

FRA TRADISJONELL FORVALTNINGSVIRKSOMHET TIL PROFESJONELL SERVICEBEDRIFT

Hva kjennetegner virksomheter som lykkes
og hva har de gjort for å bli fremragende?

Av

Christine B. Finckenhagen
Bente Skjetne

Avhandling avlagt ved
Handelshøjskolen i København for graden
Master of Public Administration 2011





**SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR-
/KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER**

Forfatter(e): Christine B. Finckenhagen og Bente Skjetne

Tittel: "Fra tradisjonell forvaltningsvirksomhet til profesjonell servicebedrift"

Studieprogram: Master of Public Administration kull 09 – 11

Kryss av:

Vi/jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre

Kan frigis fra: 1. mai 2011

Dato: 29. mars 2011

Christine B. Finckenhagen
underskrift

Bente Skjetne
underskrift

FORORD

Denne masteravhandlingen er avslutningen på vårt studium "Master of public administration" (MPA), som er et samarbeid mellom Høgskolen i Nord-Trøndelag, Høgskolen i Sør-Trøndelag og Handelshøjskolen i København.

Det har vært et krevende studie ved siden av full jobb, men samtidig har det tilført oss ny kunnskap og innsikt som vi har benyttet i vårt daglige arbeid. Masterstudiet har fungert som en "hermeneutisk spiral" gjennom inspirasjon og nyinnlæring som har vært utført i praksis på vår egen arbeidsplass. Godt vi ikke visste underveis hvor omfattende studiet ble, men nå som vi er ved veis ende er vi svært tilfreds med å ha gjennomført og fullført denne verdifulle utviklingen. Vi synes det har vært spesielt interessant med studiets helhetlige perspektiv og integrasjon mellom fag, samt en internasjonal dimensjon med sommerskole, reise til Maastricht og Brussel. Valg av tema for avhandlingen hadde vi tidlig en formening om, selv om ikke noe ble bestemt før et godt stykke inn i studiet. Interessen for å se på offentlige virksomheter som lykkes, dukket tidlig opp. Dette, sammen med strategiledelse og hvordan endringer påvirker mennesker i organisasjoner, ble det vi til slutt bestemte oss for å undersøke nærmere. Vi har hatt flere justeringer underveis, og valgene har vært tøffe, fordi det har vært utrolig mange mulige spennende vinklinger.

En spesiell stor takk til de som velvillig tok i mot oss i AS Vinmonopolet når vi henvendte oss for å intervjuere ledere og medarbeidere. Takk til vår veileder Stein Jonny Valstad, for å styre oss på riktig vei med sine kloke innspill og utfordrende spørsmål – du har vært til uvurderlig hjelp for oss i prosessen, takk til våre forelesere for inspirerende undervisning og oppfølging, takk til våre medstudenter og andre for nyttige innspill og motivasjon underveis. Vi står også i takknemlighetsgjeld til bibliotekjentesten ved HiNT for spesielt god service. Den største og varmeste omtanken går til våre familier som har holdt ut med oss i de siste 2,5 årene.

Vi er stolt over å representere henholdsvis Statens vegvesen og NAV, som har bidratt økonomisk og lagt til rette for at vi kunne gjennomføre dette omfattende studiet ved siden av jobb. Vi er takknemlig for at vi har vært og er i stand til å yte noe tilbake innenfor ledelses- og strategifaget og at vi kan tilføre våre arbeidsgivere en ny og spennende dimensjon.

ABSTRACT

The public sector in Norway has in recent years been under extreme pressure and, subsequently, ever new reorganisations and reforms have been set in motion. The focus has been on finding a more cost-effective method of running public services. As a means of achieving a higher level of efficacy in the public sector, various management models developed for private trade have been employed. The divide between the public and private sectors has decreased.

The subject of this Master's thesis is how traditional public services, through leadership policies and strategic processes, can develop into professional service providers with a strong focus on customer service. The objective has been to identify and analyse the means by which a large, Norwegian public business successfully developed from a traditional public service to a professional service provider. The research question formulated in order to explore this subject is as follows:

How can a government-funded public service be modified into a professional service provider?

In order to answer this question we have used theory from academic theme organization/management and strategic leadership. We have placed relevant theory into a holistic framework. To this aim we have used the conceptual model (Busch et al., 2007b) where we have chosen to focus upon leadership and the behavioural system. By choosing theory such as change management, performance management and institutional theory, amongst others, we have ensured a theoretical foundation from which to conduct our analysis. Other theories used within this thesis include that of Busch et al (2009) regarding pressure, capacity and ability to change. Also mentioned are performance leadership (Collins 2008), organisational guidelines (Røvik 2009), reputation (Apeland 2010), and legitimacy (Busch et al 2003a). Johnsen's definition of leadership and Schultz's (2006) three perspectives on culture within organisations are also highly relevant. We have further touched upon Kotter's (1996) eight principal causes of successful change within organisations.

The methods employed in this study are primarily of a qualitative nature. We have used open, individual interviews as well as a study of literature. A small part of our empiricism is quantitative and is based upon a survey of various measures of customer satisfaction along

with numerical data related to changes in the number of individuals employed full- and part-time, and increases in the number of shops and product range.

We conclude that enterprises that succeed in their change strategy begin by finding competent and suitable employees, or by developing those who are already within the organisation. Subsequently, a collective statement of social mission, vision, aims and ethos is developed and implemented throughout the organisation. They focus upon behavioural change through competence-enhancing measures, with well-established leader development initiatives related to quality and performance management tools developed in the meeting with customers. With high external pressure for change, where many wish to dismantle the established monopoly, the business has, through the development of quality programs for all employees and their involvement in this development, contributed to changes that have resulted in a greater adaption to the environment. Focus upon modernisation measures adopted from the private sector can contribute to the public corporations achieving outstanding performance, which is, in relation to AS Vinmonopolet, supported by results from customer satisfaction measurements where they are concerned with legitimacy and reputation. However, it is still important to be aware that too much pressure on employees in terms of efficiency demands and extensive use of part-time employees can lead to dissatisfaction and, in the worst cases, slow down necessary changes for the future.

On the basis of empirical data collected from our chosen case, AS Vinmonopolet, it appears that the main challenge facing the public sector in the future will be to uphold demands and expectations from the environment regarding increasingly smart and cost-effective methods of operating, while at the same time preserving the working environment, the well-being of employees and the professional quality.

INNHALDSFORTEGNELSE

Forord

Abstract

1	INNLEDNING	8
1.1	BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	8
1.2	VIDERE DISPOSISJON AV AVHANDLINGEN.....	11
2	PROBLEMSTILLING	12
2.1	BAKGRUNN FOR VALG AV PROBLEMSTILLING	12
2.2	PROBLEMSTILLING	13
2.3	FORSKNINGSSPØRSMÅL	13
2.4	AVGRENSNINGER I AVHANDLINGEN	14
2.5	AKTUELLE BEGREP	14
2.5.1	<i>Strategisk endringsledelse</i>	14
2.5.2	<i>Strategiske utfordringer</i>	15
2.5.3	<i>Misjon</i>	15
2.5.4	<i>Atferd</i>	15
2.5.5	<i>BI's kundebarometermålinger</i>	15
2.5.6	<i>MMI</i>	16
3	PRESENTASJON AV AVHANDLINGENS CASE - AS VINMONOPOLET	17
3.1	ETABLERINGEN AV AS VINMONOPOLET	17
3.2	MODERNISERING AV AS VINMONOPOLET	18
3.3	ORGANISASJONSKART FOR AS VINMONOPOLET PER 1.1.2010	19
3.4	AS VINMONOPOLETS BUTIKKER PER 1.1.2010	20
4	TEORETISKE PERSPEKTIVER	21
4.1	HISTORISKE ENDRINGER INNENFOR ORGANISASJONS- OG LEDELSESFAGET	22
4.2	DEN KONSEPTUELLE FORETAKSMODELLEN	24
4.3	KOALISJONSSYSTEMET	25
4.4	TRANSFORMASJONSSYSTEMET	26
4.5	LEDELSESSYSTEMET	27
4.5.1	<i>Endringsledelse</i>	29
4.5.2	<i>Prestasjonsledelse</i>	33
4.6	ATFERDSSYSTEMET	38
4.6.1	<i>Institusjonell teori</i>	39
4.6.2	<i>Organisasjonsoppskrifter</i>	41
4.6.3	<i>Legitimitet</i>	41
4.6.4	<i>Omdømme</i>	42
4.6.5	<i>Kvalitet og kompetanse i virksomheter</i>	43
4.7	KREFTER I ORGANISASJONER - ENDRINGSKREFTER OG ENDRINGSDYNAMIKK.....	44
4.8	DEN STRATEGISKE GRUNNMODELLEN	46
4.9	OPPSUMMERING AV STUDIENS TEORIKAPITTEL	47
5	METODE.....	48
5.1	VÅRT SAMFUNNSVITENSKAPELIGE STÅSTED.....	48
5.2	METODEVALG	50
5.2.1	<i>Induktiv eller deduktiv tilnærming</i>	50
5.2.2	<i>Holisme eller individualisme?</i>	51
5.2.3	<i>Nærhet eller distanse?</i>	52
5.2.4	<i>Ord eller tall?</i>	52
5.2.5	<i>Etiske og praktiske avveininger</i>	53
5.3	FASENE I VÅR EMPIRISKE UNDERSØKELSE.....	53
5.3.1	<i>Utvikling av vår problemstilling</i>	54

5.3.2	Valg av undersøkelsesdesign.....	55
5.3.3	Type datainnsamling.....	56
5.3.4	Innsamling av kvalitative data.....	57
5.3.5	Utvelgelse av enheter.....	59
5.3.6	Analyse av datamateriale.....	60
5.3.7	Hvor gode er konklusjonene vi har trukket?.....	60
5.3.8	Tolkning av resultatene.....	62
5.4	OPPSUMMERING AV METODISKE VALG OG KRITISK REFLEKSJON.....	63
6	ANALYSE.....	68
6.1	HVA KJENNETEGNER DE STRATEGISKE ENDRINGENE SOM ER GJENNOMFØRT I AS VINMONOPOLET DE SENERE ÅR?.....	71
6.1.1	Hvordan vil du beskrive begrepet strategisk ledelse?.....	71
6.1.2	Hvordan vil du beskrive AS Vinmonopolet på tidlig 90-tall?.....	74
6.1.3	Hvordan vil du beskrive trusselbildet for AS Vinmonopolet før de strategiske endringene?.....	77
6.1.4	Kan du beskrive bakgrunnen for de strategiske endringene som ble gjennomført?.....	79
6.1.5	Hvilke viktige beslutninger og dokumenter av betydning for endringene finnes?.....	81
6.1.6	På hvilken måte har offentlige myndigheter vært involvert i endringsprosessene?.....	83
6.1.7	Hvilke viktige strategiske endringer eller grep har hatt betydning for hvor vellykket virksomheten fremstår?.....	85
6.1.8	Kan du beskrive type ledelse av betydning for de strategiske endringene?.....	98
6.1.9	Hvordan har de strategiske endringene blitt presentert i organisasjonen?.....	105
6.1.10	På hvilken måte har aktuelle teorier/modeller blitt benyttet i endringsarbeidet?.....	107
6.1.11	Hvordan ble visjoner, verdier og mål utviklet i AS Vinmonopolet?.....	108
6.1.12	Oppsummering.....	111
6.2	HVORDAN HAR DE STRATEGISKE BESLUTNINGENE PÅVIRKET ATFERDEN I ORGANISASJONEN?.....	112
6.2.1	Hvordan vil du beskrive atferdsforandringer hos medarbeidere som følge av endringene?.....	112
6.2.2	Kan du beskrive hvordan endringene har påvirket kundens hverdag?.....	115
6.2.3	Hvilken verdiplattform kjennetegner virksomheten før og etter strategisk endring?.....	118
6.2.4	Hvordan kan du beskrive befolkningens inntrykk (legitimitet/omdømme) av virksomheten før og etter endring?.....	119
6.2.5	Oppsummering.....	121
6.3	PÅ HVILKEN MÅTE HAR LEDERE OG MEDARBEIDERE DELTATT I DE STRATEGISKE ENDRINGSPROSSENE?.....	122
6.3.1	På hvilken måte har ledelsen deltatt i endringsprosessene?.....	122
6.3.2	På hvilken måte har medarbeidere deltatt i endringsprosessene?.....	123
6.3.3	Oppsummering.....	125
6.4	HVILKE STRATEGISKE UTFORDRINGER STÅR AS VINMONOPOLET OVERFOR I TIDEN FREMMER?.....	126
6.4.1	Hvordan vil du beskrive videre plan for strategisk arbeid i virksomheten?.....	126
6.4.2	Hvordan vil du beskrive det fremtidige trusselbildet for virksomheten?.....	127
6.4.3	Oppsummering.....	131
7	OPPSUMMERING.....	133
8	LITTERATURLISTE.....	137

Vedlegg

Figurliste

Tabelloversikt

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Hva skal egentlig til for at en tradisjonell offentlig virksomhet lykkes med reformarbeidet og blir en velfungerende og effektiv servicebedrift? Organisasjoner er under stadig endringspress, og offentlige virksomheter utsettes for nye reformer hvor grensen mellom offentlig og privat sektor blir mer og mer uklar. Det innføres styringsmodeller fra privat næringsliv, også kalt New Public Management¹ (Busch et al 2007a:70). Busch (Busch et al 2007a:80) hevder; *”Det er klare indikasjoner på at den pågående modernisering av offentlig sektor har ført til at offentlige organisasjoner i økende grad utvikler likhetstrekk med private virksomheter. Både endringer i rollefordeling, selskapsformer, styringslogikk, legitimitet og verdigrunnlag bidrar til at grensen mellom de to sektorene fremstår som mer utydelig”*. Det hevdes videre at spesielt Norge har gått fra å være en nølende reformator til å bli mer aktiv innen NPM konseptet.

Privatisering av store offentlig etater har vært politiske tema i flere år, og gjennom omorganisering får virksomhetene større frihet samtidig som de skal overleve både nasjonalt og internasjonalt (Busch et al 2007a:98). Velferdsstaten er stadig i endring og det økonomiske fundamentet den er tuftet på er truet. Skal offentlig sektor overleve i målkonflikten mellom strammere budsjetter, økt etterspørsel og krav til høyere kvalitet og servicenivå, må den være villig til å vurdere nye og mer moderne måter å drifte organisasjonen på. Som det står i St meld nr 19 (2008-2009:8), *”Auka press på offentlege utgifter og forventningar frå folk til korleis forvaltningen løyser oppgåvene sine, vert sentrale utfordringar i åra som kjem”*. Virksomhetene må vise effektivitet og synliggjøre for omverdenen at de har en nytteverdi for samfunnet, slik at den pragmatiske legitimiteten kan ivaretas. Klausen (1996 i Busch et al 2007a:77) hevder at ; *”de sterkeste institusjonelle forventningene til offentlig sektor er knyttet til demokrati, likhet, rettferdighet og effektivitet”*. Det kan oppleves som om den offentlige forvaltningens legitimitet er høy i befolkningen i Norge, men den blir stadig utfordret fordi samfunnet er komplekst og konkurransen om legitimiteten stadig blir mer krevende. Selv om offentlig sektor er preget av store endringer og likhetstrekkene med private virksomheter blir mer utviklet, oppfattes den nok fortsatt av mange både som hierarkisk, byråkratisk og ”litt sidrumpa”.

¹ New Public Management (NPM) kan forstås som mer markedsliberalistisk tenkning med prinsipper fra det private.

Tittelen på vår masteravhandling gjenspeiler vårt ønske om å se hvordan det er mulig å gå fra å være en tradisjonell forvaltningsvirksomhet² til å bli en profesjonell servicebedrift. Vår avhandling dreier seg om ledelse i endrings- og reformprosesser i offentlig sektor i Norge, hvor vi vil forsøke å finne ut mer om bakgrunnen for at noen offentlige virksomheter lykkes, mens det kan se ut som om andre med samme utgangspunkt ikke lykkes i samme grad. Hvilke ytre og indre påvirkninger ligger til grunn for de store endringene? Vi vil i tillegg se nærmere på i hvilken grad det ligger en bevisst strategi bak endringene, og hva disse består i. Vår tilnærming og interesse er spesielt knyttet til områder som ledelse, strategisk endringsledelse, energi- og endringskraft, atferd, prestasjonsledelse, legitimitet og omdømme. Et gjennomgående trekk ved flere omstillingsprosesser i offentlig sektor er at de har hatt effektivisering og fornyelse av forvaltningen som mål, og har vært inspirert av internasjonale trender og markedsliberalistisk tenkning. Vårt tema kan synes relevant for offentlige virksomheter fordi vi har grunn til å tro at de i større grad enn tidligere er avhengig av legitimitet og godt omdømme i befolkningen for å opprettholde sitt eksistensgrunnlag.

For å kunne belyse vår problemstilling og tema i avhandlingen, har vi valgt en stor norsk virksomhet, AS Vinmonopolet, som case. Dette er en offentlig virksomhet som ser ut til å ha lyktes i stor grad med sin strategiske endringsprosess. Hvordan har de greid å gå fra å være en tradisjonell statlig virksomhet til å bli en enhet med fokus på prestasjon, service og kvalitet? Gjennom studien vil vi beskrive hvilke strategiske grep AS Vinmonopolet har gjennomført i forbindelse med de store endringene som ble foretatt siden midten av 90-tallet og frem til i dag. Vi vil undersøke om ulike politiske konstellasjoner har vært med å prege denne utviklingen, og på hvilken måte dette har foregått i AS Vinmonopolet.

De fleste har et forhold til AS Vinmonopolet, som fremstår som en viktig institusjon i vårt land i dag. Selv om AS Vinmonopolet sammenlignet med andre offentlige virksomheter kan oppfattes som spesiell, fordi de selger et produkt som kunder i stor grad etterspør og det er knyttet nytelse til, mener vi det er elementer i deres virksomhet som er av betydning å studere nærmere og som kan være av interesse for andre offentlige virksomheter. AS Vinmonopolet som institusjon har vært et aktuelt tema i Norge i mange år, men det er få studier som omfatter hvordan de har gått fra å være en tradisjonell forvaltningsvirksomhet, til å bli en mer servicerettet organisasjon. De studiene vi har funnet omhandler i stor grad det norske folks alkoholvaner og hvordan monopolordningen har bidratt til sosial kontroll innenfor dette feltet.

