



UNIVERSITETET I AGDER

**Ledere i omstillingsprosesser:
Endringsstrategier og lederkompetanse**

MONA MJØLSNES KNUTSEN
OG KARI LANGHOLM

VEILEDER

Linda Hye

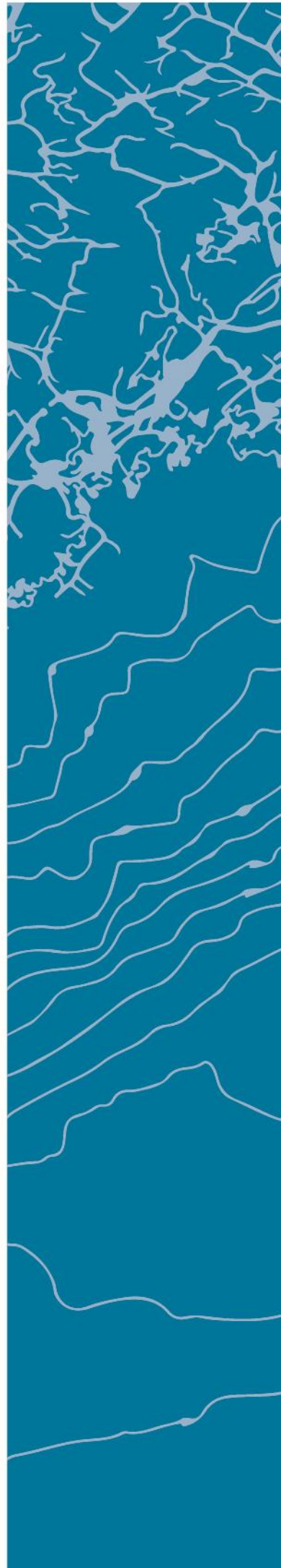
Nichole E Silva

Morten Øgård

Universitetet i Agder, 2017

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag



Forord

Denne masteroppgaven er skrevet våren 2017, og er siste del av et masterforløp som startet med Nasjonal lederutdanning for styrelser i barnehage ved Universitetet i Agder.

Det har vært en spennende og lærerik reise både personlig og som ledere i offentlige virksomheter. Prosessen ved å skrive masteroppgave ved siden av full jobb har vært krevende, samtidig som det har vært utviklende og gitt mestringsfølelse. Vi har tilegnet oss mye kunnskap i prosessen, som vi velger å ta med oss videre.

Vi ønsker å takke våre fantastiske veiledere Linda Hye, Nichole E Silva og Morten Øgård for svært god og konstruktiv veiledning. Dere har gitt oss uvurderlig hjelp gjennom spennende diskusjoner og tilbakemeldinger, og vært gode støttespillere underveis i prosessen.

Våre forskningsdata ble innhentet hos to store konsern på Jæren. En stor takk til ledelsene som hjalp oss med å velge ut hvilke ledere vi burde snakke med. Vil også takke de dyktige lederne som tok seg tid til å snakke med oss i en travel tid. Dere ga oss et blikk inn i deres hverdag, og delte villig av erfaringer fra omstillingsprosessene dere har gjennomført.

Til slutt en stor takk til våre familier som har støttet oss gjennom frustrasjoner i prosessen med å få tanker og ideer ned på papiret, og som har bidratt til å lese korrektur. Uten deres støtte, hjelp og tålmodighet hadde vi ikke klart dette.

Stavanger 15.06.2017

Mona Mjøltnes Knutsen

Kari Langholm

Masterstudenter ved Universitet i Agder

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven var å se på hvilke strategier som benyttes av ledere i omstillingstider og hvilke lederegenskaper som anses som viktige i denne prosessen.

Omstilling er noe som preger hverdagen til ledere både i offentlig og privat sektor, og temaet anses derfor som svært aktuelt. Empiri er samlet inn gjennom intervju av 8 bedriftsledere som har gjennomført vellykkede omstillinger de siste årene. Som metode har vi brukt det åpne, kvalitative intervjuet, hvilket har gitt oss et innblikk i hvordan ledere i privat sektor har gjennomført gode omstillinger. Intervjuene danner grunnlaget for analysematerialet som videre danner grunnlaget for drøftingen i oppgaven.

Omstilling forbindes ofte med nedbemanning og rasjonaliseringstiltak. Endring belyses i denne oppgaven gjennom 4 faser for planlagt endring. Likeledes er det nyttig å kjenne til ulike strategier som kan være aktuelle for å få til vellykkede omstillinger. Resultatene viser at det å integrere ulike strategier ved å ha fokus på både kostnadsreducerende tiltak og organisasjonsutvikling, er en god måte å gjennomføre omstillingen på. Det er også essensielt at lederne har egenskaper som gode formidlere, og at de har gode kommunikative evner. Ærlighet og åpenhet om prosessen de skal gjennom er vesentlig. Sosiale egenskaper er også et funn som kommer tydelig frem som en viktig egenskap.

Arbeidet med empirien ga oss funn som ikke er teoretisk forankret. Lederne brukte konsulenttenester fordi arbeidsmarkedet var usikkert. Enkelte ledere forventet at medarbeiderne ga beskjed dersom de ønsket endring. De forventet selvstendige ansatte som rapporterte til leder ved behov.

Resultatene tydeliggjør hvor viktig lederen er i en omstillingsprosess. Det bør dermed være av interesse for ledere i enhver bedrift å benytte resultatene som kommer frem i denne oppgaven hvis de skal gjennomføre en endringsprosess.

Innhold

Forord	I
Sammendrag	II
1 Innledning	1
1.1 Tema og relevans	1
1.2 Problemstilling og avgrensning	3
1.3 Oppgavens struktur	3
2 Beskrivelse av vår case	5
2.1 Konsern X.....	5
2.2 Konsern Y.....	6
3 Teori	8
3.1 Definisjoner på omstilling, endring og endringsledelse.....	8
3.2 Endring som planlagt prosess.....	9
3.3 Endringsstrategi	12
3.3.1 Strategi E	12
3.3.2 Strategi O.....	14
3.3.3 Strategi E og O integrert.....	15
3.3.4 Kotter 8 steg strategien.....	16
3.4 Lederkompetanse	19
3.4.1 Lederegenskaper.....	19
3.4.2 Lederferdigheter	21
3.5 Oppsummering av teorikapittelet	26
4 Metode	27
4.1 Valg av problemstilling og forskningsdesign.....	27
4.2 Datainnsamling	28
4.3 Kvalitativ Undersøkelse	28
4.4 Populasjon og utvalg	29
4.5 Utvalg av informanter og gjennomføring av intervju	29
4.6 Analyse	31
4.7 Styrker og svakheter ved studien.....	32
5 Våre funn	34
5.1 Lederens strategiske valg	34
5.1.1 Funn knyttet til strategi E	34
5.1.2 Funn knyttet til strategi O.....	38
5.1.3 Nye funn	42
5.1.4 Funn knyttet til Kotter	44
5.2 Lederkompetanse	48
5.2.1 Generelle lederegenskaper.....	49
5.2.2 Lederens kompetanse på omstillingsprosesser	52
5.3 Oppsummering	55
6 Drøfting av funn	57
6.1 Lederens valg av strategi.....	57
6.2 Lederens egenskaper og kompetanse	61
6.3 Oppsummering av drøftingen	63

7 Konklusjon og anbefalinger til framtidig omstillingsledere.....	64
Litteratur	66
Vedlegg	68

Figurliste

Figur 1: Sentrale faser i en planlagt endringsprosess (Jacobsen 2016, s, 38).....	10
Figur 2:”Management Skills Neccesary at Various Levels of an Organization” (Northouse 2016, s 46)	21
Figur 3: Skills model of Leadership (Northouse 2016, s. 48)	22

Tabelliste

Tabell 1: Oversikt over hovedforskjellene mellom strategi E og strategi O. (Jacobsen, 2016, s. 180). 12	
Tabell 2:Analysetabell knyttet til hvilke strategier og kompetanser respondentene vektlegger i omstillingsprosessen.....	32
Tabell 3: Analysetabell for å illustrere hvilke steg de ulike respondentene har benyttet.	48

1 Innledning

De siste årene har avisoverskriftene tydet på at oljenæringen i Norge må tenke nytt og annerledes, det er en sektor i stor endring. Spesielt i Stavangerområdet har dette prydet media. «Kostnadspresset er så stort, og kampen om kontrakter så intens, at noen ansatte i offshore får valget mellom å jobbe gratis overtid eller bli permittert. Det er også færre på hvert skift enn tidligere» (Tollaksen, Tor Gunnar, 2017, s. 10).

Nedbemanning i de store selskapene gir også ringvirkninger til andre bedrifter som produserer deler til oljenæringen. Dårligere økonomi i bedriftene fører til mindre aktivitet i hotell og restaurantnæringen. Kommunen vil tape på lavere skattevekst og det vil derfor få konsekvenser for de kommunale tjenestene.

«Prisen på oljen lå som årsgjennomsnitt på et historisk høyt sett høyt nivå i årene 2011-2013. De siste årene har prisen falt betydelig. Fallet skyldes både forhold på tilbudssiden og svakere global vekst» (NOU 2016:15, 2016, s. 24).

Oljeprisen har sunket og det har ført til kostnadskutt og nedgang i investeringer. Som en konsekvens av dette har nedbemanning vært et faktum. Noen kaller det en krise, mens noen kaller det en normalisering av aktivitetsnivå. Uansett vil det være en krise for dem som mister jobben, og uvissheten vil prege de ansatte som er igjen i firmaene. Utfordringen med denne type omstilling er at jobben ofte må gjøres med mindre ressurser enn før, for at bedriften skal være like konkurransedyktig fremover. Driften må effektiviseres. Det må tenkes nytt. Nedbemanning er en velkjent løsning for å kutte kostnader. Å lede en omstilling i krise er en stor utfordring.

Vi ønsker å foreta en kvalitativ undersøkelse i oljebedrifter som har gått gjennom flere nedbemanningsrunder for å se på hvordan ledelsen har taklet nedbemanningen og hvordan de tar vare på og motiverer de øvrige ansatte.

Endringsledelse er et tema som det er mye forsket på, men ved å se på lederkompetansen til ledere i en omstilling, håper vi å bidra med nye funn.

1.1 Tema og relevans

Målet med oppgaven er å belyse hvilke kompetanser og strategier omstillingsdyktige ledere har.

I følge Jacobsen og Thorsvik (2009) er vi i en tidsalder der samfunnet endrer seg raskt både når det gjelder økt internasjonalisering og globalisering. For at organisasjonene skal overleve må de følge med på utviklingen.

Det kan være av stor betydning for organisasjoner med en ledelse som har omstillingskompetanse og som har de ferdighetene og egenskapene man trenger for å gjennomføre omstilling. Dermed er det interessant å se om det er noen fellestrekk og kjennetegn på denne typen ledere.

Økonomisk krise er en annen grunn til at mange bedrifter tvinges til omstilling. Når oljeprisene nå er synkende, er det relevant for lederne i disse bedriftene å ha kunnskap om endring og hvordan gjennomføre gode omstillingsprosesser.

Utfordringen med at lavere priser på olje og gass påvirker norsk økonomi gjennom flere kanaler. Det får følger som at etterspørselen etter varer og tjenester fra norsk og internasjonal petroleumsindustri har falt, det gir lavere aktivitet i leverandørnæringene. Noe som har trukket ned veksten i fastlandsøkonomien og arbeidsledigheten har økt, særlig på Sør- og Vestlandet. (NOU 2016:15, 2016, s. 23)

Dette fører til at mange bedrifter står overfor økonomiske utfordringer. De er i en situasjon der de må nedbemanne eller permittere ansatte. Den største endringen her vil være å redusere kostnader og effektivisere tjenestekvaliteten. Samtidig må mange bedrifter tenke nytt og innovativt og endre på varer og leveranser.

Jacobsen (2016) belyser hvor viktig det også er å kunne håndtere organisatoriske endringer på en god måte. Endringsledelse er en avgjørende kompetanse du som leder må ha for at bedriften skal overleve. Som leder må du kunne skape en ny organisasjonsvirkelighet. At du har tro og begeistring for endring, er avgjørende for at endring skal lykkes.

Hvis en skal se mennesket i endringen, er det viktig å forstå enkeltmennesket i organisasjonen, deres svake og sterke sider, med fornuft, følelser og frykt. (Bolman & Deal, 2014).

Du som leder, må kunne endre strategier og prioritere annerledes. Det viktigste er å få med de ansatte på at det må skje en omstilling. Ledere må motivere sine ansatte til å tenke nye tanker og de må kunne mobilisere andres handlingskraft.

Kanskje lederens viktigste rolle er å bidra til å skape en riktig erkjennelse av hvordan virkeligheten ser ut? Det må være en felles situasjonsforståelse i virksomheten for at man i det hele tatt kan starte en omstillingsprosess.

For oss er det interessant å se på hvilke egenskaper ledere trenger i tøffe omstillingsprosesser og hvordan de på en dyktig måte gjennomfører omstillingen. Oppgaven er relevant for ledere både i offentlig og privat sektor.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Formålet med denne studien er først og fremst å ha fokus på hvilken lederkompetanse du må inneha som leder for å kunne lede gode omstillingsprosesser og motivere ansatte for videre arbeid etter at endringen er gjennomført. Med dette formålet har vi kommet frem til en todelt problemstilling:

- Hvilke strategier benyttes i omstillingstider og hvilke lederkompetanser ansees som viktige for å lykkes i omstillingsprosesser?

Dette er en aktuell problemstilling med tanke på de utfordringene mange bedrifter står ovenfor nå, både i privat og offentlig sektor.

Det er et mål at studien skal gi ledere uavhengig av sektor, en forståelse av hvor viktig ledelse er i en omstillingsprosess. Studien vil gi et innblikk i hvilke strategier og lederkompetanser som kan hjelpe leder i en krevende endring.

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i 7 hovedkapitler. I kapittel 1 presenteres oppgavens problemstilling og konteksten rundt den. Dette inkluderer hvorfor det er et aktuelt tema for ledere i alle typer bedrifter å utvikle lederkunnskapene innenfor feltet omstillingsledelse. I kapittel 2 gis en beskrivelse av bedriftene hvor vi har foretatt datainnsamling. I kapittel 3 presenteres teorien som er benyttet i oppgaven, og teori som er valgt for å belyse problemstillingen. Her presenteres definisjonen på endringsledelse, tidligere forskning, endring som planlagt prosess, strategier og lederkompetanse leder trenger for å gjennomføre planlagt endring. I kapittel 4 beskrives forskningsdesign og metode. I dette kapittelet presenteres valg av populasjon og utvalg, samt metode og datainnsamling. I kapittel 5 beskrives funnene vi har gjort. Deretter

følger det i kapittel 6 drøfting av funnene. Her diskuteres resultater og funn i tilknytning til valgt teori. I kapittel 7 gis det en konklusjon med anbefalinger til fremtidige omstillingsledere. Litteraturliste og vedlegg følger etter siste kapittel.

2 Beskrivelse av vår case

Innsamling av data har blitt gjort i to ulike typer konsern på Jæren. Det har blitt intervjuet åtte ledere som på grunn av oljekrisen har ledet store omstillingsprosesser. Lederne som ble intervjuet, har blitt plukket ut av konsernledelsene som ledere som har gjennomført gode endringsprosesser. De har blitt tvunget til å foreta endringene fordi bedriftene opplevde økonomiske utfordringer på grunn av oljekrisen. Endringene omfatter både nedbemanning og omstilling. De har også måttet rette fokus mot et nye marked for å overleve.

Vi velger å kalle dem konsern X og konsern Y.

2.1 Konsern X

Konsern X er en relativt ny organisasjon på knappe 30 år som har hatt rask vekst fra liten bedrift til et stort internasjonalt konsern, med hovedbase på Jæren. Konsernet har alltid hatt hovedtyngden av oppdragene rettet mot oljeindustrien eller oljerelatert industri. Det startet i det små med 3 ansatte, men i løpet av de 10 første årene vokste antall ansatte til 1000.

Konsernet har vokst og doblet omsetningen i mange år, men har som mange andre firma i denne regionen, støtt på vansker de siste årene. På det meste har bemanningen vært oppe i 3000 ansatte. Etter de siste nedbemanningene er nå cirka 2000 ansatte.

Grunnlegger og konsernleder har evne til å tenke langsiktig og lar seg ikke smitte av negativiteten som kan oppstå periodevis i oljerelaterte virksomheter. En må våge for å vinne, er et godt motto. Vekst er viktig for å beholde de flinkeste folkene og de har fortsatt ambisjon om å vokse selv i nedgangstider hvor det er kamp om oppdragene. Konsernet har stort fokus på å ha nok kunnskap til å ta selvstendige valg og ikke bare følge trendene i industrien. For å lykkes mener de man må ha evnen til å tilpasse inntekter og utgifter og til å velge rette medarbeidere. Entusiasme, kunnskap, vilje og hardt arbeid kan utkonkurrere utdanning. Har du ansatte med entusiasme og rette ferdigheter, vil de prestere.

Disse holdningene har medført at bedriften har en visjon og strategi som sier at kundene og ansatte skal være i fokus. Viktige verdier i konsernet er ansvarlighet, modighet, tydelighet og målbevissthet.

Veksten i konsernet sin omsetting har vært en kombinasjon av organisk vekst og oppkjøp, hvor organisk vekst har stått for mellom 70-80% av veksten.

I årene fra 1995 og til i dag, er det foretatt drøyt 60 oppkjøp og 30 egenetableringer. I dag består konsernet av drøyt 40 selskaper og har virksomheter i 13 land. Ved oppkjøp av bedrifter, er målet å ha minimum 51 % eierskap til konsernet for at det skal være interessant. Konsernleder ønsker å ha makt til å ha det avgjørende ordet. De leverer ulike produkter og tjenester til oljeindustrien, og hadde i 2015 en omsetning på ca. 4,5 milliarder. (Myrseth, 2015)

Konsernet har en ledelse på hovedkontoret bestående av grunnlegger som konsernleder og en gruppe divisjonsdirektører med hver sine ansvarsområder. Konsernet er organisert med egne datterselskaper som ledes av en daglig leder. Han har, sammen med sin lokale ledelse, det hele og fulle ansvaret for driften og de ansatte. Det er jevnlig møter på hovedkontoret mellom konsernledelsen, divisjonsdirektørene og de ulike daglige lederne. Hvert datterselskap har sitt eget styre, og konsernleder sitter som styreformann, i de datterselskapene vi har vært inne og forsket i.

2.2 Konsern Y

Konsern Y er en del mindre enn konsern X. De er lokalisert på Jæren. Det startet i det små hjemme på gården, en typisk familiebedrift som har vokst seg stor. I motsetning til konsern X, er dette et gammelt selskap – det nærmer seg en 100 års markering. Etter over 60 år i samme bransje vendte de blikket mot oljeindustrien som vokste frem i Rogaland og etablerte seg som en anerkjent aktør der. Det var barnebarnet til grunnleggeren som da overtok driften. Det var ikke mye fortjeneste i starten da overskudd hele tiden ble brukt til å utvide driften. De har utvidet driften gjennom oppkjøp av andre firma og har blitt kjøpt opp selv. Eier har alltid jobbet i bedriften. Han har alltid villet være med å bestemme og ta avgjørelser og derfor har de aldri solgt mer enn 50 % av bedriften. Mens konsernet var under utenlandsk ledelse, fikk han reist mye og sett hvordan det var utenlands. Hans tanker var at det kan vi gjøre like bra hjemme på Jæren og selge til utlandet. Det endte med at han kjøpte selskapet tilbake. 2000 tallet var preget av stor vekst, med oppkjøp og nye etableringer. Hovedtyngden av produksjonen er rettet mot oljeindustrien.

Konsern Y har alltid satset mye på de ansatte og deres velferd har hatt et stort fokus. Konsernleder er opptatt av å skape og opprettholde trygge og gode arbeidsplasser og har ikke hatt så stort fokus på vekst. Han mener mye har vært flaks som har gjort konsernet så stort

som det er i dag. Han er en konkurransemann og bestemmer han seg for noe, så får han det som regel, til for han er ikke redd for å satse.

I juli 2014 hadde bedriften over 300 ansatte og en omsetting på 800 millioner kroner.

De har fokus på rekruttering og har mange lærlinger med et eget opplæringsteam for dem.

Filosofien er at opplæringen gjør dem til dyktige medarbeidere som føler lojalitet til bedriften.

Etter endt læretid blir de derfor værende og mange stiger i gradene og blir fagledere.

