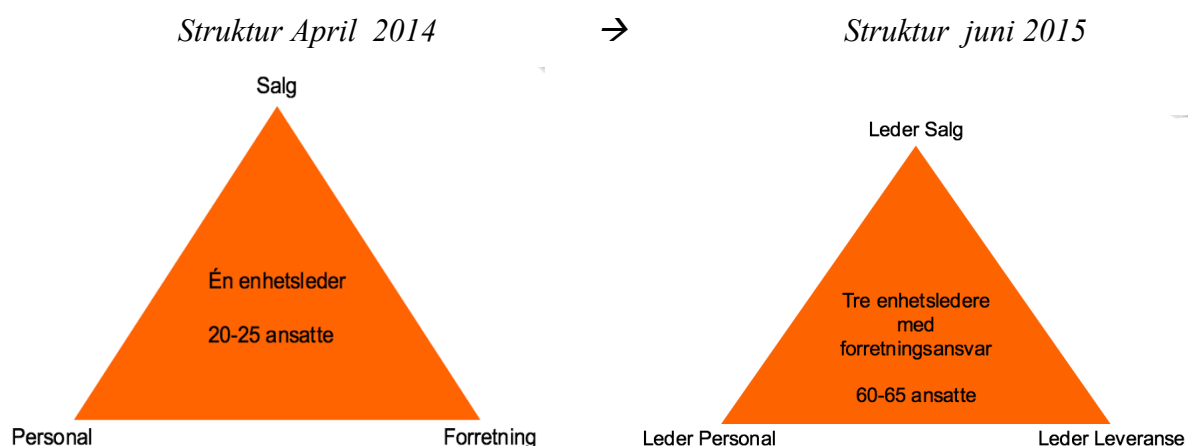
Informant 1 (I1) innledet med å si: *Vi er tett på markedet. Vi må være tett på markedet, for med en slik arbeidsmåte vi har med lav struktur veier det opp for manglende hierarki. Dette fungerte godt i et godt marked, men markedsendringene satt oss på prøve. Når nedgangen i markedet begynte å vise seg i 2014 ble det tidlig lagt en strategi ifølge I1: Vi la til grunn en strategi om at uansett hva vi møter, så skal vi gjøre alt vi kan for å beholde folk og heller gå ned i margin. For skal en få folk til å yte i dårlige tider så må de ikke føle seg truet. På spørsmål om hvordan de fikk anledning til å gå ned i margin i et så tøft marked sa informant I1: Vi er heldige som hadde det handlingsrommet. Vi måtte ikke kjempe mot styret i det valget. Vi har en regional modell, og skiller oss en del fra andre grener av Bouvet-konsernet. På den andre siden mente Informant 3 (I3) at permitteringer var et betimelig spørsmål: Når en gjorde endringen i 2015; vi kunne vurdert å tune organisasjon litt mer parallelt så kunne en få enda større effekt av endringen. Noen av konsulentene som satt trygt tenkte nok at en burde bruke nedgangen i aktivitet til å kvitte seg med ikke fungerende konsulenter. Det kunne vi gjort, og vi kunne lett begrunnet en del permitteringer, men vi er jordnære, så det går litt imot det vi*

står for. Videre handlet grepet om å holde de ansatte og gå ned i pris om markedsandeler ifølge I1: Det var litt i markedsandelsånden. Kommer vi ut som den prefererte leverandøren til la oss si 70 % av kundeporteføljen, og de andre konkurrentene har en annen tilnærming, vil vi bli sittende hos kundene.

Nedgangen skapte nye behov hos kundene: *De viste mer hva de ville ha, og satte strengere krav enn tidligere. Vi gikk inn på lav pris og lange kontrakter. Samtidig måtte vi ta mer ansvar i leveransene, og identifisere hvilke behov kundene hadde når vi var ute. På bakgrunn av dette ble det lagt fokus på salg. I3 forklarer: Kombinert med mer komplette leveranser satset vi på oppsøkende salg. Konsulentene som arbeidet for kunder identifiserte nye områder hvor kundene hadde behov for hjelp. Slik klarte vi å hente inn ytterligere oppdrag, og tar ytterligere markedsandeler. På spørsmål om hvilke tiltak som bør trekkes frem som sentrale nevner informant 1: Det å tørre å være kundeorientert og langsiktig når en blør selv. Vi byttet prisnedgang mot lengre kontrakter. Dette overasket kundene. De vil ned i rater, vi vil ned i rater på lang sikt. Det er litt russisk rulett.*

De generiske tilpasningene som ble gjort bidro til at Bouvet vant flere anbud, og fikk flere konsulenter i arbeid. Men markedet var dårlig og presset økte. Mot slutten av 2014 og inn i 2015 merket de utfordringer internt: I1 sa: *At én leder hadde sin enhet og ansvar for salg, forretning og personal ble utførende i nedgangstider. Oppdragene minket, og salgfrekvensen måtte økes. I tillegg vokste det frem mye mer komplekse behov for leveransen. Vi var mer utilstrekkelige for å levere det kunden ville ha. Da startet arbeidet med å identifisere hvordan en best mulig kunne tilpasse seg organisatorisk. Informant 4 (I4) sa: Da gikk vi inn i en prosess hvor vi måtte finne ut hvordan vi kunne bli mer robust. Når nedgangen inntraff måtte hver leder passe sitt eget team, og det ble litt stående alene og det førte til negativ intern konkurranse. Etterhvert ble faglig styrkning av enhetene valgt, samtidig som størrelsen på enhetene ble tredoblet fra 20-25 ansatte til 60-65 ansatte per enhet. I1 begrunner: Sterkere forretningsenheter bidro til tverrfaglighet og mulighet til å gi komplette leveranser til kundene slik som markedet etterspurte. Arbeidet med å styrke enhetene startet hos enhetslederne: Det ble gjennomført møter med alle enhetslederne for å kartlegge hvor på trekanten de ville plassere seg (salg, personal eller forretning). Basert på dette og de erfaringene vi hadde med lederne ble det satt sammen lederteam på 3 ledere per enhet. I tillegg merket vi som nevnt en kompleksitet på leveranse. For å møte dette ble det bestemt at forretning skulle flyttes fra en kant på trekant til i midten for å være felles ansvar for alle tre*

lederne. Den ledige kanten på trekanten, som tidligere var forretning, ble da erstattet av leveranse. Informant I4 la til: *faglig styrkning av enhetene ga mer helhetlig kompetanse for hele fagfelt, og da komplette leveranser. Samtidig kunne vi ta større oppdrag, som vi ikke følte vi kunne slik vi var organisert i 2014.* Resultatet av organisasjonsendringen er illustrert under:



Figur 4 – Endring av enhetsstrukturen

Resultatet av endringen var at en nå fikk én leder for salg, én leder for personal, og én leder for leveranse. Hele lederteamet fikk delt ansvar for forretningsutvikling i enheten. Kombinert med økning av størrelsen på enhetene og faglig enhetsinndeling av de ansatte utgjorde dette den strukturelle endringen Bouvet gjennomførte.

Drøfting

Første møtet med markedsnedgangen

Et sentralt funn var at i møtet med oljenedturen i 2014, ble det valgt en strategi om at Bouvet skulle beholde de ansatte og gå ned i pris i bytte mot lengre kontrakter. I konkurranse med andre selskaper var de få som klarte matche Bouvet i anbudsprosesser når prisen ble senket. Dette kan forstås som en kostnadslederskapsstrategi, hvor en klarer å levere til lavere pris enn konkurrentene men samtidig har fortjeneste, og støttes av Porter (1992). Bouvet gikk ned i pris, men i hovedsak gikk fradraget av fortjenesten. Det en kan argumentere for at Bouvet tjente på, i motsetning til konkurrentene som tapte anbud, var økte markedsandeler og langsiktig inntekt i en usikker tid. Med hensyn til hvordan markedet og dermed betalingsviljen var, kan dette betraktes som god fortjeneste. Dette underbygger Porter (1992) som mener at en forutsetning for kostnadslederskap er enten utstrakte markedsandeler eller fortrinnsvis tilgang til sentrale innsatsfaktorer. Lønnsomheten ved økte markedsandeler kan

forklares ved at de tjente mindre per fakturerte time, men vant flere anbud og dermed økte antall fakturerbare timer, og dermed inntjeningen sammenlignet med konkurrentene.

Når det er sagt, må utstrakte markedsandeler være tilstede for suksess i en kostnadslederstrategi, ifølge Porter (1992). Det som må påpekes, og som viser hvilken risiko som ble tatt, er at Bouvet valgte prisnedsettingen som et tiltak for å skape økte markedsandeler. Dermed var Bouvet avhengig av at tiltaket resulterte i økte markedsandeler. Dette var således et vågalt grep, og det var helt nødvendig for å lykkes med en kostnadslederstrategi ettersom mangel på sentrale innsatsfaktorer eller utstrakte markedsandeler skaper fare for at konkurrenter kan imitere (Porter, 1992). Et videre poeng, som kan betraktes som sentral innsatsfaktor som styrket Bouvets strategi, er styret til Bouvet. Funn viste at styret godtok at fortjenesten gikk ned for å kunne beholde de ansatte. Det som kan betraktes som en fordel med dette er at i sterk konkurranse, er det antakeligvis få konkurrenter som har anledning til å beholde ansatte på bekostning av lønnsomheten. I så måte kan det forstås som at lønnsomhetspresset på kort sikt ikke var i fokus, noe som åpnet opp for at Bouvet kunne sette ned prisen, mens konkurrentene gjerne i større grad ble tvunget til permitteringer eller tapte anbud. På denne måten kan prisnedsettingen ha vært et tiltak som konkurrentene ikke hadde anledning til å imitere, og dermed, i tråd med Porter (1992), bidra til at Bouvet utvidet sin markedsposisjon.

Et annet funn var at Bouvet så ut til å ta en stor sjanse ved å senke prisen, og beholde de ansatte. Dette på bakgrunn av at ingen visste hvor lenge markedsnedgangen ville vare, og en vedvarende markedsnedgang ville trolig ikke vært bærekraftig slik Bouvet tilpasset seg markedet. Årsaken til dette er at en økt markedsnedgang kunne skapt enda færre anbud å konkurrere om, og dermed ville en kostnadslederstrategi kunne miste forutsetningen i utstrakte markedsandeler. Dette eksemplifiserer hvor avhengig Bouvet var av at markedet tok seg opp, og selv om funn viste at de fikk bekreftelse underveis gjennom å vinne anbud, var usikkerheten på når oppgangen skulle komme stor.

Å beholde de ansatte i en vanskelig tid

Avgjørelsen om å beholde de ansatte kan forstås som et todelt tiltak, der det ene er trygghet på arbeidsplassen, som kan være et sentralt virkemiddel på kort og lang sikt, og spesielt i implementeringsfasen. Bolman & Deal (2009) argumenterer for at mennesker trenger framtidsutsikter, realisering og lønn, og en kan anta at spesielt behovet for framtidsutsikter

forsterkes i en vanskelig tid, og dermed får økt betydning for de ansatte. Bouvets gjennomførte en intern undersøkelse et par måneder etter endringer i 2015 (vedlegg 2), som viste at trygghet på arbeidsplassen var det som fremsto som viktigst for de ansatte, noe som underbygger resonneringen. I forlengelsen av dette kan tryggheten de ansatte følte ved at permitteringer ble valgt bort, føre til økt lojalitet og tilhørighet til Bouvet. Spesielt ettersom informantene med lederstillinger var tydelig på at Bouvet hadde god grunn til å permittere, men istedenfor tok et bevisst valg om å ikke gjøre det. Det andre aspektet ved å beholde de ansatte er strategisk. Lado & Wilson (1994) argumenterer for at vedvarende konkurransefortrinn ligger i en organisasjons tilgang på og evne til å utnytte ressursene sine. En av ressursene innen dette perspektivet er ifølge Barney (2007) humankapitalen. Siden Bouvet er en kunnskapsbedrift, vil det å beholde flest mulig ansatte være å beholde kompetanse. Dersom en også klare å holde konsulentene i arbeid, vil en ikke bare legge til rette for videre faglig utvikling, en vil også beholde denne kompetansen gjennom en vanskelig tid, og vil kunne stå sterkt når markedet tar seg opp, eller selskapet går inn i nye markeder. Dette er spesielt viktig for kunnskapsensitive selskaper, som Bouvet, og kan skape et konkurransefortrinn ifølge Grant (2003). Selv om det koster å beholde ansatte, vil alternativet, hvor en må rekruttere og lære opp nye konsulenter når markedet tar seg opp, også medføre kostnader. I forlengelsen av dette kan det også tenkes at konkurransen om de beste konsulentene er hardere i et oppgangsmarked, ettersom etterspørselen trolig vil stige.