² Betyr styring eller administrasjon, og er offentlig myndighetsutøvelse med unntak av dømmende virksomhet eller formell lovgivning. Forvaltningens viktigste mål er å iverksette politiske mål gitt av Stortinget (St meld nr 19 (2008-2009))

Inspirasjonen til valg av tema fikk vi gjennom et foredrag på en konferanse arrangert av Styreutvikling Romerike på Åråsen 26. februar 2009, hvor administrerende direktør for AS Vinmonopolet, Kai G. Henriksen, gjennomførte et interessant og inspirerende innlegg om AS Vinmonopolet. Vår nysgjerrighet ble vekket allerede den gangen, og vi bestemte oss tidlig for å velge endringsledelse som tema for vår avhandling, og vurderte samtidig at AS Vinmonopolet som case var godt egnet. Det var svært fascinerende å tenke tilbake på hvordan de gamle vinmonopolene så ut og fungerte i forhold til det vi i dag kjenner som AS Vinmonopolet. Tidligere kunne det være langt mellom butikkene, kundene sto lenge i kø, kundene hadde ikke tilgang til varene selv og du måtte betjenes av en butikkmedarbeider bak en skranke. For mange kunne dette oppleves både som stigmatiserende og lite kundevennlig. AS Vinmonopolet har de senere år utviklet seg til å bli en moderne butikkjede som vektlegger service, samfunnsansvar og omdømmebygging. Hvordan kan vi forstå de endringene som har skjedd og hvordan har organisasjonen håndtert endringene? AS Vinmonopolet har en styringspyramide der samfunnsoppdrag og visjon ligger på topp. De scorer høyt på BI's kundebarometer som måler kundetilfredshet. Senest i resultatene til Norsk kundebarometer i 2010 er de rangert som nummer 4 av i alt 190 rangerte bedrifter. De er kun slått av Flytoget, BMW og Toyota. I 2006 ble Vinmonopolet kåret til Årets servicebedrift av Handels- og Servicenæringens Hovedorganisasjon, og i 2008 er kundene nesten 100 prosent fornøyde.

Vi har begge lederstillinger innenfor tradisjonell offentlig sektor, henholdsvis NAV og Statens vegvesen. Dette er monopolbaserte virksomheter som er avhengig av befolkningens tillit og legitimitet for å kunne fortsette å eksistere som monopolvirksomheter. Mange er kritisk til monopolsituasjonen og spørsmålet knyttet til om det er det offentlige som skal drive disse virksomhetene, dukker stadig opp, og utfordres stadig av NPM tenkningen og stram offentlig økonomi (Busch et al 2007a). Dette innbefatter sterke politiske krefter både nasjonalt og internasjonalt. Skal offentlige virksomheter fortsette å opprettholde sin posisjon i samfunnet, må de alltid være villig til løpende å tilpasse seg omgivelsene og de forventninger som stilles til dem. I tradisjonelle forvaltningsbedrifter kan det se ut som om organisasjonenes fokus i størst grad er på de ansatte og i mindre grad på kundene, hvor forvaltningen er sterkt underlagt politiske ledelse, og autoritet i stor grad utøves i kraft av lover og regler. De har ofte en hierarkisk organisasjonsstruktur og tydelig arbeidsdeling. I en profesjonell servicebedrift kan det se ut som strategi og nytenkning vektlegges gjennom utvikling av felles visjon og mål, og hvor disse virksomhetene i større grad er opptatt av legitimitet og godt omdømme. Fokuset er i større grad på en profesjonell tilnærming til publikum hvor de er opptatt av fornøyde kunder, noe som skal oppnås gjennom riktig ledelse, profesjonalitet, spesialisering, service- og kundebehandling (Busch et al 2007a).

Selv om valgte case, AS Vinmonopolet, vanskelig kan sammenlignes innholdsmessig med henholdsvis Statens vegvesen og NAV, er det likevel interessante tema og områder som kan ha interesse for oss i fremtiden. Basert på dette vil vi til slutt i vår avhandling si noe om hvilke utfordringer AS Vinmonopolet står overfor i tiden fremover.

1.2 Videre disposisjon av avhandlingen

Dette kapitlet har bestått av å beskrive bakgrunn for valg av tema og videre disponering av avhandlingen. I kapittel 2 presenterer vi bakgrunnen for valg av problemstilling og forskningsspørsmål samt konkretiseringen av disse. Kapittel 3 vil fortrinnsvis være en orientering om den offentlige virksomheten AS Vinmonopolet, hvor vi presenterer en beskrivelse av utviklingen siden starten av i 1922 og frem til i dag. Vår teoretiske tilnærming er i kapittel 4, hvor vi benytter en konseptuell foretaksmodell som overbygning for aktuell teori som knyttes opp til problemstilling, forskningsspørsmål og empiri. Metodisk tilnærming og kritisk refleksjon til denne er beskrevet i kapittel 5, mens kapittel 6 består av empiri fra dokumentundersøkelser og intervju, hvor aktuelle funn sees i sammenheng med teoretisk valg fra kapittel 3 og hvor vi presenterer en analyse sett opp i mot problemstilling, forskningsspørsmål og underliggende delspørsmål benyttet i intervjusituasjonen. Kapittel 7 består av oppsummering og konklusjon i forhold til problemstillingen.

2 Problemstilling

2.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

Hva kjennetegner virksomheter som lykkes, og hva har de gjort for å bli fremragende?

I dette kapitlet presenteres bakgrunnen for valg av problemstilling og forskningsspørsmål og vår studie dreier seg om å se på offentlige virksomheter som har lyktes med å gå fra å være tradisjonelle byråkratiske forvaltningsvirksomheter, til å bli mer moderne og servicerettet. Det finnes fortsatt mange tradisjonelle statlige forvaltningsvirksomheter, som til tross for store reformer ikke opplever den måloppnåelsen som samfunnet krever i forhold til effektivitet, produktivitet, kostnadseffektivitet og kundetilfredshet. Større eller mindre endringer skjer stadig, uten at omdømmet³ av den grunn blir bedre. Både NAV reformen og forvaltningsreformen som bidro til store endringer for Statens vegvesen, har ikke ført til høye score på BI's kundebarometermålinger. Som et eksempel fra 2008 er Trafikkstasjonene⁴ plassert på 186. plass av totalt 189 plasser, hvor NAV kommer sist⁵. Norsk kundebarometer⁶ er et forskningsprogram som gjennomføres ved Handelshøyskolen BI.

I vår studie har vi valgt å ta utgangspunkt i en case for å belyse hvordan det er mulig å gå fra å være en tradisjonell forvaltningsvirksomhet, til å bli en profesjonell servicepreget organisasjon. Vi vil beskrive en konkret statlig virksomhet, AS Vinmonopolet, for å belyse på hvilken måte de har jobbet for å komme dit de er i dag. Endringen i AS Vinmonopolet har kommet gradvis over noen år, og vi er nysgjerrig på å se nærmere på hvilke strategiske endringer som har vært gjennomført i denne prosessen, hvordan kan vi forstå disse endringene, på hvilken måte har endringene påvirket atferden i organisasjonen og hvordan har virksomheten håndtert dem. Er det en styrt endringsstrategi, eller er det resultat av tilfeldigheter? Er det ikke tilfeldighetens spill, kan det være interessant for andre offentlige virksomheter, hvordan AS Vinmonopolet faktisk har lyktes med sine endringer. Både tidligere trusler og mulige fremtidige utfordringer for virksomheten er også av interesse. På bakgrunn av dette har vi utviklet følgende problemstilling og forskningsspørsmål for vår masteravhandling.

³ Med omdømme menes summen av hvordan omverdenen oppfatter oss, og ikke nødvendigvis hva vi mener eller hevder det er (Apeland 2007:36).

⁴ Trafikkstasjonen er en enhet i Statens vegvesen som har ansvar for trafikant- og kjøretøyrettede oppgaver.

⁵ <http://www.kundebarometer.com/index.php?content=nkbres2010&criteria=tilfrdshet>

⁶ NKB

2.2 Problemstilling

”Hvordan endre en statlig forvaltningsvirksomhet til en profesjonell servicebedrift?”

2.3 Forskningsspørsmål

Våre forskningsspørsmål er valgt for å kunne operasjonalisere problemstillingen gjennom studien, og sammen med ulike organisasjonsteoretiske perspektiv vil vi belyse den strategiske endringsprosessen som har skjedd ved hjelp av empiri hentet både fra intervju og dokumentundersøkelser.

Vi har med bakgrunn i vårt tema og valgte hovedproblemstilling utviklet følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hva kjennetegner de strategiske endringene som er gjennomført i AS Vinmonopolet de senere år?** Med dette ønsker vi å få en beskrivelse av AS Vinmonopolet fra tidlig 90-tall og frem til i dag, og innsikt i hva som har skjedd i forhold til strategiske endringer. Hvilke viktige beslutninger ble foretatt som har hatt vesentlig betydning for endringene, og finnes det skriftlige dokumenter av betydning? Vi ønsker i tillegg å finne ut om det har vært benyttet ulike teorier/modeller, utvikling av visjon, type ledelse som har vært benyttet og om dette har hatt betydning for endringene. Hvordan endringene ble presentert er også interessant.
- 2. Hvordan har de strategiske beslutningene påvirket atferden i organisasjonen?** Her ønsker vi å få en beskrivelse av endringene hos medarbeiderne, hvordan endringene har påvirket hverdagen til kunder og medarbeidere, hvilke verdier som kjennetegner de ansatte før og etter endring og befolkningens inntrykk av virksomheten før og etter endring (tillit og omdømme).
- 3. På hvilken måte har ledere og medarbeidere deltatt i de strategiske endringsprosessene?** Vi ønsker å se nærmere på hvilken måte ledere og medarbeidere har deltatt i den strategiske endringsprosessen, og som har hatt betydning for resultatene.
- 4. Hvilke strategiske utfordringer står AS Vinmonopolet overfor i tiden fremover?** Med dette vil vi undersøke om det foreligger en plan for videre strategisk arbeid i virksomheten og om det finnes et fremtidig trusselbilde av betydning.

2.4 Avgrensninger i avhandlingen

Vår studie er avgrenset i tid og rom, både av hensyn til oppgavens omfang, men også av hensyn til vår tid som har vært til disposisjon. Vi har hatt hovedfokus på utviklingen fra midten av 90-tallet, fra virksomheten ble delt i det nye detaljsalgsmonopolet AS Vinmonopolet⁷, Arcus AS⁸ og Vectura AS⁹, frem til i dag. I noe grad vil vi ha et fokus på mulig fremtidig trusselbilde og utfordringer. Vårt hovedtema vil være AS Vinmonopolet, som vi har valgt som case i denne avhandlingen. I den sammenheng har vi bevisst valgt å se bort fra eiere¹⁰, styret, kontrollkomiteen og bedriftsforsamlingen som et element i vår studie, selv om de er omtalt i noe grad. Dette er ikke av stor betydning for resultatene i vår avhandling. Kundene er også fraværende i valg av respondenter i forhold til vår avhandling. Vi mener likevel å ha tilstrekkelig materiale til å kunne utføre vår studie. En mulig innfallsvinkel i utredningen var å se nærmere på lederrekruttering og hvilke metoder og utvelgelseskriterier som ligger til grunn for AS Vinmonopolet sitt valg av nye ledere. Dette har vi prioritert bort.

2.5 Aktuelle begrep

Vi har gjort et utvalg av begrep som benyttes i utredningen og som er relevant i forhold til utredningens tema og er knyttet opp til vår problemstilling, forskningsspørsmål og teorivalg.

2.5.1 Strategisk endringsledelse

Reformer og omstilling er blitt vanlig i norsk offentlig sektor, og i følge Busch et al (2007b) kan endringsledelse forstås som ledelsesmessige grep hvor en gjennomfører nødvendig tilpasning og utvikling slik at eksistensgrunnet blir opprettholdt. Busch et al skiller mellom inkrementelle endringer og strategiske endringer, hvor inkrementelle endringer er de "små skritt" i en organisasjons utvikling, men hvor strategiske endringer er mer grunnleggende endringer i organisasjonens forhold til dennes interesser. Med strategi forstår vi det sett av langsiktige virkemidler en organisasjon benytter for å videreutvikle sin misjon (Busch et al 2003b:200). Med strategisk endringsledelse forstår vi på denne bakgrunn ledelsesmessige grep virksomheten tar og de langsiktige virkemidlene virksomheten benytter for å sikre sin eksistensberettigelse og videreutvikle sin misjon. Skal en bedrive strategisk endringsledelse,

⁷ AS Vinmonopolet driver ren butikkdrift

⁸ Arcus AS er Norges største produsent og leverandør av vin og brennevin, og driver med import og grossistvirksomhet.

⁹ Vectura AS er Norges ledende logistikkvirksomhet, med import, lager og distribusjon innenfor vin og brennevin og andre alkoholholdige drikkevarer.

¹⁰ Det er Helse- og omsorgsdepartementet som eier AS Vinmonopolet

må endringen sees i et videre perspektiv, et helhetsperspektiv.

2.5.2 Strategiske utfordringer

Med begrepet strategiske utfordringer forstår vi utfordringer virksomheten står overfor i sitt arbeid med virkemidlene virksomheten benytter for å videreutvikle sin misjon og sikre sin eksistensberettigelse.

2.5.3 Misjon

Med misjon forstår vi en virksomhets identitet, særpreg og funksjon i samfunnet, og kan beskrives som virksomhetens samfunnsoppdrag (Busch et al 2007b:200).

2.5.4 Atferd

”Atferd er det essensielle bindeleddet mellom en organisasjons strategi og resultater som inntjening, avkastning på kapitalen, markedsandeler og kundetilfredshet”, (Jacobsen 2004:90). Jacobsen (2004) hevder at flere mener endringer ikke kan oppfattes som reelle før atferden i en organisasjon har endret seg, eller før medlemmene i organisasjonen opptrer og handler på en annen måte enn tidligere. Berg (1987) definerer atferd som ”menneskets atferd (respons) er avhengig av den situasjonen det er i (stimuli) og dets egen personlighet (følelser, logisk evne og holdninger)”. Disse tre kreftene utgjør vår personlighet og står i et kontinuerlig samspill med hverandre. I forhold til våre handlinger velger vi mer eller mindre bevisst avhengig av vår personlighet. I forhold til tema for avhandlingen velger vi å legge dette til grunn for vår forståelse av atferdsbegrepet.

2.5.5 BI`s kundebarmålinger

Norsk Kundebarmåling ved Handelshøyskolen BI er et forskningsprosjekt som årlig måler tilfredshet og lojalitet blant norske forbrukere. Resultatene (målingene) er basert på i underkant av 20 000 kundevurderinger hvor kundene får anledning til å si hva de mener om bedrifter de kjøper varer og tjenester fra. Totalt omhandler dette over 40 bransjer og til sammen 190 bedrifter. Det hevdes at forskningen er basert på høy internasjonal kvalitet og stiller på linje med tilsvarende undersøkelser som gjennomføres i andre land (BI Magasinet, juni 2010:63).

2.5.6 MMI

Markeds- og mediainstituttet (MMI) ble opprett i 1987 og er et norsk institutt innen meningsmålinger og markedsanalyser. De ble overtatt av det internasjonale markedsanalyse selskapet Synovate i 2006¹¹. Selskapet har over 6000 ansatte og er representert i 62 land. I Norge er det over 100 medarbeidere som de siste sju årene har målt omdømme til 83 offentlig etater og 40 organisasjoner. For offentlige etater måler de det norske folks totalinntrykk og samfunnsansvar gjennom å sjekke effektivitet og økonomisk styring, herunder hvilket inntrykk folk har av etatens evne til å løse pålagte oppgaver, holde seg innenfor budsjetterte rammer og levere innen rimelig tid. De sjekker i tillegg åpenhet og informasjon, herunder hvor lett det er å få innsyn i etatens arbeide, samt av etatens informasjon om virksomheten utad. Kompetanse og fagkunnskap måles også, hvor de ser etter hvilken oppfatning folk har av etatens faglige nivå og om kompetansen er målrettet i forhold til det virksomheten driver med.

¹¹ <http://www.synovate.no/>

3 Presentasjon av avhandlingens case - AS Vinmonopolet

I kapittel 3 presenteres avhandlingens case, AS Vinmonopolet, som er valgt som et eksempel på beskrivelse av en offentlig virksomhet som har lyktes med sine strategiske endringer. Vi vil i undersøkelsen ha fokus fra midten av 90-tallet og frem til i dag, men i vår beskrivelse av virksomheten i dette kapitlet, vil den bli beskrevet fra en tid hvor alkohol var et stort problem i Norge, og hvilke tiltak som ble satt i verk som å kunne redusere og kontrollere brennevinsforbruket i befolkningen, og frem til i dag hvor de fremstår som en vellykket offentlig virksomhet.