Konsernleder har stor respekt for sine medarbeidere og mener de har det samme for ham. Det var derfor svært tungt da de i likhet med de fleste bedriftene i samme bransje, måtte ta ulike grep for å møte det sviktende markedet. De har blant annet sett seg nødt til å permittere, ta inn færre lærlinger og kutte i velferdsgodene til ansatte. I dag er det ca. 260 ansatte (Myrseth, 2015).

3 Teori

Vår problemstilling omhandler omstilling og endring. For å belyse teorien har vi valgt følgende teoretiske perspektiver. Jacobsen (2016) beskriver hvor viktig det er å forstå planlagt endring før du som leder kan gjennomføre en krevende omstillingsprosess. Boken hans «*Organisasjonsendring og endringsledelse*» har blitt brukt som inspirasjon til kapittelet endring som planlagt prosess.

Innenfor problemstillingen vår, har vi to forskningsspørsmål. Det ene omhandler strategivalg leder tar i en omstillingsprosess. For å beskrive forskningsspørsmål 1 har vi valgt å bruke Beer og Nohria «*Breaking the Code of Change*» og Jacobsen «*Organisasjonsendringer og endringsledelse*». Sistnevnte mener endringsledere må kunne tilpasse seg de ulike strategiene for å gjennomføre den endringen man ønsker. Vi vil også beskrive Kotter (1996) sin strategi «8 steg for suksessfull endring». Her har vi brukt boken hans «*Leading Change*».

I forskningsspørsmål 2 ønsker vi å finne ut av hvilke kompetanser leder trenger for å gjennomføre en vellykket endring. Egenskapene til leder har vi belyst gjennom Northouse (2016) «*Leadership*». Han beskriver både forskning og teori om personlige egenskaper og ferdigheter som kjennetegner ledere.

3.1 Definisjoner på omstilling, endring og endringsledelse

Forskningsspørsmålene tar utgangspunkt i bedrifter som nylig har vært gjennom en omstilling på grunn av nedgangen i oljesektoren. Omstillingen vil være en forandring i planene.

Omstilling brukes gjerne som et samlebegrep på flere ulike tiltak og prosesser, men forbindes ofte med nedbemanning og andre rasjonaliseringstiltak. Omstilling betyr å endre, å gjøre noe annerledes. Det kan oppleves belastende og ha negative konsekvenser, men kan også være nødvendige og positive utviklings- og fornyelsesprosesser. (Arbeidstilsynet, s.6).

Omstillingen skjer fordi ledelsen ser problemer og må foreta en endring for å overleve som organisasjon. Det vil være en planlagt endring (Jacobsen 2016).

Endring kan da i denne oppgaven defineres som: «En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkt» (Jacobsen, 2016, s. 23).

Ledelsen må ha et mål med hva de vil oppnå og hvorfor de vil gjennomføre endringen. Det har oppstått et problem som må løses og en omstilling er nødvendig for å komme gjennom den økonomiske krisen. Det vil være en planlagt endring som ledelsen analyserer og planlegger (Jacobsen, 2016).

Oppgaven vil ha fokus på lederen og hvordan han har lyktes i å gjennomføre omstilling.

I følge Kotter er definisjon på endringsledelse: «Leadership defines what the future should look like, aligns people with the vision, and inspires them to make it happen» (Kotter 1996, s. 35). Her legger Kotter vekt på at det er leders oppgave å få de ansatte med på å virkeliggjøre visjonen. Det er leders oppgave å definere fremtiden i bedriften. Det betyr at lederen har en sentral rolle i endringsprosessene for at omstillingen skal finne sted og gjennomføres. Lederkompetansene som leder innehar er sentrale. Som Kotter (1996) beskriver, må leder både være målbevisst og en inspirator. Leder må få de ansatte til å gå i samme retning som han ønsker.

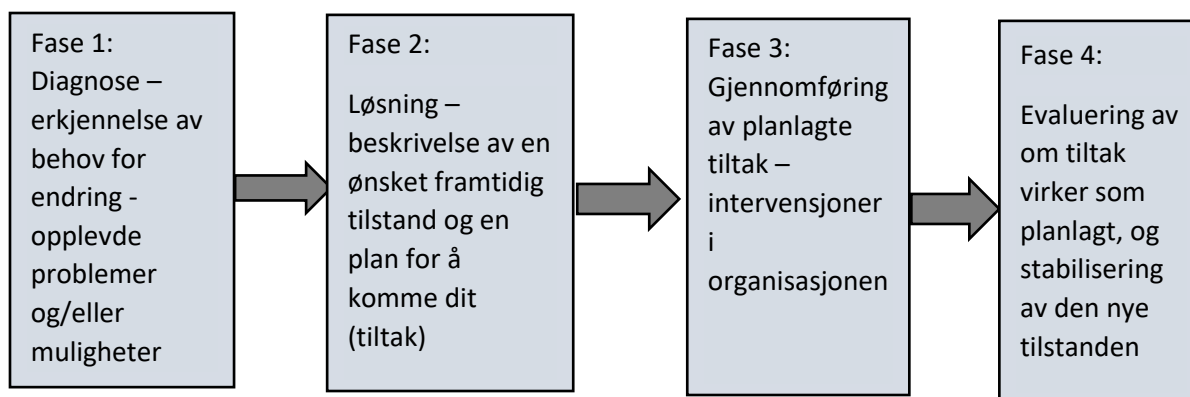
3.2 Endring som planlagt prosess

Som nevnt tidligere, finnes det ulike grunner til hvorfor en bedrift må gjennom en omstilling.

Dag Ingvar Jacobsen (2016, s. 38) skriver i sin bok: «*Organisasjonsendring og endringsledelse*» om fire perspektiver på ulike drivkrefter som gjør at endring finner sted.

1. Planlagt endring - intensjoner som drivkraft
2. Endring som livssyklus – endring som vekst
3. Endring som evolusjon - konkurranse om knappe ressurser som drivkraft
4. Endring som dialektisk prosess – interessekonflikt som drivkraft

Fokuset i oppgaven vil være perspektiv 1. Planlagt endring - intensjoner som drivkraft. Dette perspektivet kan knyttes tett opp mot problemstillingen. Endringen er drevet frem av økonomiske utfordringer. Det er en intensjonal endring (Borum 1995, referert til i Jacobsen 2016, s. 38). Dette betyr at det er en mening bak endringen. Aktører i bedriften oppdager at ting ikke går som de trodde. Situasjonen må analyseres og det må legges en strategiplan på hvordan løse problemene. Cummings & Worley (2001, s. 28) og Nadler (1987, s. 361) referert i Jacobsen (2016, s. 38) har delt fasene i en planlagt endring i fire.



Figur 1: Sentrale faser i en planlagt endringsprosess (Jacobsen 2016, s, 38)

Figur 1 illustrerer de 4 fasene i planlagt endring. For å illustrere de fire fasene, ønsker vi å knytte eksemplene opp mot økonomisk krise som er hovedårsaken til omstillingen vi ønsker å forske på.

I fase 1 vil lederen eller aktørene i organisasjonen oppleve at salgstallene ikke er like høye, oppdragene blir færre og det er mindre å gjøre for bedriften. Lederen må foreta en analyse av hva problemet består av. En analyse kan gi lederen en anerkjennelse på at det er behov for å endre organisasjonen, og at det er nødvendig å sette av tid til en omstillingsprosess.

I fase 2 må det gjøres noen valg knyttet til hvilke løsninger som er de beste. I våre caser vil lederen her innse at løsningen vil være å nedbemanne. Bedriften har ikke grunnlag for å ha like mange ansatte når økonomien til bedriften er i krise. En annen mulighet kan være å tenke nye produksjonsområder, tenke innovativt og finne nye løsninger for å løse den økonomiske krisen. I fase 3 settes det opp en tidsplan på når løsningene skal utføres og hvilke personer som skal ha ansvar for hva. Her er det muligheter for å ta inn konsulenter med spesialisert kunnskap, eller sette sammen gode arbeidsgrupper. Her er kommunikasjon og informasjon til ansatte elementer det er viktig å ha fokus på.

Fase 4 består av evaluering. Her kan det være lurt å stille seg spørsmål om nedbemanningene i firmaet har ført til at økonomien har stabilisert seg og om satsningen mot nye markeder og nye produksjonsområder har gitt det ønskede resultatet. Det er her viktig å ha fokus på ansatte som er igjen i bedriften etter at omstillingen er gjennomført. De ansatte og ledelsen må støtte opp om endringen. Her tilpasser man struktur og belønningssystem til endringen som har blitt gjort. Man vurderer om endringen har ført til positive tall og om man derfor kan fortsette med en god drift.

Men hvorfor er det så vanskelig å gjennomføre planlagte endringer i en organisasjon? Innen organisasjonsutviklingstradisjonen er planlagt endring blitt sett på som et lederansvar. Lederen kan ha en klar intensjon, men resultatet kan bli forskjellig fra intensjonen fordi leder som regel vil oppleve motstand mot selve gjennomføringen. Grunner til at de ansatte kan motsette seg endring er frykten for det ukjente eller frykten for at omorganisering kan kreve dobbeltarbeid i en periode. Tap av kolleger og endring av miljøet kan vekke følelser hos ansatte (Jacobsen 2016).

Reaksjoner på endringen kan komme både fra interne og ytre aktører, som ansatte i bedriften, fagforeninger eller offentlige myndigheter.

Jacobsen (2016, s. 54) drøfter hvordan ytre og indre drivkrefter kan føre til planlagt endring. Med ytre drivkrefter menes omgivelser som organisasjonen må tilpasse seg, endringer som skjer utenfor organisasjonens kontroll. Med indre drivkrefter menes styrker og svakheter innad i bedriften.

I vår case er det naturlig å tenke at det er ytre drivkrefter som driver frem en endring.

Bedriftene må tilpasse seg en nedgang i oljemarkedet og endring i etterspørsel. Samtidig har bedriften en mulighet til å «rydde» i en nedbemanningsfase og dermed gjøre endringer i de indre drivkreftene.

For at disse endringene skal finne sted må det være en eller flere endringsagenter som starter endringsprosessene (Jacobsen 2016, s. 55). Vi velger å se på leder som endringsagent. Hva må til for at leder skal være en dyktig endringsagent i planlagt endring? I følge Jacobsen (2016 s. 54-57) må en endringsagent ha evnen til å se problemet, analysere drivkreftene som har betydning for organisasjonen og utarbeide løsninger og planer for hvordan endringen skal iverksettes. Endringsagenten er den viktigste drivkraften for at endringen skal finne sted.

I våre forskningsspørsmål ønsker vi å finne ut hvilken lederkompetanse en dyktig omstillingsleder må ha. Jacobsen (2016, s. 148) oppsummerer at vellykket omstillingsledelse dreier seg om å klare å gjennomføre prosesser som fører til en suksessfull endring. Leder må ha evnen til å skape begeistring for endringsinitiativet og håndtere motstand mot endring. Det er essensielt at leder forstår dynamikken i endringsprosessen og hvordan hendelsene henger sammen.

3.3 Endringsstrategi

En endringsstrategi er endringsprosessens utforming og gjennomføring. Den vil være avgjørende for hvordan organisasjonen vil fungere i ønsket situasjon.

Jacobsen (2016, s. 151-152) mener at planlagt endring er mulig å gjennomføre hvis to forhold er tilfredsstillende. Man må velge riktig endringsstrategi og endringen må ledes på riktig måte. Da må endringsprosessen bli planlagt slik at den er tilpasset riktig type endring der intensjonen er å gjennomføre. Måten det ledes på må passe til konteksten og endringsprosessen.

Endringen vi vil ha fokus på i oppgaven dreier seg om den økonomiske krisen mange bedrifter har blitt rammet av på grunn av nedgang i oljeprisen. Det vil derfor være en planlagt endring som må gjøres for at bedriftene skal overleve.

Det er to hovedstrategier: Strategi E og Strategi O. I det følgende er en redegjørelse for hver av disse.

	Strategi E	Strategi O
Mål	Økonomisk forbedring	Læringsevne
Ledelse	Instruerende og kommanderende	Delegerende og støttende
Innhold	Strategi, struktur og systemer	Mennesker, grupper og kultur
Planlegging	Sekvensiell og analytisk	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell
Motivasjon	Bruk av finansielle incentiver	Indre motivasjon, deltakelse
Konsulenter	Eksterne spesialister	Prosesskonsulenter

Tabell 1: Oversikt over hovedforskjellene mellom strategi E og strategi O. (Jacobsen, 2016, s. 180)

3.3.1 Strategi E

Strategi E har et klart økonomisk preg. Fokuset er å øke fortjenesten til bedriften og dens aksjonærer (tabell 1). Den er en typisk «Top down» ledelse hvor lederen tar avgjørelsene og har fokus på struktur og system, utstrakt bruk av konsulenter og økonomisk insentiv. Strategi O ser mer på organisatorisk læring, har mer fokus på involvering av ansatte og på utvikling av

de ansattes evne til å gjøre endringen til sin egen. Forpliktelse til å få jobben gjort og samhold er insentiver mer enn økonomisk utbytte (Beer & Nohria 2000, s. 3).

Strategi E — I denne strategien spiller den formelle toppledelsen en helt sentral rolle (Jacobsen, 2016, s. 156). Topplederen er den som har tilgang til informasjonen og har muligheter til å se om det er behov for omstilling. Toppledelsen vil ha rapporter fra avdelinger og enheter for å få god oversikt over bedriftens sterke og svake sider, og det er toppledelsen som har mulighet til å tvinge gjennom omstilling hvis man møter mostand (Conger, 2000, s. 99-112). Kommer det frem at det er behov for omstilling, trekkes det ofte inn konsulenter som utarbeider rutiner for endringen, og disse blir implementert i resten av organisasjonen. Det er en kommandørmodell for endring (Jacobsen, 2016, s. 153). I denne strategien er målet knyttet til hvilke resultater vi kan måle som følge av endringen (se tabell 1).

Denne strategien kan knyttes opp mot krisen i oljesektoren. Oljeprisen synker og nye oppdrag uteblir. Det må iverksettes en endring i form av kutt i kostnader og nedbemanning. En vil få en rask indikasjon på om endringene virker, og på den måten kan man fortløpende måle om man må foreta mer endringer eller om man kan avslutte den. Ledere som bruker denne strategien, har klart fokus på synlige resultater og enkelte mener man ikke bør ha andre mål enn det endelige resultatet når det er snakk om endring.

Jacobsen (2016) argumenterer mot denne strategien med at den er en hard strategi. Her er det bare utbyttet som teller og medarbeiderne har liten påvirkningskraft. Ledelsen «sløser» med penger i en økonomisk trang tid ved å leie inn konsulenter som hjelper dem med f.eks. utvelgelse av hvilke medarbeidere en skal beholde og hvordan organisere seg videre. Det er lite fokus på medarbeiderperspektivet. Ved hjelp av konsulentene rettes fokuset mot endring av strategi, struktur og system da dette viser raskest igjen på utbyttet. Endringene er planlagt og gjennomføres etter oppsatt program. Dette krever intern kontroll og gir omgivelsene tillit til at ledelsen har kontroll. For å lykkes med en omstilling etter strategi E, må en ha en slagplan med nøye planlagte steg og det er ledelsen som har overblikk og kan lettest lage planen (Ghosal & Bartlett, 2000, s. 195-221). Fokus på økonomi og utbytte for ledelsen, kan virke demotiverende for ansatte og motstand mot endring kan bli større enn forventet (Ledford & Heneman 2000, s. 317-320).

3.3.2 Strategi O

Strategi O - I stedet for å snakke om omstilling snakker vi om utvikling. Endringen har ingen klar begynnelse og slutt, det er en kontinuerlig prosess. I denne strategien er målet å sette bedriften i stand til å tilpasse seg endringene i omgivelsene med å foreta kontinuerlige endringer. Lederen er fokusert på hvilke prosesser som må skapes for å oppnå resultater. Lederen er avhengig av å ha mennesker som er villige til å lære og dele kunnskap. Dette er mye mer uklart enn de klare og synlige resultatene som man streber etter i strategi E (Jacobsen, 2016, s. 166-172). Lederrollen i strategi O legger vekt på å motivere de ansatte og skape engasjement. For å skape omstilling må lederen sørge for at de ansatte er villige til å endre seg. Delaktighet og deltakelse fra de ansatte er viktig slik at de får et eierforhold og er med på å utvikle løsninger til endring. Ved å åpne for innflytelse, kan man få frem flere synspunkter, man kan forbedre legitimiteten beslutningene har og kan dermed minske motstand. Fra ledelsen krever det at den gir fra seg makt både når det gjelder analyse og iverksetting (se tabell 1). I denne strategien er det menneskene i organisasjonen som settes i fokus, og de er de avgjørende faktorer på om der skjer en endring eller ikke (Hirschhorn, 2000, s.161- 176).

Beer og Nohria (2000, s. 13-14) argumenterer med at ledere som tar utgangspunkt i strategi O, ikke har aksjonærenes utbytte i fokus. For stort medarbeiderfokus svekker inntjeningen til bedriften. Ledere som benytter strategi O mener derimot at når bedriften består av medarbeidere som er i utvikling, er det minst fare for stagnasjon og dermed vil inntjeningen være stødig. En fallgrube kan være at en mister noe av strukturen og systemene som strategi E fremmer som viktige for å gjennomføre en endring. Samtidig er strukturen og systemene i en bedrift drevet av en leder med egenskaper tilhørende strategi O, verdibasert og er derfor betydningsfulle for ansatte. Skal lederen få til omstilling, er det viktig at nye verdier gis legitimitet (Hirschhorn, 2000, s. 161-172). Sentralt planlagte endringer kan bli møtt med motstand ute i organisasjonen, mens endringer som kan utvikles ulikt fra lokasjon til lokasjon, har større sjanse til å lykkes ut fra strategi O (Weick, 2000, s. 227). Økonomi og utbytte er viktig for å motivere folk til endring, men da kan endringen komme på feil grunnlag. Økonomiske incentiver i form av utbytte til ledelsen, kan oppfattes som tillitsbrudd av ansatte og dermed ødelegge den moralske autoriteten ovenfor de ansatte (Martin, 2000, s. 449-471). Her brukes konsulenter som bidrar i prosessen av organisasjonsutviklingen, som analyserer og er en ressurs for bedriften (Schaffer, 2000, s. 361-380).

3.3.3 Strategi E og O integrert

Som leder må du ha lederkompetanse til å kunne endre din væremåte fra E til O, du må snu tankene noe som er krevende. Dette medfører at ledere som har gjennomført en snuoperasjon ved hjelp av strategi E, ofte skvises ut. Det er svært vanskelig å overbevise medarbeiderne om at du er en varm og imøtekommende leder etter at du har vist deg som hard og autoritær i endringsprosessen. Tilliten må gjenoppbygges og leder må fremme forpliktelse og lage en lærende organisasjon. Er det behov for å bruke E og O vekselvis, kan det være lurt å ha to ledere, en i hver strategi (Beer & Nohria 2000, s. 22-23).

En mulighet er å integrere E og O samtidig med å ha likt trykk på begge strategier – både øke verdien og utvikle organisasjonen. Dette er lettest å oppnå gjennom et lederteam med evnen til å bruke begge strategier, men det er også mulig å gjennomføre det når en er alene i ledelsen av organisasjonen. En må da kunne stimulere til både endring og til å lære av hverandre. Som leder må du være synlig, oppmuntre til flatere struktur, gjennomsiktighet og stimulere til likeverd i alle ledd (Beer & Nohria 2000, s. 24). Vær engasjert, ikke allvitende. Dette krever både analytisk og emosjonelt engasjement.

2 ulike måter å bruke E og O samtidig:

1. Intellektuelt – med tanker og ideer
2. Emosjonelt – med sin egen personlighet

For å unngå «Top down» ledelse, må ledere planlegge omstillingen, men ikke sitte med alle svarene. La ledere på alle nivåer få komme med sine løsninger – de blir dermed bedre i stand til å lede omstillingen selv og organisasjonen blir tilpasningsdyktig. Dette er viktig i alle raske endringene som organisasjonen utsettes for. Lederen må være åpen for debatt, ikke bare ha tro på egne tanker og ideer (Beer & Nohria, 2000, s. 26-26).

Incentiver brukes prinsipielt for å tiltrekke og beholde ansatte og for å belønne initiativ og motivasjon som oppstår underveis i endringen. Konsulenter brukes som støtte, ikke drivkrefter i endringen. De tilfører organisasjonen noe den mangler innen en spesiell ekspertise, kunnskap om beste praksis og gode teknikker (Beer & Nohria, 2000, s. 28-29).