Bouvet er tydelig på at den smidige organiseringen og engasjerende kulturen, skaper et konkurransefortrinn, i tråd med Barney (2007). Ser en dette opp mot tiltaket om å beholde de ansatte, kan det tenkes at å beholde de ansatte dermed vil bidra til en opprettholdelse av relasjoner og systemer som gjerne flere av de ansatte sto for. Funn viste at kulturen i Bouvet beskrives som jordnær, fornuftig og litt typisk norsk, noe som har flere likehetstrekk med det Velten et al. (2016) beskriver som grunntrekkene i den norske ledelsesmodellen. Det kan godt tenkes at disse verdiene har vært førende i valget om å beholde de ansatte til tross for kostnadene det medførte. Effekten er uansett sterk, for selv om Bouvet gjennom strukturelle endringer, som vil drøftes i neste avsnitt, røsket opp i en del relasjoner og sosiale bånd, kunne permitteringer vært en faktor som forsterket misnøyen. I så måte kan tiltaket om å beholde de ansatte ha vært en faktor som bidro til å forsterke verdiene i den eksisterende kulturen, noe som kan ha vært viktig med tanke på det presset Bouvet var under.

Behov for strukturelle endringer

Funnene viste at de generiske strategitiltakene, som også hadde begrunnelser fra et ressursbasert perspektiv, skapte utfordringen som krevde strukturelle endringer. Basert på behovet til kundene endret Bouvet seg. Dette viser hvor markedsstyrt Bouvet er, og samtidig hvordan markedet var driveren for endring. Det som kan ha vært en fordel med den valgte organiseringen er fagmiljøene som oppstår når organiseringen spisses rent faglig, og antall ansatte per enhet økes. Fagpersoner som tidligere kun har arbeidet på tvers av enhetene, og ikke vært i like tett samarbeid, møtes nå mer regelmessig. Dette kan være en fordel ifølge Nonaka & Takeuchi (1995), ettersom det legger bedre til rette for deling av taus kunnskap. Ettersom struktureringen medførte økt sosialisering av ansatte med tilsvarende eller beslektede kompetanseområder, kan kunnskap overføres dem imellom og enhetene kan styrkes faglig. På sikt kan mye av den tause kunnskapen gå gjennom en eksternaliseringsprosess hvor denne kunnskapen blir eksplisitt og mer tilgjengelig i enhetene, noe som støttes av Nonaka & Takeuchi (1995). På den andre siden kan deler av tverrfagligheten i Bouvet forsvinne, ved at en på samme måte observerer og sosialiserer mindre med kollegaer som har en helt annen kompetanse.

Et resultat av tre ganger så mange ansatte per enhet, og spisset faglig fokus, vil antakeligvis være mer likeartete oppdrag enn tidligere. Dette kan skape stordriftsfordeler ved at lignende problemstillinger kan gå igjen, og konsulentene kan bli tydeligere på hvordan dette løses effektivt. Dette støttes av Porter (1992), som videre mener dette vil kunne spisse Bouvets posisjon i markedet. Da ved at spesialisering, kombinert med økt kunnskapsdeling i enhetene, kan gjøre at Bouvet leverer mer effektivt enn konkurrentene. Et annet poeng som Porter (1992) trekker frem for å styrke markedsposisjonen, er kostnadsfordeler. En effekt av større enheter med faglig spissing, kan være muligheten til å levere mer komplette leveranser. Resultatet kan da være at det blir rimeligere for kundene å bestille en hel leveranse fra Bouvet, istedenfor å ha flere ulike konsultentselskaper inne på samme tid. For dersom Bouvet i større grad klarer å stille med nødvendig kompetanse for et komplett oppdrag, vil dette kunne være rimeligere totalt for kundene, som vil kunne styrke Bouvets posisjonen i anbudsprosesser.

En kan argumentere for at den brede, faglige ekspertisen som resulterer i komplette leveranser kan forstås som en differensieringsstrategi. Bakgrunnen for dette er at økt faglig ekspertise kan skape høyere opplevd verdi for kunden, noe som støttes av Porter (1992).

Det er imidlertid prisreduksjonen som trer frem som det gjennomgående i tiltakene som ble gjennomført av Bouvet, og det er også dette som tyder på at de klarte å få et konkurransefortrinn. Blant annet fordi komplette leveranser, som tidligere drøftet kan forstås som det rimeligste alternativet etter de behovene kundene hadde, kombinert med nedjustering av prisen per oppdrag. Med dette til grunn ser en tendens til at Bouvet, som er en kunnskapsbedrift som tradisjonelt har dreiet mer mot en differensieringsstrategi, brukte kostnadslederskap som et strategisk tiltak i nedgangsmarkedet. Tidligere har Bouvet ifølge funn og informasjon på nettsiden deres, solgt seg inn som kundepartner som arbeider sammen med kunder, og går noe galt underveis ordner de opp. Kundelojalitet er sentralt for Bouvet, og er ifølge Porter (1992) et viktig moment i en differensieringsstrategi. Bouvets prisreduksjon i nedgangsmarkedet kom på bakgrunn av ønsket om å hjelpe kundene i en vanskelig tid. På sikt handlet dette om å skape en relasjon og lojalitet. Videre viste funnene at det handlet om å komme på innsiden, og kjenne kunden og dens kontekst og dermed bli den foretrukne leverandøren av IT-tjenester. På bakgrunn av dette kan en forstå det midlertidige kostnadslederskapstiltaket om prisreduksjon som et virkemiddel for å posisjonere seg til å utnytte en differensieringsstrategi når markedet tar seg opp.

4.2 I hvilken grad samsvarte de strategiske tiltakene og HRM-praksisen?

For å besvare forskningsspørsmål 1.2 er begrepet HRM presentert, og ulike tilnærminger til HRM for å forstå og diskutere dette mot empirien. Videre er strategisk HRM blitt presentert, for kunne diskutere sammenhengen og potensiale i integreringen av HRM og strategivalget til Bouvet. På denne måten er det lagt til rette for at drøftingen i 4.1 kan settes i sammenheng med det som fremkommer i dette delkapittelet, og dermed besvare forskningsspørsmålet om i hvilken grad det var samsvar mellom strategivalget og HRM-praksisen.

Empiri

Forut for endringsprosessen ble det gjort interne kartlegginger av lederne i de ulike enhetene. Informant I1 som sitter i virksomhetsstøtten innledet med å fortelle om forprosessen for endringen: *Vi gikk gjennom samtaler med alle enhetslederne. De ble spurt hvor på akse/trekanten (figur 1) ligger du. Hva er du motivert av, hvor kan du bidra best. Dette ble gjort før og etter vi gikk i diskusjon om å endre strukturen. Men vi gikk inn i den nye organiseringen med et nytt hoved-design og nye områder for de tre lederne. Men de skulle selv organisere enhetene. De er like ansvarlig for forretning i midten. Alle kjenner*

forretningsdriver, ingen kan gjemme seg og si de ikke kjenner det igjen. Nettopp pga. hvor de kommer fra. Med "hvor de kommer fra" mener I1 at alle enhetslederne tidligere hadde sin egen enhet, og kjente alle områdene i en enhet. De fleste informantene la tydelig vekt på at det var viktig å opprettholde identiteten til Bouvet, med flat struktur og mulighet til å påvirke. I3 sa: Det er viktig for motivasjonen, at folk kjenner de kan bidra, og at vi ikke låser oss til prosesser og rutiner. Det er blitt en viktig del av kulturen.

Ifølge Informant 6 (I6) kommuniserte ledelsen klart ut at omorganiseringen mest av alt var for lederne, og at konsulentene ikke skulle påvirkes i like stor grad. Alle informantene opplevde eller observerte at struktureringen anno 2014 skapte for mye press på lederne slik markedet var. Informant 5 (I5) sa: *Slik jeg forsto det var det et stort salgsfokus og lederne måtte kjempe mye hardere for kortere oppdrag enn tidligere. 2 ukers arbeid med anbud for to måneders oppdrag typisk. Dette påvirket oppfølging på andre områder, som personal. Faktisk så ble vi konsulenter også bedt om å selge, noe vi ikke var vant til.*

I praksis ble det endringer for enhetslederne. Alle enhetslederne som tidligere ledet en hel enhet måtte gi slipp på ansvarsområder de hadde hatt tidligere. I4 forklarte: *Ja, jeg måtte gi slipp på personalsiden, var ikke verre enn det... De aller fleste konsulentene fikk ny personalansvarlig. Etter at lederteamene var satt sammen, skulle konsulentene fordeles i enhetene, og det var en prosess å finne plass til alle. I4 sa: Konsulenten ble fortalt: du tilhører den enheten i utgangspunktet, men noen med usikkerhet kunne ta kontakt om de følte seg malplassert eller det var feil. I3 fortalte om deler av utfordringene som fremkom i enheten etter endringen: Konsulentene måtte jo få sin enhet i den nye strukturen, og det å få alle til å få sin plass... Det var konsulenter som passet best i en enhet, men kanskje ikke enheten hadde behov for denne kompetansen selv om plasseringen var naturlig. Så jeg fikk en del ansatte som jeg ikke kjente, og som jeg ikke hadde ansatt om jeg styrte det selv. Og det å få de i arbeid var utfordrende. I5 merket denne utfordring, og la til: De som gjerne satt opp mot et år uten oppdrag, de kunne nok blitt tatt bedre hånd om. De kunne fått blitt med på våre oppdrag, komt med innspill og holdt litt mer i gang enn det som ble gjort. Det ble et skille mellom oss. Men når de fikk oppdrag igjen så man en tydelig endring, da var de som nye personer, så det var nok en tøff tid for de.*

For konsulentene medførte enhetene nye ledere, og litt utfordringer i overgangen. I3 sa at når endringen var gjennomført, så ble det ofte at konsulenter gikk til ham om personalrelaterte spørsmål: *Jeg hadde jo tidligere personalansvar, så vanskelig å kutte kontakt helt selv om det*

ikke er mitt ansvar. Men vi har ikke noe one-man show hverken når du ansetter eller kjøper mobil. Det tar vi sammen. Informantene legger vekt på at dette er slik de har gjort det i sin enhet, og andre enheter kanskje gjør det på andre måter.

I2 mente lederne fikk spesialisert seg mer etter endringen, noe som gjorde at enkelte tilbakemeldinger kom raskere en tidligere på bakgrunn av tydeligere fokus. I5 mente tydelig at det ikke var stor forbedring i tilgjengelighet av ledere: *Nei, jeg følte hverken de hadde mer fokus på sine felt eller fikk mer overskudd enn tidligere. Slik jeg forsto det holdt alle på med salg og ikke særlig tydelig hvem som hadde hvilket ansvar. Det var nok bedre for de å være tre stk. sammen om det, men for vår del var det ikke særlig forbedring i tilgjengeligheten når markedet var dårlig.* Dette var nok også tilfellet i flere enheter, slik informantene har skildret det. Presset enhetslederne var ovenfor, ble eksemplifisert av I6: *I noen tilfeller solgte lederne tjenester som vi faktisk ikke leverte.* Videre sa I5 at det hendte at det ble brukt to uker på en anbudsprosess for å vinne et oppdrag for to måneder, etter omstruktureringen. I informantenes øyne kjempet de hardere enn tidligere, for mindre enn tidligere.