3.1 Etableringen av AS Vinmonopolet

På 1800-tallet var det store alkoholproblem i Norge. Lovgivningen var liberal og tekniske fremskritt i produksjonssektoren var med på å øke brennevinsforbruket. Det toppet seg omkring 1830-1840, da hver voksen innbygger i gjennomsnitt drakk cirka 13 liter ren alkohol i året i form av brennevin. Det økende misbruket gjorde at opinionen mot brennevinet vokste, og i 1871 ble det aller første samlaget etablert. Samlaget var et kommunalt kontrollert brennevinsutsalg som skulle eliminere de privatøkonomiske interessene rundt brennevinsalget. Overskuddet skulle gå til "allmenntil arbeid". I 1919 ble det arrangert en landsdekkende folkeavstemning om totalforbud mot omsetning av brennevin og hetvin. 62 % stemte ja til forbudet og forbudet ble lovfestet i 1921. Vinlandene var ikke særlig glade for forbudet, og på grunn av den norske eksporten av klippfisk til disse landene ble protestene tatt svært alvorlig. Den økonomiske krisen fra 1920 gjorde det enda mer påkrevd å få til gode handelsavtaler med vinlandene, men Frankrike ville bare gå med på en avtale som sikret at nordmenn kunne kjøpe den svakvinen de ønsket, og hvor mye de ville av den. Det ble påstått at et sentralisert vinmonopol ville hindre den lokale planløsningen som rådde i Norge. Dette hadde mye å si for at Vinmonopolet ble etablert som et privat aksjeselskap under statlig kontroll 30. november 1922. Enerettene til Vinmonopolet omfattet både import og salg. Formålet var å sikre salg av vin over hele landet og samtidig ta sosiale hensyn i forbindelse med alkoholomsetningen. Da forbudet mot salg av sterkvin (1923) og brennevin (1926) ble opphevet, fikk Vinmonopolet ansvaret for handelen med disse produktene også. En rettsak i 1930 avslørte store mangler ved innkjøpsrutinene til Vinmonopolet, og ordningen ble gjennomgått på nytt. Innkjøpsprosedyrene ble åpnet for innsyn og formaliserte, slik at enkeltpersoner fikk mindre makt og påvirkning. Vinmonopolet ble

knyttet nærmere opp mot staten, men var fremdeles et aksjeselskap. Selskapet ble underlagt en egen lov av 19. juni 1931 (vinmonopolloven), og gradvis ble private eierinteresser kjøpt ut, og siden 1939 har staten eid Vinmonopolet.

3.2 Modernisering av AS Vinmonopolet

Etter at EØS-avtalen¹² tok til å gjelde 1. januar 1994, ble vinmonopolordningen på nytt satt under press. EFTA's overvåkningsorgan, ESA, slo fast at import- og engrosmonopolet til Vinmonopolet var i strid med EØS-avtalen. Resultatet var at disse delene av monopolordningen ble opphevet 1. januar 1996. Samtidig ble Vinmonopolet delt og det statlige aksjeselskapet Arcus AS og Vectura AS stiftet. Arcus AS overtok all import- og grossistvirksomhet i tillegg til eneretten til brennevinsproduksjon og tapping på flasker. Vinmonopolet stod igjen som et rendyrket detaljhandelsmonopol. I 1997 ble det klart slått fast at vinmonopolordningen slik den er i dag, er i samsvar med EØS-avtalen¹³.

1998 markerer starten på moderniseringen av AS Vinmonopolet, hvor den mest synlige endringen er åpning av seks nye butikker, som er den største utvidelsen av butikkene siden 1975. I 1999 ble selvbetjente utvalg en prøveordning, som ble en fast ordning i 2001. Vinmonopolet har i mange år vært utsatt for mye kritikk og utskjelling, men har de siste årene utviklet seg til å bli en moderne servicebedrift med vekt på ansvar, høy fagkunnskap, godt vareutvalg og effektiv drift (10 år som faghandel 2005). Journalist Tom Martinsen i Dagens Næringsliv (5. desember 2005, i 10 år som faghandel 2005) hevder at *“Under hans (Knut Grøholt, redaktørens anmerkning) tid har polet beveget seg fra å være en antikvarisk levning til å bli en topp moderne vinbutikk med et utvalg ingen utenlandske butikker matcher”*. En av Italias ledende vinskribenter, Giovanni Fabrizio, hevder følgende om Vinmonopolets butikker (10 år som faghandel 2005:25); *“Ingen vinbutikk i Italia kan tilby sine kunder et så bredt utvalg fra forskjellige land og regioner. Så godt utvalg får man neppe noe annet sted i hele Europa, kanskje med unntak av noen butikker i Tyskland. Jeg er imponert”*.

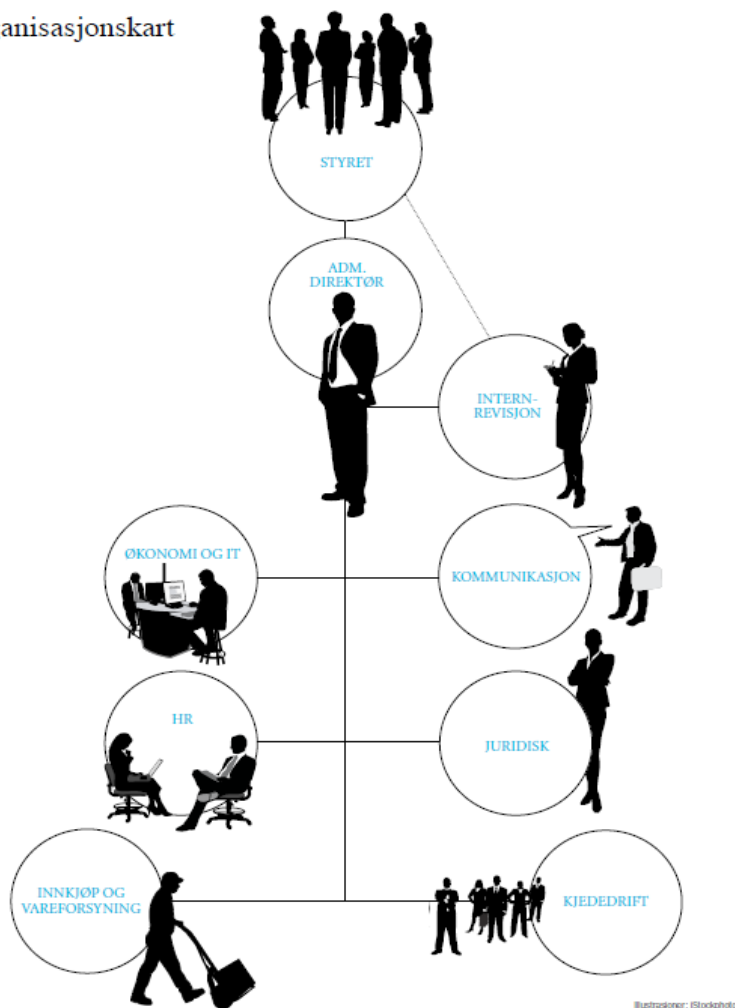
¹² EØS-avtalen (Det Europeiske økonomiske samarbeid) knytter medlemslandene i EFTA (Det Europeiske Frihandelsforbundet) til det indre markedet i EU (den Europeiske Union). Skal sørge for fri bevegelse og utveksling av varer, personer/arbeidskraft, tjenester og kapital (*de fire frihetene*), samt andre områder som utfyller det indre markedet i EU, herunder felles konkurranseregler og regler for statsstøtte.

¹³ www.vinmonopolet.no

Vinmonopolet har hatt en økning fra 112 butikker i 1996 til 248 butikker i 2009, og hvor antall årsverk har økt fra 714 til 1168 i samme periode. AS Vinmonopolet har et styre og en bedriftsforsamling hvor seks av medlemmene oppnevnes av Kongen i statsråd og tre er valgt av og blant de ansatte. Kontrollkomiteen er valgt av og blant bedriftsforsamlingens oppnevnte medlemmer, og skal føre tilsyn med styrets og administrerende direktørs forvaltning av selskapet. De skal i tillegg påse at kontrolloppgavene blir utført. Ledergruppen i AS Vinmonopolet består i dag av totalt sju ledere som har kontor plass på Kjedekontoret i Akersgata i Oslo og består av følgende; administrerende direktør, leder Juridisk, Kjededirektør, leder Økonomi og IT, leder HR, direktør Innkjøp og vareforsyning, og leder Kommunikasjon. Helse- og omsorgsdepartementet er overordnet instans (Årsberetning 2009).

3.3 Organisasjonskart for AS Vinmonopolet per 1.1.2010

Organisasjonskart



Figur 1 Organisasjonskart for AS Vinmonopolet per 1.1.2010 (Årsberetning 2009:4)

4 Teoretiske perspektiver

I dette kapitlet presenteres relevant teori som er aktuell i forhold til det fenomenet som studeres, basert på en konseptuell modell som skal bidra til å gi helhetsforståelse og en forenkling av virkeligheten, og som samtidig skal gi struktur i forhold til øvrig teori. All teori er basert på vår problemstilling og forskningsspørsmål som er presentert i kapittel 2 og i forhold til empirisk materiale fra intervju og dokument søk. Vi starter med å beskrive den historiske utviklingen innenfor organisasjon og ledelse fra tidlig 1900-tall og frem til i dag. Dette er av interesse for studien fordi den vil sette de strategiske endringene i offentlig sektor i et større historisk perspektiv.

Vår studie tar utgangspunkt i offentlig virksomhet, hvor vi beskriver hvordan en konkret organisasjon har gått fra å være tradisjonell og byråkratisk, til å bli en mer service- og kunderettet organisasjon. Vi er nysgjerrig på å finne ut hvordan de har greid dette. Alle organisasjoner bør ha et bevisst forhold til mål og resultater, og for å sikre offentlig sektors eksistensberettigelse må organisasjonene være endringsvillige. Omgivelsene krever at organisasjoner endrer seg i takt med samfunnet for øvrig, og i denne sammenhengen er strategisk endringsledelse svært aktuelt. Med endringsledelse forstår vi i denne sammenhengen ledelsesmessige grep for å sikre foretakets eksistensberettigelse gjennom nødvendig tilpasning og ønsket utvikling (Busch et al 2007b:11).

Det har vært viktig å benytte ulike teoretiske innfallsvinkler knyttet til valgte problemstilling og forskningsspørsmål, for å få et bedre utgangspunkt for å forstå og fortolke empiriske funn. Selv om ulike tema har vært interessante sett opp mot problemstillingen, har vi valgt å spisse de teoretiske temaene til atferd og ledelse av mennesker i endringsprosessen, hvor vi setter dem i en helhetlig ramme. Med dette som utgangspunkt er andre både interessante og viktige teoretiske innfallsvinkler og tema, som for eksempel teknologi, rammer, lover og regler og andre tilstøtende tema knyttet til strategi og endring av organisasjoner, viet noe mindre oppmerksomhet. Teoriene fra de ulike fagområdene vil organiseres i en overordnet modell, den konseptuelle foretaksmodellen (Busch et al 2007b). Modellen bidrar til å skape forenkling av virkeligheten og gi helhetsforståelse, og består av fire delsystemer; koalisjons-, transformasjons-, ledelses- og atferdssystemet. Disse står dynamisk i et avhengighetsforhold til hverandre og innebærer at endringer ett sted påvirker et annet sted.

Av hensyn til omfanget, har vi ikke fordypet oss like mye i alle delene av den konseptuelle foretaksmodellen, men valgt ut enkelte områder vi mener er mer relevant i forhold til vår problemstilling og forskningsspørsmål. Vi har i tillegg gått dypere i tilstøtende aktuell

litteratur som for eksempel ledelse- og ledelsesstiler, bedriftskultur, institusjonell teori, organisasjonsoppskrifter, legitimitet, omdømme, kvalitet og kompetanse i virksomheter og prestasjonsledelse. Teoriene er relevant for å kunne svare på vår problemstilling og forskningsspørsmål, ved å benytte empiri til å se hvordan en offentlig virksomhet, som har lyktes i sitt endringsarbeid, har kommet seg dit de er i dag. Det er spesielt innenfor atferds- og ledelsesområdet vi har beskrevet relevant teori. Den konseptuelle foretakmodellen blir i denne sammenheng et nyttig verktøy for vår analyse av empirisk materiale, og vil gi oss hjelp til å se hvordan de ulike strategiske tiltakene henger sammen og påvirker hverandre i et teoretisk perspektiv. Strategisk ABCD (Busch et al 2009) er aktuell i noe grad for å systematisere og til å få overblikk og innblikk i de endringene som er gjennomført i AS Vinmonopolet samt å se på mulige fremtidige utfordringer for virksomheter.

For at eksternt endringspress og intern endringskraft skal kunne skape forandring, må det foreligge endringsevne i en organisasjon. Busch et al har videreutviklet en modell fra Greenwood og Hinings (1996) i Busch et al (2007b:56), for å forstå og synliggjøre endringspress, endringskraft og endringsevne. Denne modellen benyttes for å kunne beskrive og forstå de endringene som har skjedd i AS Vinmonopolet, hvor de har beveget seg fra å være en tradisjonell forvaltningsvirksomhet til å bli en profesjonell servicebedrift. Har motstanden vært stor, eventuelt hvor var motstanden og på hvilken måte bidro de gjennom strategisk arbeid til å møte denne motstanden? Motstand mot forandringer er en naturlig del av alle endringer i samfunnet. For å forstå det samspillet som utspiller seg mellom organisasjoner og omgivelsene og i hvilken grad de eksponeres for press utenfra, vil vi se nærmere på institusjonell teori, herunder legitimitet, organisasjonskultur og organisasjonsoppskrifter. Virksomheter er avhengig av legitimitet for å kunne opprettholde sin posisjon i samfunnet, og i hvilken grad har AS Vinmonopolet vært opptatt av dette i sin endringsprosess? Har de arbeidet strategisk i forhold til utvikling av organisasjonskulturen og i så fall på hvilken måte? Teoriene vi har benyttet i avhandlingen er et forsøk på å gi et forenklet bilde av virkeligheten, og jo flere teorier vi behersker, jo lettere er det å se utfordringer og muligheter i vår case, fra ulike perspektiv.

4.1 Historiske endringer innenfor organisasjons- og ledelsesfaget

Store endringer har skjedd innenfor organisasjons- og ledelsesfaget siden tidlig på 1900-tallet, da Fredrick Taylor (1857-1917) innførte vitenskapelig bedriftsledelse (scientific management) for å skape mer effektive organisasjoner, hvor han blant annet tok i bruk akkordlønn, detaljerte jobbeskrivelser og samlebåndsteknologi. Avstanden til lederen var

stor og all kommunikasjon foregikk via overordnede. Ingeniøren Henri Fayol (1841-1925) innførte bruk av organisasjonsplan og stillingsinstrukser, mens Max Weber (1864-1920) mente byråkratisk utvikling av organisasjoner var en forutsetning for å oppnå best mulig utnyttelse av ressursene, hvor det ikke hadde noen betydning hvem som satt i lederrollen. Videre gikk veien til Hawthorn-eksperimentene på 30-tallet (Elton Mayo, 1880-1949), hvor medarbeideromsorg var nøkkelen til suksess, og human-resource tenkningen (HR) ga bedre innsikt i hva som påvirket menneskene i arbeidssituasjonen (Busch et al 2003b). Abraham H. Maslows behovshierarki (1908-1970) og Fredrick Herzbergs (1923-2000) motivasjons- og hygienefaktorer dominerte på 50-tallet, og ble videreført av den amerikanske professoren i ledelse, Douglas McGregors (1906-1964) teori X og Y, som handlet om lederens menneskesyn. Deretter kom en tid hvor en tok det beste fra ledelsesstrukturer, ledelsesvitenskap og humanismen, og skapte helhetlige ledelsessystemer. Nå lever vi i en tid hvor det stadig kommer nye løsninger og hvor ting endrer seg raskt.

Reformer og omstilling er ikke lenger noe nytt i offentlig forvaltning i Norge. Etterkrigstiden har bestått i omfattende oppbygging, utbygging og ombygging av den statlige forvaltning. Reformene i norsk forvaltning er i stor grad oppstått som en følge av moderniseringsarbeidet som er gjennomført innenfor OECD-området, som igjen er påvirket av ideene bak moderniseringsbølgen vi finner i NPM. De kjennetegnes ved mer bruk av markedsliberalisme, hvor det er innført standarder for mål og resultat (Busch et al 2007a). For ledere stilles det større krav til mer resultatorientert ledelse og mer endringsorientert ledelse, og det har blitt en vridning fra input-orientert rasjonalisering til en "value-for-money"-bevegelse i offentlig sektor (Busch et al 2007a:263). Dette har blant annet bidratt til det økte presset om å gjøre mer med mindre ressurser, som igjen bidrar til at oppmerksomheten rettes mot å finne mer effektive måter å jobbe på¹⁴. Som en konsekvens har det blitt utviklet ulike målemetoder for å kontrollere om mål blir nådd på en kostnadseffektiv måte.

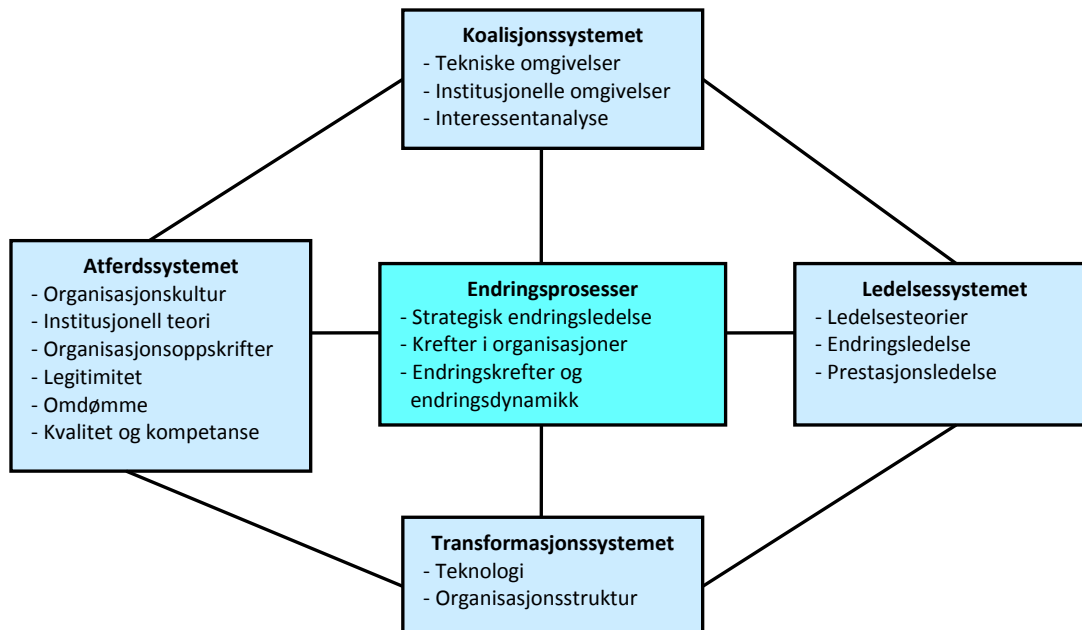
NPM har vært en internasjonal trend hvor den sterkeste utviklingen har funnet sted i England, USA, Canada, New Zealand og Sverige, og etter hvert i Norge. Allerede tidlig på 80-tallet ble det igangsatt reform- og fornyelsesprogrammer av henholdsvis regjeringen Willoch og senere Brundtland (Busch et al 2007a:263). Dette ble senere fulgt opp av Bondevik-regjeringen gjennom "Et enklere Norge" på slutten av 90-tallet, mens Stoltenberg-regjeringens "Skritt på vegen" (2000) representerer en mer markedsrettet strategi, ved at disse programmene har bidratt til mer åpenhet i forvaltningen, brukerorientering og

¹⁴ Nye programmer og lignende

effektivitet. På denne måten opprettholdes i større grad legitimiteten. Økt effektivitet og bedre kvalitet, i form av at staten skal få mer ut av hver krone, har vært sterkt vektlagt i endringsarbeidet. NPM kan beskrives som en sekkebetegnelse som angir prinsipper for god organisering og ledelse, hvor forskjellene mellom offentlig og privat sektor blir mindre. I stikkordsform handler NPM blant annet om avhierarkisering, avbyråkratisering, skille mellom politikk og forvaltning, konkurranse og marked, mål- og resultatstyring, brukeren i sentrum hvor en har utstrakt bruk av brukerundersøkelser som en viktig indikator på om målet er nådd.