Som nevnt tidligere, bør begge strategiene være tilstede dersom du ønsker å lykkes i en endring. Organisasjonen vil utvikle et vedvarende konkurransefortrinn.

Ut fra disse strategiene ser vi at å lede endringer er komplekst og krevende, men ifølge forskning er sjansen for suksess større når lederen kjenner til disse modellene og prinsippene.

3.3.4 Kotter 8 steg strategien

En forsker som har tatt dette et skritt videre, er John P. Kotter (Kotter, 1996, s. 21). Han har tatt utgangspunkt i strategi E og strategi O og laget en syntese for hvordan en leder kan lykkes med en planlagt endring som han kaller «8 steg for suksessfull endring». Under presenteres Kotter sin strategi. Dette er en relevant strategi å ta utgangspunkt i når du skal foreta en omstilling.

Steg 1. Skape en opplevelse av at noe er prekært (Kotter, 1996, s. 35-51).

Det må etableres felles forståelse for at endring må gjennomføres. Uten en følelse av at det haster, vil ikke folk yte den ekstra innsatsen som ofte er avgjørende. Noen ledere har en tendens til å underestimere hvor vanskelig det er å få mennesker ut av komfortsonen, som igjen kan føre til endringsfiasko. Hvis trinn 1 ikke er fullført, er det vanskelig å samle en gruppe som har styrke og troverdighet nok til å lede endringen og skape en felles visjon. Hvis ikke leder klarer å tydeliggjøre hvor viktig det er for bedriften at det forekommer en endring, er ikke de ansatte villige til å jobbe for at endringen skal forekomme, de trives med det de har. På dette trinnet kreves det at leder øker oppmerksomheten til ansatte og tydeliggjør hvor viktig det er at bedriften endres.

Steg 2. Sette sammen et styringsteam (Kotter, 1996, s. 51-67).

For å skape en følelse av hastverk og oppmerksomhet, krever det at du som leder, setter sammen den rette gruppen mennesker til å styre endringsprosessen. Fordi endring er så vanskelig å gjennomføre på en god måte, er en tydelig og sterk leder nødvendig for å opprettholde prosessen. Men ingen kan alene skape en god visjon for så å kommunisere den ut til mange ansatte, eliminere hindringer og forankre nye tilnærminger i organisasjonskulturen. Å bygge et sterkt team som skal lede endringer, er essensielt for å klare store endringer. Når du som leder, skal bygge et sterkt team, er det viktig å finne de riktige aktørene. Kotter (1996, s. 57) mener at det er fire nøkkelegenskaper som her er veldig viktige. For det første er det viktig med positiv energi. For det andre er ekspertise og ulik arbeidserfaring viktig. Å velge representanter som er relevante i forhold til endringen som skal gjennomføres, slik at de rette avgjørelsene blir tatt er avgjørende. Det tredje punktet er troverdighet. Gruppen må bestå av ansatte med et godt rykte i firmaet slik at forslagene vil bli tatt seriøst av de andre ansatte. Det siste punktet er lederskap. Gruppen må bestå av bevisste ledere som har kunnskap nok til å drive en endringsprosess.

Steg 3. Skape en visjon og strategi (Kotter, 1996, s. 67-85).

Sammen må det utarbeides en visjon, et klart mål. Uten en klar og tydelig visjon kan man havne i en uoversiktlig prosess med ulike retninger og prosjekter. Kotter (1996, s. 68) uttrykker i sin bok «*Leading Change*» at han er overrasket over hvor mange ledere som bruker autoritær tone og mikroledelse. Slik ledelse kan brukes til å lede et eksisterende system, men ikke for å endre systemet til noe bedre. I følge Kotter vil ikke dette fungere hvis du skal lede en stor endring. Ansatte vil ignorere deg eller late som de samarbeider mens de gjør alt for å undergrave endringen din. Kotter (1996, s. 68) mener det er viktig med en visjon som refererer til et bilde av fremtiden med implisitte eller eksplisitte kommentarer og hvorfor det er viktig at ansatte strever for å nå fremtidige mål.

Steg 4. Visjon og strategi formidles gjennom en kombinasjon av ord, handlinger og symboler (Kotter, 1996, s. 85-101).

Kommunikasjonen må skje gjennom flest mulige plattformer og situasjoner. Leder må ideelt sett være tilstede, formidle visjonen og være tilgjengelig for spørsmål. Lav terskel for kommunikasjon med ansatte er viktig.

Det er viktig å huske at ord og handling henger sammen. Når toppledelsen viser at de tar i bruk den nye retningen, vil en hel del vanskelige spørsmål om troverdighet forsvinne. Handlingene vil bidra til å øke motivasjonen og skape tillit. Kotter (1996, s. 86) nevner også to egenskaper du bør unngå når du setter sammen styringsteamet. Det første er egotyper som tar for stor plass i rommet og ikke gir rom til noen andre. Det andre er de som kan kalles «slanger» som skaper så mye mistillit at en kan drepe lagarbeidet.

Steg 5. Myndiggjøre ansatte og gi rom for medvirkning (Kotter, 1996, s. 101-117).

Leder må legge til rette for at ansatte kan få medvirke i endringsprosessen. Kotter (1996, s. 108) understreker at opplæring i nye oppgaver og roller er avgjørende for at ansatte skal ha medvirkning og gjennomføringskraft til å implementere endringen. Medvirkning er en del av arbeidsmiljølovens formulering av § 4-2(3) (Arbeidsmiljøloven, 2015). Man bidrar til medvirkning gjennom å legge til rette for aktiv deltakelse i endringsprosessen. En vellykket stor intern endring skjer sjelden hvis ikke mange ansatte bistår. Derfor er det viktig med myndiggjøring.

Steg 6. En skaper synlige symboler på fremgang gjennom å vinne kortsiktige seirer

(Kotter, 1996, s. 117-131).

En god kortsiktig seier har minst tre karakteristiske trekk i følge Kotter (1996, s. 121).

For det første er det viktig at resultatene er synlige for ansatte. For det andre er det viktig at de er entydige og at resultatene kan diskuteres. For det tredje er det viktig at kortsiktige seire er knyttet til endringsarbeidet.

Systematisk målsetting, budsjettering, lage planer for å oppnå budsjetteringen, organisere implementering og deretter kontrollere prosessen, er essensen i oppgavene til leder. Med det i minne kan du lett se at du må skape kortsiktige seire i en suksessfull endringsprosess. Å starte en endring uten hensyn til kortsiktige seire, er ekstremt risikabelt. Raske suksesser øker motivasjonen, og ved å nå disse delmålene øker de endringsprosessen betraktelig. Suksessene gir tilbakemelding til endringslederne om validiteten av deres visjoner og strategier. Det gir bekreftelse og tillit til endringene.

Steg 7. En holder seg til prosessen og nekter å gi seg selv om det røyner på (Kotter, 1996, s. 131-145).

Det vil alltid være motstand mot endring, og det er da viktig å holde fokus på at endringen skal gjennomføres. Man kommer ikke utenom ledelsen. Fremragende ledere er villige til å tenke langsiktig. Drevet av en overbevisende visjon som er relevant for dem, er de villige til holde stø kurs for å oppnå målsettinger som er viktige for dem. Uten tilstrekkelig ledelse og godt personal vil endring i bedriften bli et problem.

Her er det viktig at lederens oppmerksomhet på endringen ikke stopper opp. Uten tilstrekkelig og konsekvent ledelse, vil endringen stagnere. Det vil da bli svært vanskelig å nå målene.

Steg 8. En dyrker og former en ny kultur som støtter det nye som vokser frem (Kotter, 1996, s. 145-158).

En må sikre at den nye kulturen opprettholdes gjennom de ansattes endrede atferd. Hvis den nye praksisen ikke er forenelig med den nye kulturen, vil dette alltid føre til en reversering av endringen. Endringer i en arbeidsgruppe, en avdeling eller en hel bedrift kan fort bli reversert, selv etter år med anstrengelser, fordi de nye anstrengelsene ikke har blitt faste normer og verdier i gruppen.

En effektiv måte å styre kulturen på er å forfremme ledere og ansatte med de egenskaper og atferd man ønsker i organisasjonen. Det er også vanlig at noen ansatte ikke kan være med

videre, samtidig som du forsterker den nye bedriftskulturen med nye medarbeidere på et tidlig stadium.

Hvis du som leder skal gjennomføre en planlagt endring, er det lurt å ha Kotter sin teori i bakhodet. Den vil hjelpe deg under planlegging, gjennomføring og evaluering av den planlagte endringen. Det vil også belyse viktigheten av kompetansen lederen utviser i selve endringsprosessen.

3.4 Lederkompetanse

Northouse (2016) skiller mellom medfødte egenskaper og tillærte ferdigheter hos leder. Vi ønsker å forske på lederkompetansen til dyktige omstillingsledere og det er derfor aktuelt for oss å se på både medfødte og tillærte lederkompetanser. I begrepet lederkompetanse belyses både kompetanse på selve omstillingsprosessen og generell lederkompetanse.

Først presenteres egenskaper knyttet til generell lederkompetanse, deretter belyses egenskaper og kompetanser ledere trenger for å gjennomføre selve omstillingen.

3.4.1 Lederegenskaper

En gjennomgang av tidligere forskning viser at det er flere som har forsket på at mennesker er født med personlighetstrekk som gjør dem til store ledere. Stogdill (1948,1974) referert til i Northouse, (2016, s. 20) har foretatt 2 ulike undersøkelser. I den første undersøkelsen fant han ut at følgende personlighetstrekk var tilstede hos ledere i større grad enn hos medarbeidere: intelligens, årvåkenhet, innsikt, ansvarsfølelse, initiativ, utholdenhet, selvtillit og omgjengelighet. I hans andre studie kom det tydeligere frem at mennesker ikke bare blir ledere på grunn av sine personlighetstrekk, men trekkene må være relevante for organisasjonen du skal lede. Disse funnene utdyper vi senere i kapittelet der vi beskriver kompetanser som er viktige innenfor ledelse av selve prosessen.

Forskningen har vist at det er mange personlighetstrekk som fremstår hos dyktige ledere, og disse trekkene er noe ledere håper de innehar eller de oppfattes som innehavere av. De viktigste trekkene er intelligens, selvtillit, viljestyrke, integritet og evnen til å være sosial. (Northouse, 2016, s. 23).

Selvtillit: Selvtillit er et viktig personlighetstrekk å ha som leder. En må være trygg på sin kompetanse og sine ferdigheter. Det innebærer at en har tro på sine evner og at det utgjør en forskjell at det er akkurat jeg som er leder.

Viljestyrke: Som leder må en ha vilje og ønske om å få jobben gjort, en bør derfor inneha karaktertrekk som initiativ, utholdenhet, dominans og pågåenhet.

Integritet: En leder med integritet som holder fast ved sine verdier, tar ansvar for sine avgjørelser og handlinger, fremstår som troverdig.

Evnen til å være sosial: Ledere fremstår som sosiale, viser at de er vennlige, utadvendte, høflige, taktfulle og diplomatiske. De er imøtekommende, oppmerksomme for andres behov og opptatt av at andre skal ha det bra. De har gode medmenneskelige ferdigheter og har gode relasjoner med sine medarbeidere.

Emosjonell intelligens: Å se på emosjonell intelligens er også en måte å se på hvilken påvirkning personlighetstrekk har på hvordan en utøver ledelse. Emosjonell intelligens betyr å ha evnen til å oppfatte og uttrykke følelser, kunne bruke følelser i diskusjoner, resonnere og kunne forstå og hankses med egne følelser i relasjoner til andre. Det vil gjøre deg til en bedre leder når du er mer oppmerksom på andres følelser og hvordan dine følelser påvirker andre (Northouse, 2016, s. 27).

Dette er egenskaper der noen er medfødt og som kan styrkes gjennom tillæring og miljøet en vokser opp i. Det er med andre ord en viss grad som styres av gener og en viss grad som styres av miljø og utdanning. Personlighetstrekk teoriene fokuserer hovedsakelig på lederen og ikke på arbeidstakerne. De vektlegger betydningen av at ledere har spesielle personlighetstrekk og at de er av avgjørende betydning for en god og effektiv ledelse. Ved å ta en analyse over egne trekk, kan en få en pekepinn på egne styrker og svakheter og hvordan andre kan betrakte en i organisasjonen (Northouse, 2016, s. 29).

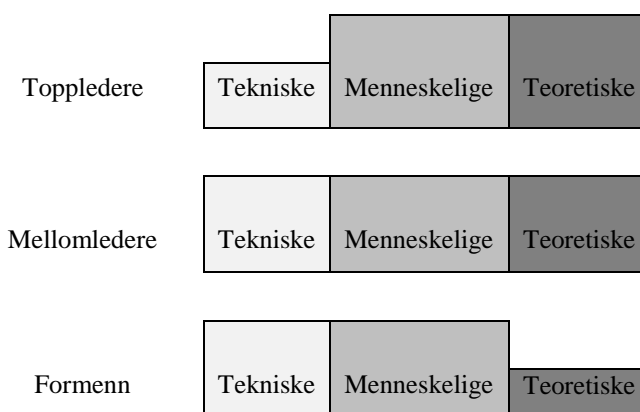
Egenskapene beskrevet ovenfor handler om generell lederkompetanse og hva som kjennetegner dyktige ledere.

I vår forskning undersøkes det hva som kjennetegner gode omstillingsledere og hvilke lederkompetanser som må til for at ledere skal få til en omstillingsprosess? Som nevnt tidligere hadde Stogdill (referert til i Northouse, 2016, s. 21) foretatt en undersøkelse i 1974. I denne undersøkelsen fant han 10 personlighetstrekk som var karakteristiske for ledere som er gode omstillingsledere. Disse er ønsket om å løse oppgaver og nå mål, risikovillighet, fokus

på problemløsning, engasjement i sosiale settinger, selvtillit og en følelse av personlig identitet. En må også være villig til å akseptere konsekvenser på avgjørelser og handlinger, villig til å absorbere det mellommenneskelige stresset, evne til å tolerere frustrasjon og forsinkelser, evne til å påvirke andres oppførsel og kapasitet til å lage sosiale interaksjoner for å løse oppgaver (Northouse, 2016, s. 21). Disse lederkompetansene er avgjørende for å kunne lede en omstilling i organisasjonen du leder. Men denne forskningen gir bare et innblikk i noe av kompetansen leder trenger for å lede gode endringsprosesser.

3.4.2 Lederferdigheter

Robert Katz (referert i Northouse, 2016, s. 44) mener effektiv ledelse avhenger av tre basis ferdigheter: tekniske, menneskelige og teoretiske ferdigheter som kan tillæres.



Figur 2: "Management Skills Necessary at Various Levels of an Organization" (Northouse 2016, s. 46)

Figur 2 illustrerer Katz sine funn som viser lederes behov for ferdighetene i ulik grad, alt etter hvilke nivå de er ledere på.

Tekniske ferdigheter: Kunnskap innenfor en spesifikk jobb eller aktivitet, inkludert kompetanse innenfor et spesielt område. Analytiske evner, evne til å anvende logisk og kritisk tenkning til informasjon.

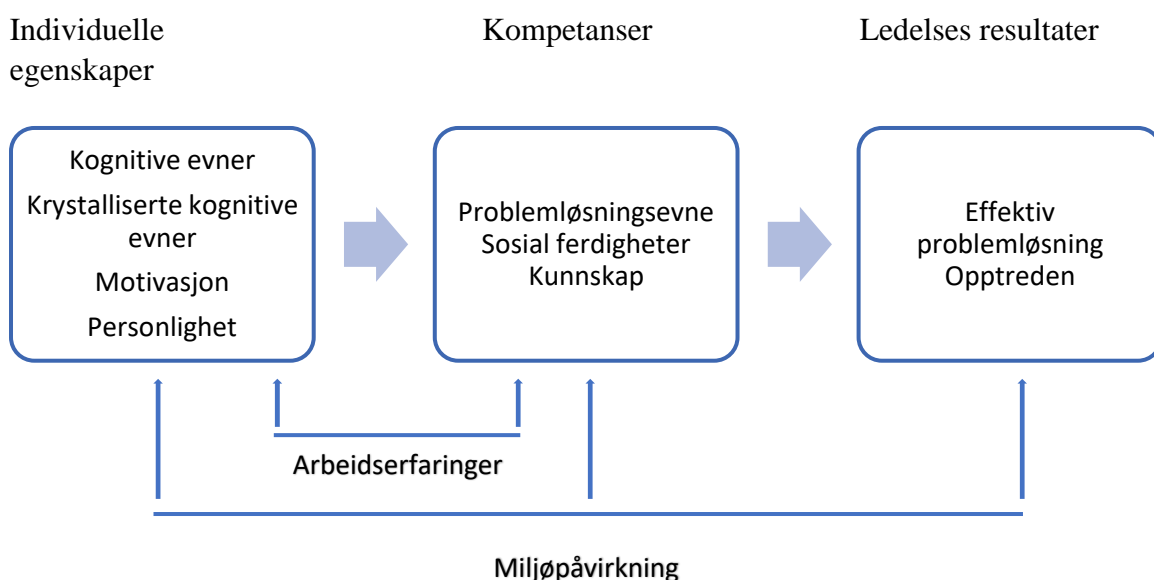
Menneskelige ferdigheter: Kunnskap om og evne til å jobbe med mennesker. Dette er i sterk kontrast til tekniske ferdigheter der du jobber med ting. Menneskelige evner hjelper leder til å jobbe effektivt med underordnede og kollegaer for å oppnå bedriftens mål. Menneskelige ferdigheter tillater leder å bistå gruppemedlemmer til å jobbe felles som en gruppe for å nå mål. Katz (referert i Northouse, 2016, s. 45) mener det betyr å være oppmerksom på eget perspektiv og samtidig stille spørsmål over perspektivet. Det vil skape en atmosfære som

bærer preg av tillit der arbeidstakerne kan føle seg sikre på at de blir involvert i planene som angår dem. Å være leder med menneskelige ferdigheter betyr å være sensitiv til behovene og motivasjonen til andre og gjerne ta en diskusjon på det.

Teoretiske ferdigheter: Konseptuelle ferdigheter. Dette er stort sett evnen til å jobbe med ferdigheter og konsept. En leder med teoretiske ferdigheter er komfortabel med å snakke om ideer som former organisasjonen og vanskeligheter som følger med. Lederen er god på å sette ord på organisasjonens mål og kan forstå de økonomiske prinsippene som påvirker organisasjonen. Teoretiske ferdigheter er sentrale for å skape en god visjon og strategi.

Som figur 2 illustrerer trenger en toppleder ifølge Katz ikke like mye tekniske ferdigheter som mellomledere og formenn, men han trenger menneskelige og teoretiske ferdigheter. Katz forsket på lederferdigheter på midten av 1950 tallet, men det var ikke før 1990 at forskningen på lederferdigheter igjen fikk oppmerksomhet. En av gruppene som oppnådde anerkjennelse var Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishmann (2000). De forsket på forklaringen på hvorfor noen ledere er gode problemløser, mens andre ikke er det. Basert på de omfattende funnene som kom frem fra deres forskning, utviklet de en ledelsesmodell (figur 3). Modellen er karakterisert som en evnemodell fordi den undersøker forholdet mellom en leders kunnskap, ferdigheter og oppførsel. Figur 3 har fem komponenter: kompetanse, individuelle egenskaper, utfallet av lederskap, arbeidserfaringer og miljøpåvirkning.

(Northouse, 2016, s 46,47).



Figur 3: Skills model of Leadership (Northouse 2016, s. 48)

Vi vil nå ta for oss de ulike elementene i figur 3, og knytte dem til omstillingsledelse. Elementene i denne modellen er lederkompetanser som er viktig å inneha som prosessleder.

Kompetanse

Nøkkelferdighetene for effektiv ytelse er problemløsning, sosiale ferdigheter og personlighet (Northouse, 2016, s. 48).

Problemløsningsferdigheter er leders kreative evner til å løse et nytt, uvanlig organisatorisk problem. Ferdigheten inkluderer det å erkjenne et betydelig problem, samle informasjon, forstå problemet på en ny måte og legge strategier og planer for å løse problemet. Disse ferdighetene fungerer ikke som tanker, men må ut i organisasjonen (Mumford, Zaccaro, Harding et al. 2000, s. 12).