Vedrørende kompetanseutvikling i nedgangstiden, forklarte I5: *Det ble nedprioriter.* Når vi sendte forespørsel fikk vi ofte svar at det er harde tider og ikke anledning til dette nå. Vi argumenterte for at vi er nødt til å ha faglig utvikling og holde oss oppdatert, men det var begrenset til selvstudie og mindre kursing i den tøffeste perioden. I3 bekreftet at kompetanseutviklingen ble nedprioritert, men la til: *Jeg synes konsulentene viste forståelse for dette, at vi måtte ta de fakturerbare timene vi kunne på denne tiden.* Nå som markedet har tatt seg opp i 2017 bekreftet I5 så vel som de øvrige informantene at kompetanseutviklingen har fått større fokus. Informant I3 mente det var bedre forutsetninger for det etter endringen: *En kan si at det som er enklere med dagens organisering, er å drive kompetanseutvikling og utvikling med den enkelte konsulent. Før var det mer fragmentert, Med større faglig fokus får en mulighet til mer helhet i kompetanseutviklingen.*

Når det gjelder rekruttering sa I2 følgende: *Etter organiseringen ser vi etter mer komplette konsulenter i større grad. Ellers ser vi som alltid etter endringsvillige og frempå konsulenter med høy faglig kompetanse. Konsulent-typer som vi kaller det.* I3 mente organiseringen forenklet rekrutteringsprosessen: *Bli tydeligere hvilken enhet som gjør hva, og nå ser vi ofte mer naturlig hvilke avdelinger ulike kandidater hører til. Pluss at når en har mer fagorientert satsing er det enklere å utvide i bredden hva den aktuelle satsninger er, fordi den er beslektet.*

Drøfting

Funnene viser at den flate strukturen i Bouvet er en stor motivasjonsfaktor for de ansatte. Dette kan forklares ved at flat struktur kan fordele ansvaret, og bidrar til at ansatte har autonomi i oppgaveutførelsen. En årsak til at autonomi kan forstås som en motivasjonsfaktor er at den kan legge til rette for selvrealisering, noe som ifølge Newell et al. (2009) er et sentralt behov for kunnskapsmedarbeidere. Videre har funnene vist at organisasjonskulturen henger tett sammen med organiseringen, fordi den underbygger liten avstand mellom ledere og ansatte, ved å vektlegge et uformelt arbeidsmiljø som premierer engasjement. Ifølge Bolman & Deal (2009) kan dette tilrettelegge for at de ansatte utfolder seg på en måte bedriften er tjent ved. En flat struktur hvor ansatte har innflytelse skaper også effektive beslutninger, og økt eierskapsfølelse til arbeidet ifølge (Bolman & Deal, 2009), men på den andre siden kan det gi ledelsen mindre kontroll. Funnene har imidlertid vist at Bouvet er såpass markedsstyrt, noe som kan medføre at en stor del av beslutningene som i andre selskaper tas internt, blir tatt av kundene, og dermed forsvinner deler av behovet for styring. Dette betyr at en sentral oppgave for Bouvet i arbeidet med HRM i nedgangsmarkedet ble å opprettholde denne organisasjonskulturen for å legge til rette for at de ansatte holdes motiverte og får dekket sine behov.

Bouvet hadde det tøft i nesten to år, fra 2014 til 2016 fortalte informantene samstemt. Det var et sterkt press på salg, som gjorde at lederne ikke var særlig tilgjengelige. Dette kan ha ført til en distansering mellom konsulentene og enhetslederne, som kan ha virket skadende ettersom det går imot prinsippene i organiseringen og verdiene i kulturen. Mindre tilgjengelige ledere kan skape mindre støtte og veiledning for de ansatte, noe ifølge Bolman & Deal (2009) er viktig for å utnytte arbeidsstyrken. En av årsakene til at presset på salg var så stort, kan forklares av at Bouvet valgte å ikke si opp de ansatte i nedgangstidene, som drøftet i seksjon 4.1. Ved å beholde ansatte vil det være flere ansatte som må holdes i oppdrag, og i nedgangsmarkedet hvor kampen om oppdragene ble hardere, vil presset naturligvis øke. På denne måten kan en forstå det strategiske tiltaket som en årsak til at HRM-arbeidet ble krevende. På den andre siden viste funn i seksjon 4.1 at å beholde de ansatte skapte trygghet og forsterket arbeidsmiljøet, spesielt når konkurrentene hadde store permitteringer. Ettersom nedgangsmarkedet preget situasjonen, kan en tenke at framtidsutsikter og trygghet ble viktigere for de ansattes trivsel og motivasjon, noe som støttes av Bolman & Deal (2009).

Som diskutert i seksjon 4.1 endret Bouvet strukturen for å tilpasse seg markedetsbehovet. Funnene viste at dette ga personalmessige utfordringer, ettersom enhetslederne fikk flere nye ansatte uten oppdrag i sin enhet. Samtidig viste funn at disse konsulentene fikk lite fokus, fordi lederne jobbet under mye press. Dette tyder på at det strukturelle grepet som ble tatt førte til ytterligere press på salg for flere ledere, og dermed kan ha ført til ytterligere distansering mellom lederne og de ansatte. Videre antyder dette at også de strukturelle grepene som ble tatt, førte til flere utfordringer i arbeidet med HRM. På kompetanseutviklingen ble det imidlertid forbedringer.

Selv om funnene viste at kompetanseutviklingen ble nedprioritert i nedgangsmarkedet, så skapte de strukturelle endringene forutsetninger for mer fokusert kompetanseutvikling på sikt. Funnene viste at årsaken til dette var at de nye enhetene ble mer homogen rent faglig, og det var lettere å kjøre helhetlige kompetanseløft i enhetene. Forklaringen bak dette kan være at tidligere var det en mer tilfeldig sammensetning av konsulenter i de ulike enhetene, og dermed ble det vanskelig å tilpasse kurs og studier som var relevant for alle. Når strukturen var mer faglig spisset, kan det tenkes at hele enheten hadde mer sammenfallende interesse av samme type kompetanseløft. Dermed kan struktureringen ha vært viktig for Bouvet da den legger til rette for faglig utvikling, som vil være sentralt for en kunnskapsbedrift som Bouvet. Dette underbygges av Newell et al. (2009) som mener faglig utvikling og realisering er sentralt for god utnyttelse av kunnskapsmedarbeidere. Men det er først i møte med kunden at Bouvet kan kapitalisere på motiverte og kompetente kunnskapsmedarbeidere, noe som taler for at kompetanseutviklingen bør integreres i strategien til Bouvet.

I forbindelse med rekruttering har seksjon 4.1 har vist at kundene nå etterspurte mer komplette leveranser. Kandidater som var sterke på sitt fagfelt, men som også hadde erfaring innen f.eks. prosjektledelse, ble derfor mer etterspurt i nedgangsmarkedet, viste funn. Årsaken kan være at slike kandidater har bedre forutsetninger for å møte det nye kundebehovet, og dermed ble viktige for Bouvet for å kunne ta markedsandeler. En annen forklaring kan være at faglig inndeling av enhetene medførte tap av kompetanse i bredden i enhetene, og for å veie opp for dette ble rekrutteringen et virkemiddel. Begge deler indikerer en klar kobling mellom strategi og HRM, ved at rekrutteringen bygger opp om den valgte strategien ved å tilpasse seg internt etter kundebehovet.

Videre har funn vist at den strukturelle endringen har hatt en påvirkning på fremtidig rekruttering ved at det nå er tydeligere hvilke kandidater en trenger. Resultatet kan da bli at rekrutteringsarbeidet kan ta mer utgangspunkt i helheten i enheten, og forsterke eller tilføre beslektet kompetanse som bygger på kjernekompetansen. Dette vil kunne legge til rette for å lettere identifisere kunnskapshull i enhetene, samtidig som en strategisk legger til rette for å bygge i bredden, som på sikt kan skape forutsetninger for større leveranser og gjerne nye typer kunder. For å få til dette bør rekrutteringen integreres i strategien til Bouvet, ved at for eksempel nye markedsområder som identifiseres analyseres opp mot relevant kompetanse i selskapet, og derfra bygges enhetene i tråd med markedsstrategien. Dette støttes av Barney & Wright (1998), som argumenterer for at integreringen med strategien kan føre til bedre utnyttelse av de ansatte. I lys av rekruttering er det strategiske tiltaket om å beholde de ansatte i nedgangstiden relevant, ettersom det sender et signal om at Bouvet er en trygg arbeidsplass som verdsetter sine ansatte. Fremover kan dette bidra til at Bouvet tiltrekker seg gode kandidater. På den andre siden kan det tenkes at dette blir betraktet som et svakhetstegn av noen kandidater, som kan tenke at permitteringer ville vært riktig for å sikre god drift.

Et gjennomgående funn relatert til HRM er et fokus på tilpasning til Bouvet internt og den konteksten de er innenfor, noe som kan forstås som en beste tilnærming til strategisk HRM ifølge (Mikkelsen og Laudal, 2016). Årsaken til dette kan være Bouvets fravær av rutiner og prosedyrer. Uten dette legges det til rette for at ulike tiltak styres i større grad av identiteten til Bouvet, og dermed kan legge til rette for spørsmål som ”hvordan vil dette passe for oss”. Slike spørsmål kan legge til rette for refleksjon, som videre kan bidra til at beslutninger tilpasses i større grad. Et annet relevant funn i denne sammenhengen, som vil bli presentert ytterligere i seksjon 4.3, er at Bouvet kategorisk ikke valgte innleide konsulenter i endringsprosessen. Dette kan bety at de ikke har en tro på at folk på utsiden, som ikke kjenner selskapet eller konteksten, kan tilføre en verdi som rettferdiggjør kostnadene det også medfører, noe som bygger sterkt oppunder antydningen om at Bouvet anvender en beste tilnærming til strategisk HRM. Dette må likevel ses i sammenheng med nedgangsmarkedet med synkende lønnsomhet, selv om ingen funn indikerte at valget var basert på økonomiske hensyn.

Måten Bouvet har gått frem for å velge strategi i møte med nedgangsmarkedet har tendenser til et såkalt ”innenifra-og-ut”-perspektiv på strategisk HRM. Dette på bakgrunn av at i begrunnelsen av de strategiske tiltakene som ble drøftet i seksjon 4.1, var det sterkt vektlagt å

se internt på hvordan Bouvet er, og beholde denne identitet. Et funn som taler for dette er beskrivelsen av Bouvets kultur som jordnær og lite kynisk. Sett i lys av at Bouvet valgte å beholde de ansatte, selv om flere satt uten oppdrag i lengre tid, kan disse verdiene tolkes som styrende. I forlengelsen av dette kan en tolke det dithen at kulturen og de menneskelige ressursene representerer en driver av strategi, i tråd med Mikkelsen & Laudal (2016). På en annen side kan det tenkes at permitteringer ble unngått for å sikre en stor arbeidsstyrke til markedet tok seg opp, og dermed kan forstås som mer strategisk. Funnene tyder imidlertid på at presset i nedgangen var såpass sterkt, noe som kan ha medført at arbeidet med å holde flest mulig i arbeid delvis gikk på bekostning av mobiliseringen til et oppgangsmarked.

4.3 I hvilken grad har Bouvet utviklet endringskapasitet gjennom prosessen?

For å besvare forskningsspørsmål 2.1. er begrepet endringskapasitet presentert i teorikapittelet. I tillegg er ulike verktøy for å få ansatte med på endring definert, samt hvordan en kan utvikle endringskapasitet. Dette delkapittelet vil innlede med å se på empiri vedrørende implementeringsfasen, og vil først undersøke og diskuteres hvordan Bouvet fikk de ansatte med på endringen i lys av 5 ulike endringsverktøy. Kapittelet avsluttes med å ta stilling til om Bouvet har utviklet endringskapasitet gjennom endringsprosessen.