4.2 Den konseptuelle foretaksmodellen

I følge Busch et al (2007b:17) forstås endringsledelse som ledelsemessige grep for å sikre organisasjonens eksistensberettigelse gjennom nødvendig tilpasning og ønsket utvikling. Det betyr at en må sette endringsledelse i et strategisk perspektiv, et overordnet perspektiv. Dette skal bidra til at organisasjonens fremtidige eksistens sikres og at den er i stand til å ivareta og utvikle relasjonene til ulike interessenter. Endringsledelse handler om endring i samspill om mål og midler, og innebærer at en arbeider med alle de ulike systemene og prosessene for å kunne skape legitimitet og eksistensberettigelse. I den konseptuelle foretaksmodellen betraktes organisasjonen ut fra fire delsystemer; **koalisjons-, transformasjons-, ledelses-, og atferdssystemet** (Busch et al 2007b:34). Dette er fire sentrale systemer i en organisasjon og viser hvordan disse systemene er koplet sammen. Den gir grunnlag for integrasjon på flere nivå og modellen representerer en forenkling, samtidig som den gir oversikt. Den viser også den høye kompleksiteten som kan prege en endringsprosess. Modellen innebærer (Busch et al 2007b:17) en forståelse av organisasjoner som åpne, dynamiske systemer eller koalisjoner. Det dynamiske aspektet er til stede gjennom at de ulike delsystemene er gjensidig avhengig av hverandre. Det innebærer at endringer i ett delsystem påvirkes av de øvrige delsystemene. I avhandlingen benyttes foretaksmodellen som en overordnet modell, og hvor ytterligere aktuell teori som omhandler spesielt atferd- og ledelsesområdet, plasseres i den sammen rammen. Vi vil benytte disse teoriene til å utdype innholdet i den konseptuelle foretaksmodellen, da fortrinnsvis med fokus på atferd og ledelse. Foretaksmodellen med tilstøtende teori danner grunnlag for våre analyser, den gir bedre oversikt, samt gjør det enklere å strukturere aktuell empiri og se ting i sammenheng med utgangspunkt i vår problemstilling og forskningsspørsmål.



Figur 3 Den konseptuelle foretaksmodellen med aktuelle teorier relatert til avhandlingens problemstilling (fritt etter Busch et al 2003b:37)

Vi vil nå presentere de fire delsystemene i foretaksmodellen, hvor vi har et hovedfokus på ledelses- og atferdssystemet. Temaet innenfor disse to dimensjonene omtales også i annen relevant teori, som vi har valgt å plassere inn i delene i foretaksmodellen.

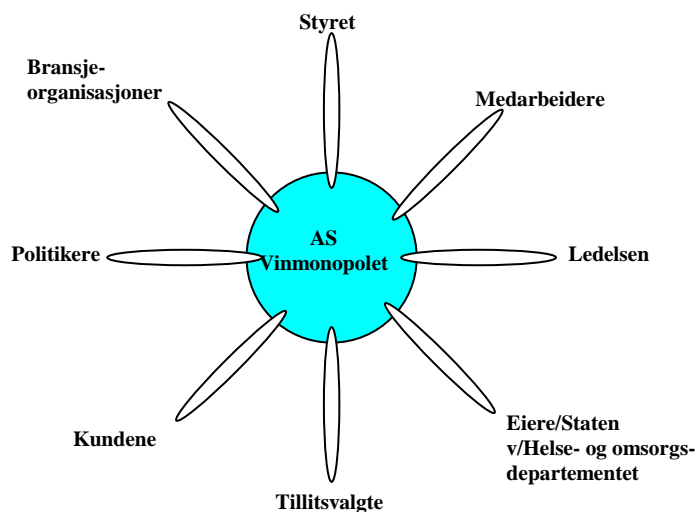
4.3 Koalisjonssystemet

Det er i koalisjonssystemet vi finner grunnlaget for de sentrale målene, og som utgjør koalisjonen av interessenter som gjennom ulike avtaler setter organisasjonen, også omtalt i "Strategisk ABCD" (Busch et al 2009) som "politiske system". Forholdet til de aktive interessentene finnes her og de representerer en kopling mellom organisasjonen og øvrige deler av omgivelsene, både teknisk og institusjonelt. Det viktigste skillet mellom de to er at de tekniske omgivelsene kan knyttes til effektivitet, mens de institusjonelle kan være knyttet til legitimitet. Forholdet mellom organisasjonen og interessentene reguleres av kontrakter, som kan være skriftlige, formelle eller utformelle. De angir hvilke belønninger organisasjonen skal levere og hva de kan forvente i motytelse. En inngått kontrakt følges opp med en kontraktsoppfyllelse, i form av mål som organisasjonen må forholde seg til. Vi finner både makt, maktbruk og konflikter i dette systemet.

Det var Barnard (1938) som hevdet at en organisasjon kan betraktes som en samling av interessenter (Busch et al 2003b:60). Med utgangspunkt i *interessentmodellen* kan en se på organisasjoner som en løst koblet koalisjon bestående av skiftende interessegrupper.

Interessentene vil ha ulike behov men er en viktig forutsetning for eksistensgrunnlaget for en organisasjon, gjennom at de er villige til å yte et bidrag fordi de opplever de produserte belønningene som verdifulle. I en strategisk endringsprosess kan det bli sårbart for organisasjonen dersom viktige interessenter ikke støtter endringene eller velger å forlate organisasjonen.

En virksomhet er avhengig av legitimitet for å kunne fortsette å være i posisjon, for eksempel i en monopolsituasjon. Både kvalitet, kundebehandling og service, er viktige prinsipper i forholdet til interessentene. Dersom interessentene ikke er fornøyd med virksomhetens tjenester og rutiner, kan de øve press for å privatisere virksomheten, slik at andre aktører også kan konkurrere på samme arena. Dette er illustrert i en interessentmodell, som vist i figur 4, hvor aktuelle interessenter i en offentlig virksomhet identifiseres. Her med et eksempel med utgangspunkt i avhandlingens case, AS Vinmonopolet (Busch et al 2003b:28).



Figur 4 Interessenter i en interessentmodell med eksempel fra avhandlingens case, AS Vinmonopolet (Busch et al 2003b:28)

4.4 Transformasjonssystemet

Transformasjonssystemet eller organisasjonens struktur og teknologi er utviklet for å omforme interessentenes bidragsstrømmer til ønskede belønningsstrømmer som interessentene krever for å delta i koalisjonen (Busch et al 2007b:35).

Organisasjonsstrukturen sier noe om arbeidsdeling, delegering og koordinering av oppgaver og har som formål å bidra til en effektiv produksjon av varer og tjenester. For å få til dette er det ønskelig for bedriften å tilstrebe stor grad av stabilitet gjennom å hindre at variasjoner

fra omgivelsene skal påvirke daglig produksjon (Busch et al 2007b:123). Teknologien sier noe om hvordan varer og tjenester skal produseres. Både teknologien og de formelle strukturene er svært synlig i en virksomhet, og de må derfor utformes med tanke på å oppnå høy grad av legitimitet i forhold til omgivelsene. Struktur og teknologi har sitt ståsted fra den rasjonelle vitenskapstradisjonen, hvor antagelser om at formelle endringer og strukturer vil redusere problemer og føre til økt kvalitet og effektivitet. Selv om endringer innenfor det strukturelle systemet kan påvirke menneskelig atferd, vil den ikke alltid medføre ønsket atferd.

Prestasjonsledelse er en teoretisk innfallsvinkel som er relevant i avhandlingen og som presenteres i teorikapitlet, og kan høre hjemme både under transformasjons- og ledelsessystemet. Et av elementene i prestasjonsledelse er prosedyrer og rutiner som benyttes for å transformere bidrag over til belønninger. Det kan være verktøy og redskaper som beskriver roller, funksjoner og arbeidsprosedyrer. Utredningens hovedfokus vil være på ledelses- og atferdssystemet og prestasjonsledelse vil bli ytterligere omtalt i forbindelse med ledelsessystemet i den konseptuelle foretaksmodellen.

4.5 Ledelsessystemet

Ledelsessystemet er utviklet for å sette mål for seg selv og for de andre tre systemene, også helhetlig. Med utgangspunkt i foretaksmodellen kan en si at ledelsesfunksjonen har to dimensjoner; forhandling og kontraktsoppfylning (Busch et al 2003b:34). Det innebærer at den som sitter med ledelsesansvaret gjennomfører kontraktsforhandlinger¹⁵ med interessentene, samt sørger for at organisasjonen overholder sin del av kontraktene. Ledelsen må samtidig arbeide med å utvikle verdier og normer og bidra til at ansatte får en motiverende arbeidssituasjon hvor utvikling, læring og arbeidsmiljø blir ivaretatt. Ledelsen vil i stor grad påvirke atferden i en organisasjon, ikke minst gjennom retten til å ta beslutninger. Det innebærer at ledelse blir sentralt i studier av atferd og endring i organisasjoner, også i forhold til vår tilnærming i denne masteravhandlingen. Til tross for at det finnes mange ulike definisjoner og oppfattelser av ledelsesbegrepet, vil ingen av dem kunne fungere som en standard oppskrift som gir svar på hva som fører til gode resultater.

I følge Hersey og Blanchards definisjon av ledelse (Berg et al 1999:67) er det ethvert forsøk på å påvirke atferden til et individ eller gruppe, med ønske om å oppnå resultater i et samspill med de man jobber sammen med. Plattform for ledelse i staten (FAD 2008:6) hevder ledelse dreier seg om å skape resultater ved at ansatte, organisasjoner og andre involverte jobber

¹⁵ Standardavtaler, større forhandlinger, og lignende.

sammen. De hevder i tillegg at statlig lederskap skiller seg fra annet lederskap på grunn av sin spesielle forankring og mandat, gjennom at de tilhører fellesskapet og er tuftet på demokratiske og rettslige verdier. Som det står skrevet; *”Staten tilhører fellesskapet og er forpliktet på demokratiske og rettsstatlige verdier uavhengig av hvem som sitter med makten. Staten er samtidig et redskap for folkevalgte myndigheter”*. Det hevdes videre at *”Staten forvalter fellesskapets eiendeler og ressurser, og ledere i staten må se til at disse forvaltes forsvarlig, blir godt ivaretatt og effektivt utnyttet”*. Plattform for ledelse i staten hevder i tillegg at medarbeidere skal respekteres og involveres slik at kvalitet og resultater oppnås gjennom bruk av den samlede kompetansen. *”Ledere må derfor balansere settet av forvaltningsverdier på en bevisst måte, for eksempel hensynet til faglighet og kvalitet på den ene siden og effektivitet på den andre”* (FAD 2008).

I avhandlingen tar vi utgangspunkt i Johnsens (Busch et al 2007b:27) definisjon på ledelse som kan defineres som *”et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker”*, som innebærer en ledelsesprosess hvor målene formuleres, problemene løses og kommunikasjonen foregår. Et viktig punkt i Johnsens teori er at ledelsen må søke å nå de mål som kan bidra til interessentenes behov for belønninger, og han deler målene inn i tre ulike grupper; driftsmål, tilpasningsmål og utviklingsmål. Skal ledelsen i en organisasjon fungere godt, må alle målene ivretas. Ut i fra denne definisjonen er lederatferd en selvstendig menneskelig atferdsform, løsrevet fra lederen som person og som kan utøves av alle i organisasjonen. Kvaliteten på ledelse er viktig for virksomhetens resultat, og dermed må ledelsesprosessene fungere på de ulike nivåene i virksomheten.

Vi presenterer her de ulike komponentene i den tredimensjonale ledelsesteorien til Johnsen:

Målformulerende beskrives som et bilde av en fremtidig ønsket tilstand som leder og ansatte er motivert til å realisere. *”Å målsette er å komme til gjensidig forståelse for hvor vi vil hen sammen”*. Målsetting er en viktig men krevende ledelsesoppgave og vi kan skille mellom tre ulike typer mål; *Driftsmål, tilpasningsmål og utviklingsmål*, som handler om å utføre den daglige driften, samtidig med at virksomheten forsøker å tilpasse og utvikle seg i forhold til omgivelsene og interessentene. Virksomheten vil også forsøke å påvirke omgivelsene i stedet for å tilpasse seg endringer i miljøet.

Problemløsende handler om hvordan nå mål ved hjelp av midler. Herunder *analyse/syntese, samarbeid/interaksjon, og å søke/lære*, som kan forstås som å tenke sammen med andre og å våge å eksperimentere i et kreativt miljø. Det handler om å finne frem til nye tiltak og måter å gjøre ting på, prøve det ut i praksis for så å lære av dette.

Språkskapende samspill handler om å utvikle felles begrepsapparat som gjør det mulig å kommunisere på en konstruktiv måte. Herunder *beslutningsspråk, atferdsspråk og*

systemspråk, hvor en utvikler relasjonene mellom mennesker så de blir bedre i stand til å formulere mål og sammen prøve å realisere dem i et språk som gir felles mening og virkelighetsoppfatning.

Ledelse er av stor betydning i strategiske endringsprosesser og er med å påvirker atferden i virksomheten. Temaet er dermed svært relevant i forhold til det vi studerer nærmere i denne avhandlingen sett opp i mot problemstillingen og forskningsspørsmålene.

4.5.1 Endringsledelse

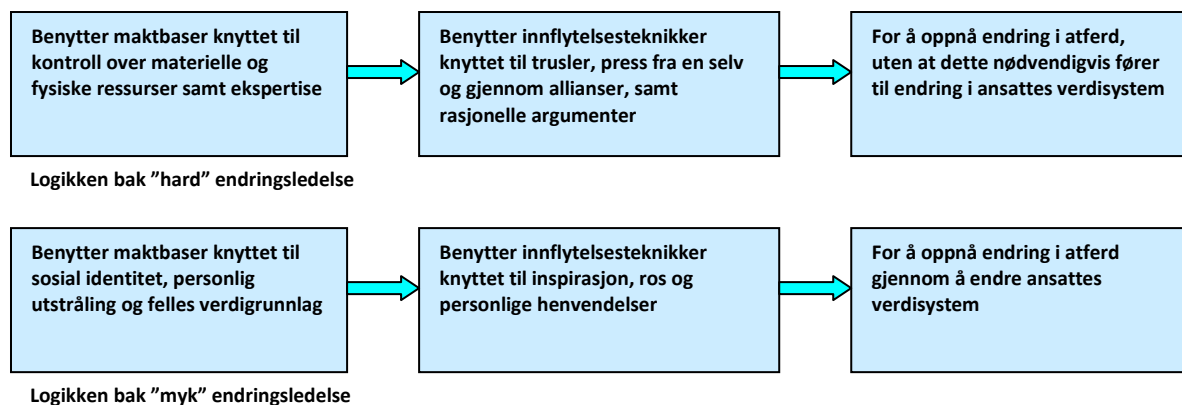
Som teoretisk innfallsvinkel er også endringsledelse sentral i masteravhandlingen. Studien går ut på å beskrive hvordan en tradisjonell forvaltningsvirksomhet har utviklet seg til å bli en profesjonell servicebedrift. Dette med utgangspunkt i en case. Valg av type ledelse i endringsprosesser vil naturlig være med å påvirke utfallet av endringene. Dette studiet er basert på offentlige virksomheter som lykkes, og da blir det ekstra spennende å se nærmere på hvilken type endringsledelse som har vært benyttet. Begrepet endringsledelse kan kanskje oppleves som "smør på flekk", og Jacobsen (2004:213) undrer seg på hva ledelse ville vært uten endring. Busch et al (2007b:17) hevder at endringsledelse er ledelsesmessige grep som gjennomføres for å skape nødvendig tilpasning og ønsket utvikling og for å sikre virksomhetens eksistensberettigelse.

Nesten alle virksomheter er utsatt for endringspress, som kan være både interne eller eksterne. Stadig økende globalisering har hatt stor innvirkning på både norsk næringsliv og forvaltningen, noe som innebærer en stadig sterkere integrasjon på tvers av landegrensler, både politisk og økonomisk. Innenfor EU vedtas hyppig nye regler, retningslinjer og strategier som får direkte betydning både for medlemsland og for Norge gjennom EØS-avtalen (Jacobsen 2004:57). Dette bidrar til større avhengighet mellom land og det som utvikles i ett land, forplanter seg raskt til andre nasjoner eller regioner. Investorer søker mest mulig avkastning og er ikke opptatt av hvor de investerer, og dette sammen med de politiske endringene, har bidratt til at konkurransen mellom bedrifter har økt. For organisasjonene innebærer dette at de må forholde seg til konkurrenter som opererer på markedet og den enkelte virksomhet må tilpasse seg og finne en strategi for å møte denne konkurransen. For noen vil det innebære store strategiske endringer (Jacobsen 2004:59).