Det å klare å konstruere løsninger, spiller en stor rolle i problemløsning. I vurderingen for å lage løsninger til et organisatorisk problem, trenger dyktige ledere tidsramme for å konstruere og implementere en løsning, korte og langsiktige mål, karriere mål, organisatoriske mål, eksterne problemer og alt som kan hjelpe til med å føre til en løsning (Mumford, Zaccaro, Harding et al. 2000, s. 12). Å gjennomføre en endring kan sammenliknes med å løse et problem.

Sosiale ferdigheter er leders evne til å forstå mennesket og sosiale systemer. Lederne har evne til å samarbeide med andre for å løse et problem, og kan skaffe støtte til å implementere endringer i en organisasjon. Sosiale ferdigheter er nødvendige evner for å løse et organisatorisk problem. Kan sammenlignes med Katz sin modell (1995, referert til i Northouse, 2016, s. 49) som vi har nevnt tidligere, hvor han skisserer 3 egenskaper ledere behøver i ulik grad (figur 2). I kontrast til hans arbeid har Mumford og hans kollegaer avgrenset de sosiale ferdighetene inn i følgende kategorier: å ta andres perspektiv, sosialt perspektiv, fleksibel atferd og sosial ytelse (Northouse, 2016 s. 49). I en endringsprosess er de sosiale ferdighetene viktige for å sette seg inn i de ansattes ståsted og for å forstå de forskjellige mennesketypene du leder.

Kunnskap handler om evnen til å gjøre teori om til praksis. Kunnskap handler om en utviklet evne til å lære og organisere data. Det handler om evnen til å systematisere informasjonen du mottar og de mentale kategoriene du har laget for å gjøre dette. På denne måten kan det lages system på kaoset av informasjon som kommer inn. Dess mer informasjon som bearbeides og dess bedre mentale kategorier vi har, dess mer kan man gjøre nytte av den nye kunnskapen man får. En god leder har gode egenskaper på dette området. Han utnytter sin kunnskap om

de ulike elementene som behøves for å drive bedriften mest effektivt og kan delta som en problemløser dersom det er behov for det. Kunnskapen brukes til å lage nye strategier om det er behov for en endring. Med godt utviklede mentale kategorier kan leder benytte tidligere erfaringer når han møter nye. (Northouse, 2016, s. 51).

Kunnskapsrike ledere har evnen til å forstå komplekse systemer og finne løsninger på dem (Northouse, 2016, s. 51).

Individuelle egenskaper

Generell kognitiv evne inkluderer perseptuell prosess, informasjonsprosess, generell evne til å resonnerer, kreativitet og evne til å filtrere avvikende tanker og hukommelse. Dette handler om gener, ikke erfaring. Intelligens er beskrevet som en positiv egenskap for en leder til å løse komplekse problemer (Northouse, 2016, s. 52).

Krystalliserte kognitive evner er evner som er lært over tid, kunnskaper man får av erfaring. De er resultater av tidligere informasjon som du har systematisert i mentale kategorier og gjort om til din kunnskap. Sosiale ferdigheter og evne til problemløsning er viktige egenskaper å ha som leder. Dette er også egenskaper som utvikler seg over tid. (Northouse, 2016, s. 52). Erfaring vil styrke deg som leder og gi deg en trygghet hvis du skal gjennomføre en omstilling.

Motivasjon handler om at lederen må være villig og motivert til å løse organisasjonens problem. Lederen må være villig til å være tydelig får å få innflytelse, og ha et sosialt nettverk som kan komme organisasjonen til gode (Northouse, 2016, s. 52).

Personligheten har en betydning for utvikling av vårt lederskap. Personlige egenskaper som hvor åpen du er, toleranse for tvetydighet og nysgjerrighet for å få løst problem påvirker hvordan du er som leder. I konflikter vil egenskaper som tillit og tilpasningsevne, påvirke din evne til å lede. (Mumford, Zaccaro, Harding et al. 2000, s. 22). I en omstillingsprosess vil leder alltid oppleve motstand mot endring. Da er personlige egenskaper av stor betydning for hvordan du møter arbeidstakerne som er mot omstillingen du skal gjennomføre.

Ledelsesresultater

Som nevnt tidligere er modellen en evnemodell som prøver å forklare hvorfor noen ledere er bedre problemløsere enn andre. Problemløsning er en hovednøkkel til gode lederevner.

Kriteriene for å være gode problemløsere, er uten tvil knyttet til evnen til å ta gode og raske

avgjørelser. Gode problemløsere har evnen til å finne kreative løsninger som er effektive, logiske og unike (Zaccaro et al. 2000, referert til i Northouse, s. 53).

Resultatene bekrefter hvor bra lederen har utført jobben. Resultatene viser igjen i tilbakemeldinger fra ansatte og ledere høyere oppe i organisasjonen, i lønnsforhøyelse og eller i utbytte (Northouse, 2016, s. 53).

Arbeidserfaringer kan i følge modellen, påvirke personlige egenskaper og kompetanser slik at du utvikler deg til en bedre leder. Miljøpåvirkning er en del av ferdighetsmodellen, men styres som regel ikke av lederen. Det kan være gammelt og slitt bygg, manglende teknologi eller dårlig kommunikasjon blant personalet som påvirker lederens resultater (Northouse, 2016, s. 53).

Hva betyr disse ferdighetene i jobbsammenheng?

Disse modellene ser på egenskapene og ferdighetene til ledere. Ved å strukturere ferdighetene, kan ledere studere dem og bli bedre i sine jobber. Modellen til Mumford, Zaccaro, Harding et al. (figur 3) er kompleks og inneholder flere variabler enn Katz (1995) modell (figur 2). Den viser at resultatene leder oppnår bygger på lederens evne til problemløsning, sosiale ferdigheter og kunnskap (Northouse, 2016, s. 56-57).

Som alle teorier, har egenskapsteorier sine styrker og svakheter.

Ser en på den eldste forskningen, er det intuitivt tiltrekkende å si at ledere er annerledes enn andre og at de er mennesker som får utrettet eksepsjonelle ting. Dette stemmer med at mennesker trenger å kunne tro ledere er spesielle mennesker med andre egenskaper enn det de selv innehar. Den vektlegger ledelsesfaktoren i prosesser. Ledelse består av ledere, arbeidstakere og situasjonen som skal ledes. Denne teorien ser kun på lederne. Den gir oss indikatorer på hvilke trekk vi bør se etter når vi ser etter nye ledere (Northouse, 2016, s. 58). Ser en derimot på nyere forskning som vektlegger at lederegenskaper er noe en kan lære, åpner en mer opp for at alle kan bli ledere. Den poengterer viktigheten av å tilegne seg spesiell lederkompetanse for å kunne utøve godt lederskap. Dette gjør at det er utviklet mange lederutviklingsprogram for å lære og trene ledere i disse kompetansene (Northouse, 2016, s. 54-55).

Svakhetene i den tidligste forskningen, ligger i at det er en begrenset liste med trekk den vektlegger og at den ikke tar høyde for situasjonsbestemt ledelse. Det kan derfor være vanskelig å lage en fullstendig liste over de beste trekkene når vi ikke tar med situasjonen i regnestykket. Å være en god leder kan avhenge av konteksten. Listen med personlighetstrekk

er vid og bred, noe som gir rom for egne tolkninger. Det er mange selvhjelpsbøker i markedet som vektlegger ulike kombinasjoner av personlighetstrekk og ikke alle er skrevet med gode røtter i forskningens funn. Det er lite forskning rundt hvordan sammensetting av ulike trekk hos lederen påvirker arbeidstakerne, og hvilke trekk som gir best resultat på ulike grupper og organisasjoner. Det kan diskuteres om det å identifisere personlighetstrekk hos ledere, er nyttig. Personlighetstrekk er ikke lette å endre, og det er derfor vanskelig å trene og utvikle ledere (Northouse, 2016, s. 58).

Svakheten med modellen til Mumford, Zaccaro, Harding et al. (figur 3). er at noen av evnene går utenfor lederskapet. For det første handler motivasjon og personlighet om mer enn bare lederskap. For det andre har det en svakhet i prediktiv verdi. Den forteller deg ikke hvordan de ulike egenskapene gjør deg til en god leder. Den kan og kritiseres for å utgi seg for ikke å være en egenskapsmodell, spesielt siden mange av egenskapene den beskriver er viktige for en god leder, er individuelle egenskaper og er de tillært eller medfødt? (Northouse, 2016, s. 58).

Det er vanskelig å skille hva som er medfødte egenskaper og hva som er tillærte. Northouse (2016) gir oss likevel en god beskrivelse på hvilke egenskaper som skiller seg ut hos ledere. Det vil være et godt utgangspunkt for oss til å forske på om disse egenskapene kommer tydelig frem hos omstillingsdyktige ledere.

3.5 Oppsummering av teorikapittelet

Dette teorikapittelet har tatt for seg definisjoner på omstilling, endring og endringsledelse og hvordan en bør gjennomføre en planlagt endring. En vellykket endring er beskrevet via 4 faser som leder bør bruke. Teoridelen viser til 3 ulike strategier som vil være aktuelle å bruke for ledere i en omstillingsprosess: Strategi E som har fokus på det økonomiske utbyttet og kan oppfattes som en hard strategi, strategi O hvor fokuset er rettet mot organisasjon og utvikling og Kotter som er en syntese av strategi E og O. Teoridelen viser også hva tidligere forskere sier om lederegenskaper og lederferdigheter: er de medfødt eller kan de læres? Stogdill mener at det er medfødte egenskaper og at noen er født til å lede mens Katz og Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman kom frem til at det er ferdigheter som kan læres.

4 Metode

Bakgrunnen for denne studien var ønsket om å lære av ledere som har gjennomført gode omstillingsprosesser. Hva kjennetegner ledere som er dyktige på slike prosesser? Dette var et emne vi hadde lyst å finne mer ut av. Ønsket var å foreta en empirisk undersøkelse, men hvilken metode kunne hjelpe oss til å undersøke tema?

Valg av metode dreier seg om hvordan man tilnærmer seg virkeligheten (Jacobsen 2015, s. 16). For å komme frem til et metodevalg er nøkkelordet systematikk. «Forskning kjennetegnes nettopp ved at innsamling av data, behandlingen av informasjonen og presentasjonen er systematisk» (Jacobsen 2015, s. 16). Kvale og Brinkmann (2015, s. 140) definerer metode som veien mot målet. Veien mot målet ble til gjennom en kvalitativ tilnærming og ønsket var at våre respondenter skulle få snakke mest mulig fritt. Valget falt derfor på en deduktiv framgangsmåte der det ble lagt så få føringer som mulig på den informasjonen som ble samlet inn (Jacobsen, 2015, s. 127). Gjennom å foreta intervju hadde vi kategorisert emnene vi ønsket å få svar på.

4.1 Valg av problemstilling og forskningsdesign

Det ble tidlig bestemt at vi hadde lyst til å forske på temaet endringsledelse. Det var vanskelig å avgrense temaet, og det ble brukt lang tid på å definere bort og avgrense hva som skulle fokuseres på. Problemstillingen ble analysert grundig før avgjørelsen ble tatt og valget falt på å se på egenskapene til dyktige endringsledere som hadde vært gjennom omstillinger med bedriftene de leder. Problemstillingen er bred ved at forskningen ble basert på et utvalg av 8 respondenter. Ønsket var via dette utvalget å se på likheter og få svar på problemstillingen (Jacobsen 2015, s. 87).

Når problemstillingen var konkretisert, skulle det bestemmes hvilket forskningsdesign som skulle brukes. Tankene gikk på om vi ønsket oss et intensivt eller ekstensivt undersøkelsesopplegg (Jacobsen 2015, s. 90). I utgangspunktet ville et ekstensivt opplegg passe problemstillingen da ønsket i første omgang var å undersøke mange enheter. Men etter hvert fant vi ut at ønsket var en mer virkelighetsnær undersøkelse som tar utgangspunkt i beskrivelser av respondentenes virkelighet. Det ville gi en dypere innsikt i egenskapene og ferdighetene som var blitt brukt i omstillingsprosessene lederne hadde vært gjennom. Derfor falt valget på et intensivt forskningsdesign.

4.2 Datainnsamling

Det er sterke og svake sider knyttet til både kvantitative og kvalitative tilnærminger. Vi har valgt casestudiet og dermed passer kvalitativ undersøkelse best til vårt design.

«Selve ordet kvalitativt, viser til kvalitetene, det vil si egenskapene eller karaktertrekkene ved fenomener.» (Repstad, 1998, s 13)

Det var derfor naturlig å velge en kvalitativ forskningsmetode i form av det åpne intervjuet. Tanken var å få frem den enkelte leders kompetanser og deres oppfatning av omstillingen de har vært i. Ved hjelp av intervju var ønsket å få en samling av individuelle synspunkt (Jacobsen 2015, s. 147).

4.3 Kvalitativ Undersøkelse

Ved hjelp av kvalitativ metode ønskes det å finne særtrekk hos dyktige endringsledere.

«En kvalitativ studie er som regel intensiv (få enheter) der data samles inn som ord» (Jacobsen, 2015, s. 145).

I følge Jacobsen (2015) egner kvalitative tilnærminger seg der ønsket er å se sammenhengen mellom individ og kontekst. I vår problemstilling befinner lederen seg i konteksten endring og vi var opptatt av hvordan lederen som individ, på en dyktig måte løste endringen. Jacobsen (2015) understreker også at kvalitative data er nyanserte. De dataene som samles inn kan egne seg til å få frem det unike og spesifikke ved respondenten og konteksten hans.

Fordelen med å bruke kvalitative data er ifølge Jacobsen (2015) nærhet mellom den som undersøker og den som blir undersøkt. En må møte dem som undersøkes på deres prinsipper, ikke forskerens. Kvalitative data kan ha høy relevans fordi de ikke legger føringer på informasjonen en får inn. Det er respondenten som gir sine meninger. Kvalitative data er åpne og nyanserte (Jacobsen, 2015, s. 130). Intervju som metode er en unik mulighet til å komme tett på respondenten og gjøre endringer på spørsmålene underveis.

Prosessen var interaktiv som betyr at vi kunne endre på problemstillingen og datainnsamlingsmetoden etter hvert som undersøkelsen pågikk (Jacobsen, 2015, s. 130). Det ble tatt utgangspunkt i teorikapittelet da intervjuguiden ble laget og den ble bygd opp etter denne tredelingen: Er endringen planlagt, hvilken strategi ble brukt og hvilke egenskaper og ferdigheter brukte våre respondenter i omstillingsprosessen de har vært gjennom.

Intervjuguiden var semistrukturert, noe som innebar at vi underveis kunne stille oppfølgingsspørsmål hvis vi ønsket mer bredde på svaret.

Jacobsen (2015, s. 131) påpeker også noen ulemper med kvalitativ metode. Metoden er ressurskrevende og på grunn av at en bare rekker over et begrenset antall personer, kan en få generaliseringsproblemer. Datamaterialet er komplekst, med det menes at informasjonen er vanskelig å tolke på grunn av sin nyanserikdom. Nærhet til respondenten ble trukket frem som et positivt element. Men det kan også skape problemer hvis vi kommer for tett innpå respondenten og mister evnen til kritisk refleksjon.

4.4 Populasjon og utvalg

Valget falt på å gjennomføre en kvalitativ analyse. Det er derfor få enheter som skal undersøkes. «Denne datainnsamlingsmetoden er kjennetegnet ved at undersøger og undersøkt – prater sammen som i en vanlig dialog» (Jacobsen, 2015 s. 146). Populasjonen i vår forskning er et utvalg av ledere som har vært gjennom en endringsprosess, og som har lykket med endringen. Vi har valgt å intervju 8 daglige ledere i to lokalt store konsern hvor den ene er en relativt ny organisasjon på ca. 30 år, og den andre har lang tradisjon og kan snart markere 100 år jubileum. Begge har vært gjennom nedbemanninger det siste året. Utvalget er formålsstyrt og tett knyttet opp mot problemstillingen. Formålet med intervjuet vårt var å få frem kompetanser og strategier til lederne som ble intervjuet. Disse respondentene har gitt oss mye informasjon til å belyse problemstillingen vår.

4.5 Utvalg av informanter og gjennomføring av intervju

Våre respondenter ble valgt av konsernledelsene fordi de har fremstått som dyktige og gode ledere i den utfordrende økonomiske krisen bedriftene har vært gjennom. Det kan være både fordeler og ulemper med at respondentene ble valgt ut på denne måten. En av fordelene kan være at vi fikk tak i dyktige endringsledere. Endringsledere som hadde evne til å tenke innovativt, og som klarte og evnet å få de ansatte med på å snu et negativt resultat til positivt. De var ledere som hadde klart nedbemanning på en «god» måte eller som hadde funnet nye markeder for produktene bedriften tilbyr. Ulempen kan være at de var «håndplukket» av konsernledelsen. Ledere som ledelsen var fornøyde med. Men det fortalte ingenting om hva

de ansatte mener om dem som ledere. Har de ansatte samme oppfatning om lederens evne til å lede en omstilling?

Det ble gitt tilbud av konsernledelsen om å avholde intervjuene i hovedkontoret, men valget falt på å reise ut til de forskjellige lokasjonene. Vår tanke var at der hadde respondentene mulighet til å snakke helt fritt og bruke den tiden de trengte, uten å føle seg overvåket av ledelsen. Det er lettere å få dem til å slappe av og få en mer avslappet intervjusituasjon, når de er på sitt kontor. En bakdel kan derimot være at de kan bli avbrutt av telefoner eller ansatte som trenger hjelp til en avgjørelse.

Konsernledelsen ga oss kontaktinformasjonen vi trengte, oppgaven ble fordelt med å kontakte respondentene, mellom oss. For å opprette litt personlig kontakt og ufarliggjøre situasjonen, ble de kontaktet per telefon for å avtale dato og klokkeslett for intervjuet. Det ble på forhånd satt av 3 dager til å bruke på innsamlingen av data. Respondentene fikk velge blant dato og klokkeslett. Alle var imøtekommende på telefonene, noen litt undrende til at de var valgt ut.

I selve intervjusituasjonen deltok begge to. Det var i hovedsak en som intervjuet og en som gjorde notater. Selv om intervjuene ble tatt opp for å transkriberes i etterkant, ble det tatt egne notater. Notatarket ble delt i 3 deler, en del for hvert spørsmål som berørte våre forskningsspørsmål. Det ble notert i stikkordsform strategier, egenskaper og hvilke endringer de har vært igjennom. Den som ledet intervjuet, startet med å fortelle litt om bakgrunnen for vår forskning og ba respondenten fortelle om sin vei inn i firmaet. Dette ble gjort for å ufarliggjøre settingen. Dette ville forhåpentligvis få respondenten til å slappe av. Gjennom hele intervjuet prøvde vi å ha en avslappet holdning ved å sitte lett tilbakelent, nikke og komme med godkjennende ord som «ok» og «ja» for å vise at vi fulgte med og at det de sa var interessant. På tross av åpne, individuelle intervju og med kun 4 spørsmål, var det av og til behov for å stille litt oppfølgende spørsmål for å få klarhet i hva respondenten hadde sagt og for å hjelpe dem til å forstå hva vi spurte om.

Det ble satt av 1 time per intervju og beregnet god tid mellom hvert intervju så om respondenten hadde mye på hjertet, skulle ikke vi måtte avbryte for å haste videre. Dette for å vise alle respondentene respekt med å være klar til gitt tidspunkt og ikke komme for sent, tatt i betraktning at de er travelt opptatt med å styre en bedrift. I telefonsamtalen da intervjuet ble avtalt, ble det opplyst at det kom til å ta ca. 1 time. Det viste seg at det var forskjell på hvor mye hver respondent hadde å si, så intervjuene varte fra 30 til 60 minutter.

Å transkribere intervju var en tidkrevende prosess. Det var naturlig å vurdere og sette det ut på anbud til studenter for å spare tid, men det er mye lærdom i å transkribere selv. Det har gjort det lettere for oss i analysen av intervjuene fordi materialet var godt kjent.

Respondentene snakket ulike dialekter og en kom fra utlandet, så en vurdering var hvordan vi skulle transkribere intervjuene. Det var vanskelig å skrive ned ulike dialekter uten å miste betydningen i det som blir sagt. Vi valgte derfor for å unngå mulige misforståelser, å transkribere intervjuene til bokmål. Noen av setningene i sitatene ble også omgjort fra muntlig til skriftlig språk, for å gjøre dem mer leselige.