4.3.1 Framing

På spørsmål om hvordan endringer ble kommunisert ut og begrunnet, sa I3: *Alle ble samlet fysisk, og samme beskjed ble gitt til alle. Markedet hadde en nedgang, og dette påvirket aktivitetsnivået og vi måtte tilpasse oss. Samtidig var jo våre konsulenter godt kjent med dette, og flere av de var ute hos kunden og fikk merke nedgangen.* I4 supplerte: *At noe måtte gjøres var klart, det talte litt for seg selv. Det var måten vi gjorde noe på som måtte begrunnes.* I5 underbygget dette: *Bare det at vi gjorde en endring var viktig, uavhengig av hvordan. Det sender et signal eksternt og internt.* Når beslutningen om å danne større enheter ble delt, var det et hovedpoeng som gikk igjen, ifølge I1: *Det at vi river i de sosiale og faglige nettverkene var en bekymring. Men jeg sa alltid at det vi gjør er å styrke det faglige i en vanskelig tid for å gjøre oss robuste. Og at den gjengen de ansatte faglig sett identifiserer seg med, som til nå ikke har vært i samme enhet, vil en se mer til nå.* Informantene underbygget dette, og betraktet endringen som en faglig styrkning: I2: *Vi måtte skape sterkere og bredere fagmiljøer for å møte kundenes behov.*

På spørsmål om motstand mot endringen, var det i den innledende fasen noe usikkerhet på et personlig nivå ifølge I1: *Før endringen, da var folk var litt usikre. Det gikk noen rykter om "store møter". Kanskje en får nye ledere, men hadde allerede et godt forhold til daværende leder. Du hadde jo trygghet i en mindre enhet.* I4 gikk fra å lede én enhet, til å få ansvar for leveranse i den nye enheten: *Ja, jeg hadde jo mye fokus på leveranse før endringen, så var greit det. Men måtte gi slipp på personalsiden... var ikke verre enn det.* Det var uten tvil flere utfordringer, og på spørsmål om hvordan en holdt motivasjon oppe fortalte flere om "monsterbakken". I4 forklarte det slik: *Det er et tøft marked og vi hadde en tøff hverdag uten tvil. Konsulenter, mellomledere og markedet. Sekunderinger nesten ukentlig, hvordan lå vi an? Hva var faktureringsgraden, hvor mange i arbeid? Poenget var, vi visste ikke hvor toppen var. Det var først i fjor høst vi så lyset i tunellen. Var halvannet år i tåkeheimen. Monsterbakken og tåkebegrepet illustrerte dette.* Informantene var alle samstemte om utfordringene og presset, I1 la til: *det var en utholdenhetsprøve, tok tid før vi så resultater. Men vi måtte holde oppe troen på at det ville snu.* På spørsmål om tåkebegrepet, la informant I4 til: *Altså, i fjor nyttår, så visste jeg ikke om vi faktisk ville ha den enheten som vi har nå på rett under 50. Var ikke sikker om 30 av de hadde jobb til sommeren, litt i den gaten.* Informantene mente at metaforene virket samlende. Det som ble trukket frem var som I4 så enkelt sa: *konsulentene var i fokus.* De skulle aldri være usikre på hvem de skulle gå til, og ble det jobbet veldig mye for å tilrettelegge for dem og ha tydelig kommunikasjon. Så ble det valgt en strategi med argumentasjonen å styrke den faglig kompetanse. Ifølge I3 var dette forståelig for de fleste, men det betydde store endringer i det sosiale, tette båndene i de mindre enhetene.

Drøfting

I forbindelse med forståelse for endring viste funn at samtlige informanter forsto at nedgangsmarkedet skape endringer hos kundene, og at dette videre krevde tilpasninger internt i Bouvet. Dette var også noe lederne var bevisst på å bruke som argumentasjon for endringen. Dette kan ha bidratt til å skape en forståelse og vilje til endring, og forståelsen til de ansatte ble også forklart av at de var såpass tett involvert med kundene, og dermed fikk anledning til å merke endringene direkte. Samtidig ble fokuset også lagt på mulighetene denne krisen medførte. Først og fremst kan dette føre til en mer pragmatisk tilnærming til utfordringen, fordi å tilpasse seg kundebehovene er en velkjent tilnærming til arbeidet for konsulentene i Bouvet. Videre så kan det ha lagt til rette for å fordele ansvaret på konsulentene, fordi konsulentene kan sies å ha et ansvar for å møte kundenes behov. En effekt av dette kan være

økt eierskap til endringen. Dette kan forstås som et viktig grep, fordi krisebilder fort kan virke skadende på daglig drift, så vel som fremtidige endringsprosesser (Meyer & Stensaker, 2006).

Usikkerhet i den innledende fasen av endringen kan ha vært en ulempe, ifølge Jacobsen (2012), fordi det kan føre til fremtidsolkninger og tenkte scenarioer av hva endringen vil bety for den enkelte ansatte. Dette kan da skyldes at en ikke vet hva endringen kommer til å bety på et personlig nivå, og dermed kan det hende at en frykter det verste. Dette støtter Jacobsen (2012), men skriver at i de fleste tilfeller er motstanden et resultat av rasjonelle avveininger. I lys av at enkelte konsulenter merket økt møteaktivitet i en situasjon hvor markedet gikk nedover, kan en naturlig resonnering derfor være at oppsigelser ble vurdert, spesielt siden dette var tilfellet hos flere av konkurrentene. Videre kan bekymringene fra ledelsen om opprivningen av de sosiale båndene og kulturen i de mindre enhetene, forstås som berettiget. For selv om det var en forståelse for at endring var nødvendig, kan det ha vært delte meninger om akkurat den valgte endringen var den riktige. På et personlig nivå kan det tenkes at flere var misfornøyd med at enhetene ble oppløst, noe som ifølge Liu & Perrewé (2005) kan skyldes at personer vegrer seg for emosjonell turbulens i en endringsprosess. Argumentasjonen om at endringen var faglig riktig, kombinert med et marked som talte for endring, kan imidlertid forklare at det ikke fremkom store motstandere mot at endringen ble gjennomført. I tillegg, at de ansatte ble lovet at det ikke skulle være permitteringer, kan ha styrket oppslutningen ytterligere.

At det etter implementeringen tok tid før en så resultater, kan tolkes som årsaken til at metaforer som ”monsterbakken” og ”tåkebegrepet” ble til. Dette kan forstås som et verktøy Bouvet brukte til å skape endringsmål og for å holde motivasjonen oppe, noe Meyer & Stensaker (2006) underbygger. For i en periode hvor resultatene ikke kom, vil det være viktig å skape utholdenhet. Metaforene kan dermed ha vært viktig for å gi et signal om at arbeidet ikke var fullført, og unngå å skape en tro om at endringen i seg selv ville gi resultater. Dette kan betraktes som et viktig arbeid, ettersom virksomhetsstøtten og enhetslederne forut for dette brukte mye tid på å argumentere for hvorfor endringen var nødvendig og hvilke fordeler det ville skape. Når en da ikke så resultater, kan det hende at flere begynte å miste troen, og dermed tilliten som ble skapt når endringen ble kommunisert ut. Derfor kan bruk av disse metaforene vært viktige ved å dra fokuset vekk fra selve endringen, noe som kan ha vært viktig for å opprettholde troen på at det var det riktige valget. Dette kan tolkes som at Bouvet

har gode endringsledere, som klarte å møte de ansattes behov i riktige situasjoner, noe som støttes av (Meyer & Stensaker, 2006).

Videre sa flere informanter at bare det at Bouvet gjorde en endring, var et viktig symbol i en vanskelig tid. Dette kan bety at forutsetningene for å implementere endringen var gode, og dette kan være en faktor som kan forklare oppslutningen. Videre viser funnene at Bouvet har et naturlig forhold til endring, noe som kan forklares av bransjen de er i hvor teknologisk utvikling er fremtredende (Newell et al., 2009). Et resultat av dette kan være at de ansatte har en tilgang til endringen som positiv, fordi dette kan tolkes som et krav i dette yrket, hvor en stadig får nye prosjekter og nye kunder og må tilpasse seg deretter. Dette er i tråd med Tronsmos (1998) teori, og kan bety at inngangen konsulentene har til endringen kan representere spenning og utvikling.

4.3.2 Deltakelse

I2 sa følgende om deltakelse i endringsprosessen: *Virksomhetsstøtten sto bak beslutningen om at vi måtte endre oss, og det var ikke deltakelse fra min side, og fikk ikke inntrykk av at andre en virksomhetsstøtten sto bak beslutningen. Hadde heller ikke forventinger om dette. Men i endringsprosessen var det deltakelse, og alle ble informert samtidig. Så ble det holdt flere møter hvor folk fikk komme med tilbakemeldinger, og si sin mening.* I3 som er enhetsleder underbygget: *Dette ble jo først tatt i ledelsen, så ble det fortalt hvordan en tenkte, hvordan det skulle gjøres. Så tenkte en hva som var satsningen, hvordan gruppene skulle være.* I1 som sitter i virksomhetsstøtten sa følgende: *De tre enhetslederne fikk selv ansvar for å organisere enhetene sine, hvor virksomhetsstøtten var mer rådgivende og bidro med retning.* I1 trekker frem et hovedbudskap som gjennomgående i de strategiske beslutningene: *Det viktigste er vel videreføringen av det som var essensen av de vi var før, de mer myke tingene. La folk kjenne på, og få anledning til å kjenne på eierskap.* På spørsmål om hva som ligger i essensen til Bouvet, svarer I1: *Frihet under ansvar.* Når enhetslederne og virksomhetsstøtten var kommet frem til et plan, så var prosessen videre å informere konsulentene: I3: *Regionleder var med på alle møtene, og informerte alle gruppene om bakgrunnen for omorganiseringen og forteller hva som er tenkt.* I4 la til: *De ble kommunisert at det ble en endring, så ble hver enkelt konsulent kontaktet og sagt du skal der og der, så fikk de ha sin mening om dette var riktig plassering basert på kompetanse, før enhetslederne fikk gjøre noe. Og at det ikke var endelig før alle mente at sånn skal det vær. Så prosess på noen uker, så ble det satt. Det var kort og brutalt, men alle visste at det måtte bli gjort, det var ikke et tema*

Drøfting

Det at de strategiske beslutningen om endring innledningsvis fremsto som toppstyrt, kan ifølge Meyer & Stensaker (2006) virke negativt ettersom forutsetningene for eierskap og forpliktelse ikke var like mye tilstede. Årsaken til dette kan være at deltakelse medfører kostnader, gjerne i form av tid og påvirkning på daglige aktiviteter. At andre enn virksomhetsstøtten hadde lite deltakelse i strategivalget innledningsvis i endringsprosessen, kan forklare usikkerheten som oppsto i innledningen av endringen, som ble diskutert i seksjon 4.3.1. Denne kan ha blitt til ettersom lite inkludering i starten kan ha skapt en noe brå endring for de ansatte og mellomlederne. En måte å forstå dette valget fra ledelsen kan være på bakgrunn av at det var nødvendig å få endret seg raskt slik markedet var, som dermed hentyder at fart ble vektlagt høyere enn inkludering på et tidlig stadiet av endringen. Samtidig kan for tidlig inkludering av de ansatte føre til kaos ved at for mange, kanskje med ulike meninger, fikk påvirke beslutningen. For tidlig inkludering i planleggingen kunne også ført til forventninger om påvirkning, som det kanskje ikke var praktisk mulig å møte.

Da nyheten om endringen ble delt, og den nye strukturen kom, ble deltakelse tatt inn som et sentralt virkemiddel i endringsprosessen. Grunnen til at ledelsen valgte å inkludere mellomledere og så konsulenter på dette tidspunktet, kan ha vært at de nå var blitt enige om grunnmuren i endringen, og at det herfra var forutsetninger for påvirkning på hvordan dette skulle løses. For å skape eierskap kan dette være viktig, og selv om deltakelse ikke var tilstede før dette, vil det ifølge Meyer & Stensaker (2006), uansett om det er i formuleringen eller implementering, være en fordel med deltakelse. Årsaken til dette kan være at, uavhengig av påvirkningsgrad, så blir en da introdusert til endringen. Det kan føre til at de ansatte får tid til å forberede seg, og reflektert rundt betydningen av endringen, og skape forventinger som videre kan føre til en eierskapsfølelsen. Igjen er det imidlertid et viktig poeng at en ikke lover eller skaper forventinger som en ikke kan følge opp, da dette kan tenkes å føre til skuffelse og videre misnøye med endringen.