I mye av det som er skrevet om strategisk endringsledelse tas det for gitt at endringer er initiert fra toppledelsen, såkalt "*top-down*" (Johnson et al 2008:518). Det forventes av toppledere at de initierer, planlegger og gjennomfører endringer. Det er en viktig rolle for

toppledere gjennom at de påvirker den strategiske retningen, men det er urealistisk å tro at de kan kontrollere alt i en slik prosess. Mange andre i organisasjonen spiller også en viktig rolle i endringsprosesser, som for eksempel mellomledere og medarbeidere for øvrig. Når rutineendringer ikke er planlagt fra toppen, kan menneskene i en organisasjon likevel, over tid, endre på rutinene på en slik måte at det kan føre til større strategiske endringer, "bottom-up".

Jacobsen (2004:220) trekker frem to ulike lederstiler i forbindelse med endringsprosesser; en "hard" og en "myk" endringsledelse. Den "harde" lederstilen preges av instrumentalitet mellom leder og tilsatt, som innebærer at den tilsatte bare gjør det ledelsen krever så lenge de mottar belønning. For å skape atferdsendring må tilsatte overtales til endring ved å ta i bruk fornuftsmessige argumenter. Gjerne hvor en argumenterer for at det vil bli enda bedre etter endringen, eventuelt at det blir verre hvis ikke endringen gjennomføres. Den "myke" lederstilen preges av at relasjonen mellom tilsatt og leder er basert på beundring og begeistring. "Man stoler på lederen, tror at hun vil lede en mot en bedre tilstand, er begeistret for lederens ideer eller velger å følge lederen som betraktes som en "venn"" (Jacobsen 2004:221). Endring oppstår ved at lederen går foran og endrer sin atferd, og gjennom dette endrer de tilsattes verdisyn. Det fokuseres på endring og påvirkning av kulturen. Dette er illustrert i figur 5.



Figur 5 To grunnleggende lederstiler knyttet til ledelse av endringsprosesser, "hard" og "myk" endringsledelse (Jacobsen 2004:221/222)

Endring er en krevende prosess som kan ta lang tid og krever kompetanse innenfor ulike fagområder. Det er flere som har utviklet forslag til hvordan det er mulig å lykkes, men vi ønsker i denne avhandlingen å presentere en viktig bidragsyter på området, John P. Kotter (Kotter 1996). Han trekker frem at endring av folks atferd gjennom å spille på menneskers følelser, er det viktigste elementet i endringsledelse. Med andre ord handler ikke dette om

strategi, struktur, kultur eller systemer, fordi vi ikke endrer vår atferd eller vår tenkning ut fra analyser. Vi endrer vår atferd når sammenhenger blir forklart samtidig som de påvirker våre følelser (Busch et al 2007b:218). Kotter har gjennomført en studie av endringsprosesser i over 100 bedrifter, og resultatene av disse endringsforsøkene viste at noen få var vellykkede, noen få helt mislykkede og de fleste andre var et sted i mellom med hovedtyngde mot nedre del av skalaen. Han konkluderte blant annet med at vellykkede endringsprosesser går gjennom flere faser som hver for seg tar tid, og at en kritisk feil i en fase kan medføre meget redusert effekt. Han identifiserte åtte hovedårsaker ("The Big Ones") til at endringsforsøk ikke lykkes (Kotter 1996):

1. Ikke tilstrekkelig press og kriseforståelse i bedriften
2. Det er ikke dannet en alliansegruppe bak endringsprosessen med nok gjennomslagskraft og makt
3. Visjonen er ikke klart nok formulert
4. Mangelfull kommunikasjon av visjonen
5. Manglende vilje til å fjerne hindringer
6. Mangelfull planlegging av og vilje til å skape tidlig suksess
7. Tar seieren på forskudd
8. Endringen er ikke forankret i (den nye) bedriftskulturen

Ut fra disse åtte stadiene, har han utviklet tilsvarende forslag som gir en beskrivelse av hva som kan skape vellykkede endringer i organisasjoner (Kotter 1996:21).

1. Skape kriseforståelse – endring er nødvendig:

Ansatte må selv få en erkjennelse av at endring er nødvendig, enten gjennom en krise eller at de får forståelse av at det er en mulighet som må utnyttes. Her nevnes involvering av hele organisasjonen eller aktuelle representanter hvor en ber om innspill for både å skape motivasjon, endringskrefter, oppslutning og eierforhold til endringsprosessen. Dette vil bidra til redusere motkrefter.

2. Etablere en allianse med makt til å gjennomføre endringene:

For å lykkes kan det være lurt å etablere en gruppe som skal lede prosessen og som har nødvendig makt og støtte til gjennomføringen av endringsprosessen. De vil være sterk i forhold til eventuelle motkrefter.

3. Ha en klar visjon:

Det er nødvendig å ha et klart bilde av hva foretaket ønsker å stå for i fremtiden, en slags idealtilstand som fungerer som en ledestjerne. Den vil virke samlende på hele koalisjonen.

4. Kommunisere visjon og strategi:

Både visjonen og strategien må forankres og gjøres kjent for alle tilsatte i foretaket, slik at de både kognitivt, følelsesmessig og motivasjonelt deler dette og føler seg forpliktet. Dersom implementering i tillegg kommuniseres ved at ledere går foran som gode eksempler og rollemodeller vist gjennom praktisk handling ("walk the talk"), vil visjonen og strategien lettere kunne bli en del av bedriftskulturen.

5. Fjerne hindringer og gjøre folk i stand til å arbeide på nye måter:

Med fjerning av hindringer menes her å endre strukturer, rutiner og systemer som støtter opp om den gamle måten å gjøre det på. Det kan i tillegg handle om å omplassere eller fjerne tilsatte eller personer som har sterk motstand. For ikke å miste troverdighet bør ledelsen fremstå som sterke i slike situasjoner. En god administrativ prosess for å utvikle og endre holdninger og handlinger vil også bidra positivt. Det kan innebære kompetanseheving gjennom opplæring og ferdighetstrening.

6. Skape tidlig suksess – synliggjøre fremgang:

Store strategiske endringer kan være langtekkelige og det er derfor nødvendig å skape kortsiktige "wins" eller positive resultater. Dette kan bidra til å synliggjøre at dette nye gir resultater og at vi er på rett vei. Motivasjonen kan øke og ved å holde endringspresset oppe bør dette knyttes opp til konsekvenser for atferd. Det vil si at det får positive konsekvenser å være lojal mot endringene og negative konsekvenser å være illojal.

7. Ta ikke seieren på forskudd - fokuser på det som står igjen:

Innarbeiding av varige endringer kan ta 5-10 år samtidig som det nye alltid vil være skjørt, og tilbakefall kan skje. Tar man seieren på forskudd kan man risikere å ta bort noe av endringspresset og motkreftene, samt etablerte tradisjoner, og væremåter kan ta overhånd. Ved å oppmuntre og rette oppmerksomheten mot det som gjenstår av endringer, vil en opprettholde drivkreftene og holde det strategiske endringsmomentet oppe.

8. Skap forankring av endring i ny organisasjonskultur:

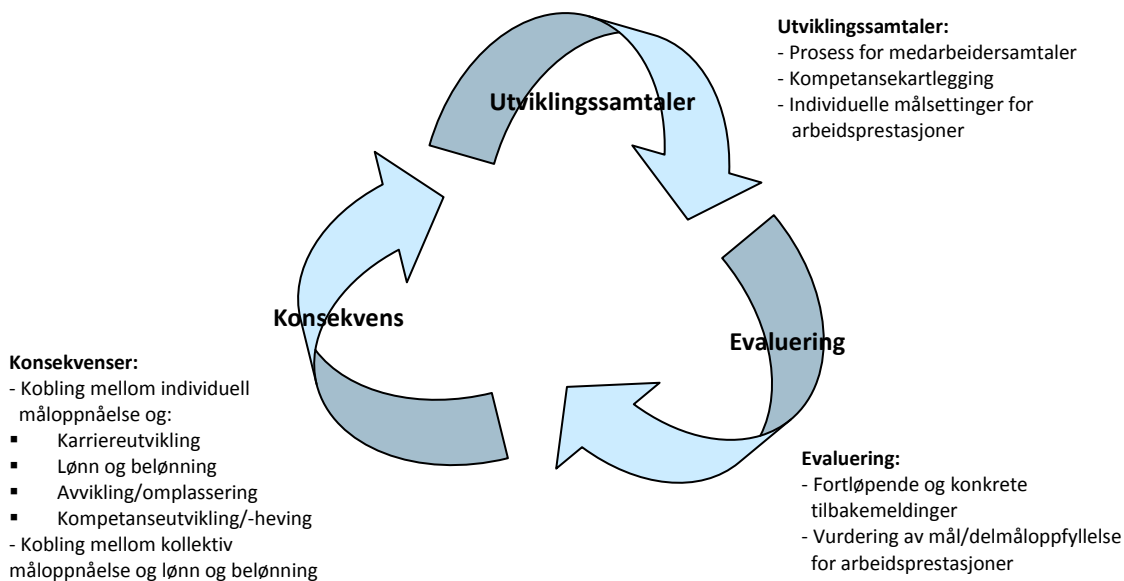
Når foretaket har gjennomført de strategiske endringene er det viktig at interessentene får bevissthet rundt hvilke nye metoder, atferdsmønstre og holdninger som har bidratt til å gjøre organisasjonen mer effektiv og produktiv. Nye ledere må også identifisere seg med de nye rutine og måten å gjøre tingene på. Ansettelseskriterier må også reflektere nyutviklet organisasjonskultur og verdier, slik at alle er inneforstått med å arbeide etter prinsippene for den nye organisasjonsformen.

Masteravhandlingen har som hovedtema å se nærmere på hvordan endre en statlig forvaltningsvirksomhet til en profesjonell servicebedrift. Med denne tilnærmingen er det naturlig å gå dypere inn i teori knyttet til endringsledelse. Kotter (1996) er svært sentral for oss i denne sammenheng, fordi han trekker frem viktige forslag til tiltak som har vist seg å være vellykkede i endringsprosesser, spesielt fordi vi har som utgangspunkt i vår case at virksomheten har lyktes med sin endringsprosess. Vi undrer oss på hvilke strategiske grep de har gjennomført for å komme dit de er i dag, og tror at Kotter sine forslag kan være relevante i forhold til å se hva og hvordan offentlige virksomheter har gjennomført sine strategiske endringer i praksis.

4.5.2 Prestasjonsledelse

Endringene i offentlig sektor de senere år viser at nye lederprinsipper tas i bruk og at måling og utvikling av prestasjoner er blitt mer vanlig. Prinsippene for målinger er basert på tro på at denne måten å jobbe på skal gi mer kvalitet og effektivitet i virksomheten. Denne studien handler om å se på hvordan det er mulig å bevege seg fra å være et tradisjonelt byråkrati til å bli en mer moderne organisasjon. Prestasjonsledelse er relevant teori i denne sammenhengen fordi vi har grunn til å tro at offentlige virksomheter som lykkes er opptatt av prestasjoner og benytter seg av nye metoder for måling og utvikling av kvalitet. Som det står skrevet; *”Prestasjonsledelse dreier seg om alle prosesser og aktiviteter med det formål å øke nåværende og fremtidige prestasjoner på individuelt og kollektivt nivå for å bidra til at de strategiske målene til virksomheten realiseres”* (Personal og ledelse 2011:41).

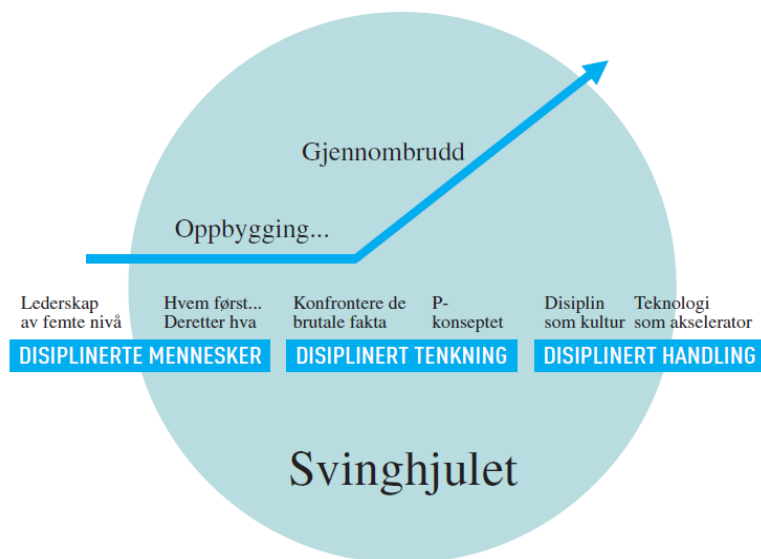
I følge HR Norge (Personal og ledelse 2011:39) er målet med prestasjonsledelse å få medarbeidere til å prestere bedre gjennom at de stimuleres til gode prestasjoner og korrigeres for dårlige prestasjoner. Hensikten er at virksomheten skal nå sine mål. Et viktig element i prestasjonsledelse er målinger og medarbeider- og oppfølgingssamtaler. Daglig leder Even Bolstad i HR Norge hevder at *”dårlige målinger er verre enn ingen målinger, fordi de gir feil beslutningsgrunnlag”*. I figur 6 viser vi hvordan prestasjonsledelse er satt i system og hvordan virksomheter systematisk kan jobbe med prestasjonsledelse.



Figur 6 Prestasjonsledelse satt i system (Personal og ledelse 2011)

En vanlig oppfatning av ledere som lykkes er blant annet den karismatiske lederen gjerne med høy selvtilit, flink til å snakke for seg, engasjert, fyller rommet, har stor gjennomslagskraft og er god i overbevisningens kunst. De er god til å formidle visjonen som medarbeidere også tror på. *“Det gode er det fremdragendes fiende”* (Collins 2008:15). Dette hevder managementforsker Jim Collins fra Colorado når han trekker frem at årsaken til at offentlige myndigheter ikke fremstår som fremdragende, er fordi de er gode. Det er lett å slå til ro med at god er godt nok. Han gjennomførte sammen med et forskningsteam en studie av til sammen 28 amerikanske bedrifter gjennom femti år, hvor de sammenlignet og studerte hvorfor noen av disse ble fremdragende. *“Hvordan kan det ha seg at den samme bedriften år etter år gjør det bedre enn sine konkurrenter, selv om den opererer i de samme omgivelsene og konkurrerer om de samme kundene?”*. Forskerteamet undersøkte om det gikk igjen noen fellestrekk som skilte dem ut fra andre selskaper.

Konseptet som ble utviklet som følge av undersøkelsen er bygd opp rundt *“svinghjulet”*. Med dette menes den strukturen som hele konseptet består av, hvor forvandlingen sees på som en oppbyggingsprosess etterfulgt av gjennombrudd. Den er oppdelt i tre hovedstadier, hvor hver av de tre stadiene har to hovedkonsepter. Alt dette omgis av det de kaller *“svinghjulet”*, som illustreres i figur 7.



Figur 7 Varige forbedrings struktur (Collins 2008:26)

Vi vil her presentere et utdrag av funnene som vi mener er aktuell i vår masteravhandling og som er knyttet til å se på hvorfor og hvordan noen virksomheter lykkes og andre ikke lykkes i samme grad (Collins 2008).

Lederskap av femte nivå

For å gjøre en virksomhet fremragende, oppdaget de at lederne hadde spesielle egenskaper. De blir beskrevet som *"beskjedne, stillferdige og reserverte, for ikke å si sjenerte, og viser en paradoksalt blanding av personlig ydmykhet og faglig vilje"*. Det kan se ut som de legger til rette for at en eventuell etterfølger skal kunne lykkes og ha enda større fremgang enn det de selv hadde. Disse lederne har i tillegg en sterk drivkraft, stor trang til å skape varige resultater og gir andre anerkjennelse for fremgang, men tar selv ansvar når det motsatte skjer. De har stor grad av besluttsomhet og urokkelig vilje til å gjøre det som må til.

Først hvem, deretter hva

I stedet for å starte med å fastsette en visjon og strategi i forbindelse med å bringe virksomheten fra *"good to great"*, oppdaget de at disse lederne valgte først *hvem* som skulle være med på *"laget"*, og deretter *hva* de skulle gjøre (visjoner, strategi, organisasjonsstruktur og taktikk). De kom frem til at med de riktige folkene ble ikke fokuset på å administrere og motivere medarbeidere, dette kom stort sett av seg selv og var selvmotivert og ønsket å oppnå gode resultater. *"Det gamle munnhellet om at mennesker er bedriftens aktivum stemmer ikke. De riktige menneskene er bedriftens viktigste aktivum"*. De fremstår som strenge men ikke hensynsløse i personalsaker. Takhøyden er stor og diskusjonene livlige, men når beslutninger er tatt, står alle samlet bak.

Konfronter de brutale fakta (men aldri miste motet)

Ledere som lykkes stiller spørsmål som fører til mest mulig innsikt. De er opptatt av dialog og ikke tvang, hvor en gjennom en god debatt er på jakt etter de beste og vitenskapelige svarene. De foretar analyser uten at noen klandres, og utdeling av skyld forekommer ikke. Kritiske kommentarer håndteres og fremlegges på en profesjonell måte, for da kan ikke ledelsen unngå å ignorere dette. *”Man må ha klippefast tro på at man vil lykkes til slutt, uansett hvilke vanskeligheter man møter,...”*. Ledere i virksomheter som lykkes mister aldri troen på at det skal ende godt, noe de kaller *”Stockdale-paradokset”*, som kommer fra general Jim Stockdale, som ble torturert over 20 ganger i løpet av sitt 8 år lange fangenskap i Vietnamkrigen, og som utviklet milepælsstrategier for fangene i forhold til å takle den vanskelige situasjonen.