4.6 Analyse

Det første prinsippet i kvalitativ analyse vil være frem og tilbake prosessen mellom deler og helhet. Dette kalles ofte for den hermeneutiske sirkel (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 237). Dette vil enkelt dreie seg om 4 forhold: Dokumentere, utforske, systematisere og kategorisere og sammenbinde (Jacobsen, 2016 s. 199). I intervjuguiden var det allerede dannet noen kategorier. Spørsmålene var rettet mot vårt tema i oppgaven, og hang sammen med vårt valg av teori. Analyseskjema ble derfor laget utfra kategoriene som spørsmålene er rettet mot.

Som nevnt tidligere, ble det intervjuet 8 daglige ledere i oljerelaterte virksomheter. Dataen som ble samlet inn, ga oss mye spennende materiale å jobbe videre med. En av respondentene skilte seg ut fra de andre. Respondent 2 bidro ikke med noe særlig informasjon som var nyttig for denne studien. Det ble derfor vurdert nytten av å ha hans data med videre og det ble besluttet å ta han ut av våre data.

Ønsket var å kartlegge strategiene og kompetansene respondenter våre brukte. For å bearbeide empirien ble det brukt analyseskjema etter intervjuene. Som forskere er det viktig å stille seg spørsmål om empiri og teori samstemmer og om resultatene kan verifiseres.

Hovedelementene i forskningsspørsmålene er hvilke strategier og lederkompetanser som blir brukt i omstillingsprosesser. Vi har foretatt en opptelling av hvor mange respondenter som faller inn under hver kategori. Tabell 2 illustrerer hvordan vi analyserte oss frem til funnene.

Respondent	Strategi E	Strategi O	Kotter	Generell leder-kompetanse	Kompetanse på prosess
1	XX	XX	XX	XX	XXX
2	-	-	-	-	-
3	XX	XX	XXX	XXX	XX
4	XX	XXXX	X	XXXX	XXXXX
5	XX	XXXXXXXX	XXX	XX	XX
6	XXX	XX	XXXXXX	X	XX
7	XXX	XX	XXXX	XX	XX
8	XX	XXX	XX	X	XXXX

Tabell 2: Analysetabell knyttet til hvilke strategier og kompetanser respondentene vektlegger i omstillingsprosessen.

Tabellen illustrerer en fordeling på hvor mange ganger respondentene viser via sitat at de bruker de forskjellige strategiene, og hvilken kompetanse de har fokus på. Ett kryss betyr et funn på valgt strategi og kompetanse. Tabellen gir en forklaring på hvordan vi kom frem til våre funn.

Denne matrisen er relativt overfladisk. (Jacobsen, 2014, s. 213). For å forsterke empirien ønsker vi å gå dypere inn i data og analysere hvert tema. Her vil det bli brukt rikelig med sitater for å berike og illustrere empirien.

4.7 Styrker og svakheter ved studien

Alle former for datainnsamling har sine styrker og svakheter. Diskusjonen har gått frem og tilbake om hvilke fordeler og bakheder det er med kvalitativ og kvantitativ datainnsamling før vi bestemte oss for kvalitativ metode. Under presenteres styrker og svakheter med kvalitativ metode brukt til datainnsamling.

Før vi startet på intervjuene var det flere ting som ble gjort for å sikre validiteten og kvaliteten på intervjueskjemaet. Det ble først laget et førsteutkast, og etter samtale med våre veiledere, ble det foretatt noen endringer for å gjøre spørsmålene åpne. Ønsket var at respondentene skulle fortelle fritt.

Ved å møte respondentene ansikt til ansikt, fikk vi tak i førstehånds informasjon. Dermed var det ingen ledd mellom intervjuer og respondent som kunne gi usikkerhet på om spørsmålene ble forstått slik intensjonen var. Det var lett å forklare og utdype hva vi var interessert i, og begge parter hadde mulighet til å stille oppklarende spørsmål. Skulle det vise seg å være vanskelig å få respondenten til å åpne seg, var det mulighet til å stille hjelpespørsmål og lirke og lure litt for å hjelpe dem i gang.

Intervjuene ble tatt opp på smarttelefon, slik at de kunne transkriberes etterpå. Da var det mulighet å sjekke data underveis og på den måten sikre at det ikke var noen feiltolkninger. Før vi startet opptakeren, ble respondentene spurt om de var komfortable med lydopptak, og om de ville være anonyme eller om vi kunne bruke navn. Navn er blitt utelatt for å sikre anonymiteten til våre respondenter.

Det som styrker validiteten av funnene våre, er at respondentene var uavhengige av hverandre. De satt som daglige ledere i forskjellige bygg og kunne dermed ikke påvirke hverandre.

Ved bruk av kvalitativ datainnsamling, var vi klar over forhold som kunne gi feil utgangspunkt ved tolkning av funnene. Var spørsmålene åpne nok, men samtidig rettet mot problemstillingen slik at respondenten snakket fritt og ga oss det vi var ute etter? Når respondenten ga litt tåkete svar fordi han var usikker på om han hadde forstått, eller hvis samtalen stoppet opp, hadde vi notert oss noen hjelpespørsmål som kunne brukes uten å lede intervjuet for mye.

En annen utfordring kan være at en får mye unyttig informasjon og lite av det som er relevant for oppgaven. Det er kan også være vanskelig å hente ut dataene blant all informasjonen som respondenten gir. Ved kvalitativ metode bruker en mye tid på intervjuene og innsamling av data og mye tid på å transkribere i etterkant. Dersom en ikke transkriberer, bruker en mye tid på å spole frem og tilbake i opptaket og en kan gå glipp av nyttige data (Jacobsen, 2015, s. 145-159).

Vi har intervjuet ledere i forskjellige datterselskap i to store konsern. Det at intervjuene ble foretatt i forskjellige kontekster, styrker validiteten i populasjonen vår. Reliabiliteten av funnen våre kan ha blitt påvirket ved at konserndirektørene har håndplukket respondentene utfra hvilke ledere de mente hadde gjennomført gode omstillingsprosesser.

5 Våre funn

5.1 Lederens strategiske valg

Vår problemstilling er som nevnt tidligere:

- Hvilke strategier benyttes i omstillingstider og hvilke lederkompetanser ansees som viktig for å lykkes i en omstillingsprosess?

Omstillingene vi har forsket på knyttes til den økonomiske krisen i oljesektoren. Bedriftene ble utsatt for ekstreme utfordringer da markedet kollapset og de har hatt behov for å foreta en omstilling hvor målet var å kutte kostnader. Det måtte endres på de formelle elementene strategi, struktur og system. Endringene ble drevet frem av toppledelsen. Vellykkede omstillinger krever ulike lederkompetanser og valg av strategier. Funnene våre vil vise om våre respondenter er bevisste på hvilken lederkompetanse de innehar og hvordan de har benyttet den.

I vårt teoretiske grunnlag har vi trukket frem 3 strategier for å gjennomføre en omstilling. Er dette noe våre respondenter er kjent med og som de har benyttet seg av?

Under presenteres våre funn.

5.1.1. Funn knyttet til strategi E

Våre respondenter er daglige ledere i ulike bedrifter i konsernet. Lederne har sett at det har vært behov for omstilling på grunn av at det ikke er arbeid nok til alle. De måtte tvinge frem en endring for å overleve som bedrift.

Funnene våre viser at lederne er innenfor strategi E. De har fokus på nedbemanning, økonomisk utbytte og de brukte konsulenter.

Hvordan fungerte utvelgelsesprosedyren i en nedbemanningsfase?

Respondent 1 sa følgende om utvelgelsesprosedyren:

«Når det gjelder forretningsbiten på dette her, så er det om å beholde de som kan skape verdier. Det er nummer 1. Hvis de forsvinner, så går det ikke mange måneder før du bare forsvinner fullstendig.»

Respondent 4 var tydelig på at han vil ta vare på de som kan løfte bedriften videre:

«Du lager et kriterium så passer til det du ville oppnå, selvfølgelig. Det henger litt sammen. Og vi hadde folk som hadde vært mange år i bedriften, men det var så snevert det vi kunne bruke dem til, at vi klarte ikke å utnytte de 100 % og da lager du kriterier som henger litt sammen.»

Respondent 6 har brukt nedgangstiden som et virkemiddel til å få ryddet i bemanningen:

«Og så kan jeg si det, at i den prosessen vi er i nå, kynisk eller ikke kynisk, det er jo klart at du får ryddet litt i organisasjonen. Du får ryddet ganske kraftig.»

Respondent 6 sa også at de i nedbemanningsprosessen utarbeidet en liste med subjektive og objektive oppfatninger om hvem som måtte gå:

«Vi hadde jo objektive vilkår når vi skulle nedbemanne, men det kommer an på den første prosessen. Det var administrativt personell, det var jo min forståelse av hvordan folk fungerer for det var jo ledere og regnskap og sånne ting, og det er klart at da brukte vi det at vi kom i økonomiske nedgangstider som et knallhardt argument.»

Respondent 8 så på ansiennitet som en kompetanse, men hadde ikke det som hovedfokus når nedbemanningen var et faktum:

«Vi går på kompetanse bredde og kompetanse fleksibilitet. Det er det som kommer på toppen hos oss. Ansiennitet er også med, det er også en kompetanse. Men å kjøre flatt på ansiennitet, min personlige mening er at det er feigt lederskap.»

Han tenkte også langsiktig og økonomisk i utvelgelsesfasen:

«Kompetanse og fleksibilitet. Altså hvis du kan ha en delt rolle. Du kan ha delt rolle, men ikke du. Selv om du har jobbet lenger, sorry da er du først. Det er viktig for oss, og det som vi argumenterer for der er, hvis du har de beste, mest effektive, og fleksible igjen, så er det beste medisinen for å få ordre, og da gjerne få de som er permittert tilbake.»

Disse sitatene viser at lederen bruker strategi E i utvelgelsen i nedbemanningsfase,

Bruk av konsulenttenester.

Et annet trekk med ledere innenfor strategi E er at de ofte tar i bruk konsulenttenester. Noe noen av våre respondenter også hadde behov for i en tøff omstillingsprosess. Noen trengte eksperthjelp til selve omstillingsprosessen.

Respondent 1:

«Jeg innså med en gang at her må jeg ha hjelp, og det vil jeg si at i dette konsernet så kan du søke hjelp. Men det kom til et punkt hvor jeg tenkte at nei, jeg må ha noen som kan dette her.»

Strategi E kjennetegnes med at det er det økonomiske utbyttet som teller.

Omstillingsledere innenfor denne strategien er derfor opptatt av at endringen har en økonomisk vinning. Det kom tydelig frem at kostnadskutt hadde vært viktig i denne omstillingsprosessen.

Respondent 3:

«Vi måtte starte med en del permitteringsrunder, og så si opp en del folk, og ned til en bemanning som var fornuftig i forhold til det vi drev med. Vi var nok et av de første selskapene som gikk ganske brutalt til verks der da, for vi så jo at det ikke var liv laga å sitte og vente.»

Respondent 3 sa også noe om kutt av kostnader:

«Og så begynte vi å få skikkelig motgang da, så da er det litt en omstilling i det å være leder og. Så jeg måtte ta meg selv i nakken for å virkelig se på kost, for det er jo kosten du kan gjøre noe med. Du kan ikke gjøre noe med inntekten hvis den ikke er der.»

Respondent 5 kuttet i både kostnader og lønn:

«Alle sammen gikk ned 10 % i lønn. Det var en midlertidig ordning sånn at når vi kom ut her så fikk vi tilbake vår lønn. Men det ligger jo latent i tiden at det går dårlig, så er det ned i lønn igjen. Vi ser på alle kostnadene, altså folk får ikke lov til å kjøpe nye PCer eller nye dingser eller bomser og så videre. Vi går på de små kostnadene som går på effektiv bruk av printer, altså forskjellen på en printer som brukes fornuftig og en som brukes ufornuftig, det er faktisk en månedslønn for et menneske i året.»

I respondent 7 sin bedrift var også lønnskutt et virkemiddel for å kutte kostnader:

«Vi hadde en diskusjon i 2015 om en kollektiv lønnsreduksjon, de gikk alle med på det (...) alle sammen gikk ned 5%. Dette skal vare til 2017, det gjorde at vi kunne få jobber fordi vi kom ned på en rate som kundene var villige til å betale.»

Respondent 7 så også økonomisk vinning i kundekontakten:

«Å så er de flinke til å skape kundekontakt når det er ute, spesielt i utlandet. Det er jo akkurat det vi jobber for, de som går ekstra langt for å få litt ekstra arbeid. Det gjør de, ikke noe slik at de lurer kunden, men de hjelper kunden.»

Respondent 5 så andre muligheter som kan opprettholde driften:

«Det er jo en del usikkerhet hele veien i at det er veldig korte horisonter som regel, men nesten alle har lært seg å leve med det. Vi har og en del oppgaver som vi ikke gjør når vi har det travelt og som vi tar frem når det er litt slakke tider. Eller at vi går inn og tilbyr oss å gjøre oppdrag for andre til gjerne, ikke tap, men ikke til gevinst heller, sånn at vi holder ting i gang.»

Autoritær lederstil er innenfor strategi E.

Respondent 4 hadde gjennomført en fusjon mellom to selskap samtidig som de permitterte og nedbemannet. For å skape en kultur for de som var igjen var han tydelig på at han måtte være autoritær for å oppnå det han ville:

«Det var jeg nokså streng at hvis det er noen som tror at de som kommer inn her ikke hører til her, eller hvis jeg hører noe om det, så er det skriftlig advarsel, og jeg kjører knallhardt på det.»

Respondent 6 var tydelig på at han var avhengig av uformelle kanaler gjennom prosessen:

«Men gjennom prosessen, det du er avhengig av er uformelle kanaler, du må ha kontroll over de uformelle kanalene. Så det betyr at du må ha noen agenter nede i virksomheten som løper ditt ærend, og som du må stole 100 % på.»

Alle ledere vi intervjuet har trekk av strategi E (tabell 2). Noen av respondentene er tydelige på at målet var en økonomisk forbedring, og at omstilling var nødvendig for å kunne drive konsernet videre. Den økonomiske redningen har vært kutt i lønnsutgifter, både ved kollektiv lønnsnedgang, permitteringer og oppsigelser. Det har vært «Top down» ledelse, der lederne i konsernet har satt kriterier på hvem som måtte gå. Lederen har med andre ord, mye makt. Noen av lederne har brukt konsulenthjelp for å løse en tøff omstillingsprosess. På den måten har de bygget seg en allianse og står sterkere hvis en opplever motstand mot endringen. I en økonomisk krise er det viktig for konsernet med ledere som makter å stå i stormen, og som er tydelige og respekterte. De har vist at de er autoritære ledere.

5.1.2 Funn knyttet til strategi O

De daglige lederne vi har snakket med, har vært gjennom en økonomisk krise på grunn av nedgangen i oljesektoren. Det å motivere de ansatte til å gå gjennom den nødvendige omstillingen, og engasjere dem i en verden som krever stadige endringer, er utfordringer ledere ofte står i. Funnene våre viser at alle lederne er innenfor strategi O. De er opptatt av deltakelse, delaktighet, motivasjon, kommunikasjon og å være en lærende bedrift.

Delaktighet og deltakelse.

Respondentene var opptatt av delaktighet og deltakelse fra de ansatte, slik at alle skulle få et eierforhold og være med på å utvikle løsninger til endring (Hirschhorn, 2000, s. 166, 175). De var avhengige av å få tilbakemeldinger fra sine ansatte.

Respondent 4:

«Hvis det kommer ønsker og behov eller meninger, så tar jeg det til etterretning, men det er ikke dermed sagt at jeg, det er alt etter som. Men jeg har ingen problemer med å snu hvis det er noen som kommer opp med et bedre forslag enn det jeg mener. Da snur jeg. Det har jeg gjort mange ganger. For det som er rett i dag, er ikke rett om et halvt år.»

Respondent 5 var opptatt av deltakelse fra de ansatte:

«Men allikevel skal vi få det til og jeg føler jeg har et team i ryggen som er helt fantastisk. Jeg tror mye av det kommer ned til det at vi har takhøyde, folk kan mene ting, folk aksepterer at hvis de blir nedstemt eller det blir tatt en beslutning, folk er og lojale til de tingene vi ønsker å få igjennom, og da får du og veldig mye ut av folk. Folk får ansvar, tar ansvar og gjennomfører disse tingene her.»

Respondent 5:

«Du jobber veldig tett, om du er sjef eller leder eller ansvarlig eller står og dreier eller sveiser – det betyr ingen ting, du jobber som et team.»

Samtidig som respondent 5 var opptatt av deltakelse, var han også opptatt av ledelse med flat struktur:

«Så da er det, det kan godt være at min forståelse av en problemstilling eller en utfordring, er ikke nødvendigvis riktig, altså jeg vet ikke alt. De som sitter nærmest, vet som regel bedre og da er det min jobb å høre på dem. For hvis jeg ikke hører på dem, så blir jeg en sjef og det er ikke min strategi. Min strategi er å være en leder, og være en del av organisasjonen. Det skal

ikke være noen høye trappetrinn, det skal være så flatt som mulig, men det skal være klart definert hvem som har ansvar for de forskjellige områdene.»

Motivasjon.

Motivasjon var viktig for våre respondenter for å få medarbeiderne til å yte det lille ekstra.

Respondent 1:

«Å motivere folk og få dem til å tro på det du sier, er veldig viktig med en voldsom økning i salg, å snakke med kunden, få vedkommende involvert i forhold til kunden for å illustrere at det vi utvikler også skal selge, det er faktisk noe du ønsker.»

Respondent 5 hadde i begynnelsen av nedgangen, deltatt i en fusjon og fått ansvar for at to ulike bedrifter med ulik kultur, skulle bli til en. Utfordringen var å motivere ansatte i en nedbemanningssituasjon til å ta imot nye kollegaer, samtidig som de sa farvel med kollegaer gjennom mange år. Som leder med fokus på organisasjon og team, er strategi O et godt utgangspunkt.

Respondent 5 sa:

«De ville da få en ny leder som de ikke kjente, eller de visste om meg, men de kjente meg ikke, og de var veldig skeptiske, i hvert fall noen. Da satte jeg meg ned med hver enkelt, jeg visste jeg måtte finne ut hvor de var og de måtte finne ut hvor jeg var, og det var egentlig begynnelsen på den prosessen. Egentlig en til en samtale med noen og samlet resten. Jeg laget en enkel presentasjon, brukte litt mer ordene og meg selv og forklarte dem hva vi skal gjøre, hvorfor vi gjør det.»

Han kjente på viktigheten av å kjenne hver enkelt medarbeider for å kunne motivere dem, og klare å skape engasjement til å yte det lille ekstra. Dette finnes det ingen raske løsninger på det er ting som tar tid.

Respondent 5:

«Og jeg sa vel det ganske tidlig, at en ting er bygg og struktur og organisasjon og rutiner og prosedyrer og alt det som følger med i en bedrift. Det var da jeg sa jeg kom til å være kulturarbeider i et år. Og det ble heldigvis en relativt grei prosess med det at vi hadde en god dialog. Og uten en god dialog, så går fint lite godt. Det er i hvert fall min greie.»

Respondent 4 var opptatt av at det måtte skapes tillit for å motivere dem du skal lede:

«Og for å få folk motiverte, så må de ha et forhold. Det må ikke være slik at de er livredde den karen som skal lede dem.»

Respondent 7 var opptatt av at alle skal gå i samme retning, men ga rom for fleksibilitet og mente det skapte motivasjon:

«Det skyldes litt lønn, litt innstilling til folk, de går den ekstra meter for å få dette til. Er det en kunde som skal ha en vare og sier at de skal ha den 16.15 så er det ingen som er sure for det, da står de til 16.15, men så har de også den friheten at de må gå 15.45 en dag så går de, det er veldig fritt sånn.»

Han var også opptatt av åpenhet og medvirkning var viktige motivasjonsfaktorer:

«Jeg tror nok det er ganske høyt under taket her så de får lov å si det meste, og jeg hiver dem ut hvis det blitt for mye. Vi har korte linjer, det er ingen ledd i mellom altså han som står nede på verkstedet kommer opp her for å spør om ting.»

God kommunikasjon og oppfølging av medarbeiderne.

Mange av våre respondenter poengterte viktigheten av god kommunikasjon og oppfølging av medarbeiderne. Samtidig var det viktig å være bevisst på at ingen mennesker er like, alle trigges av ulike ting.