Funnene identifiserte at enhetslederne fikk påvirke hvilke områder de ønsket å jobbe med, og hvem de ønsket å jobbe i lederteam med. Dette kan ha vært viktig fordi alle enhetslederne tidligere hadde sin egen enhet, og var antakeligvis vant til å kunne ta beslutninger og ha en påvirkning på det de var involvert i. Så at Bouvet unngikk å styre enhetslederne i denne prosessen kan ha bidratt til at misnøyen ble redusert, og at en bygget videre på en eksisterende

praksis for enhetslederne. Resultatet kan da ha vært et forsterket eierskap til endringen som bidro til forpliktelse, noe Meyer & Stensaker (2006) støtter opp om. Det er også rimelig å anta at Bouvet, med over 300 ansatte i Rogaland, var avhengig av enhetsledere som kunne representere endringen og arbeide med å få med konsulentene. I forlengelsen av dette kan en tolke ledelsens arbeid med å få enhetslederne med på endringen som deres sentrale oppgave, og at ansvaret for å få med konsulentene til en viss grad ble gitt videre til enhetslederne.

Når konsulentene ble informert om endringen, var et viktig funn at de ble gitt anledning til å bytte enhet om en kunne argumentere for at fordelingen var feil. Selv om det kan fremstå som at konsulentene fikk delta i stor grad, var realiteten at faglig inndeling fremsto som satt, og dermed var det få konsulenter som faktisk hadde et argument for å få en annen enhet enn den som var foreslått. Forklaringen bak dette kan være effektivitetshensyn ifølge Meyer & Stensaker (2006). Samtidig kunne økt deltakelse lagt til rette for at personlige hensyn ble fremtredende i diskusjonen om plasseringen av konsulentene, noe som ville gått imot det strategiske tiltaket om å spisse enhetene etter kompetanse.

4.3.3 Hastighet og sekvens

På spørsmål om hastighet og sekvens er informantene enstemmig enige:

I2: Ting gikk fort for omorganiseringen. I3 underbygget dette med å si: Tror ikke mange kan slå oss på kalendertid, det gikk veldig fort. Mer konkret kom fra I1, som sa: Det startet i mai, første uken i juni hadde det gått 3 uker fra det startet til det var etablert. Det var viktig å gjennomføre det før sommerferien, og ha de 2-3 ukene for å kjenne på og følge opp de som var bekymret inn mot ferien. Hurtighet er ikke nødvendigvis bra, men ingen av informantene hadde noe negativt å si om hastigheten. I2 begrunnet dette: Jeg likte at det gikk fort, og tror det fungerer greit fordi vi har lite byråkrati og er litt frempå, og skal være raske. I1 sa det eneste som til en viss grad kan tale for at det gikk litt vel fort: Kom en del spørsmål underveis som vi ikke hadde helt svaret på, men da sa vi at det finner vi ut av.

Drøfting

Hurtig endring fremstår som et viktig virkemiddel for Bouvet, og kan tolkes som tilknyttet de kulturidealene som ligger i selskapet. Fremoverlent, reagere raskt, er alle gjentakende hos informantene, og det virker som en saktegående endringsprosesser, særskilt fra ledelsens side, ikke er veldig forenlig med selskapet kultur. En annen forklaring kan være at Bouvet ikke hadde råd til å bruke for mye tid på endringen, da dette kunne gått utover daglig drift. Som

drøftet i seksjon 4.1 var markedsandeler helt sentralt for Bouvet som en del av endringsprosessen, og jo kortere endringsprosess som gikk utover daglig drift, jo bedre forutsetninger kan det være for å opprettholde og ta nye andeler i markedet.

Funnene tydet på at endringsprosessen var levende, og at ikke alle svarene var tilstede når endringen ble vedtatt. En effekt av dette kan være usikkerhet for de ansatte, og faren for at forskjellige personer får ulike tilbakemeldinger vil være tilstede. Det som kan være en fordel med å starte med det sentrale i endringen er at det kan skape bevegelse, i tråd med Pettigrew et al. (2001) teori, og fremstår som noe gjennomgående fra Bouvets side. Dette kan føre til at en sender et signal om at endring vil bli gjennomført, og kan bidra til at andre deler av endringsprosessen lettere følger etter. På en annen side kan det ha blitt tolket som at Bouvet ikke hadde gjort en grundig nok jobb i endringen, eller at de ikke tok implementeringen seriøst nok.

4.3.4 Rutiner

Rutiner er noe Bouvet ikke vedkjenner seg noe særlig ved. I3 forklarte: *Lite prosesser generelt i Bouvet. Det gjennomgående er at vi har en tro på at en tilpasser seg marked og muligheter, mer en strategier og strukturer på selskapsnivå. Vi er veldig lite låst i hvordan ting er i Oslo eller har vært for noen år tilbake.* I2 som arbeider i administrasjonen sa det samme, og la til: *Handler mer om vår inngang til dette, at vi reagerer fort, tar det når det kommer. Det er vår måte å takle slike situasjoner på.* Fra virksomhetsstøtte ble det i endringsarbeidet lagt enkle rutiner: I1: *Gi samme beskjed på alle møter, og gi alle samme tilbakemeldinger. Jeg anstrengte meg for å ikke gå inn i detaljer på noe kunne føre til at en kommer inn på noe som ikke er sagt andre steder.*

Likevel distanserer samtlige informanter seg fra rutiner, både i denne og en eventuell ny endringsprosess. I forbindelse med hvor godt rustet Bouvet er til nye endringer sa I4: *Jeg tror ikke nye endringer blir lettere enn gamle endringer. Lærdommen er jo at når du gjør en endring, så går det på samarbeid og at en møter endringen for det den er, ikke hvordan den var.*

Drøfting

At informantene tar avstand fra rutiner i en endringsprosess kan skyldes at Bouvet setter smidighet og effektiv arbeidsutførelse høyt, og rutiner og prosesser kan være noe Bouvet betrakter som sinkende. Til tross for at Meyer & Stensaker (2006) argumenterer for at eksisterende eller nye strukturer og prosesser kan støtte opp en endringsprosess, og skape endringskapasitet, fremstår det ikke altså ikke som forenlig med Bouvets måte å møte en endring. En viktig grunn til dette er ifølge informantene at Bouvet er mer markedsstyrt, og en slik arbeidsmåte legger føringer på å være fleksible og ikke låse seg til rutiner og prosedyrer. Denne arbeidsmåten kan forstås som gjennomgående, noe som kan bidra til at Bouvet faktisk ikke har forutsetninger for å anvende rutiner i en endringsprosess. Dermed kan Bouvets tilnærming til rutiner i en endringsprosess bedre forstås i lys av Nordhaug (1994), som mener regler og prosedyrer kan være endringsbarrierer. Funnene viser at Bouvet, noe paradoksalt, har en rutine på å ikke ta med seg tidligere rutiner i en endringsprosess. Det eneste rutinen Bouvet tydelig kan sies å ha, innebærer å styre etter markedet, noe som da som regel kan medføre forskjellig tilnærming.

4.3.5 Rekruttering

På spørsmål om rekruttering viste I2 til at Bouvet alltid har en klar plan for ansettelsene sine: *Konsulenter må være tilpasningsdyktige som bunn. Nye prosjekter, kolleger, selskaper, hele tiden. Du velger det yrket, og da må du være omstillingsdyktig. Ofte ser vi etter sosiale, tilpasningsdyktig folk. Konsulent-typer kaller vi det.* I forbindelse med endringsprosessen selskapet var gjennom har dette vedvart, selv om antall nyansatte har sunket i denne perioden. Vedrørende innleide konsulenter i endringsarbeidet, sa I1: *Nei, ingen konsulenter, og sånt tull.* I1 la frem en forutsetning for å være i Bouvet: *Utvikling og tilpasning er sentralt for oss. Om du ikke har lyst på kunnskap, faglig og sosial utvikling, da har du ikke noe her å gjøre. Det er såpass enkelt.*

Drøfting

At Bouvet kategorisk valgte å ikke bruke innleide konsulenter i endringsarbeidet, kan representere et fokus på viktigheten av en forståelse av sin egen organisasjon og kontekst. Siden innleide konsulenter trolig ikke vil ha kjennskap til Bouvet, kunne dette gitt utfordringer med å kunne tilpasse arbeidet etter det som er viktig for Bouvet. En annen forklaring kan være at innleide konsulenter trolig ville tatt deler av ansvaret for endringen, som fortrinnsvis kunne blitt tatt av ansatte i Bouvet for å skape mer eierskap til endringen.

Det er også de ansatte i Bouvet som skal leve med endringen, noe som kan forklare hvorfor de valgte å selv ta dette arbeidet. På den andre siden kunne innleide konsulenter med kompetanse innen endring avlastet de ansatte noe ved å skape bedre forutsetninger for at endringen ble implementert på en god måte, noe som støttes av Meyer & Stensaker (2006). Selv om en kan tenke at innleide konsulenter ville representert økte kostnader i et nedgangsmarked, kunne tiltaket bidratt til mer fokus på endringsarbeidet, som potensielt kunne redusert etterarbeid etter implementeringen, og dermed gitt mer fokus på daglig drift.

Det tydelige søket etter ”konsulenttyper” kan forstås som et behov for å sikre fleksible kandidater i en teknologibransje preget av rask teknologisk utvikling. Forpliktelsen til utvikling hos de ansatte kan bidra til en mer stabil arbeidsstyrke i endringsprosesser, og videre fører til mindre turn-over og tilhørende kostnader ifølge Lawler og Worley (2006). Årsaken til dette er at slike utviklingsfokuserede kandidater er villige og forberedt på endring. De ansatte vil kunne takle stadige endringer, og Bouvet kan da stå i mindre fare at de forlater selskapet i forbindelse med endringsprosesser. At endringer ikke resulterer i økt turnover, kan betraktes som betydningsfullt siden det kan redusere de totale kostnadene ved gjennomføring av endringer. Som tidligere diskutert, er de ansatte i Bouvet sitt syn på endring positivt, i tråd med Tronsmo (1998). Jo tydeligere en klarer å integrere denne mentaliteten i rekrutteringsmålene, jo større totalt endringskapasitet kan Bouvet få i selskapet, ifølge Meyer & Stensaker (2006). Dette kan forstås som at de ansatte representerer endringsdyktighet, og forlenget kan det tenkes at ansatte med positive holdninger til endringer kan påvirke de øvrige i Bouvet i måten de takler endringsprosesser.

4.3.6 Har de ansatte i Bouvet utviklet endringskapasitet i endringsprosessen?

Ovenfor er implementeringsprosessen presentert og diskutert i lys av Meyer & Stensakers (2006) fem verktøy for å takle utfordringer og skape oppslutning om endring. I det følgende vil forskningsspørsmålet besvares gjennom å drøfte Bouvets lærdom fra endringene og hvorvidt de har utviklet endringskapasitet. Det vil bli presentert empiri relatert til dette, men enkelte funn fra de øvrige avsnittene i dette kapittelet vil supplere drøftingsgrunnlaget.

Empiri

På spørsmål om hva en har lært fra endringsprosessen svarer I2: *At man må kommunisere fordelene, hva man tenker, forutse hva som kreves, analysere situasjoner og få med alle sammen.* På spørsmål om hvordan Bouvet står rustet til en ny endring svarer informantene: *Vi*

stoler på ledelsenes avgjørelser fordi det har skapt en troverdighet - at det lar seg gjøre! Vi vet også at ledelsen verdsetter oss og konsulentene ettersom vi ble ivaretatt i en vanskelig tid. I4 la til: Ja, fordi det er mulighetsstyrt, ikke voldsomt toppstyrt og låst til regler og planer. Så vi er villige til å ta risk, stole på folk. Det var jo en kanon risk det vi gjorde, men det fungerte. I2 la til at Bouvet er omstillingsdyktige, til tross for det høye antallet ansatte. På spørsmål om hvorfor, svare I2: Det tror jeg er fordi det er lite hierarki, beslutninger kan bli tatt lettere siden det ikke er så mang nivåer. Hos oss er det bare ledere, konsulenter og virksomhetsstøtten. Og at det er litt kulturen, at det skal være litt sånn. Folk får lyst til å hive seg rundt fordi vi har en samlende kultur hvor ansvaret er mer delt mellom alle. Informantene har hatt lærdommer som de tar med seg videre, men hovedvekten i tilbakemeldingene har vært tydelige, eksemplifisert ved I3: Vi tar ikke noe med oss fra forrige endring i møte med en ny endring. Det blir å ta endringen for hva den er, og ikke låse seg til hvordan det ble gjort tidligere. I5 mente en erfaring var at et dårlig marked gikk utover endringsarbeidet: Salgsfokuset gjorde at ting ikke fikk satt seg helt, kunne nok fått mer ut av endringen i starten om det hadde blitt viet litt mer tid.