Pinnsvinkonseptet (P-konseptet)

Med dette konseptet legges det vekt på å spisse et område bedriften skal bli best innenfor (kjernevirksomhet), og gjøre dette enklest mulig. Samtidig er det viktig å slutte å gjøre det man ikke er god på. Virksomhetene skaffet seg i tillegg innsikt i hvordan de kunne jobbe mest mulig effektivt/lønnsomt, og konsentrerte seg om å velge det de brant mest for. For å komme frem til best mulig resultat på P-konseptet, benyttet de beste virksomhetene et ”råd”, som besto av riktig sammensetning og som bidro med debatt og samtale til best mulig resultat. Vi illustrerer dette i figur 8.



Figur 8 P-konseptets tre ringer (Collins 2008:121)

Disiplin som kultur

Man trenger verken byråkrati eller hierarki dersom virksomheten har disiplin som kultur. Gjennom disiplinert handling, trengs ikke mye kontroll. Kombinasjon av virksomhetens etikk med disiplinellkultur, kan gi den magiske "alkymien", som fører til fremragende prestasjoner.

Teknologi som akselerator

Bedriftene som lyktes, brukte aldri teknologi som det primære middel til å igangsette forbedringer, selv om de likevel var ambisiøse i implementeringen av ny teknologi som var banebrytende, men godt utprøvd. Denne ble benyttet som en fremdriftsakselerator.

"En prestasjonskultur kjennetegnes ved at den har høye ambisjoner, lidenskap og vilje til å gjøre det som er nødvendig for å nå målene". Dette hevder leder- og teamutviklingskonsulent Sigurd Vik i sin fagbok (Vik 2007:111). Det handler om å stadig bli bedre, dag for dag, gjennom hardt, målrettet og systematisk arbeid. Målene er store og godt forankret i organisasjonen (Vik 2007:96). Detaljene er viktig samtidig som man evner å sette disse i en helhetlig situasjon. Han trekker frem at i alt åtte forutsetninger bør være på plass for å oppnå suksess; fire primærområder og fire sekundære områder. **De fire primærområdene** handler om en grundig gjennomtenkt strategi som gir tydelig retning, hvor han trekker frem viktigheten av å velge kjernevirksomhet. Det andre området handler om å levere kvalitet i henhold til det kunden har blitt lovet. Det tredje området innebærer å utvikle en prestasjonskultur med tydelige mål, høye prestasjonsstandarder, entusiasme og klare verdier. Det siste området vektlegger organisasjonens struktur, som bør være fleksibel og flat, hvor de beste medarbeiderne jobber nærmest der virksomheten utøver sin kjernevirksomhet.

De fire sekundærområdene dreier seg om å rekruttere, utvikle og beholde dyktige medarbeidere. Det handler videre om ledere som bryr seg om kjedevirksomheten og er gode rollemodeller. Innovasjon er også et område av betydning, for å være med å påvirke egen bransje. Det siste området er partnerskap og fusjoner.

Vår masteravhandling handler om å se hvordan det er mulig å gå fra å være en statlig forvaltningsvirksomhet til å bli en profesjonell servicebedrift, og herunder legges spesiell vekt på hvorfor noen virksomheter lykkes, og andre ikke. Med utgangspunkt i vår problemstilling, forskningsspørsmål og det valgte case, er det spesielt interessant å se hvordan AS Vinmonopolet har lyktes med å gå fra å være en tradisjonell forvaltningsvirksomhet til å bli en profesjonell servicebedrift. Gjennom studien har fokuset vært på å finne ut hva som kjennetegner de som er fremragende, og hvilke tiltak de har

gjennomført for å lykkes. Et av våre forskningsspørsmål handler om hva som kjennetegner de strategiske endringene som er gjennomført i AS Vinmonopolet siden midten på 90-tallet. Med utgangspunkt vår case og at virksomheten vi beskriver har lyktes med sin snuoperasjon, er det relevant å se nærmere på elementer i prestasjonsledelse og elementer fra svinghjulet til Collins, og å se om disse er tatt i bruk, og i så fall på hvilken måte. Prestasjonsledelse er dermed svært relevant i forbindelse med masteravhandlingen for å kunne beskrive om offentlige virksomheter benytter ulike planleggings-, målings- og oppfølgingsverktøy for å bli bedre.

4.6 Atferdssystemet

Atferd er representert ved menneskene som er i organisasjonen, både medarbeidere, ledelsen, og andre interessenter, og er med å prege hele virksomheten. Vår studie handler om å se på endringer i offentlig virksomhet, og hvor atferd er en viktig dimensjon i dette. Vi vil studere nærmere hva som skjer med menneskene i organisasjonen før og etter strategisk endring og hvordan dette har påvirket resultatene for virksomheten. Atferdssystemet består av de kognitive, motivasjonelle og emosjonelle egenskapene som menneskene bringer inn i organisasjonen, og er representert ved alle menneskene som er involvert i organisasjonen (Busch et al 2007b:35). Atferden som utøves blir sterkt preget av de menneskene som er til stede, hvor det utvikles en organisasjonskultur, som kan være lite synlig for de involverte, men som ligger som en ramme rundt virksomheten. Gjennom sine kunnskaper, følelser, verdier, normer og motivasjon, vil de påvirke de andre delsystemene, og det er den totale atferden som i det vesentlige bestemmer om en organisasjon er i stand til å tilfredsstille sine interessenter (Busch et al 2003a: 68). Det mest sentrale elementet i atferdssystemet, er **organisasjonskulturen**. Det hevdes i Schultz (2006) at det ikke finnes noen klar definisjon på begrepet organisasjonskultur, men at det er mulig å se begrepet ut fra ulike organisasjonsteoretiske perspektiver. Hun fremhever tre ulike perspektiv som er vist i tabell 1.

Perspektiv	Organisasjonsforståelse	Organisasjonskultur
1. Rasjonalisme	Organisasjonen er et middel til effektiv måloppnåelse	Kultur er et redskap til oppnåelse av gitte mål
2. Funksjonalisme	Organisasjonen er et kollektiv, som forsøker å overleve å ivareta nødvendige funksjoner	Kultur er et mønster av felles verdier og grunnleggende antagelser, som ivaretar funksjoner knyttet til ekstern tilpassing og intern integrasjon
3. Symbolisme	Organisasjonen er et menneskelig system, som uttrykker komplekse mønstre i symbolske handlinger	Kultur er et mønster av sosialt skapte symboler og meninger

Tabell 1 Teoretiske perspektiver i kulturdebatten (Schultz 2006:19)

Rasjonalismen kjennetegnes av at mål- middel tenkningen er lagt til grunn (Busch et al 2003b). Dette innebærer at målene er gitt og at en søker etter de beste virkemidlene for å nå målene. I et funksjonalistisk perspektiv er kulturens hovedfunksjon å sikre eksistensgrunnlaget gjennom ekstern tilpasning og intern integrasjon (Schultz 2006:20). Edgar Schein er en sentral bidragsyter i dette synet, og hevder at organisasjonen vil utvikle normer og verdier som er hensiktsmessige for å kunne takle omgivelsene. På den måten kan organisasjonskulturen oppfattes som en integrasjonsmekanisme som vil styrke samhørighet og fellesskap, for bedre å tilpasse seg omgivelsene. For symbolismen er det ikke den konkrete handlingen i seg selv som er viktig. I symbolismen vil betydningen og fortolkningen av handlingen være vesentlig. Blant annet vil slike symbolhandlinger binde menneskene i organisasjonen sammen og bidra til felles identitet (Busch et al 2003b).

I Busch et al (2003b:85) står det *”Det er også en sterk sammenheng mellom organisasjonskultur og servicenivå. I organisasjoner hvor den interne kulturen er preget av støtte og omsorg, synes dette å overføres til kundene. Interessentene vil altså oppleve den interne kulturen gjennom sitt møte med representanter fra organisasjonen. På samme måten vil medarbeidernes kompetanse og motivasjon prege relasjonene til interessentene. En leder som har høy bevissthet om hvilke kulturelle endringer som er ønskelige, har altså mulighet til å utøve en viss form for påvirkning”* (Busch et al 2007b:204).

Nettopp fordi menneskene i organisasjoner påvirker og bidrar til felles identitet, er det interessant i dette arbeidet å studere nærmere på hvilken måte og i hvilken grad dette skjer i strategiske endringsprosesser. Vi vil se på hvordan de strategiske endringene har påvirket atferden i organisasjonen vi studerer.

4.6.1 Institusjonell teori

Det sentrale i denne masteravhandlingen er strategisk endringsledelse hvor beskrivelse av hvordan offentlige virksomheter utvikler seg i forhold til omgivelsene. Spesielt interessant er det å se nærmere på institusjonaliseringsprosessen, herunder normer og verdier, og utviklingen av organisasjonskulturen innenfor dette området. Hvordan kreftene påvirker og former virksomheter er også av interesse. Tidligere var den virksomheten vi studerer preget av å være sterkt institusjonalisert. Med det forstår vi en typisk tradisjonell byråkratisk organisasjon, mens de i dag fremstår som mer profesjonell og serviceinnstilt. Vi vil beskrive de endringene som har skjedd med utgangspunkt i institusjonell teori. Institusjonelle teorier er opptatt av hvordan organisasjoner utvikler seg sammen med omgivelsene, og man gjør et skille mellom institusjonelle og tekniske omgivelser (Busch et al 2003a:93). Philip Selznick regnes for å være en viktig bidragsyter innenfor institusjonell teori, og hevdet at

organisasjoner blir formet av utenforliggende krefter og ikke av virksomhetens vedtatte strukturer og mål (Busch et al 2007b:80). Institusjonelle omgivelser formes i stor grad verdier og langsiktige trender, og består av tre hovedelementer; det regulative (lover og regler), det normative (normer og verdier) og det kognitive (forståelse). I organisasjonen vil vi se dette igjen i organisasjonskulturen, rutinene og strukturen (Busch et al 2003a:91).

Scott (1995 i Busch et al 2007b:82) har utviklet en tabell som viser hvordan regulative, normative og kognitive institusjoner påvirker aktørenes atferd. Han har kategorisert dette i tre pilarer som vist i tabell 2. Den regulative pilaren legger vekt på regelutforming, styring og sanksjoner, som ofte kommer fra politiske myndigheter og virksomhetene er forpliktet av. Den normative pilaren vektlegger normer og verdier og hvor aktørene innordner seg fordi det er forventet av dem. Den kognitive pilaren handler om våre mentale modeller om hvordan vi skal oppføre oss eller hvordan vi mener en organisasjon skal se ut, hva vi tar for gitt. Det innebærer at en ikke må endre for mye på forestillingene før virksomheten reduserer sin legitimitet.

	Regulerende	Normative	Kognitive
Grunnlag for innordning	Hensiktsmessighet	Sosial forpliktelse	Tatt for gitt
Mekanisme	Tvang	Normativ	Mimetisk (etterlignelse)
Logikk	Instrumentell	Hensiktsmessig	Vane
Indikatorer	Regler, lover, sanksjoner	Sertifisering, akkreditering	Utbredelse, isomorfisme
Basis for legitimitet	Sanksjoner gjennom lov	Moralsk styrt	Kulturell støtte, begrepsmessig korrekt

Tabell 2 De tre institusjonelle pilarene (Busch et al 2007b:82)

Med tekniske omgivelser forstår vi i denne sammenhengen den del av omgivelsene som er nødvendig for at organisasjonen skal kunne ivareta sin produksjon av varer og tjenester, herunder arbeids-, leverandør-, kunde- og kapitalmarked (Busch et al 2003a:58).

Philip Selznick (Christensen et al 2007:47) hevder at en formell organisasjon får institusjonelle trekk når de utvikler uformelle normer og verdier i tillegg til de formelle. Når organisasjoner blir institusjonaliserte, utvikles det en egen kultur, misjon eller sjel.

Organisasjoner må forholde seg til omgivelsene og utbredte oppskrifter på hvordan de bør handle og se ut, og for å skape legitimitet adopterer de disse tidsriktige og moderne oppskriftene. Virksomhetene blir institusjonalisert når oppskriftene blir tatt for gitt og selvfølgeliggjort (Christensen et al 2007:67). Som Selznick hevder (Busch et al 2003a:93), så utvikler organisasjonen en sterk interesse for selvoppholdelse i denne institusjonaliseringsprosessen.

4.6.2 Organisasjonsoppskrifter

Strategisk endringsledelse vil kreve at en orienterer seg om hvilke organisatoriske grep som fungerer eller ikke. I denne masteravhandlingen er et av områdene å se på og beskrive hvordan en offentlig virksomhet har gått fra å være en tradisjonell forvaltningsvirksomhet til å bli en profesjonell servicebedrift, hvor det vil være naturlig å se på om ledelsen har benyttet oppskrifter fra andre virksomheter som har lyktes. Strategisk ledelse innebærer å tilpasse og utvikle hensiktsmessige institusjoner. Slike endringer kan skje gjennom **spredning og adopsjon** hvor aktører oversetter gode ideer fra andre organisasjoner til egen organisasjon (Busch et al 2007b:86). En måte å se dette på er å drive læring og forbedring gjennom sammenligning, også kalt **benchmarking**. **Isomorfisme** forklares som en utvikling eller spredningsfenomen hvor enkeltdeler passer til mindre deler i en organisasjon og skaper organisatoriske strukturløsninger. Dette forklarer hvordan offentlige virksomheter organiseres og ledes etter de samme prinsippene og dermed blir mer homogene. I følge Kjell Arne Røvik, professor ved Universitetet i Tromsø, spres organisasjonsoppskrifter i stadig større hastighet, hvor konsulenter plukker ut moterelaterte enkeltoppskrifter, uten å ta hensyn til virksomhetens individuelle og totale behov. Han knytter stor usikkerhet til virkningen av disse nye ideene. Røvik (2009) hevder påvirkning om å ta inn nye oppskrifter, kan komme som trykk både utenfra og innenfra.

4.6.3 Legitimitet

Befolkningens oppfattelse og inntrykk av offentlige virksomheter kan være avgjørende for om organisasjonen fremstår som levedyktig. Dette kan være knyttet til befolkningens generelle oppfattelse av hvor effektive de er, om de fremstår som habil, og de oppfattes som samfunnsnyttig. En virksomhet uten troverdighet i befolkningen vil slite i forhold til å kunne opprettholdes, og legitimitet er av betydning i denne sammenheng. Vår studie har som utgangspunkt at den virksomheten som studeres har lyktes med sin snuoperasjon og scorer høyt på målinger knyttet til tilfredshet fra publikum. Vi undrer oss på om det finnes andre viktige trekk og tiltak gjennomført i virksomheten som kan ha betydning for deres legitimitet og oppslutning i samfunnet.

Legitimitet er sentralt i forhold til institusjonell teori og virksomheter må i tillegg til å fremstå som effektive, tilpasse seg de gjeldende normer og forestillinger for å oppnå dette. Det er flere måter å definere legitimitet på, men vi velger i denne sammenheng å benytte oss av Schumanns definisjon (Busch et al 2003a:96). *”Legitimitet er en generalisert antagelse om at spesielle handlinger er ønskelige og akseptable innenfor et sosialt konstruert system av*

normer, verdier, tro og definisjoner”. Med generalisert tenkes her på at antagelsen er på et generelt plan, for eksempel mobbing på arbeidsplassen, som ikke er akseptert.

Schumann har klassifisert fire ulike former for legitimitet med utgangspunkt i institusjonell teori (Busch et al 2003a). Disse er sterkt knyttet sammen og kan i stor grad påvirke hverandre:

1. Pragmatisk legitimitet handler om at virksomhetene får legitimitet gjennom at de har en nyttefunksjon for samfunnet, som kan være et sykehus som utøver høy tjenestekvalitet vil lettere oppnå høy legitimitet fra pasientene.

2. Legal legitimitet er når organisasjonen følger de etablerte lover og regler som er i samfunnet. Dette kan være at Arbeidsmiljøloven og regnskapsrutiner følges. Dersom lovene blir brutt, vil virksomheten miste sin legitimitet.

3. Med normativ legitimitet menes at de handlinger som utøves er innenfor aksepterte normer. Den kan ha flere former;

Konsekvensene av en handling, som kan handle om en miljøforurensende bedrift som mister sin legitimitet på grunn av forurensning av ytre miljø.

Teknikker og prosedyrer handler om den måten handlingen utføres på, som kan være bruk av kjønnsdiskriminerende annonser, som ikke er moralsk aksepterte.

Strukturer som innebærer at omgivelsene ser på virksomheten som akseptabel på grunn av sine spesielle særtrekk, hvor ansatte er representert i styret i bedriften.

Lederens *personlighet* og karismatiske evner kan også bidra til høyere aksept spesielt der det er samsvar mellom hvordan lederen fremstår og de normer og verdier bedriften står for. De kan bidra til å symbolisere organisasjonen.

4. Med Kognitiv legitimitet forstår vi at særtrekk ved organisasjonen ”tas for gitt”, og at det ikke stilles spørsmål til hvorvidt det er fortjent eller ikke. Legitimiteten bygges på at organisasjonen alltid har hatt det. Dersom det oppstår en omfattende eller rask endring, kan legitimiteten svekkes eller forsvinne.

4.6.4 Omdømme

Vi undrer oss på i vår studie, om det er en sammenheng mellom virksomheter som er opptatt av omdømme og i hvilken grad de lykkes i arbeidet med å fremstå som fremragende? Vi vil studere de strategiske endringene som er gjennomført i virksomheten, og se nærmere på om befolkningens inntrykk av organisasjonen, før og etter endring, har

blitt påvirket. En undersøkelse gjennomført av verdens største kommunikasjonsbyrå, Burson-Marsteller, fra 2005 viser at topplederens omdømme står for 48 prosent av bedriftens omdømme. De hevder videre at viktigheten av topplederens rolle, stadig blir viktigere (Apeland 2010:58). Tilsvarende undersøkelse i befolkningen viser at publikum er mer opptatt av kvalitet og pris, og at topplederens betydning for omdømmet ikke er spesielt viktig. Både omdømme, kundetilfredshet og lojalitet er tett knyttet til hverandre, og forskning viser at selskaper med godt omdømme er mer verdsatt. De får lettere støtte fra omgivelsene, og det er umulig å vedta eller kjøpe et omdømme, det må fortjenest. Dette handler om å innfri forventninger, og dårlig omdømme kan gjøre virksomheten sårbar og føre til at en mister støtte fra omgivelsene (Apeland 2010).