Respondent 3:

«Men for hvert individ så var jo strategien forskjellig per person liksom, det er ikke to like mennesker og de oppfattet situasjonen veldig forskjellig mange. Du må liksom i samtale og kommunikasjon finne ut hvor den personen er og hva du kan gjøre med den personen det er snakk om.»

Respondent 4 mente kunnskap om mennesker var en viktig faktor for kommunikasjon:

«Jeg er ekstremt flink med folk. Det er jeg. Jeg er god med folk. Snakker med folk, drikker kaffe med folk for å si det veldig enkelt. Det har jeg alltid gjort og det kommer jeg alltid til å gjøre. Det er viktig.»

Det var også viktig for respondent 4 med åpenhet og tilgjengelighet:

«Og det jeg sier til folk er at døren alltid er åpen. Det er bare å komme. Ingen trenger å spørre om en avtale. Hvis jeg ikke har tid til å snakke med dem, da får de beskjed om det.»

Kom igjen om 5 minutt. Det har jeg alltid gjort og det kommer jeg alltid til å gjøre. Det er viktig.».

For å skape omstilling må lederen sørge for at de ansatte er villige til å endre seg (Hirschhorn, 2000, s. 174). Dette krever kontakt mellom ledelse og medarbeider, samtaler gir leder den innsikten han trenger for å få til en endring.

Respondent 1:

«Jeg tror jeg må være en av de få som synes medarbeidersamtalene er kjekke å holde for da får du på både godt og vondt, men du får i hver fall komme ned i sjelen på folk og finne ut hva er det de egentlig har lyst å gjøre. For akkurat i denne perioden nå, så er det mange her, vet jeg, som føler at de må gjøre dette her ellers så har de ikke en jobb. Ta på seg oppgaver som de egentlig ikke liker. Det er veldig viktig at vi holder litt kontroll over det så de ikke plutselig en dag kommer inn på kontoret og nei, jeg gidder ikke dette mer og har fått meg en jobb en annen plass.»

Respondent 3 gjorde grep for å ta vare på de ansatte som var igjen etter oppsigelsesprosessen og var opptatt av informasjon og kommunikasjon også i ettertid:

«Så vi prøvde jo å ha regelmessige allmøter, informasjon til dem hele veien liksom, og ikke minst på hvilken horisont det var på det de enkelte personene holdt på med, og hvilken plan vi hadde videre. Så vi prøvde liksom hele veien å legge et løp for dem, og ble det en ledig periode så kurset vi litt også. Det kostet jo litt det da, men vi følte at det var riktig å gjøre for å holde motivasjonen deres oppe.»

Det er med andre ord viktig å holde seg oppdatert på hvordan medarbeiderne tenker i de ulike omstillingsprosessene bedriften er oppe i. Viktig for å kunne beholde de medarbeiderne en har igjen etter en nedbemanning.

For å stimulere til endring, synes respondent 8 det var viktig at alle ansatte kunne komme med forbedringsforslag:

«Vi har et system som gjør at folk, gjennom folkene så kommer de med forbedringsforslag, det er utrolig kort vei fra ide til beslutning.»

Lærende bedrift.

Bedriften til respondent 8 har hele tiden hatt fokus på endring. De var opptatt av å skape en bedrift som lærer og utvikler seg, og som blir i stand til å innovere:

«Så det er en veldig levende organisasjon, konsernet har alltid vært en endringsvillig organisasjon, så de ansatte er fantastiske, både til forbedringsendringer, særlig det, for eieren har sagt ” Ja, vi er gode, men vi skal bli enda bedre. Hvis vi sovner, kommer de andre og tar oss igjen.” Så den har alltid ligget som en av pilarene i vinnerkultur, og for å ha en vinnerkultur så må du forbedre og så må du endre deg hele tiden.»

Ut fra funnene ser vi at våre respondenter har elementer av strategi O, noen mer enn andre (tabell 2). I omstillingsprosessen har de vært opptatt av å være delegerende og støttende. Respondentene har motivert medarbeiderne til medvirkning og delaktighet. De er mye tilstede, synlige og lytter til de ansatte. Kommunikasjon og oppfølging var noe de brukte mye tid på. Lederne var opptatt av å ta vare på ansatte, og viser tydelig at de er opptatt av å jobbe i team og at er avhengige av ansatte. De er opptatt av at alle skal ta ansvar, og av kollektiv tekning. Ved å involvere og ta vare på de ansatte mener lederne at de får ansatte som er mer engasjerte, har større arbeidskapasitet og dette er viktige faktorer i omstillingsprosesser.

5.1.3 Nye funn

I våre innsamlede data, fant vi at lederne hadde handlet ut fra strategier som ikke passet inn under hverken strategi E eller strategi O. Dette tyder på at vi har funn som ikke er teoretisk forankret.

Fra respondent 3 har vi følgende sitat:

«Tar vi fordelene med det, at vi i alle sånne topper så kan vi levere tilbake personell når vi ikke trenger det lenger»

Respondenten hadde behov for å bruke innleid arbeidskraft fordi arbeidsmarkedet var usikkert.

Respondent 7:

«Vi har skåret ned på bemanning, vi har en grunnstamme og prosjekt ansetter mer når vi har topper, vi leier ikke folk, vi prosjekt ansetter.»

Respondenten så fordelene med å benytte konsulenter for å kunne variere antall personal etter mengde jobb.

Begge strategiene åpner for å kunne bruke konsulenter som kommer inn i en omstillingsprosess (se tabell 1). De utarbeider rutiner for omstillingen og det er opptil leder

om han velger å følge dem (Jacobsen, 2016). Disse lederne har ikke brukt konsulenter som eksperter, men har prosjektansatt eller leid inn personell i korte perioder. Dette for å nå kundens behov. Dette underbygges ikke av vårt teoretiske grunnlag, og vi anser det derfor som et nytt funn.

Innenfor strategi O er det en underliggende forutsetning at leder er involvert for å bygge tillit og forpliktelse blant ansatte (tabell 1). Dette beskrives tydelig i teorien til Beer og Nohria (2000). I motsetning til dette, er respondentene opptatt av å myndiggjøre de ansatte, men forventer at de skal ta ansvar selv, uten deltakelse fra leder.

Respondent 5 snakket om medarbeiderne som var igjen. Det var viktig for ham at de ga beskjed og var åpne om hva de tenkte:

«Jeg har gitt veldig klare signaler på å være dere selv, få det ut, legg det på bordet og så tar vi det derfra. Altså, jeg bruker ikke noen form for frykt i disse tingene, folk skal ikke være redde for at det de sier skal bli brukt mot dem. Jeg tror jeg har klart å få det frem sånn at folk rett og slett ikke er redde for å gi beskjed. Så hvis det er noe, så får de lov å gi beskjed, enten de velger å gjøre det i åpent fora eller bak lukkede dører, det styrer de egentlig selv.»

Respondent 6 mente at dersom medarbeiderne skulle kunne forvente en endring, skal de gi beskjed:

«Og hvis du klager på noe og forventer at det endres, så må det faktisk flagges, om det er anonymt eller hvordan du gjør det, det er et fett for meg, men hvis du heller ikke flagger, så kan en heller ikke gjøre noe med det. Så den har jeg gjentatt mange ganger.»

Han ønsket i utgangspunktet en organisasjon der medarbeiderne tok ansvar og drev seg selv:

«I utgangspunktet så ønsker jeg at organisasjonen, og det går på ren organisering på organisasjonen, skal kunne drive seg selv. Det skal den kunne hvis du klarer å etablere en organisasjon som klarer seg selv og som vokser selv frem, så er det bra. Det betyr at jeg konsekvent ansetter folk med, eller prøver å få tak i folk med komplementære egenskaper knyttet til meg, og så ønsker en egenskap på spesielle felt inn, ønsker en heterogen og ikke homogen ledergruppe. Og så ønsker jeg takhøyde for at det skal være rom for å utfordre alt egentlig.»

Slik vi oppfatter det, underbygges ikke disse sitatene i det teoretiske grunnlaget og vi anser derfor dette som funn som ikke beskrives i teorien.

5.1.4 Funn knyttet til Kotter

Som beskrevet i oppgaven, har Kotter sin 8 stegs strategi elementer både fra strategi O og strategi E. Kotter (1996, s. 18-19) mener at gode ledere ser at store endringer i større grad er nødvendig og at gradvise endringer ikke er godt nok. Han mener at vellykkede transformasjoner må skje i åtte steg. Strategien hans er beskrevet i teoridelen. Samstemmer denne teorien med det våre respondenter uttrykker? Under presenteres funnene knyttet til Kotter sin strategi.

Steg 1. Skape en opplevelse av at noe er prekært (Kotter 1996, s. 21).

Respondent 6:

«Du krisemaksimerer og så lager du et eget anarki i organisasjonen og sier nå her går det att skogen, det er første prosess, og så begynner du, og jeg hadde kontroll på maktbalansen i organisasjonen.»

For denne lederen var det viktig å vise de ansatte at det var alvorlig og at omstillingen måtte finne sted.

Steg 2. Sette sammen et styringsteam (Kotter, 1996 s. 21).

Respondent 5 fikk tilført noen kjerneressurser for å få økt kompetanse på enkelte områder.

«Vi fikk og inn en, faktisk min tidligere sjef (...) i en bedriftsutviklingsdel, en veldig dyktig kar som vi har hatt mye glede av å jobbe i lag med. Så vi fikk satt opp teamene, satt opp organisasjonen.»

De fleste av våre respondenter var en del av en styringsgruppe, og brukte denne gruppen til å diskutere strategier for endringen de skulle gjennom.

Steg 3. Skape en visjon og strategi (Kotter, 1996, s. 21).

Respondent 1 hadde en tydelig visjon, men på grunn av at endringene skjedde så fort, så han tydelig at det måtte lages ny:

«Med en gang vi skulle starte den nye i 2015, så laget vi en visjon og en sånn «visjon statement», men ting har skjedd så vanvittig fort at den er helt – altså nå har vi ingenting fordi vi skal lage nye. Men altså å formidle det, altså det aller viktigste er å formidle det blant de som er her.»

Respondent 7 laget ikke noen visjon, men planla en prosess med hvordan han ville løse omstillingen:

«Jeg satte meg gjerne ned og laget et utkast til hvordan vi skulle gjøre dette, da laget vi først et hovedmål og strategi og utover det så brøt vi dette ned i planer konkrete handlinger.»

For respondent 8 skjedde endringen for raskt til at de klarte lage noen ny visjon, men de gjorde endringer i hovedstrategien:

«Nedbemanning, ja den måtte jo endres for det var ikke det som var langtidsplanen vår. Det ble en helt ny hovedstrategi. Med helt andre mål som kom opp, så det måtte revurderes kraftig. Vi hadde en plan til 2017 og det var en helt annen, det ble som det ble.»

Steg 4. Visjon og strategi formidles gjennom en kombinasjon av ord, handling og symboler (Kotter, 1996, s. 21).

Noen av respondentene fortalte at de brukte mye tid på å informere om omstillingen som skulle skje selv om de ikke hadde noen tydelig visjon og strategi.

Respondent 4:

«Jeg bruker en del tid på å forklare litt hvordan tingene er, ikke minst hvordan bedriften går. Tjener du penger, tjener du ikke penger. Det bruker jeg mye tid på, det er ikke en sjel her ute som ikke vet hvordan butikken går, det vet alle og det informerer jeg om minimum hver andre måned. Da informerer jeg om tall, hvor syke de har vært, rapporter vi skriver, hendelser hvis det har vært noen, så de får en del informasjon.»

Respondent 7:

«Det vi hadde, vi hadde et møte, eller det vil si vi har hatt flere møter da. Vi gikk gjennom det som vi ser for oss da i starten legger de store rammene rundt det, og så har vi et allmannamøte hvor alle blir involvert og vil si sin mening om det, det kan være ganske komplisert for det er ikke alle som har noen meninger om det og ikke klarer å se konsekvensene like bra. Men alle har vært involvert og vært gjennom denne prosessen og fortløpende og vi sender ut andre til tredje hver måned rikets tilstand.»

Respondent 8:

«Vi har jo allmøte, men vi fronter det ute. Vi legger en form for kommunikasjonsstrategi sånn skal vi gjøre det i den saken og sånn skal vi gjøre det i den. Lager noen utvalg som er med på

det om det er skiftarbeid eller på andre ting og sparrer med dem og forankrer ting, og forhører oss og justerer. Men åpenhet og tydelighet, det er fakta, nå er det sånn og nå er det sånn, vi må ned i pris, kunden sier det. Vi har veldig mange målinger her, folk er ikke redd for målinger».

Steg 5. Myndiggjøre ansatte og gi rom for medvirkning (Kotter, 1996, s. 21).

Respondent 6 følte at endringen hadde ført til at de ansatte var blitt mer ansvarlige:

«Og så ønsker jeg takhøyde for at det skal være rom for å utfordre alt egentlig. Det har vi lykkes med i ledergruppen nå, vi har ikke lykkes med det tidligere, vi har hatt alt for mange folk som har vært avhengig av å bli detaljledet, det ønsker jeg egentlig ikke i organisasjonen. Folk må kunne håndtere det selv, de må kunne vokse og de må kunne håndtere der selv.»

Respondent 6 var også opptatt av myndiggjøring og felleskap.

«Da har vi pekt på de tingene som er utfordrende for oss, og så pekte jeg på hvilke rammeavtaler vi har signert og hvordan det ser ut til høsten, og så utfordrer jeg på at det her løser vi i felleskap - vi står nå på tre bein sånn profesjonelt og er ikke alle med å bidra så er vi ferdige.»

Respondent 7 mente at på grunn av omstillingen måtte de ansatte yte mer:

«Nei, men det er liksom sånn at i dag må de gjerne ta litt mer ansvar selv i egen jobb. De kan ikke bare lene seg tilbake i dag å tenke at ting endrer seg.»

Steg 6. En skaper synlige symboler på fremgang gjennom å vinne kortsiktige seire (Kotter, 1996, s. 117-131).

Store endringer tar tid, og kortsiktige seire viser at det er verdt strevet. Det er viktig for å motivere de ansatte underveis.. Det vil skape motivasjon for videre arbeid.

Respondent 1:

«Du viser de som er igjen at disse er folk vi bryr oss om og selvfølgelig for vedkommende som går inn i en usikker tid og som vi kanskje kan få tilbake på et tidspunkt,»

Respondent 3:

«Og nå er vi kommet over den bøygen, så nå bygger vi oss opp igjen og ansetter folk igjen. Vi ansetter også noen av de som ble permitterte eller sagt opp, nå får de jobb igjen nå, så det har jo vært bra.»

Respondent 6:

«Det andre er jo effekten av en endringsprosess før du har sett effekten av den første, men for vår del her og nå, så er jo effekten av å kutte kostnader i en administrasjon lett målbar økonomisk. Så den effekten kan du måle fort, de langsiktige effektene tar det tid å få»

7. En holder seg til prosessen og nekter å gi seg selv om det røyner på (Kotter 1996, s. 21).

Respondent 3 opplevde ikke direkte motstand mot endring, men syntes det hadde vært en tøff prosess:

«I kommunikasjon og samtale så var det forståelse for hvorfor og så synes jeg egentlig det har gått veldig greit. Selv om jeg ikke skulle ønske at vi var i den situasjonen så ja, nei det var noen søvnløse netter på meg og da, det at du skulle gå hjem og fortelle ja, de var uten jobb. Men igjen, skulle vi overleve, så måtte vi være litt kyniske og så går det ikke å være snill leder bare, det fungerer ikke.»

Respondent 5 uttrykket også at det å være leder i nedgangstider, krevde mye av deg som person:

«Du må jobbe mye med deg selv og du er avhengig av å ha folk rundt deg så du kan på en måte få ut tingene på. Eller du må gjøre noe galskap for å rense opp lite grann, men det er en av tingene som jeg tror ikke mange tenker på for det er veldig trist for de som må gå ut, det er jo for mange en personlig tragedie.»

Respondent 7:

«Du sitter ikke som daglig leder for å være kjempepopulær heller, så du må jo ta de fakta som kommer. Det er klart at vi har jo bestemt og vedtatt ting vi, som vi har gått tilbake på etterpå, du har lov å gjøre feil, men du har ikke lov å ikke gjøre noe med det.»

Steg 8. En dyrker og former en ny kultur som støtter det nye som vokser frem (Kotter 1996, s. 21).

Respondent 5 mente at oljebransjen generelt har hatt godt av endringene:

«Nei, det ser ut som om folk får en glød av både medgang og motgang. Og jeg tror nok at de som sier at denne oljebransjen hadde nok ikke så vondt av dette her egentlig, de kommer styrket ut.»

Respondent 6 var fornøyd med staben han satt igjen med etter omstillingene:

«Så nå er det jo mulig å gjennomføre endringer i denne organisasjonen. For 2 år siden var det så å si umulig, det var en organisasjon som var veldig satt, preget av at de hadde vært i oljebransjen i 10 år, veldig mye motstand mot endringer og veldig mye uttalelser som «sånn har vi alltid gjort det. Ekstrem sånn oppfatning. Nå er det en organisasjon som er enormt fremover lent, og alle de som sa at sånn har vi alltid gjort det, de er jo ikke her lenger.»

Respondent 3 følte at de hadde vært gjennom de verste endringene, og kunne nå se at det snur:

«Og nå har vi jo kommet over denne bøygen, så nå bygger vi oss opp igjen og ansetter folk igjen. Vi ansetter også noen av de som har vært permitterte eller sagt opp, så nå får de jobb igjen, så det har jo vært bra.»

Alle våre respondenter er innom Kotter sin strategi, men i veldig varierende grad. Ingen av dem følger strategien steg for steg. De bruker enkelte deler og steg av strategien i omstillingsprosesser. Respondent 6 er innom 4 av stegene, og er dermed den som bevisst eller ubevisst, bruker mest av Kotter sine 8 steg i omstillingsprosessen han har gjennomført.

For å illustrere bruken av Kotter, har vi laget tabell 3. Hvert kryss illustrerer hvilke respondenter som har benyttet det aktuelle steget:

Respondent	Steg 1	Steg 2	Steg 3	Steg 4	Steg 5	Steg 6	Steg 7	Steg 8
1			X			X		
2								
3						X	X	X
4				X				
5		X					X	X
6	X				XX	X		X
7			X	X	X		X	
8			X	X				

Tabell 3: Analysetabell for å illustrere hvilke steg de ulike respondentene har benyttet.

5.2 Lederkompetanse

Hvilke lederkompetanser anses som viktige for å lykkes i en omstillingsprosess?

En vanlig tilnærming til gode ledere, er at de har noen egenskaper eller trekk som skiller dem fra andre personer. Denne teorien omtales som «Ledertrekk teorien» og har som hensikt å

finne ut om det er spesielle trekk som kjennetegner ledere (Jakobsen og Thorsvik, 2009, s. 391).

Respondent 4 mente dette om lederegenskaper:

«Jeg tror ikke det er noe du kan lære deg, enten så ligger det for deg eller så ligger det ikke for deg.»

Respondenten var også innom denne påstanden:

«Ja det er vel her den tilbakevendte diskusjonen, født leder eller blitt leder eller den biten der.»

Våre respondenter har ulik bakgrunn. Alle har erfaring, men det er stor forskjell på utdanning.

5.2.1 Generelle lederegenskaper

I teoridelen presenterer vi først de generelle lederegenskapene for deretter å se på egenskaper som er viktige å inneha for å kunne lede en omstillingsprosess. Vi vil først presentere funn knyttet til generelle lederegenskaper for deretter å se på funn knyttet til ledelse av endringsprosesser.

Ærlighet og åpenhet:

Ærlighet og åpenhet er egenskaper som er viktig å inneha som leder. De lederne som vi har intervjuet har vært gjennom en krise, og da er denne egenskapen vesentlig for å skape trygghet hos de ansatte som er igjen i konsernet.

Respondent 1:

«At vi må være ærlige med dem og si hva som kommer opp, hva har en vunnet og hva har en tapt»

Respondent 3:

«Litt brutalt, men det å være ærlig med folk, og liksom, tror jeg er veldig viktig.»

Sosiale egenskaper:

Sosiale egenskaper er sentrale egenskaper. Det er å være omgjengelig som person. Være tilstede for dine ansatte, er ekstra viktig i en omstilling.

Respondent 5 skulle bli kjent med en ny kultur etter fusjonen:

«Så i hovedsak var det menneskene og kulturen jeg måtte finne ut av for å kunne tilrettelegge så ting kan fungere. Det har vært noen humper på veien, så absolutt, men de har vært på en sånn måte akkurat som farts humper på veien, kjører du for fort så smeller det, kjører du sånn passelig fart så går det helt fint, og det har vi virkelig klart å få til.»