Drøfting

Ettersom Bouvet legger vekt på at de skal ta så lite som mulig med seg fra tidligere endringer i møte med nye endringer, går de imot en sentral argumentasjon i Meyer & Stensakers (2006) beskrivelse av endringskapasitet. Årsaken til at funnet ikke er særlig forenlig med teorien kan forstås gjennom Bouvets flate struktur, som kan bidra til lite prosedyrer og rutiner som skal følges. I så måte kan en tolke struktureringen i Bouvet som mindre forenlig med å anvende historikk i møte med nye endringer. Det kan også tenkes at Bouvet sin markedsstyring er med på å gi føringer for fremtidige endringer, og dermed kan det være at Bouvet betrakter tidligere gjennomførte endringer som utdaterte, noe som kan forklare funnet om at Bouvet vil møte en ny endring med blanke ark, fordi tanken er at det gir best mulig resultat. Denne resonneringen kan legge til rette for å tolke Meyer & Stensakers (2011) teorier som noe rigide, ved at det kan føre til at prosesser låses i for stor grad til tidligere tankemønstre, som kan ha en effekt på utnyttelse av muligheter som dukker opp i en endringsprosess. Det kan på den andre siden forstås som at Bouvet har en håndteringsmekanisme i form av markedsstyring. Selv om denne håndteringsmekanismen er noe overordnet, og ikke tar tydelig utgangspunkt i tidligere læring, kan det forstås som retningsgivende i hvordan en skal møte en endring.

Det sterke fokuset Bouvet hadde på daglig drift i endringsprosessen, kan forstås som en naturlig konsekvens av nedgangsmarkedet. Ifølge Meyer & Stensaker (2006), fører økt fokus på daglig drift til at en reduserer de totale kostnadene ved en endringsprosess, men forutsetningen er at endringsarbeidet er viet den tiden det behøver. Funn viser at Bouvet ikke har hatt en slik balansegang, og at fokuset på daglig drift har vært så sterkt at det gikk utover endringsarbeidet. Dette kan ha vært negativt på kort sikt, sett i lys av at Bouvet inkluderte de ansatte i endringsarbeidet, men ikke frigjorde ressurser nok til en grundig gjennomføring. Samtidig kan dette medføre at det innledende endringsarbeidet, hvor fokuset var på å kommunisere ut endringen og årsaken bak, mistet sin kraft ved at fokuset ble nedtonet i implementeringsfasen. Dermed kan det tolkes som at den tilliten som ble skapt ved å kommunisere behovet for endring, kan bli skadet av lite fokus i gjennomføringen. Dette tillitsbruddet kan videre føre til at Bouvet i møte med en ny endring, ikke står like sterkt som de kunne ha gjort dersom de hadde viet endringsarbeidet mer tid.

På lengre sikt kan det tenkes at en konsekvens av mye fokus på daglig drift forflytter utfordringene med endringsarbeid lengre frem i tid, og at det dermed ikke var særlige besparelser totalt. Da ved at nødvendige justeringer som kunne blitt identifisert tidligere i endringen, må tas tak i på et senere tidspunkt, noe som også kan ha lagt til rette for at utfordringene vokser. Gjennomføringen av endringen et par uker før sommerferien, kan ha vært et viktig grep for å veie opp for lite fokus, og gi litt tid til å la ting sette seg. En årsak til dette kan være at ferien ga pusterom, og mulighetene til å reflektere rundt endringen, og spesielt den sosiale faktoren ved endringen. Samtidig kan ferien ha gitt anledning til å identifisere betydningen av endringen, og det kan tenkes at dette var en faktor som la til rette for viktige justeringer, som gjerne ikke ville komt frem om endringen ble gjort etter ferien uten dette pusterommet. Dette taler for endringsprosessen ikke i stor grad ble benytte til å utvikle endringskapasitet. En måte Bouvet kunne forbedret dette på kunne vært å fordele ressursene bedre, og gi mer anledning til å arbeide med endring, noe som støttes av Meyer & Stensaker (2006). Et annet tiltak som potensielt kunne blitt brukt for å forbedre utviklingen av endringskapasitet, kunne vært å utforme prosjekter internt i Bouvet, hvor de konsulentene som var arbeidsledige fikk oppdrag om å støtte opp om endringen, og fikk satt mer fokus på tilpasningene som måtte gjøres. Et resultat av slike prosjektdannelser kan ifølge Meyer & Stensaker (2006) bidra til økt endringskapasitet.

Et annet funn er at nedgangsmarkedet vært sterkt fremtredende i årsak til -og gjennomføring av endringen, noe som kan tolkes som at endringsprosessen fikk drahjelp. En konsekvens av denne drahjelpen kan være at viktige prosesser under endringen ikke ble adressert. Dette kan også forklares ved at det dominerende markedsbildet kan ha ført til at feilsteg ikke ble oppdaget, og at sentrale tilbakemeldinger ikke kom frem. I så måte kan dette ha bidratt til at erfaringene ikke ble like tydelige i endringsprosessen, som videre kan bidra til at det blir vanskeligere å stille sterkere ved en ny endring. Spesielt utsatt for dette kan være enhetslederne, dersom ulike tilnærminger de tok til endringsarbeidet kan ha unngått rettelser på bakgrunn av markedspåvirkningen, og dermed skapt en følelse om at et arbeidet som ble gjort var godt eller riktig nok.

I forlengelse av diskusjonen om markedets påvirkning, kan nedgangen være en faktor som forklarer at Bouvet ikke har entydige tendenser til endringskapasitet, nettopp fordi Bouvet kan ha hvilt for mye på effektene det har hatt på de ansattes oppslutning og gjennomføring av endringen. Konsekvensen av at arbeidet med endringen ble nedprioritert, og at markedsnedgangen hadde en så sterk påvirkning, kan tolkes som grunnlag til å spekulere i hvor verdifulle endringserfaringen kan være. For dersom en ny endring ikke har et like retningsgivende argument, kan det tenkes at Bouvet vil ha større utfordringer i å kommunisere ut årsaken og skape oppslutning. På den andre siden kan det tenkes at en endring, uten påvirkning av en markedsnedgang, kan gi forutsetninger for mer fokusert endringsarbeid enn denne undersøkelsen har vist at Bouvet hadde. Noe som videre potensielt kan veie opp for mangel på åpenbar argumentasjon om årsak til endringen, om dette skulle være tilfellet.

Samtidig har endringen Bouvet gjennomførte vist seg vellykket i ettertid. Dette kan gi de ansatte en opplevelse av at ledelsen har gjort gode valg, og det kan tenkes at i møte med en ny endring vil de tenke tilbake på dette, og da tenke at også denne endringen vil være nødvendig. Et annet viktig funn for fremtidige endringer er at de ansatte følte seg ivaretatt i endringsprosessen, og hadde tro på at dette ville være tilfellet i møte med en eventuell ny endring av lignende størrelse. En effekt av dette kan være at inngangen til en ny endring blir bedre, ettersom resultatet av tidligere endring viste seg å være hensiktsmessig på lengre sikt, til tross for en del utfordringer i implementeringen, og på kort sikt.

4.4 Hvilken betydning har Bouvet sitt medarbeiderskap hatt på endringsprosessen?

For å besvare forskningsspørsmål 2.2 vil innsamlet empiri ses i lys av begrepet medarbeiderskap, for først å kunne ta stilling til om Bouvet har et godt medarbeiderskap. Deretter vil resultatet av drøftingen om medarbeiderskapet i Bouvet brukes som grunnlag til å diskutere hvorvidt medarbeiderskapet i Bouvet kan ha påvirket endringsprosessen.

4.4.1 Hvordan forholder de ansatte i Bouvet seg til kollegaer?

Empiri

På spørsmål om hva som beskriver en typisk Bouvet-kollega, og hva som forventes for at informantene skulle bli betraktet som en god medarbeider hadde informantene relativt sammenfallende svar; Åpenhet, gjerne forklart gjennom entusiasme, og dyktighet trer frem som sentralt. I2 understreker et fokus på å: *Vise pågangsmot og være litt frempå. Viktig å være åpen og litt uformell, men samtidig jeg kan mye om mitt felt. Kunnskapen skal flyte mellom oss, og jo mer jeg kan om mine kollegaers oppgaver, jo bedre.* På spørsmål om ansvar ovenfor sine kolleger sa I2: *Vi har et godt miljø, og jeg ønsker å støtte opp om dette. Være inkluderende, sosial og frempå. Det er viktig at folk føler seg godt på jobb, og jeg tenker dette er et ansvar alle må ha.* De øvrige informantene støttet opp om dette ansvaret for kollegaene. I4 som er enhetsleder med ansvar for leveranse la til følgende: *Det er jo variasjon, men det å ta imot nye folk, bygge gode sosiale grupper, støtte opp om kake-torsdag hver uke, rullere på å bake kake, møtes ved sofaen ofte. At slike ting går litt av seg selv, at det er et ansvar folk kjenner litt på. Det støtter vi opp om. Og markeringer er vi gode på, vi feirer selskapets bursdag, og generelt mye sosialt som skjer.* Gjennom forskerens observasjoner ble flere såkalte kake-samlinger og lignende sosiale samlinger observert både på kontoret i Stavanger og Forus. Ved en annen anledning ble det observert en feiring av at en gruppe konsulenter ble flyttet til et nytt kontor. I3 trakk frem videre frem effekten av kunnskap og entusiasme: *Handler mye om kulturen vi har, og hvor smidig organiseringen er. Lite systemer og prosesser fører til mer samarbeid, og mer sunn fornuft.* Og fokus på faglig utvikling, som tidligere vist, er ifølge I1 en viktig del av Bouvet. Videre har organisasjonskulturen en påvirkning på hvordan de takler konflikt ifølge I5: *Det at vi har høy takhøyde her, gjør at vi lettere skaper tillit til hverandre. Og det er viktig. Vi kan være uenige, til og med krangle, men vi finner tilbake.*

Drøfting

En måte å forstå ansvaret som informanten i Bouvet følte ovenfor kollegaene og arbeidsmiljøet kan være den flate strukturen. Flat struktur kan være med på å fordele ansvaret ved at det kan legge til rette for ansvarliggjøring hos den enkelte ansatte. Dette kan bidra til at hver enkelt ansatt i større grad kan påvirke, og ved å ha en slik påvirkningsmulighet kan det oppstå en forventning om at dette blir utnyttet, også i forhold til kollegaer. Et annet funn som kan ses i sammenheng med ansvar ovenfor kollegaer er kulturen i Bouvet. Først og fremst kan den forstås som samkjørt med den flate strukturen, ved at den legger forventninger om at en skal være frempå og engasjert, både sosialt og faglig. Summen av struktur og kultur kan dermed forstås som en tilrettelegger av ansvarlighet hos de ansatte, noe som kan forklare funnet som tydet på at de ansatte følte et ansvar ovenfor sine kollegaer. Ifølge Velten et al. (2016) utgjør dette ansvaret en viktig brikke i et godt medarbeiderskap. Grunnen til at ansvarligheten til arbeidsmiljøet kan forstås som viktig i forbindelse med godt medarbeiderskap, er at det kan medføre at de ansatte i større grad tar det som tradisjonelt sett er mer betraktet som et lederansvar. Effekten kan da være at ansatte gir et bidrag som kan være viktig for sine kollegaers trivsel og oppgaveutførelse, noe som videre kan forstås som viktig både fra et konkurranseperspektiv så vel som for arbeidsmiljøet.