Alt som skjer i virksomheter, både hva de sier og gjør, kommuniserer. Det er et utall av kanaler, ulike mennesker og mange budskap som spriker i ulike retninger.

Omdømmeutvikling handler om både å kjenne til og forsøke å gjøre virkeligheten bedre, samt å kjenne og forsøke å utvikle oppfatningen til omverdenen (Apeland 2010). *”Ledelsen bør være som gjess”*, hevder Anders Grönstedt, som har tatt doktorgrad på temaet Integrert kommunikasjon. Selskaper bør samordne bedriftens kommunikasjon og sørge for at alle har samme oppfattelse av mål og har samme kommunikative budskap til omgivelsene. Han hevder at vinnerne i dette århundret organiserer seg som en flokk gjess som flyr i v-form, fordi de flyr 71 prosent raskere sammen, enn om de flyr alene. De vet eksakt hvor de skal og alle kan dermed ivareta lederskapet (Apeland 2010:60).

4.6.5 Kvalitet og kompetanse i virksomheter

Endring av atferd i organisasjoner vil påvirkes gjennom kompetansehevende tiltak. Mennesker i utvikling blir mer kompetente og profesjonelle, noe som bidrar til økt motivasjon og mer autonome tilsatte. I denne masteravhandlingen er det av interesse å studere nærmere de strategiske endringene som ble gjennomført i virksomheten og som har hatt betydning for det de har oppnådd. De scorer høyt på kundebarometer, og vi undrer oss på om dette kan ha sammenheng med hvor profesjonelt de fremstår og om det er spesielle tiltak som har vært igangsatt i forhold til dette. Peter Senge (1990 i Busch et al 2007b:116) tok til orde for *”den lærende organisasjon”*, som han betegnet som en organisasjon som hele tiden er i utvikling og i stand til å møte og tilpasse seg kravene fra omgivelsene, både teknisk og institusjonelt. Han hevder at gjennom dette vil organisasjonen fremstå som fleksibel og endringsdyktig. Endringsledelse i kompetansesamfunnet innebærer at en både overvåker og utvikler tilsattes kompetanse og systemer for å sikre kvaliteten (Busch et al 2007b:213). Det betyr at både kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger må utvikles og trenes, og ledelse

er blant annet å skape gode forutsetninger for å utvikle ny kunnskap. Albert Bandura (1986 i Busch et al 2007b:214) knyttes til begrepet "sosial læringsteori", hvor det fokuseres på sammenhengen mellom kunnskap og atferd. Det innebærer at selv om tilsatte vet hvordan ting skal *gjøre*, er det ikke sikkert det gjennomføres i praksis. Det er tre forhold som trekkes frem i teorien, som påvirker overgangen fra kunnskap til atferd; *ferdigheter, motivasjon og subjektiv mestringsevne*. Skal ferdigheter oppnås, må tilsatte teste ut kunnskapene i praksis.

Systematisk trening er en forutsetning for å etablere ønsket tilstand innenfor en ferdighet, og trinnene i systematisk trening kan deles inn i faser (Kaas et al 2007:101).

1. Målprosessen med tilhørende gap-analyse, fra nå-tilstand til ønsket tilstand
2. Treningsmål og treningsplaner
3. Gjennomføring og oppfølging
4. Måling av det som utvikles
5. Evaluering og konsekvenser

Det kreves kontinuerlig læring og forandring i dagens samfunn, og selv om det er individene som lærer, vil læringen sammen med andre bidra til å øke den samlede kompetanse for virksomheten (Busch et al 2007b:216). Det hevdes at kunnskapsutvikling bare i begrenset grad kan styres, men at ledelse er med på å skape gode forutsetninger for å utvikle ny kunnskap. I en offentlig virksomhet som har lyktes med sin snuoperasjon, er det relevant å se nærmere på om de strategiske endringene har ført til atferdsforandringer, på hvilken måte organisasjonskulturen er påvirket og om virksomheten orienterer seg i omgivelsene for å opprettholde og styrke sin legitimitet og omdømme i fremtiden.

4.7 Krefter i organisasjoner - Endringskrefter og endringsdynamikk

Krefter i organisasjoner er et interessant tema knyttet til strategiske endringsprosesser, og er relevant i masteravhandlingen. Hvilke ytre og indre faktorer påvirker institusjoner i en endringsprosess og på hvilken måte fremstår motstanden mot endringer? Hvilke krefter var til stede i forbindelse med de strategiske endringene i forhold til vår case i avhandlingen?

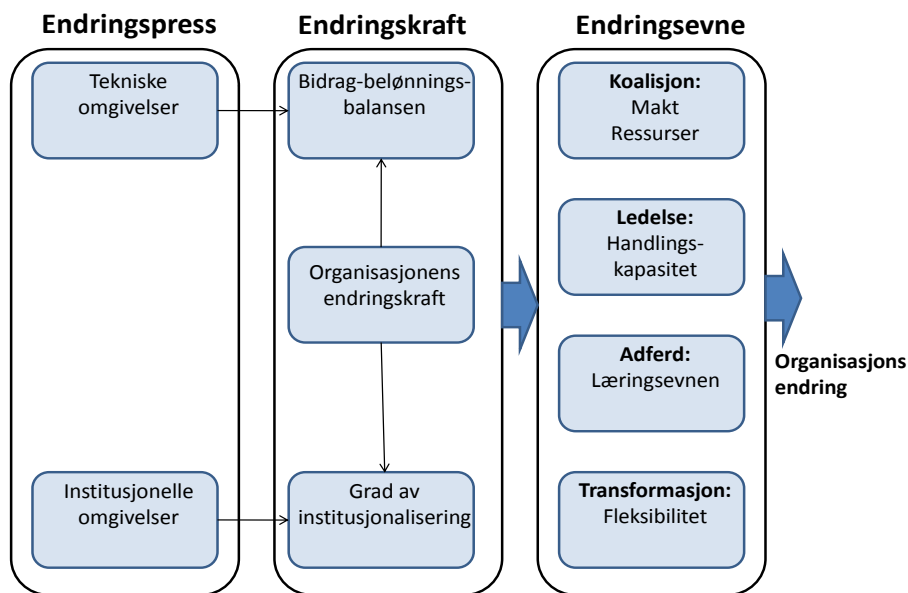
Den aristoteliske dynamikk skiller mellom tre former for legemenes bevegelse:

- Den naturlige: Legemenes iboende kraft eller tendens
- Den tvungne: Skyldes ytre krefter

- Den viljede bevegelse: Den som det motiverte mennesket utfører i kraft av viljeshandlinger

Den aristoteliske dynamikk forutsetter at enhver bevegelse er en drivende kraft, og at den forsvinner gradvis hvis det ikke tilføres ny energi (Busch et al 2007b:54).

For at eksterne endringskrefter og intern endringskraft skal kunne skape forandring, må det foreligge endringsevne i organisasjonen. For stor treghet vil blokkere eller dempe endringsprosessene. Busch et al har videreutviklet en modell fra Greenwood og Hinings (1996) i Busch et al (2007b:56), for å forstå og synliggjøre endringspress, endringskraft og endringsevne. Modellen bidrar til å gi helhetsoversikt, men også innsikt i delelementer.



Figur 9: Endringspress, endringskraft og endringsevne og valgte endringsstrategier i organisasjonen (Busch et al 2009:15).

For å kunne forstå endringsprosessene i organisasjonen, er det viktig å forstå samspillet med det ytre endringspresset, de interne endringskreftene og organisasjonenes endringsevne og de valgte endringsstrategiene. Modellen viser at institusjonelle endringskrefter primært påvirker organisasjonen gjennom grad av institusjonalisering. For organisasjoner som er sterkt institusjonalisert kan institusjonelle endringer skape et sterkt press mot forandringer. Modellen viser hvordan det ytre endringspresset påvirker virksomhetens endringskraft gjennom evnen til å tilpasse seg de forventninger som ligger i omgivelsene. Videre vil de tekniske omgivelsene skape endringspress på bidrags- og belønningsbalansen. Til sist viser modellen at effekten av de samlede endringskreftene vil bli påvirket av organisasjonens endringsevne. Motstand mot endring kan skyldes interesseforskjeller, men kan også være av

mer følelsesmessig karakter (Jacobsen 2004:155). Likevel er motstand mot endring noe som må regnes med og som er naturlig. Problemet oppstår når motstanden blir for sterk og endringsprosessen eventuelt stopper opp.

4.8 Den strategiske grunnmodellen

En aktuell teoretisk innfallsvinkel er den **strategiske grunnmodellen** (Busch et al 2007b:138) som kan bidra til å skaffe oss innblikk og overblikk, samt tilbakeblikk og fremblikk i forhold til virksomheter. Ved å kombinere overblikk og tilbakeblikk vil vi kunne se organisasjonen i et historisk perspektiv. Gjennom tilbakeblikk og innblikk vil vi se den nåværende organisasjonens grunnlag og strategiske posisjon. Ved å kombinere overblikk og fremblikk, kan vi se for oss hvordan organisasjonen vil se ut i fremtiden og hvilke utfordringer den står overfor. Gjennom innblikk og fremblikk er det mulig å etablere planer for å bevege organisasjonen fra dagens situasjon til ønsket fremtid. Dette kan synliggjøres i følgende modell (se Tabell 3).

Overblikk	Hvem er vi? <ul style="list-style-type: none"> - dominerende interesser (koalisjonspartnere) - reell ledelse 	Hva er vår visjon og ønskede strategiske posisjon? <ul style="list-style-type: none"> - visjon - hvem vil vi være - hva vil vi stå for - hva vil vi gjøre
Innblikk	Hva er vår misjon og strategiske posisjon? <ul style="list-style-type: none"> - nåværende misjon - strategiske mål og midler 	Hva er våre endringsstrategier og strategiske initiativer? <ul style="list-style-type: none"> - hvem - gjør hva - når
	Tilbakeblikk	Fremblikk

Tabell 3 Den strategiske grunnmodellen (Busch et al 2007b:138 og Busch et al 2003:180)

Med utgangspunkt i avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål er det relevant å benytte den strategiske grunnmodellen til å stille relevante spørsmål i forhold til temaer som hvem er vi, hva er vår misjon, hva er vår visjon og ønskede strategiske posisjon og hva er våre fremtidige endringsstrategier. Bruken av modellen kan bidra til å gi oversikt for å kunne beskrive de endringer som virksomheten har gjennomført. Modellen er samtidig et egnet verktøy til å beskrive eventuelle utfordringer som virksomheten, beskrevet som case i vår avhandling, måtte stå overfor i tiden fremover. Den strategiske grunnmodellen vil bli benyttet i noe grad, men vi kommer ikke til å gjennomføre en fullstendig analyse av virksomheten i denne avhandlingen.

4.9 Oppsummering av studiens teorikapittel

I dette kapitlet har vi presentert relevant teori knyttet til utredningens tema som er å se nærmere på tradisjonelle offentlige forvaltningsvirksomheter og hvordan de gjennom ledelsesmessig grep og strategiske endringsprosesser har utviklet seg til å bli profesjonelle servicebedrifter, med høyt fokus på kundene. Problemstillingen som er utviklet for å belyse dette temaet, er som følger: **Hvordan endre en statlig forvaltningsvirksomhet til en profesjonell servicebedrift?** For å belyse og besvare denne problemstillingen har vi benyttet teori fra fagretningene organisasjon/ledelse og strategisk ledelse. Vi har plassert relevant teori inn i en helhetlig ramme. Til dette formålet har vi tatt i bruk den konseptuelle foretaksmodellen (Busch et al 2007b) hvor vi har valgt å ha fokus på ledelses- og atferdssystemet. Gjennom å velge teori som endringsledelse, prestasjonsledelse og institusjonell teori med flere har vi lagt til rette for et teoretisk grunnlag for vår analyse.

Ledelsesteori er av betydning i offentlige virksomheters arbeid med strategiske endringer, og både Johnsen (i Busch et al 2007b) definisjon på ledelse og Kotters (1996) forslag til hva som skal til for å skape vellykkede endringer i organisasjoner, har vært svært sentrale i forhold til vår problemstilling og bruk av empiri. Jacobsens (2004) grunnleggende ledelsestiler, som han beskriver som "hard" og "myk" ledelse, og prestasjonsledelse, som vi i vår avhandling har begrenset til Collins (2008) og Vik (2007), har også vært interessante innfallsvinkler i forhold til vårt tema.

Atferdsendringer hos medarbeidere kan oppstå som følge av strategiske endringer i virksomheter. Relevant teori innenfor tema atferd har for vår avhandling og valgte problemstilling vært Schultz (2006) ulike organisasjonsteoretiske perspektiver. Videre har institusjonell teori (Busch et al 2003a og 2007b) vært sentral, spesielt knyttet til atferd og institusjonaliseringsprosesser i offentlig virksomhet. Siden offentlige virksomheter er spesielt avhengig av befolkningens tillit, har også teori knyttet til legitimitet (Busch et al 2003a) og omdømme (Apeland 2010) vært svært relevant for vår avhandling.

5 Metode

Vi vil i dette kapitlet presentere metodiske problemstillinger knyttet til valg og begrunnelse i forhold til vårt samfunnsvitenskapelige ståsted, problemstilling og forskningsspørsmål, undersøkelsesdesign, og vår datainnsamling både gjennom intervju og dokumentundersøkelser. Aristoteles skrev som innledning til ett av sine hovedverk "Metafysikken" følgende; "*Alle mennesker streber av natur etter å vite*". Metode er en måte å gå frem på for å samle inn empiri eller data om virkeligheten. Forskning og det å drive undersøkelser, en systematisk og grundig gransking for å finne ny kunnskap og å få ny viten, gjennom en planmessig fremgangsmåte. Fremgangsmåten vil variere avhengig av den problemstilling som benyttes.

5.1 Vårt samfunnsvitenskapelige ståsted

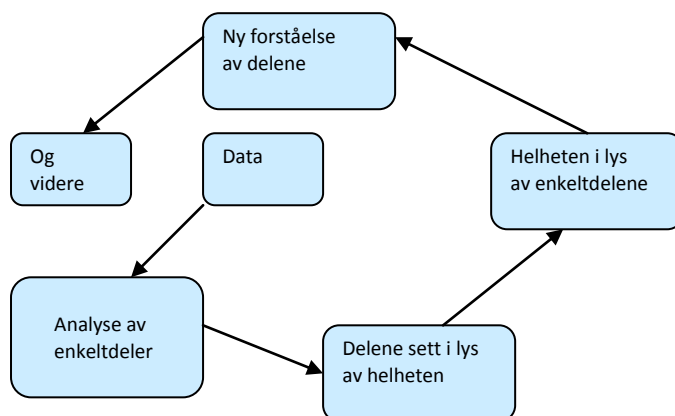
Valg av metode i en empirisk undersøkelse avhenger av forskerens virkelighetsforståelse og hvordan denne bringes inn i forskningen. Hvilket syn det er på sammenhengen mellom forskeren og dennes virkelighetsforståelse og hvorvidt forskeren evner å studere samfunnet på en nøytral måte, vil naturlig sette sitt preg på beskrivelsen. En kan hevde at den nøytrale og verdifrie forskningen ikke eksisterer i det virkelige liv. Forskning er både kontekstavhengig og situasjonsbetinget og et vitenskapsteoretisk ståsted vil øke forståelsen for valg av metodisk tilnærming. Vi er opptatt av å være åpen og lite forutinntatt i forhold til hvilke metoder vi velger i vår avhandling, slik at vi i minst mulig grad påvirker den undersøkelsen vi gjennomfører. Vi er likevel klar over at vår virkelighetsforståelse og epistemologiske utgangspunkt kan prege vår avhandling.

Som forsker er det viktig å være konsistent, som innebærer at en bevisst søker overensstemmelse mellom et visst menneskesyn og verdensbilde (ontologi), kunnskapsbegrepet og hva som kan være sant (epistemologi), og de empiriske valgene en gjør (metode) (Nyeng et al 2006:155). Vi mener i all hovedsak at det ikke finnes noen generelle lover, og at virkeligheten er konstruert av mennesker. Det er dette synet som også i stor grad preger vår avhandling.

Positivismen er et vitenskapssyn som hevder at all viten begrenses til sansedata. Idealet til positivismen er naturvitenskapen og spesielt fysikk og matematikk, hvor forskningen baseres på observerbare data. Som forsker vil du søke etter vitenskapelig dokumentasjon som styrer samfunnet på samme måte som en finner igjen i for eksempel fysikken. Naturvitenskapelige

forklaringer blir idealet, og metafysiske forhold avvises. Denne tesen hevder at viten kan relativt uproblematisk nås gjennom erfaring, som står i sterk kontrast til hermeneutikken, som problematiserer dette forholdet.

Hermeneutikk, eller fortolkningslære, dreier seg om hvordan forståelse og mening er mulig, og omhandler prosessen med å fortolke en tekst og skape en mening av denne. Det innebærer at fortolkeren bringer med seg sine egne erfaringer og disposisjoner inn i forståelsen og skaper selv den konteksten noe forstås innenfor. I det hermeneutiske grunnsyn legger en stor vekt på å avdekke *hvordan* menneskene fortolker det som faktisk skjer, i motsetning til positivismen som ønsker å avdekke *hva* som faktisk skjer. Verken vår hovedproblemstilling eller forskningsspørsmål krever at vi må hente faktatall eller andre tallstørrelser, som vi kan finne i et positivistisk grunnsyn. Likevel er vi bevisst på at bruk av tallmateriale fra for eksempel BI's kundebarometer, kan bidra til at vår undersøkelse får et snev av epistemologisk positivistisk trekk. Det viktigste begrepet i hermeneutikken er **den hermeneutiske spiral** (sirkel), som handler om bevisstgjøring og å fortolke ulike deler, og å forstå dem ut fra en helhet, for deretter å forstå og fortolke helheten ut fra de ulike delene. Vår før-forståelse av både helheten og delen har gjennom arbeidet med masteravhandlingen blitt utvidet og forandret gjennom en forståelsesprosess. Dette er illustrert i figur 10.