«Jeg tror det å forstå menneskene er en av de viktigste tingene.»

Respondent 4:

«En må være tilstede hvis ikke blir det feil. Jeg bruker en del tid på det.»

Kommunikasjon og formidling:

En omgjengelig person har som regel egenskaper innenfor den emosjonelle intelligens, og har gode formidlingsevner noen vi ser igjen hos våre respondenter.

Respondent 4:

«Men du skal alltid lytte, så får du ta det som det er. Men det er viktig for i en bedrift vil hver ansatt være et individ, og hvert individ tenker forskjellig.»

Respondent 3 mente hans sosiale evner var avgjørende:

«Altså kompetanse, jeg tror det er dette at man har sosiale antenner, man er tydelig og bevisst på hva man sier og hvorfor man sier ting. Ikke liksom, altså du kan ikke bare vente på at det skal bedre seg. Det er det verste du gjør»

I dette sitatet kommer det også frem at det er viktig med sosiale egenskaper.

Årvåkenhet og handlekraftig:

Flere av respondentene har disse egenskapene. De er oppmerksomme og følger med, og er også handlekraftige.

Respondent 7:

«Vi hadde ingen økonomer som fortalte at markedet ikke var bra. Å måtte gjøre noe så lenge vi så at vi tapte, da startet vi denne prosessen i 2013 egentlig, som vi har hatt effekt av i både 14,15, 16, så det vi gjorde at vi ble litt selektive, vi gikk ikke for de store kontraktene som det var veldig kamp om, vi prøvde heller å spisse oss litte grann, og få noen flere bein å stå på.»

Respondent 8:

«Vi så allerede ting selv da, men vi håpet ikke, vi var allerede forberedt på at 2015 kunne bli tøft. Gjorde grep, kost reduksjonstiltak med en gang, vi var tidlig ute. Mange sitter og venter og ser, gjerne nå går det over, nå går det over, disse sliter skikkelig.»

Viljestyrke og utholdenhet:

Viljestyrke og utholdenhet er også egenskaper som kjennetegner noen av lederne vi intervjuet.

Respondent 5:

«Det er tungt, det er beintungt, og du skal vite at du gjør det riktig. Du må gå mange runder med deg selv, du må selyfølgelig følge det regelverket som gjelder i forbindelse med måten samtalene er og alle tingene der. Men det er klart det er beintøft.»

Respondent 7:

«Vi har prøvd å få flere bein å stå på. Så vi har snudd på hver en stein for å finne nye nisjer å finne riktig kostnadsnivå.»

Det er også egenskaper som å være sterke i motstand, å tåle at folk ikke alltid er enig i deg som leder.

Respondent 3:

«Lederen vår proklamerte veldig kjapt at nå trengte han ledere som var sterke i motstand og ikke medvinds ledere.»

Respondent 6:

«Men vi må faktisk bli enige om å være uenige av og til, noe annet går ikke for du vil forstå ting forskjellig.»

Respondentene har mange trekk av egenskaper som i følge teorien kjennetegner egenskaper til ledere. De er ledere som har drevet bedrifter som har vært i medvind og har måtte snu seg

raskt å tenke annerledes når oljekrisen var et faktum. De personlige egenskapene som kommer frem i funnene våre er egenskaper som styrker disse lederne i omstillingsprosessen som tvang seg fram. Lederegenskapene som kommer tydelig frem hos våre respondenter, er evnen til å lytte, ærlighet, omgjengelighet, årvåkenhet og viljestyrke. De er også opptatt av tilgjengelighet og sosial kompetanse.

5.2.2 Lederens kompetanse på omstillingsprosesser

Lederens kompetanse på selve prosessen omstilling er ferdigheter som kan tillæres både som kunnskap og erfaring. Vi ser at de samme egenskapene går igjen, men at respondentene i disse funnene har mer fokus på selve omstillingsprosessen.

Ikke alle respondentene var bevisste sine egne kompetanser, men de er likevel innom emner som beskriver deres ferdigheter innenfor ledelse av endringsprosesser.

Kommunikasjon og formidling:

Kommunikasjon og formidling kommer igjen som sentrale ferdigheter.

For respondent 1 var det vanskelig å få ut informasjon til alle siden mange jobber offshore:

«Ja, vi vil ha mer informasjon – det er en gjenganger hele veien. Og jeg tenker: Herregud hvor mye informasjon trenger de! Men du må ta det innover deg, de vil ha mer, men de leser ikke e-post.»

«Altså de som jobber offshore, de kommuniserer ikke med e-post lenger, så man må være ærlig på det med kommunikasjon selvfølgelig. Det er det som er nøkkelen.»

Respondent 3 opplevde en voldsom usikkerhet blant de som var igjen etter oppsigelsesprosessen og prøvde derfor å gi mer informasjon:

«Regelmessige allmøter, informasjon til dem hele veien liksom, og ikke minst hvilken horisont det var på det enkelte personer holdt på med og sånn hvilke plan vi hadde videre»

Videre sa respondent 3 at han måtte ha fokus på hvert enkelt individ, de oppfattet informasjonen forskjellig:

«Du må liksom i samtale og kommunikasjon finne ut hvor den personen er og hva du kan gjøre med den personen der er snakk om. Igjen, jeg tror dette med egenskap til å lede og det å kunne lytte, nå snakker jo jeg da, men det å kunne lytte å liksom prøve å sette seg inn i deres

situasjon, men samtidig ikke lure dem, men være ærlige, for de gangene hvis man prøver jo, jo dette blir nok bra, og det ikke blir det, så blir det faktisk verre. Så det er viktig å være tydelig og ærlig»

Respondent 4 var veldig opptatt av kommunikasjon og informasjon, han brukte mye tid på det:

«Det er informasjon og kommunikasjon, og informasjon og kommunikasjon. Og så lytte til de ansatte og høre hva de har å si, og hva de mener om det. Lytt og snakk.»

Respondent 4 sa også dette om informasjon:

«For det er klart at når det går dårlig så vil de ha mer informasjon. Nå når vi drev med nedbemanning og slik så bruker jeg mer tid på det. Men du kan ikke informere for mye heller. Det må være litt fornuft i det du sier.»

Respondent 4 var også veldig opptatt av informasjon og effektiviteten i selve prosessen:

«Jeg informerer om hvordan ting går. Har faste informasjonsmøter og forteller folk, engasjerer foreninger og klubbfolk. Bruker mye tid på det, og i alle fall på slike ting. Så alle var veldig innforstått med at det måtte skje noe. Skal jeg bare gi en beskjed så gjør jeg det hele veien.»

«Informerte veldig kjapt allmennheten. Faren er når du gjør det så får du en klubb eller en fagforening så lekker litt, så begynner ryktene å gå. Så gjør jeg det ekstremt kjapt. Det kan gå timer enkelte ganger, men det gjør jeg bevisst.»

Respondent 8 mente at det å kunne snakke og lytte til folk var viktige egenskaper i en endringsprosess:

«Jeg kan snakke med folk. Og jeg mener jeg behandler alle folk dønn rettferdig, og kan tilpasse de jeg snakker med og situasjoner og sånn, så det ble liksom sånn som jeg sa, jeg har jobbet med folk hele livet».

Ærlighet og åpenhet:

Ærlighet og åpenhet er viktige ferdigheter å inneha som leder i en omstillingsprosess.

Respondent 4:

«Å så spilte jeg veldig åpent med alle ansatte her, det er slik vi gjør det.»

Respondent 8 sin strategi var å ta kampen og være åpen overfor de ansatte:

«Konstaterer at det er fakta, vi skal komme tidlig i gang, det er en viktig strategi, ikke vente og vi skal være med å ta kampen.»

«Vi har valgt en profil som er tydelig og åpen. Fronter det, leder som ikke fronter det når det er vanskelig og stikker av, du må heller gjøre det motsatte, du skal ha evnen til å være mer synlig, fronte dem, snakke med dem.»

Sosiale egenskaper:

Sosiale egenskaper er noe respondentene uttrykket som en veldig relevant lederegenskap.

Respondent 6 så utfordringer med å motivere de som skulle jobbe videre i bedriften:

«Men vi kjørte så ryddig som vi kunne, og så åpent som vi kunne for resten av organisasjonen. Og de største utfordringen du har i en slik prosess er at du klarer ikke samle troppene. På den ene siden så ønsker du å motivere dem som er igjen, og på den andre siden så ja, og du kan på en måte ikke kalle alle inn på et møte som sier at nå gir vi gass, samtidig som du har folk som er på jobb som ikke er med på det.»

Respondent 5 endret på strukturen i bedriften som en del av omstillingsprosessen og hadde fokus på dialog med de ansatte for å få dette til:

«Jeg valgte heller å fortelle de tingene som ikke var så kjekke og oppi alt dette å være åpen på hvordan egentlig, hvordan tilstanden var, hva planene var, og hvorfor vi skal klare oss bedre enn å være alene.»

I en omstillingsprosess er det viktig å ha evnen som leder til å ta andres perspektiv og ha gode sosiale ferdigheter. Respondent 1 uttrykket det på denne måten:

«Jeg tror den psykologegenskapen, at du virkelig tar vare på folk.»

Respondent 7:

«Men jeg tror det ligger mer i underbevisstheten at du kjenner til det, at hva skjer hvis du gjør slik, og hva skjer hvis du gjør slik, hvordan reagerer mennesker».

«Slike ting som du opplever tar du med deg som erfaring, meste delen må jo være evnen til å se ting fra forskjellige sider altså hva er konsekvensen, du kan gjøre masse ting i et firma, men så må du jo finne ut hva som skjer da.»

Respondent 5:

«Så det å motivere, motivasjon finner du i deg selv. Jeg ser at min jobb er mer enn å være blant folk, snakke med folk og ta med noen runder i verkstedet for å snakke med folk sånn. Fortelle dem litt om de tingene de holder på med, hva vi ser fremover med det de gjør og sånt noe og hvorfor vi har troen på det.»

Respondent 8 mente at det er i motgang du får vise om du er en god leder:

«Det er klart at du må bruke enda mer den empatibiten i forbindelse med når du skal kutte ned eller i en vekst, men altså jeg sier i motgang det er da du viser om du er en god leder eller ikke.»

Respondent 6 mente egenskapene dine som leder må være relevante for den organisasjonen du skal lede og måten du leder på et situasjonsbetinget:

«Jeg er av den oppfatningen av en kombinasjon av egenskaper som er fellesnevneren. Så kommer det an på hvilken type leder man skal være, det er forskjell på de med personalledelse eller ren personalledelse.»

Respondent 6 er den eneste av lederne som er tydelig innom situasjonsbetinget ledelse.

Våre respondenter viser at de er ledere som har egenskaper som er både medfødt og tillært. De bruker mye av sin sosiale kompetanse når det gjelder, kommunikasjon, formidling av informasjon, åpenhet å se den enkelte ansatte. Dette er elementære egenskaper å inneha i en omstillingsprosess. De er opptatt av høy integritet og å være synlige ledere for sine ansatte. Utfra funnene våre er lederne som ble intervjuet, opptatt av relasjonsledelse, de har lederegenskaper som tilsier at de klarer å se den enkelte medarbeider. I en omstillingsprosess vil hver og en ansatt reagere forskjellig og det er disse lederne klar over.

5.3 Oppsummering

Hovedfunnene våre tilsier at lederne innenfor både strategi E og strategi O (tabell 1).

Innenfor strategi E ser vi at lederne er opptatt av at omstillingen skal ha en økonomisk vinning. De tar i bruk eksperthjelp og kan være harde og handlingskraftige ledere hvis det er behov for det. Funnene innenfor strategi O peker på at lederne er opptatt av deltakelse og delaktighet, de er opptatt av indre motivasjon. Lederne bruker mye tid sammen med

personalet og mener informasjon og kommunikasjon er viktig når bedriften skal gjennomgå endringer.

Nye funn viser at lederne er framtidsrettet. De bruker konsulenttenester og prosjekt ansetter. Noen av respondenten viser også at de er opptatt av at de ansatte skal være selvstendig og rapportere til leder hvis det er noe de vil ha en forandring på.

I tråd med Kotter sitt første trinn var det bare respondent 6 som beskrev tydelig at hvis det skulle forekomme en endring var det viktig å krisemaksimere og få kontroll på maktbalansen. Samtlige var tydelige på at informasjon var viktig og det kan knyttes til Kotter sitt andre trinn. Videre ned i 8 trinns strategien ser vi at respondenten svarer forskjellig. Alle er innom Kotter sin strategi, men ingen følger den slavisk.

Egenskapene og kompetansene til respondentene våre er variable, men samtidig viser de at sosial kompetanse er noe de fleste anser som nødvendig for å kunne lede en omstillingsprosess. Andre egenskaper som går igjen hos respondentene er ærlighet, emosjonell intelligens, årvåkenhet og evnen til å forstå andres perspektiv.

Hovedfunnene viser at ledere ikke bruker en bestemt strategi, men elementer av både E og O. De er ledere som er opptatt av at omstillingen skal gi en økonomisk vinning, og kan være harde og handlekraftige ledere når det er behov for det. Samtidig ser de også viktigheten med å jobbe sammen som et team og ha de ansatte i fokus. Dette vises ved felles lønnskutt, permitteringer og oppsigelser samtidig som de poengterer viktigheten av å ha god takhøyde så alle kan få si sin mening, og komme med sine forslag for utvikling av driften og produktene. Noen av lederne har vært avhengige av konsulenter i endringsprosessen. Alle har hatt stort fokus på informasjon og kommunikasjon.

Vi tror det er viktig at det skapes et klima for kontinuerlig endring. Endringer i bedrifter kommer til å skje, økonomisk krise eller ikke. Ut fra funnene ser vi at mange av respondentene konkluderer med at endringen har ført til noen positivt og at det gjør noe med de ansatte. De er med på å kjempe sammen og kollektiv tekning er viktig for å føre bedriften videre.

6 Drøfting av funn

Målet med denne studien var å finne ut hvilke strategier og kompetanse som kjennetegner dyktige ledere i en omstillingsprosess. Sammenfatning av funnene viser at lederne har forskjellige kompetanse og at tyngden på valg av strategi varierer. I dette kapitlet ses det på hvorvidt funnene stemmer med teorien som er presentert. Analyse grunnlaget i denne oppgaven viser et utvalg av ledere som har gjennomgått omstillinger. Det er likevel interessant å se om teori og empiri samstemmer. Kapitlet er delt inn i to kategorier. Først presenteres strategier som er benyttet i omstillingsprosessen, og deretter ses det på hvilke lederkompetanser som er fremtredende.

6.1 Lederens valg av strategi

Ett av hovedmålene var å finne ut hvilke strategier ledere bruker i gode omstillingsprosesser. Resultatene viser at alle lederne benytter deler av strategi E. Intensjonen til samtlige av respondentene, var en økonomisk forbedring. Endringen var tvunget frem, og ble ledet av toppledelsen. Bedriftene de leder, hadde vært gjennom en økonomisk krise. Nedbemanningen var et faktum, det betyr med andre ord at den var styrt av økonomi. Respondentene var opptatt av å bevare ansatte som skapte verdier og laget lister med kriterier som tilsa hvem som skulle få fortsette og hvem som mottok oppsigelse. Lederne var opptatt av at de som skulle være med videre, skulle være fleksible og kompetente. Dette stemmer med det teoretiske grunnlaget til Beer og Nohria (2000) og Jacobsen (2016) der det kommer tydelig frem at lederne innenfor strategi E har fokus på økonomiske vinning for bedriften og at det er toppledelsen som tar avgjørelsene.

Funnene viser at to av respondentene hadde behov for å bruke konsulenttenester. De innhentet hjelp utenfra for å klare endringsprosessen. En av respondentene trengte hjelp på selve endringsprosessen, mens den andre hadde behov for hjelp til å bygge nye team. Både Beer og Nohria (2000) og Jacobsen (2016) beskriver konsulentrollen innenfor strategi E som en ekspertrolle som kan hjelpe leder til å finne riktige løsninger på problemet.

Som vi ser ut fra de nye funnene, var det to av respondentene som tok i bruk konsulenter fordi arbeidsmarkedet var usikkert. Lederne kunne da utnytte bruken av kompetanse innenfor den tjenesten de trengte akkurat der og da. Dette ses på som et nytt funn som ikke beskrives i teorien. Funnet vårt gir et lite innblikk i hvordan ledere bruker konsulenttenester, det kommer

tydelig frem hos to av åtte respondenter. Det er derfor ikke flertallet av de vi intervjuet som brukte konsulenter på denne måten.

Lederne som prosjektansatte, var av de lederne som tenkte innovativt og nytt. De søkte nye marked for å overleve i en tøff bransje, og utnyttet dette ved å prosjektansette og sikre seg ansatte som de trengte for å klare den jobben de hadde fått tilbud på. Sett ut fra markedets ståsted ser vi at firma som leier ut konsulenter øker. Det signaliserer at det er et marked for dette. Muligens er dette et fenomen som vi kommer til å se mer av i fremtiden.

I motsetning til strategi E viser funnene at lederne som befinner seg innenfor strategi O, har mye fokus på deltakelse og delaktighet, motivasjon og kommunikasjon. Lederne er avhengige av at ansatte er deltakende og ønsker som lederne selv, å være delaktige i omstillingen.

Lederne hører på hva ansatte mener og det er viktig for lederne å spille på lag med dem i endringsprosessen. Funnene viser at respondentene viste tydelig omsorg for sine ansatte og hadde stort fokus på sin egen rolle og delaktighet i prosessen. Lederne gjennomførte alle nedbemanningssamtalene personlig, og var bevisste på hvilken dag informasjonen kom ut slik at den ansatte hadde tid og rom til å fordøye informasjonen. Respondentene er i en presset situasjon og for å få medarbeiderne til å yte det lille ekstra, brukte de motivasjon som virkemiddel. Mange av lederne er opptatt av kommunikasjon og åpenhet. De ønsker å være tilstede for sine ansatte, være lydhøre og jevnlig komme med informasjon.

Dette styrker det teoretiske grunnlaget til både Beer og Nohria (2000) og Jacobsen (2016). De poengterer at ledere innenfor strategi O vektlegger innflytelse og motivasjon. Dette kan minske motstand mot endring og i stedet bidra til at endringen blir lettere å gjennomføre.

Innenfor strategi O er det en underliggende forutsetning at leder er involvert for å bygge tillit og forpliktelse blant ansatte. Dette beskrives tydelig i teorien til Beer og Nohria (2000).

Ut fra våre funn, er det ledere som er opptatt av å myndiggjøre de ansatte. Samtidig forventes det at de skal ta ansvar selv, uten direkte deltakelse fra leder. Disse lederne ønsker ett tillitsbasert forhold til sine ansatte. De ansvarliggjør de ansatte til å komme til lederne med informasjon. Denne lederstilen kan verken plasseres under strategi O eller strategi E. Dette underbygges ikke i det teoretiske grunnlaget og vi anser derfor dette som et funn som ikke beskrives i teorien. Dette er et funn som kommer tydelig frem hos den yngre generasjonen medarbeidere. Det er en ny generasjon utdannede, selvcentrerte individ som ønsker selvstendighet. Det faller derfor ikke inn under noen av beskrivelsene av endringsstrategiene

som ble utviklet på bakgrunn av det moderne arbeidslivet og ikke nettverksamfunnet som i det postmoderne samfunnet.

Noen av lederne som ble intervjuet satt alene i omstillingsprosessen og vekslet selv mellom strategi E og strategi O. Funnene viser at lederne bytter mellom det er være handlekraftige og autoritære samtidig som de er opptatt av teamfølelse og delaktighet. Beer og Nohria (2000) er tydelig på at begge strategiene må være tilstede for å lykkes i en endringsprosess, noe funnene våre bekrefter. Funnene tyder på at ledere som veksler mellom de ulike strategiene er gode ledere. Alle respondentene var tydelig på at de hadde vært gjennom en krevende prosess. De uttrykker at det å jobbe sammen som team, samtidig som du våger å lede og å gå inn i vanskelige situasjoner er suksessfaktorer.

Dette er i tråd med det Jacobsen (2016, s. 211) sier «Det finnes både ledere som er visjonære, samtidig som de ikke går av veien for å bruke «rå makt» hvis det skulle være nødvendig. Og det finnes ledere som både delegerer og fungerer som «Coach», men samtidig ikke er redd for å ta sentraliserte og «autoritære» beslutninger når det trengs».