Et videre funn var at kulturen la til rette for å skape tillit, som videre påvirket hvordan en hadde diskusjoner og konflikter, noe som ifølge Velten et al. (2016) kan bidra til et arbeidsmiljø hvor en skaper effektivitet. Bakgrunnen for at tillit skaper effektivitet kan være at det bidrar til konstruktive diskusjoner, som kan redusere forekomsten av polariserte diskusjoner, som det kan være vanskelig å finne tilbake fra. Samtidig kan det tenkes at tillit legger til rette for at uenigheter kommer frem i lyset, og ikke pakkes ned. Både i lys av arbeidsmiljøet, og i forbindelse med effektiv oppgaveutførelse, kan dette ha en positivt effekt på de ansatte, og for Bouvet. For det er Bouvet som kan være tjent ved dette til slutt, noe som kan underbygge hvordan ansatte kan bidra til bedrifters måloppnåelse, som Velten et al. (2016) beskriver som effekten av godt medarbeiderskap.

4.4.2 Hvordan forholder de ansatte i Bouvet seg til arbeidsoppgavene sine?

Empiri

På spørsmål om arbeidsoppgavene og hva som forventes av kollegaene sa I2 noe som representere konsensus hos informantene: *Jeg må være best på mitt felt, stadig utvikle meg og lese meg opp på regler og standarder. Når noen kommer til meg med spørsmål skal jeg kunne svare, og dette krever at jeg arbeider med å oppdatere og utvikle meg.* En av informantene, som arbeidet i administrasjonen, viste samme sterke fokus på kompetanse. Videre mente I5 det var sterke normer i forbindelse med faglig utvikling: *Det er en underliggende antakelse at vi konsulenter skal studere på kveldstid, for å holde oss oppdatert.* I3 trekker igjen frem kunnskap og entusiasme: *Vi er en kompetansebedrift som er helt avhengig av å være, og bli sett på, som kompetent.*

Drøfting

Et vesentlig funn var at de ansatte følte et ansvar for kontinuerlig faglig utvikling. Dette kan forstås av flere årsaker. Den ene kan være konkurransesituasjonen, som kan føre til at de ansatte forstår at de er nødt til å utvikle seg for å kunne gi best mulig leveranse, og dermed stille sterkt i møte med konkurrenter. En annen årsak kan være at faglig utvikling er en motivasjonsfaktor hos de ansatte, som kan lede til positive utfordringer og selvrealisering, noe som støttes av Newell et al. (2009). Et funn som kan betraktes som relevant i denne sammenhengen, er at også en ansatt i Bouvet som arbeidet med administrative oppgaver, hadde dette fokuset på faglig utvikling. En kan dermed tenke at dette viser at dette fokuset går bredere enn det som leveres til kunden, og dermed kan tolkes som et kulturelt trekk ved at det tenderer mot en grunnleggende antakelse i Bouvet. Dermed kan ansvaret om faglig utvikling forstås som en forventning som de ansatte har til hverandre. Dette kan betraktes som fundamentalt for Bouvet ettersom de er en kunnskapsbedrift, samtidig som det kan være med på å underbygge og forklare det sterke fokuset på kompetanse som funnene har vist.

En annen måte å forstå bakgrunnen for at informantene viser tegn til ansvar for faglig utvikling og for å levere gode resultater, kan være at de har såpass høy grad av autonomi. Autonomi kan bidra til økt ansvar omkring oppgavene, ved at en motiveres av friheten, og tilliten, som blir gitt til å løse oppgaver på best mulig måte. Ser en tilbake til tidligere drøfting om organisasjonsstrukturens påvirkning på arbeidsmiljøet i seksjon 4.4.1., kan samme tendenser forstås i denne sammenhengen. For en ting er at en lav struktur gir autonomi og

gjærne mer handlingsrom, men samtidig setter det også tøffere krav, og en er mer ansvarlig for resultatet av det som leveres, enn om en har flere ledere over seg som skal overse det som blir gjort. I sistnevnte tilfelle kan det være lettere å være passiv, og tenke at det dårlige resultatet skyldes dårlige instruksjer, eller lite oppfølging. Med en lavere struktur er det mindre folk å skylle på, noe som kan være en måte å forstå hvorfor Bouvet viser et ansvar ovenfor arbeidsoppgavene som gjærne strekker seg forbi det formelle ansvaret.

4.4.3 Hvordan forholder de ansatte i Bouvet seg til arbeidsgiver?

Empiri

På spørsmål om hvilket ansvar informantene tar utover sine oppgaver sa I2: *Prøver alltid å effektivisere, vet vi er i kontinuerlig konkurranse. Ting skal gå fort, og det er et ansvar som jeg kjenner på.* I4 som er enhetsleder forklarte følgende om konsulentene: *De viser vilje til å lage gode gruppedynamikker, og viser interesse. Om noe i forretning eller leveranse ikke fungerer, er de gode til å ta kontakt og komme med forslag, både internt og eksternt.* I3 fulgte opp dette: *Kompetanse det handler om, og vi støtter opp om de som viser ansvar.* Samtidig var flere informanter innom det at det er kort avstand til lederne, og at forholdet er uformelt, noe som også har blitt observert av forskeren i de forskjellige kontorlokalene. I4 trekker videre frem mulighetsstyrt som også aktuelt i denne sammenhengen: *Ansvaret blir fordelt og det legges opp til at beslutninger tas på bakgrunn av markedet.* I1, som er i virksomhetsstøtten, begrunner sammenhengen mellom mulighetsstyring og lavt hierarki: *Føringene kommer fra kundene, og de ansatte bruker sin kompetanse til å møte dette, og vi prøver å støtte opp, men ikke styre dette. Det fører til en del prøving og feiling, men det må vi tåle. Det er sånn vi utvikler oss.* I2 forklarte en ansvarsfølelse for Bouvet: *Jeg føler et ansvar for å motivere de rundt meg. Spesielt i endring, og vi har vært gjennom endring fr, og det gjelder å stå sammen.* Videre undersøkelse av Bouvet har for øvrig vist at de fleste ansatte eier deler av selskapet gjennom opptjente aksjer.

Drøfting

En av forutsetningene for godt medarbeiderskap er at medarbeiderne tar ansvar for at virksomheten skal utfylle rollen sin og nå sine målsetninger (Velten et al., 2016). Som oppgaven har drøftet er det liten avstand mellom ledelsen og konsulentene. Dette gjelder både strukturelt, samtidig som uformelle observasjoner gjennomført av forskeren har vist ledere fremstår som tilgjengelige, og uformelle i møtet med de ansatte. Dette kan føre til motivasjon

hos de ansatte, og en av effektene ved at forholdet til arbeidsgiver er tett, kan være en økt eierskapsfølelse til bedriften. Tar en med i betraktningen at flere av de ansatte har opptjent aksjer i selskapet, er dette med på å styrke antakelsen. Det fremkommer også at flere konsulentene tar ansvar og involverer seg utover sine ansvarsområder. Her er igjen mulighetsstyring trukket frem av informantene, noe som kan forstås som at en ikke er like låst til prosesser og regler, og legger til rette for nye ideer og prøving og feiling. Mulighetsstyring kan således være med på å støtte opp for ansvarsfølelsen ved at en ikke føler seg begrenset dersom en har en god idé i forbindelse med en problemstilling. Som funnene viser innebærer mulighetsstyring ofte at det er kundene som gir føringene, og at ofte er konsulentene de med best forutsetninger for å løse dette. Samtidig legger også lederne vekt på at mulighetsstyring er noe Bouvet skal etterstrebe, og dermed blir det et bevisst valg fra deres side ved at de aktivt går inn og støtter opp om dette. På bakgrunn av dette kan en se en tydelig tilrettelegging for at de ansatte skal ta ansvaret for bedriftens måloppnåelse.

4.4.4 Medarbeiderskapet i Bouvet

Ovenfor er medarbeiderskapet i Bouvet drøftet i tre forskjellige avsnitt, etter modellen om godt medarbeiderskap (figur 3). Nedover vil resultatene oppsummeres og medarbeiderskap i Bouvet vil fremheves i sin helhet.

Drøfting

Funnene i undersøkelsen om medarbeiderskapet i Bouvet har vist at forutsetningene for et godt medarbeiderskap er tilstede. Dette kan bli forklart ved den flate strukturen, kombinert med en kultur som inkluderer og gir ansvar utover de formelle oppgavene de ansatte har, noe som støttes av Velten et al. (2016). I tillegg består Bouvet av kunnskapsmedarbeidere som innehar et sterkt faglig fokus og selvstendighet i oppgaveutførelsen, som også har vist seg som en bidragsyter til økt ansvar. Videre er mulighetsstyringen i Bouvet en fremtreden faktor som legger til rette for at de ansatte tar ansvar for måloppnåelsen til selskapet, gjennom eget initiativ og en ledelse som tilrettelegger og støtter opp om det. Bouvets interne undersøkelse fra 2016 (vedlegg 2), hvor 93 % mente de ville strekke seg langt for at Bouvet skulle lykkes fremover, eksemplifiserer dette. Til slutt har Bouvet et sterkt fokus på trivsel, og oppmuntrer til tradisjoner, og dette har skapt en kultur preget av åpenhet og høy grad av uformelle dialoger, samtidig som det eksisterer en forpliktelse til å opprettholde denne kulturen. På denne måten gir kulturen føringen på hvordan de bør opptre ovenfor hverandre. På bakgrunn av dette kan en forstå medarbeiderskapet i Bouvet som godt, ved at funn antyder at de ansatte,

om noe varierende, tar ansvar for arbeidsmiljøet og kollegaene, arbeidsoppgavene så vel som bedriftens målsetninger, i tråd med Velten et al. (2016).

4.4.5 Hvordan påvirket medarbeiderskapet endringsprosessen i Bouvet?

Nå som medarbeiderskap i Bouvet er drøftet, vil diskusjonen derfra brukes som grunnlag for drøftingen i dette delkapittelet. Her vil medarbeiderskapet i Bouvet bli drøftet som en potensielle påvirkningsfaktor på endringsprosessen.

Drøfting

I lys av medarbeiderskap viste det seg at de ansatte i Bouvet var dyktige på innspill, og hadde en kultur og struktur som støttet opp om dette. På bakgrunn av dette kan en tolke det dithen at medarbeiderskapet kan ha påvirket endringsprosessen ved å legge til rette for tilbakemeldinger og innspill. Årsaken til at innspill kan tolkes som en viktig bidragsyter i en endringsprosess, er at det kan legge til rette for justeringer underveis, og dermed kan gi lederne viktig informasjon som kan brukes til å evaluere beslutningen og status i prosessen fortløpende. Samtidig kan innspill bidra til at endringsprosessen utvikler seg i tråd med de ansattes ønsker og behov, noe som videre kan bidra til en enklere implementering, og på sikt redusere nødvendigheten av tilpasninger i ettertid. En annen fordel med medarbeiderskapet i en endringsprosess kan være at de ansatte har lettere for å ta opp problemer med hverandre og lederne. Da kan en unngå at misnøye vokser i det skulde, og at det lettere kan adresseres før misnøyen vokser og sprer seg til andre ansatte. Samtidig kan en også tenke at denne sosiale kulturen, som har vist flere viktige effekter for Bouvet, i samme kraft kan bidra til at misnøye sprer seg.

At de ansatte i Bouvet føler et ansvar for arbeidsmiljøet og kollegaene, kan dette være viktig i en endringsprosess ettersom endring ofte kan føre til at noen er mer fornøyde enn andre. Ser en dette i sammenhengen med funnet om at endringen førte til opprivning av sosiale forhold, blir viktigheten av at de ansatte viser støtte og omsorg enda viktigere. Noe som også taler for samme sak, var at i endringsprosessen var enhetslederne svært opptatt med salg, og i denne perioden kan effekten av medarbeiderskapet i Bouvet forsterkes.

5. Oppsummering og konklusjon

”Blodet renner i gatene i Stavanger”, sa Petter Stordalen i 2015 for å beskrive tilstanden i byen næringsliv. Selvsagt satt han det på spissen, men skivebom var det absolutt ikke. Med bakgrunn i denne forståelsen av markedet var det interessant å undersøke Bouvets møte med denne nedturen, og hvordan selskapet tilpasset seg røffe omgivelser. Studiens overordnede problemstilling var; *hvordan utformet Bouvet Rogaland en strategi for å skape vekst i et nedgangsmarked - og hvordan ble strategien implementert?* For å besvare dette, har fire forskningsspørsmål blitt utforsket:

Første forskningsspørsmål søkte et svar på hvilke strategiske tiltak som ble valgt for å møte markedsnedgangen, og hvilket strategiperspektiv som lå til grunn. Et funn som ble avdekket av denne studien var at Bouvet valgte prisnedsettelse av tjenester i bytte mot lengre kontrakter, for å kunne kapre markedsandeler. Selv om flere konsulenter gikk uten oppdrag over lengre tid, valgte Bouvet å beholde dem for å ikke tape kompetansen og skape trygghet i en vanskelig tid. Samlet ble de strategiske tiltakene avdekket som en kostnadslederskapsstrategi for å posisjonere seg til å utnytte en differensieringsstrategi når markedet tok seg opp. De strategiske tiltakene som ble valgt hadde en tydelig kobling med identiteten til Bouvet, og en rød tråd i tiltakene var en videreføring av sentrale kulturelle verdier som fremsto som styrende i møte med nedgangsmarkedet.

Oppgavens andre forskningsspørsmål undersøkte koblingen de strategiske tiltakene hadde med HRM-praksisen. Studien avdekket at de strategiske tiltakene som ble gjort bidro til et overbelastende fokus på salg i nedgangsmarkedet, noe som svekket fokuset på HRM-praksisene. En videre konsekvens var at lederne ble opplevd som mindre tilgjengelige. Samtidig viste det seg at den strukturelle endringen som Bouvet gikk gjennom la til rette for mer strategisk rekruttering og kompetanseutvikling. Denne koblingen mellom strategi og HRM, vil Bouvet kunne kapitalisere av i møte med et normalisert marked.

Det tredje forskningsspørsmålet undersøkte implementeringen av de strategiske tiltakene, ved å undersøke om Bouvet har utviklet en endringskapasitet i endringsprosessen. Et sentralt funn var at markedsnedgangen var fremtredende i arbeidet med å skape forståelse for endring, samt i implementeringsfasen. Dette førte til en nedprioritering av endringsarbeidet, som videre

førte til at potensialet til å utvikle endringskapasitet ikke ble utnyttet skikkelig. Samtidig viste det seg at Bouvet besitter ansatte som har en positiv tilnærming til endring, noe som blant annet ble forklart gjennom målrettet rekruttering basert på behovene Bouvet har til ansatte i oppgaveutførelsen. I tillegg ble det avdekket at Bouvet distanserer seg fra erfaringene denne endringsprosessen ga, på bakgrunn av en mulighetsstyrt arbeidsfilosofi. Dette antyder at Bouvet ikke har utviklet tydelige tegn til endringskapasitet, og vil derfor ikke stille betydelig sterkere i møte med en ny endring på bakgrunn av endringsprosessen som er gjennomført.

Det fjerde og siste forskningsspørsmålet undersøkte hvorvidt Bouvet har et godt medarbeiderskap, og hvorvidt dette medarbeiderskapet kan ha påvirket implementeringen av de strategiske tiltakene. Det ble avdekket at Bouvet har et godt medarbeiderskap, dette ved at de ansatte viste et tydelig ansvar ovenfor hverandre, oppgaveutførelsen og for selskapets måloppnåelse. Den sentrale forklaringsfaktoren for dette var den flate organisasjonsstrukturen og en kultur som skapte forventinger om ansvar. Videre avdekket studien at medarbeiderskapet i Bouvet på flere måter virket støttende til endringsprosessen, ved at de ansatte tok ansvar for hverandre og bedriften gjennom omsorg, innspill og innsats. Dette tydet på at medarbeiderskapet påvirket endringsprosessen på en positiv måte, ved at ansvaret fremsto som bredt fordelt i Bouvet. Som et resultat bidro de ansatte i deler av det arbeidet som tradisjonelt sett kan forstås som et lederansvar i en endringsprosess.

5.1 Forslag til videre forskning

I forlengelsen av denne undersøkelsen kan en interessant tilnærming være å gjennomføre komparative studier av flere andre IT-selskaper i samme eller lignende nedgangsmarked, for å identifisere tydelige skiller i tilnærming og resultat. For eksempel en sammenligning med selskaper som har permittert ansatte i nedgangsperioden, kan i lys av en oppgangsperiode gi informasjon om de langsiktige effektene permitteringer har på organisasjoner.

6.0 Litteraturliste

- Barney, J.B. 2007. *Gaining and sustaining competitive advantage*. NJ: Pearson, Prentice Hall
- Barney, J. B. & Wright, P. M. (1998) *On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage*, *Human Resource Management*, 37(1), ss. 31-46.
- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research*. Malden: Polity Press. (Utdrag).
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (K. M. Thorbjørnsen, Trans.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2008) *Strategy and Human Resource Management*. 2.utgave. New York: MacMillian
- Collier, K. W. (2011). *Agile Analytics: A Value-Driven Approach to Business Intelligence and Data Warehousing*. Pearson Education. pp. 121
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). *Human resource management and labour produktivity: does industry matter?* *Academy of Management Journal*, Vol 48(No. 1), 135-145.
- Deal, T. E. Og Kennedy, A.A. (1999). *The new corporate cultures: revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering*. London: Orion Business.
- Feldman, M. S. (2000): *Organizational routines as a source of continuous change*. *Organization Science*. Vol 11 No 6
- Foss, K. (2010). *How do economic crises impact firm boundaries?* *European Management Review*, 7: 217–227.
- Grant, A.M. (2003) *The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. I: Social Behavior and Personality*.
- Guptara, P. S. (1993): *Improving our ability to manage change*. *Industrial and Commercial Training*. Vol 25, No 4
- Hennestad, B. W. (2009). *Endringsledelse i en endrings situasjon – en liminell utfordring*. *Magma* nr. 1.
- Huse, M. K. (2009) *Productivity growth over the business cycle: the role of firm dynamics*. Oslo: Institute for Social Research
- Jacobsen, D. I. (2012). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget

- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P.A. (2005). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufman, B. E. (2012). *Strategic human resource management research in the United States: A failing grade after 30 years?* Academy of Management Perspectives, 26, 12–36.
- Kotler, P. (2005). *Markedsføringsledelse*. Oslo: Gyldendal forlag
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser - evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Launsø, L., Olsen, L. Og Rieper, O. (2017). *Forskning om og med mennesker – forskningstyper og forskningsmetoder i samfunnsforskning*. København: Arnold Busck
- Lado, A. A. & Wilson, M.C. (1994) *Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective*, Academy of Management Review, 19(4), s. 129 699-727.
- Lawler, E. E. & Worley, C. G. (2006). *Built to change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*. San Francisco: CA: Jossey- Bass
- Liu, Y. & Perrewe, P. L. (2005) *Another look at the role of emotion in the organizational change: a process model*. Human Resource Management Review 15(4):263-280
- Meyer, C. B. og Stensaker, I. G. (2006). *Developing Capacity for Change*. Journal of Change Management, Vol. 6, No. 2, pp. 217-231
- Meyer, C. B. og Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget
- Mikkelsen, A & Laudal, T (red.). (2016). *Strategisk HRM 1: ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Newell S., Robertson, M. Scarbrough, H. & Swan J. (2009) *Managing Knowledge Work and innovation. Second edition*. Basingstoke: Palgrave Macmilian.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nordhaug, O., med flere (1994): *Personalutvikling, organisasjon og ledelse. Utvikling av menneskelige ressurser*. 2. utg. Oslo: Tano forlag
- Oreg, S., Michel, A. & By, R. T. (2013). *The psychology of organizational change. Viewing change from the employee's perspective*. New York: Cambridge University Press.

Pettigrew, A. M, Woodman, R.W. & Cameron, K. S. (2001): *Studying organizational change and development: challenges for future research*. The academy of management journal Vol 44 No 4

Porter, E. M. (1992). *Konkurransefortrinn* Oslo: Tano forlag

Reve, T. (2009), *Finanskrisen er omstillingstid*, Horisont, Næringslivets handelsorganisasjon, nr. 1/2009.

Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

Schein, Edgar H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, California: Jossey-Bass.

Smith, M. (2003). *Research methods in accounting*. London: Sage Publications Ltd.

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

Tronsmo, P. (1998). *Myten om menneskers og organisasjoners iboende motstand mot forandring*. I: Magma 1998, nr. 1.

Velten, J. Tengblad, S. Heggen, R. (2016) *Medarbeiderskap, 2. Utgave. Hva som får folk til å ta ansvar og vise initiativ*. Oslo: Universitetsforlaget

Wright, P.M. & McMahan, G. C. (2011) *Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management*, Human Resource Management Journal, 21(2), ss. 93-104.

Yin, R. (2014). *Case study research: design and methods*. Oaks: Sage.

Nettkilder

Bouvet (2017) Hentet fra: <https://www.bouvet.no/om-bouvet>

Rosenkilden (2017). *Jordnære, uformelle og tett på*. Hentet fra <http://www.rosenkilden.com>

Statistisk sentralbyrå. (2015) Ringvirkninger av petroleumsnæringen i norske økonomi. Hentet fra https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/_attachment/265990?_ts=154ccb32c58

Seglem, E. (2015, 22. Juni). Blodet renner i gatene i Stavanger nå. *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra <http://www.aftenbladet.no>

Vedlegg 1: Intervjuguide Bouvet

Alder:

År i Bouvet:

Stilling:

Strategiutformingen

- Hvorfor var det behov for endring i 2014/2015?
- Hvilke strategiske tiltak vil du trekke frem som sentrale i forbindelse med endringen?
- Hvilke tiltak ble bestemt av virksomhetsstøtten?
- Hvilke tiltak ble bestemt i enhetene?
- Hva opplevde dere som den største utfordringen i valget av strategi?

HRM – kobling til strategi

- Ble det behov for opplæring som en konsekvens av endringsprosessen?
- Etter endringen, ser dere etter annerledes kandidater enn før i rekrutteringen?
- Hvilke personalmessige endringer førte endringer til for deg.

Endring

- Med tre ord, hva kjennetegner Bouvet?
- Føler du Bouvet er dyktige på omstilling? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Var det motstand/opplutning mot endringen?
- Hvordan vil du si endringen ble kommunisert ut?
- Har dere spesielle rutiner for endringsprosessene?
- Vil du beskrive endringsprosessen som rask eller saktegående?
- Hva har du lært fra endringsprosessen?
- Hvordan står Bouvet rustet til fremtidige endringer?

Medarbeiderskap

- Hvordan vil du beskrive en typisk Bouvet-kollega?
- Hva tror du forventes for at en konsulent er betraktet som en god medarbeider?
- Hvordan synes du at samarbeidet i Bouvet er?
- På hvilken måte bidrar kollegaene dine til et godt arbeidsmiljø?
- Hvilket ansvar tar kollegaene dine utover stillingsinstruksen?

Etter intervju, 7 standardiserte spørsmål om samme tema. Skala 1-6, hvor 6 er mest, og 1 en minst. Til bruk i analysen, vil ikke presenteres.

- I hvor stor grad bidro du i strategiutformingen?
- Hvor nødvendig var endringen?
- I implementeringsfasen, hvor positiv var du til endringen da?
- I ettertid, hvor vellykket var implementeringen av endringen?
- I hvor stor grad styrket endringsprosessen Bouvet på kort sikt?
- I hvor stor grad styrket endringsprosessen Bouvet på lang sikt?
- Hvor endringsdyktig er Bouvet?

Vedlegg 2: Bouvet interne undersøkelser 2016

Pulsmåling alle ansatte i Rogaland

april 2016

«Jeg er villig til å strekke meg langt for at vi skal lykkes fremover»

93 %

Pulsmåling alle ansatte i Rogaland

oktober 2015