Dette samstemmer også med tankegangen til Beer og Nohria, som sier at dersom en leder skal lede en omstilling alene, må han ha likt trykk på hver av strategiene samtidig. (Beer og Nohria, 2000, s. 23-31). Funnene viser at lederne har hatt fokus på å øke verdien og omsetningen til bedriften samtidig som de har utviklet organisasjonen. For å sikre videre drift, har de tilpasset ansatte til mengde oppdrag ved å bruke permitteringsregler og oppsigelser og de har hatt kollektiv lønnsreduksjon. En typisk E strategi. I tillegg har de hatt stort fokus på teamarbeid, åpnet opp organisasjonen ved å gi alle rom for å komme med ideer og argumenter for forbedringer. De har brukt mye tid på de ansatte, gitt mye informasjon om hvordan selskapet klarer seg økonomisk, hatt god kommunikasjon i alle ledd og dermed laget en organisasjon med en flat struktur. Flere av dem poengterer at alle er like velkomne inn på deres kontor for å slå av en prat, og at de liker at det er korte linjer mellom de som planlegger jobbene og de som utfører dem. En typisk O strategi.

Sammenfatningen av disse funnene viser tydelig at respondentene bruker både E og O strategiene i omstillingsprosesser. Respondent 5 markerer seg som en leder innenfor strategi O. Alle lederne har elementer fra Kotter sin strategi.

Kotter sine «8 steg» i praksis

Kotter (1996) sin strategi er en syntese av strategi E og O. Resultatene viser tydelig at alle lederne brukte elementer fra Kotter sin strategi (se tabell 3). Endringen var planlagt, men skjedde for de fleste respondentene, veldig raskt. Oljekrisen var et faktum. Det kommer tydelig frem at selv om lederne brukte deler av Kotter sin strategi, fulgte de den ikke slavisk. Det var merkbart at det bare var en av respondentene som så viktigheten av å krisemaksimere og skape en opplevelse at omstillingen er nødvendig (steg 1). Mange hadde visjoner, men på grunn av at omstillingen måtte skje raskt, laget de nye handlingsplaner som viste hvordan de skulle gjennomføre omstillingen (steg 2). Respondent 5 er innom steg 3 med tanke på at han måtte få tilført noen kjerneressurser for få økt kompetanse innenfor enkelte områder. De fleste var innom steg 4 på det grunnlag av at de så viktigheten av informasjon og kommunikasjon i omstillingsprosessen. Det er tydelig at to av respondentene skiller seg ut ved at de ønsker myndiggjøring og medvirkning av ansatte, men de ønsker at ansatte skal kunne ta mer ansvar uten leders delaktighet (steg 5). Enkelte av lederne er innenfor steg 6, de er raskt ute med informasjon hvis de ser effekten av endringen. Lederne hadde alle vært gjennom en tøff tid, noen av dem uttrykket tydelig at de måtte jobbe med deg selv og stå i det. Dette samstemmer med steg 7. For å lykkes i en omstillingsprosess handler det også om hvordan du støtter og former ny kultur som vokser frem, steg 8. Noen av lederne mente omstillingen hadde ført til noen positivt og at bransjen generelt hadde vunnet på disse endringene.

I følge Kotter (1996) må man gjennom alle stegene for å lykkes med en endringsprosess. Han mener det å droppe et steg vil føre til endringsproblemer. Kotter (1996) mener mange ledere opererer på flere av stegene samtidig, og normalt hopper over ett steg fordi de føler press til å produsere. De finner også opp nye sekvenser fordi de synes det er logisk. Kotter mener dette fungerer sjelden. Det skaper ikke det som trengs for å lykkes i en endringsprosess (Kotter 1996, s 23). Dette samstemmer ikke med våre funn da disse lederne har lykkes som endringsledere selv om de ikke har gått stegene i Kotter sin strategi.

Det er viktig å poengtere at funnene bare er en liten brøkdel av den virkelige verden. I og med at respondentene i denne undersøkelsen er ledere som har fått til gode omstillingsprosesser, samstemmer dette med deler av vårt teoretiske perspektiv. Elementer fra strategiene kan brukes vekselvis, men det er viktig å ha kunnskap om strategiene og vite hvilken strategi du skal bruke ut fra omstillingen du står ovenfor.

6.2 Lederens egenskaper og kompetanse

Northouse (2016) refererer til forskning på egenskaper og ferdigheter som kjennetegner ledere. Vårt forskningsspørsmål er hvilke lederkompetanser ansees som viktige for å lykkes i omstillingsprosesser. Lederne ble anbefalt av konserndirektøren på grunnlag av at de hadde gjennomgått gode endringsprosesser. Empirien vil bekrefte eller avkrefte teoriene som er presentert og eventuelt gi oss svar på vårt forskningsspørsmål.

Generelle lederegenskaper som går igjen hos respondentene er blant annet ærlighet, sosiale antenner, årvåkenhet og styrke i motstand. Som referert i Northouse (2016) er noen egenskaper medfødte og noen tillærte. Funnene viser at lederne i vår forskning har elementer av både medfødte og tillærte egenskaper og ferdigheter. Mange av respondentene har blitt ledere ved hjelp av krystalliserte kognitive egenskaper (figur 3). Det er deres arbeidserfaringer som har gjort dem til ledere. Noen av respondentene hadde en kombinasjon av erfaring og utdanning. Det som er merkbart og som samtlige respondenter trekker frem som sine sterke egenskaper, er sosial kompetanse. Samtlige mener at sosial kompetanse, evne til å formidle informasjon og kommunikasjon er de viktigste egenskapene leder må ha i en omstillingsprosess. Dette samstemmer med forskningen som er referert til i Northouse (2016) der ferdighetsmodellen til Katz viser at toppledere i stor grad har behov for menneskelige egenskaper (figur 2) Det kan trekkes frem 5 punkter samtlige ledere uttrykker som viktige lederegenskaper:

- Sosiale egenskaper
- Ærlighet og åpenhet
- Viljestyrke og utholdenhet
- Årvåkenhet og handlekraftig
- Kommunikasjon og formidling

Funnene våre viser at lederne brukte sine sosiale ferdigheter i møte med de ansatte for å prøve å forstå deres situasjon. De var veldig bevisste på å være tydelige i kommunikasjonen.

Fokuset var å skape engasjement for å jobbe videre etter permitteringer og oppsigelser. Dette skulle skapes ved å ta vare på medarbeiderne og bruke mye tid på å gå rundt og prate med hver enkelt. Lederne ønsket å hjelpe sine medarbeidere videre etter at oppsigelse eller permittering var et faktum. Lokaler ble stilt til rådighet slik at de uten arbeid kunne sitte i fred å søke jobber. Lederne undersøkte også om det var ledige stillinger i andre datterselskaper innen konsernet.

Respondentene ønsket å være ærlige i sine uttalelser når de måtte formidle til ansatte at de dessverre måtte permitteres eller de bli oppsagt. Åpen kommunikasjon om bedriftens situasjon var noe lederne prioriterte å informere om. Dette innbar for eksempel informasjon om hvordan de tenkte fremtiden ville se ut, hvilke horisonter det var fremover. Det var viktig at alle fikk samme informasjon slik at ingen skulle gå rundt og spekulere.

Respondentene var opptatt av å lytte før de snakket. Det ble poengtert at medarbeidernes meninger skulle lyttes til før svar ble gitt og at god takhøyde for meninger var viktig. Det var vesentlig for dem at hvert individ skulle behandles ulikt da ingen mennesker er like. Lederne var opptatt av at omstillingen kom til å ta tid, og de var tålmodige i møte med de ansatte. Flere refererte til at det ble brukt mer empati og at de måtte bruke mer av seg selv i motgangstider enn i medgangstider

Funnene viser at alle hadde hatt blikket rettet mot markedet. De var årvåkne og så dermed at nedgangen kom. Respondentene var derfor raskt ute med kostreduserende tiltak og rettet blikket mot andre markeder for produktene de laget. Lederne var handlekraftige. Som nevnt tidligere, står kommunikasjon med medarbeiderne sentralt. Lederne hadde klart å engasjere medarbeiderne og fått dem mer aktive i kontakten med kundene for å tilby flere tjenester dersom kunden trengte det. Repertoaret på tjenester ble utvidet for å møte kundenes behov.

Alle snakket om viktigheten av kommunikasjon og informasjon, de hadde allmannamøter for å spre informasjon til alle ansatte, og gjennomførte jevnlig møter og sendte ut oppdateringer på informasjon til alle. En av respondentene sendte ut informasjon som han kalte «Rikets tilstand» annen hver måned, dette for å sikre at alle fikk informasjonen. Lederne var opptatt av at medarbeiderne skulle yte det lille ekstra for kundene. I kommunikasjon med medarbeiderne, snakket de om hvilke horisonter det var på de ulike oppdragene de holdt på med og hvordan framtidsutsiktene var.

Resultatene viser at elementære prioriteringer hos respondentene var å ta tak i endringen, og spille med åpne og ærlige kort. Informasjon og kommunikasjon i omstillingsprosessen er også uvurderlig. Mange brukte tid på å prate med hver enkelt ansatt, og var synlige ledere gjennom hele prosessen. Det mange av respondenter også var tydelige på, er at når nedbemanningen var et faktum, skulle prosessen gå raskt og effektivt.

Disse funnene viser både elementer av egenskaper som er medfødte og tillærte. Funnen våre viser at det er vanskelig å skille mellom «Traits» og «Skills» slik Northouse (2016) gjør i sin bok. Opplevelsen er at disse går i hverandre og det er vanskelig å definere hvilke egenskaper

som er medfødte og hvilke som er tillærte. Empiren viser kompetanser ledere bruker i omstillingstider og er viktige å inneha i prosessen lederen skal gjennom. Det var disse lederkompetansene vi var ute etter å få svar på.

Ser man bort fra dette, stemmer teori og empiri i dette tilfellet bra. Det gjør at vi har fått en utvidet forståelse av det vi har studert. Dette samstemmer med metoden vi valgte, da dette er hensikten med kvalitative data (Jacobsen 2015, s. 394).

Når det gjelder våre forventninger til funnene, så var opplevelsen at samtlige av respondentene syntes det var vanskelig å trekke frem tydelige svar på egne egenskaper. Gjennomgang av intervjuene viser at respondentene gjennom å snakke om selve omstillingsprosessen kom innom egenskapene sine. Det er likevel overraskende at daglige ledere i så sentrale stillinger i konsernene, ikke var mer bevisste sine egne egenskaper.

6.3 Oppsummering av drøftingen

Det kommer tydelig frem av drøftingen at empiri og teori samstemmer delvis. Etterhvert som funnene skulle bearbeides, oppdaget vi at egenskapene henger sammen med de strategiske valgene. For å få til en omstillingsprosess må lederen ha evnen til å være klar og tydelig, samtidig som lederen må ha en entusiasme som gjør at han får teamet med seg. I en hektisk hverdag skjer endringen raskt. Det er viktig at lederen velger å prioritere de riktige tingene samtidig som han har en klar strategi på hva bedriften vil oppnå. Svakheten med funnene er at vi ikke har hatt mulighet til å undersøke hva de ansatte til våre ledere mener, dette kunne gitt en dypere innsikt i om lederne har lyktes i omstillingsprosessen. Hvis noen ønsket å forske videre på dette temaet, anbefaler vi å undersøke denne gruppen. Det som også kan diskuteres er om ledere som må ty til nedbemanning er dyktige i omstilling. Nedbemanning vil være et negativt ladet ord, og det vil først vise seg om de er dyktige når det vises positive tall og de som er permitterte kan få tilbake jobbene sine

7 Konklusjon og anbefalinger til framtidig omstillingsledere

Forskningsspørsmålene i denne studien, var å se på hvilke strategier som benyttes i omstillingstider og hvilke lederkompetanser som anses som viktige for å lykkes i omstillingsprosesser. Disse forskningsspørsmålene er relevante for oss som ledere for å lære mer om endringsledelse. Intensjonen for vår egen del, var å få mer kunnskap om viktigheten av lederrollen i en omstillingsprosess. Sett i en større sammenheng er det et relevant og aktuelt tema i forbindelse med den økonomiske krisen mange bedrifter har vært gjennom. Dette påvirker både privat og offentlig sektor. Forskningsspørsmålene er interessante å diskutere på ledernivå i en verden som endrer seg raskt og hvor innovasjon er et begrep som til stadighet dukker opp. Endringsledelse er et tema som det er forsket mye på, men slik vi har oppfattet forskningsfeltet er det i mindre grad forsket på ledere som har gjennomført endring og hvordan de har lyktes. Ønsket var å lære av de som var dyktige, som kunne fortelle hvilke strategier og lederkompetanse som er nyttig.

De teoretiske implikasjonene i studiet forteller at mye av teorien samstemmer med hvilke egenskaper og strategier lederne har benyttet. Dette kommer også frem av funnene som er gjort. Samtidig var det funn som ikke er teoretisk forankret. Noen av lederne i studien hadde behov for å bruke konsulenthjelp i sammenheng med omstillingsprosessen. De brukte konsulenter i prosessstillinger. Dette kommer ikke frem i det teoretiske grunnlaget og det er heller ikke funnet i tidligere forskning. Et annet merkbart funn er forventninger om at ansatte selv skal ta ansvar med indirekte deltakelse fra leder. Dette tyder på at strategiene må tilpasses samfunnsutviklingen.

Det er viktig å presisere at det empiriske materialet for denne oppgaven har vært oljeindustrien. Allikevel mener vi at viktig lærdom også kan benyttes av andre bransjer både innenfor privat og offentlig sektor. Dette på grunnlag av at samtidig som privat sektor er i endring, endres også offentlig sektor. Barnehager, skoler og andre offentlige tjenester påvirkes av krisen i oljesektoren, og må endres i takt med samfunnsutviklingen. Denne studien bidrar med andre ord til å belyse både strategier og lederkompetanse som er aktuelle å benytte seg av i en endringsprosess, uavhengig av hvilken sektor en er leder i.

Våre respondenter var handlekraftige og resiliente ledere. De så utfordringene komme og gikk til aksjon. De var proaktive ledere. Handlingene viste at de var hard på sak, men myk på person. Respondentene var ydmyke og viste stor respekt for ansatte som var overtallige. Studien beskriver viktigheten av å inneha lederkompetanse innenfor følgende områder:

- Sosial kompetanse
- Ærlighet og åpenhet
- Viljestyrke og utholdenhet
- Årvåkenhet og handlekraft
- Kommunikasjon og formidling av informasjon

Omstillingsledelse er paradoksets kunst. Leder skal håndtere utfordringer som står i kontrast til hverandre. Rasjonelle handlinger for å bevare verdier som kan medføre nedbemanninger. Dette er utfordrende da dyktige omstillingsledere er emosjonelt engasjert i sine medarbeidere. Samtidig må ledere tenke profitt slik at bedriften overlever krisen den er i og de må ha kontroll på anbud og regelverk. Det er en krevende balanse å sikre nyskapingskraften i en nedbygd organisasjon og samtidig holde motivasjonen oppe hos medarbeiderne.

Med utgangspunkt i vår empiriske studie vil vi helt avslutningsvis gi følgende råd til ledere som ser at en omstilling må til:

- Nøl ikke, vis handlekraft - problem forsvinner sjeldent av seg selv.
- Vær tydelig, tilstede og bruk mye tid på å snakke med medarbeiderne dine på alle nivå.
- Vær hard på sak, men myk på person.
- Ærlighet og åpenhet er viktig for å få medarbeiderne positive til omstillingen.
- Vis respekt for alle medarbeiderne – det er utfordrende å nedbemanne, tøft for dem som må gå, men og tøft å være de som står igjen.
- Jobb i team.
- Våge å lede
- Ta tak i de vanskelige situasjonene etterhvert som de oppstår.

Lykke til!

Litteratur

Arbeidsmiljøloven (2016) *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern m.m.* Hentet fra

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmiljøloven>

Arbeidstilsynets publikasjoner best.nr. 590 (2008) *Omstilling? Har du husket det viktigste? Hva du kan gjøre for å sikre sunne omstillingsprosesser.*

<http://www.arbeidstilsynet.no/binfil/download2.php?tid=98946>

Beer, Michael & Nohria, Nitin (2000). *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse, Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*, Gyldendal Akademisk/ Gyldendal Norsk Forlag AS, 5. utgave, 2. opplag

Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur. De konkurrerende verdier*. Cappelen Damm Akademiker, 1. opplag/utgave, Oslo?

Conger, Jay A. (2000). Effective Change Begins at the Top i M. Beer & N. Nohria (Red.) *Breaking the Code of Change* (s. 99-112) Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Gohsal, Sumantra & Bartlett, Christopher A. (2000). Rebuilding Behavior Context: A Blueprint of Corporate Renewal i M. Beer & N. Nohria (Red.) *Breaking the Code of Change* (s. 195-221) Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Hirschhorn, Larry. (2000). Changing Structure Is Not Enough: The Moral Meaning of Organizational Design i M. Beer & N. Nohria (Red.) *Breaking the Code of Change* (s. 161-176) Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Jacobsen, Dag Ingvar (2015): *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Cappelen Damm Akademiske, 3. utgave

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2009): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Faktabok forlaget, 3. utgave.

Jacobsen, Dag Ingvar (2016): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, Faktabokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2. opplag

- Kotter, John P. (1996). *Leading change*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2015): *Det kvalitative forskningsintervju*, Gyldendal Akademisk, 3. utgave, 2. opplag
- Ledford, Gerald E. og Heneman, Robert L. (2000). Compensation: A Troublesom Lead System in Organizational Change i M. Beer & N. Nohria (Red.) *Breaking the Code of Change* (s. 307-322) Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Martin, Roger. (2000). Breaking the Code of Change: Observations and Critique i M. Beer & N. Nohria (Red.) *Breaking the Code of Change* (s. 449-471) Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Mumford M.D., Zaccaro, S.J., Harding F.D., Jacobs, T.O., Fleichman, E.A. (2000) *Leadership skills for changing world: Solving complex social problems*, Leadership Quartely, 11(1) , 11-35
- Myrseth, Ola (2015, 27.03). *Stavanger Aftenblad*.
- Myrseth, Ola (2015, 17.11). *Stavanger Aftenblad*
- Northouse, Peter G. (2016). *Leadership*, SAGE Publication Inc., Thousand Oaks, California
- NOU 2016:15 (2016) *Lønnsdannelse i lys av nye økonomiske utviklingstrekk*.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/77d435e6aa6d421480708c971ce734a9/no/pdfs/nou201620160015000dddpdfs.pdf>
- Repstad, Pål (1998). *Mellom nærhet og distanse: Kvalitativaive metoder i samfunnsfag*. Universitetsforlaget Oslo, 3 utgave.
- Schaffer, Robert H. (2000). Rapid-Cycle Successes versus the Titanics: Ensuring That Consulting Produces Benefits i M. Beer & N. Nohria (Red.) *Breaking the Code of Change* (s. 361-380) Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Tollaksen, Gunnar (2017, 14 mars) Ansatte i oljen må velge mellom permittering eller gratis arbeid, *Stavanger Aftenblad*, s 10
- Weick, Karl E. (2000). Emergent Change as a Universal in Organizations i M. Beer & N. Nohria (Red.) *Breaking the Code of Change* (s. 223-242) Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Vedlegg

INTERVJUGUIDE

Kort innledning om hvem vi er og hva vi ønsker å forske på?

Vi studerer Master i ledelse ved UIA. Formålet med vår studie er først og fremst å ha fokus på hvilke egenskaper du må inneha som leder for å kunne lede gode endringsprosesser og motivere ansatte for videre arbeid etter at endringen er gjennomført. Med dette formålet har vi kommet frem til følgende problemstilling:

Problemstilling: Hvilke egenskaper har ledere som er endringsdyktige i utfordrende økonomiske tider?

Vi vet at du er en leder som har vært i endringsprosess og at du har hatt gode endringsprosesser, og vi ønsker å lære av de gode.

- Kan du fortelle litt om deg selv og din vei inn i bedriften?
- Bedriften har gjennomgått en endring. Kan du fortelle litt om hvorfor bedriften måtte inn i en endringsprosess – hva var det som skjedde?
- Hvordan grep du / dere an endringsprosessen? (strategi)
- Hvilken kompetanse var viktig for deg som leder i denne prosessen?

(Egenskaper, rolle, tilbakemeldinger fra ansatte.)

- Kan du fortelle litt om hvordan dere ivaretar ansatte som er igjen i bedriften?