Figur 10 Den hermeneutiske spiral (Jacobsen 2007:186)

En **pragmatisk** tilnæringsmåte kan sies å være en kombinasjon av det positivistiske og det hermeneutiske verdensbildet. Det innebærer at forskeren finner en balanse mellom avstand og nærhet og klarer å ha et kritisk blikk på de to tilnæringsmåtene. I arbeidet med vår masteravhandling opplever vi det delvis vanskelig å gjøre et konkret valg mellom positivistisk eller en hermeneutisk metode, men vi ser at vi i hovedsak har en hermeneutisk tilnærming. Vi opplever at det kan være små forskjeller mellom de ulike metodene og vi ser at det kan

være fordeler og ulemper både med avstand og nærhet i forhold til vårt forskningsobjekt og vår case. Videre ser vi at nøytralitet er viktig som ideal, men utfordrende i virkeligheten, og tall og ord utfyller ofte hverandre. Det kan på bakgrunn av dette se ut som vi har benyttet oss av en pragmatisk tilnærming i vårt metodevalg, men hvor hovedtyngden er på den hermeneutiske. De grunnleggende forskjellene vi har forsøkt å beskrive ovenfor vises i tabell 4.

	Positivism	Hermeneutikk
Ontologi	Lovmessigheter	Generelle lover finnes ikke
Epistemologi	Det generelle	Det unike og særegne
	Objektiv virkelighet som kan studeres gjennom objektive metoder og mål	Virkeligheten er konstruert av mennesker og må studeres ved å undersøke hvordan mennesker oppfatter virkeligheten
	Kunnskap er kumulativ	Kunnskap er lokal og unik
Metode	Deduktiv	Induktiv
	Individualistisk	Holistisk
	Avstand	Nærhet
	Nøytral og objektiv	Styrt av undersøkernes verdier og interesser
	Tall	Ord

Tabell 4 Grunnleggende forskjeller mellom positivistisk og hermeneutisk metode (Jacobsen 2005:32)

5.2 Metodevalg

En opprinnelig beskrivelse av ordet *metode*, er "veien mot målet" (Kvale 2001:52), og er en måte å gå frem på for å samle inn empiri, eller data om virkeligheten. Forskningsmetode fremstår som et verktøy for å hjelpe forskeren til å foreta riktige valg og å redusere usikkerheten (Nyeng et al 2006:7). Selv om usikkerhet er en nødvendighet i all type forskning, vil det være viktig å synliggjøre dette, og å beskrive det som ligger bak de metodiske verktøy som benyttes for å samle inn empiriske data. Hvordan data om virkeligheten bør og hvilke fremgangsmåter som bør velges kan ikke besvares enkelt. Jacobsen (2005:35) belyser fire tilnærminger, som vi har forsøkt å ta stilling til i forhold til våre valg i skrivingen av vår avhandling, som vi presenterer nedenfor.

5.2.1 Induktiv eller deduktiv tilnærming

En **induktiv tilnærming** vil si å gå fra empiri til teori, hvor en foretar slutninger basert på observasjoner. Forskeren må ut i felten med et åpent sinn, samle inn informasjon og systematisere innsamlede data (Jacobsen 2005:28). Kritikken mot denne tilnærmingen er at det er umulig og naivt å tro at mennesker kan gå ut i virkeligheten med helt åpent sinn. Den

deduktive tilnærmingen innebærer å sjekke teori mot praksis, gjennom først å skape seg noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, for så å samle inn empiri og sjekke om forventningene stemmer med virkeligheten. Tidligere empiriske funn og tidligere teorier danner grunnlag for forventningene. Kritikken mot denne formen for tilnærming, er at forskeren kan lete kun etter den informasjonen han/hun finner relevant og som støtter opp om de forventninger en hadde ved starten av undersøkelsen.

I dag har det blitt mer vanlig å snakke om åpne tilnærminger til datainnsamling, hvor en diskuterer hvor store begrensninger forskeren bevisst legger på de data som samles inn, før undersøkelsen starter. Med utgangspunkt i vår studie og problemstilling, samt forskningsspørsmål, starter vi med innsamling av data gjennom dokumentundersøkelser parallelt med innhenting av aktuelle teori. Med utgangspunkt i ulike teorier får vi anledning til å betrakte vår studie fra ulike ståsted og sider, samtidig som det gir oss grunnlag for å kunne gå i dybden i vår analyse med utgangspunkt i relevant teori. Denne tilnærmingen kan kritiseres, fordi vi som forskere kun velger teori som vi opplever som relevant i forhold til det vi forsker på.

De ulike teoretiske perspektivene vil gi oss anledning til å bevege oss mellom det empiriske feltet og relevant teori, og hvor vi vil utvikler både den empiriske og teoretiske forståelsen i et vekselspill. Det kan se ut som om vår studie preges av både av induktiv og deduktiv tilnærming, fordi vi beveger oss frem og tilbake mellom empiri og teori, som gir synergieffekter, noe som Jacobsen (2005:38) kaller en **analytisk** tilnærming.

5.2.2 Holisme eller individualisme?

Med **holisme** forstår vi helhetstenkning, og bygger på tanken om at alt henger sammen. En holistisk tilnærming innebærer at fenomener må forstås som et komplekst samspill mellom enkeltindivider og den spesielle sammenhengen de inngår i (Jacobsen 2005:30). En forsker vil i en slik situasjon registrere det komplekse samspillet mellom hva mennesker sier og gjør, og i hvilken sammenheng de sier og gjør det i. Denne datainnsamlingsmetoden kalles ofte for "*observasjon i naturlige sammenhenger*". En **individualistisk tilnærming** innebærer at enkeltmennesket er den viktigste datakilden gjennom det de sier eller gjør (Jacobsen 2005:29). I en slik tilnærming vil meninger og atferd gjøres uavhengig av den sosiale sammenhengen menneskene inngår i. Kontrollerte eksperimenter og store utvalgsundersøkelser er vanlige metodiske undersøkelsesopplegg. Vårt ståsted preges av begge tilnærmingene, gjennom at vi undersøker enkeltpersoners syn på den strategiske endringsprosessen med utgangspunkt i våre forskningsspørsmål, men hvor vi i tillegg ser på

samspeilet mellom de enkeltes opplevelse av endringen sett opp i mot helhetsbildet.

5.2.3 Nærhet eller distanse?

Det positivistiske idealet understreker at det bør være et skille mellom forsker og det som skal studeres, og at forskeren ikke må påvirke selve forskningsopplegget. Hensikten er å unngå at forskningsresultatene påvirkes og styres av forskeren. Et ideal i denne sammenhengen er **repliserbarhet**, som betyr at en annen forsker kan komme frem til tilsvarende resultat i et identisk forskningsopplegg. Kritikken til dette synet er at det ikke er mulig å gjennomføre forskning uten at forskeren selv påvirker resultatet, spesielt fordi alle undersøkelser krever en viss kontakt. Det hevdes i tillegg at forskningen blir dårligere ved for sterk vektlegging av avstand mellom forsker og forskningsobjekt, ved at forskeren ikke får mulighet til å gå dypere inn den enkeltes forståelse og fortolkning.

Med bakgrunn i vår tilnærming til valg av tema, problemstilling og forskningsspørsmål, og at vi tidligere har vært inspirert av de resultatene AS Vinmonopolet kan vise til, må vi som forskere være svært oppmerksomme på at vi kan være farget. Jacobsen (2005:40) hevder at forskeren kan bli fanget inn av virkelighetsbilde til den undersøkte og kan miste evnen til kritisk avstand og objektivitet. Han kaller dette "to go native-fella". For oss er det i denne sammenhengen viktig å være bevisst på å bevege oss mellom nærhet og distanse, nettopp for å unngå å komme i "to go native-fella". Vi mener at vi gjennom denne bevisstgjøringsprosessen vil greie å ivareta repliserbarheten i vår avhandling. Dette vil betinge at vi utviser en høyere form for kritisk evne når vi skal analysere vår empiri, vurdere hvor gode våre konklusjoner blir og når vi skal tolke våre endelige resultat. Vi mener i tillegg at vi har ivaretatt repliserbarheten i vårt kritiske valg av respondenter.

5.2.4 Ord eller tall?

Hvilken form for informasjon vi samler inn legger grunnlaget for om undersøkelsen er kvalitativ eller kvantitativ. Kvalitativ metode innebærer at en samler inn data i form av ord, mens kvantitativ metode måler virkeligheten ved hjelp av metoder og instrumenter som kan gi oss informasjon i form av tall. Vårt valg av tema, problemstilling og forskningsspørsmål gjør at vi ønsker å gjøre en dybdeundersøkelse gjennom samtaler/intervju med aktuelle personer, for å innhente erfaringer og informasjon, om hvilke strategiske endringer som har blitt gjennomført i snuoperasjonen til AS Vinmonopolet. Vår undersøkelse er dermed preget av innsamling av data i form av ord, gjennom intervju og dokumentundersøkelser. Vi benytter oss i svært liten grad av tall, kun gjennom presentasjon av resultater fra

kundebarmeterundersøkelsen, antall tilsatte i hel- og deltid, økning antall butikker og vareutvalg. Det innebærer at vi i vår masteravhandling i all hovedsak gjennomfører en kvalitativ undersøkelse.

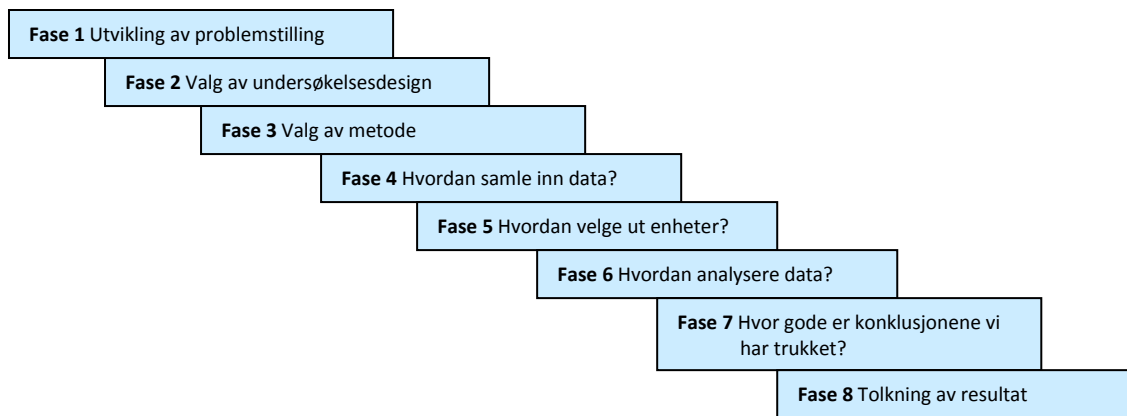
5.2.5 Etske og praktiske avveininger

I arbeidet med masteravhandlingen har det hele tiden vært viktig å foreta etiske valg og overveielser. Det er i tillegg viktig å ta stilling til hva slags forskning vi gjennomfører, som for eksempel om vårt arbeide er oppdragsforskning, som Jacobsen (2005:54) kaller grunnforskning. Vi gjennomfører vår forskning på eget initiativ, uten påvirkning fra egne arbeidsplasser eller annen type påvirkning. Valg av tema, problemstilling og forskningsspørsmål er helt og holdent vår. Vi forsøker å beskrive og underbygge vårt ståsted, og er som forskere i arbeidet med masteravhandling bevisst på å være så verdifri og nøytrale som mulig. Vi er likevel klar over at vi styres av egne verdier og holdninger, og det stiller store krav til oss som forskere gjennom prosessen. Vi er også bevisst på at vårt blikk på virkeligheten, vårt kunnskapssyn og vårt menneskesyn, påvirker valg av forskningsmetode. I forkant av intervjuene sender vi både informasjon om oss, studiet og de aktuelle spørsmålene vi vil stille i intervjuet til AS Vinmonopolet. Dette gjennomføres for å gi dem forutsetninger for å kunne forberede seg godt og for å avklare forventninger og uklarheter i forkant av intervjuet. De gis hele tiden anledning til å ta kontakt for ytterligere avklaringer. I forbindelse med gjennomføringen av intervjuene vil alle respondentene informeres om at vi har tilstrebet anonymisering (se vedlegg 1).

Vi har ingen forutsetning for å vite om respondentene får føringer fra sin arbeidsgiver på, om og hvordan, de bidrar i vår undersøkelse. Vi kan derfor ikke være sikre på om respondentene vet alt om hvilke farer og gevinster deres deltakelse kan få og om de deltar frivillig i vår forskning. Vi vil anstrenge oss for å ivareta den enkelte respondents anonymitet i vår gjengivelse av våre funn.

5.3 Fasene i vår empiriske undersøkelse

I forbindelse med gjennomføringen av innhenting av empiri til vår masteravhandling vil vi benytte Jacobsen (2005) sin oppbygging med åtte ulike faser som en rettesnor. Se figur 11.



Figur 11 Faser i undersøkelsesprosessen (Jacobsen 2005:65)

5.3.1 Utvikling av vår problemstilling

Når man skal bestemme seg for en problemstilling, foretar man en avgrensning av hva det skal fokuseres på. I følge Jacobsen bør en slik avgrensning gjøres eksplisitt (2005:69). Ved utforming av problemstillingen er det viktig å avgrense hvilket tema man er interessert i, å undersøke nærmere og hvem man skal undersøke (undersøkelsesenheter). Tema kan presiseres i mer konkrete variabler. Vårt tema er å se nærmere på offentlig sektors reformarbeid, herunder hva som ligger til grunn for AS Vinmonopolet sin omstilling for noen år siden. Vi vil undersøke om det ligger en bevisst strategi bak endringene, se hva de besto av og hvordan de har greid å gå fra å være en tradisjonell statlig virksomhet til å bli en enhet med fokus på prestasjon, service og kvalitet.

Undersøkelsesopplegget bestemmes av hvilken type problemstilling vi benytter oss av. Det er også denne som bør bestemme hva slags metode vi skal anvende for å samle inn empiri. Jacobsen (2005:72) skiller mellom tre dimensjoner som kan benyttes for å analysere problemstillinger; uklar eller klar, forklarende (kausal) eller beskrivende (deskriptiv) og generalisere eller ikke. Vår problemstilling, "*Hvordan endre en statlig forvaltningsvirksomhet til en profesjonell servicebedrift?*", mener vi er en delvis beskrivende (eksplorerende) og åpen problemstilling. Vi har grunn for å hevde dette fordi vår innsikt og læring foregår i takt med datainnsamlingen, som en kvalitativ undersøkelse. I tillegg er vår problemstilling i seg selv et åpent spørsmål.

Vårt objekt er AS Vinmonopolet og vi vil i vår avhandling intervjuer til sammen ni personer i tillegg til dokumentundersøkelser, hvor vi mener å gå i dybden med få enheter men med et

tilstrekkelig antall variabler, som betyr at vi gjennomfører en intensiv undersøkelse. Med variabler tenker vi her på det vi har undersøkt og hvem vi har undersøkt (Jacobsen 2005:67). Vi mener at vår problemstilling er egnet til å avdekke relevante variabler, gjennom at vi har et bevisst forhold til hvem og hva vi ønsker å undersøke.

Etter hvert som vi har fått dypere innsikt i temaet vi undersøker, empirien og teori, har vi underveis i vår studie endret og justert vår problemstilling flere ganger. Dette, sammen med utvikling av forskningsspørsmål som bidrar til å snevre inn og konkretisere vår oppgave, gjør at vår problemstilling kan beskrives som enkel. Generalisering er et aktuelt prinsipp i vår undersøkelse, men av hensyn til tiden vi har til disposisjon, krever det at vi avgrenser omfanget til å undersøke få enheter. Vi tilstreber likevel et representativt utvalg gjennom å intervjuer ulike aktører på ulike nivå i organisasjonen, herunder både heltids- og deltidsansatte. Vi opplever vår problemstilling som spennende og fruktbar, fordi vi ikke på forhånd kjenner de prosessene vi ønsker å undersøke.

5.3.2 Valg av undersøkelsesdesign

I forbindelse med konkretisering av problemstillingen, har vi valgt å det undersøkelsesopplegget som passer best til den valgte problemstillingen. Valg av undersøkelsesopplegg vil ha stor betydning for gyldigheten av undersøkelsen. Det valgte undersøkelsesopplegget vil også ha betydning for undersøkelsens pålitelighet (reliabilitet) (Jacobsen 2005:87). Dybde (intensivt) relaterer seg til hvordan man ønsker å nærme seg fenomenet man ønsker å studere, mens bredde (ekstensivt) sier noe om antall undersøkelsesenheter man ønsker å uttale seg om. Såkalte ideelle opplegg, hvor man har så mange enheter og så mange variabler som mulig, vil ofte være vanskelig av rent ressursmessige hensyn (Jacobsen 2005:88). I et intensivt opplegg går man i dybden på få enheter, mens man i et ekstensivt opplegg har store utvalg av enheter.

Intensive design kan deles opp i to ulike typer; case-studier og små-N-studier. I **case-studier** setter man fokus på en spesiell enhet. Dette designet egner seg godt når man ønsker en dypere forståelse av en spesiell hendelse, og når man ønsker å beskrive hva som er spesifikt med et spesielt sted og til teoriutvikling (Jacobsen 2005:92). I **små-N-studier** velger man ut et fåtall enheter. Dette gir forskeren mulighet til å gå i dybden på hver enkelt enhet. Det er fenomenet som vektlegges, og det i større grad enn konteksten. Små-N-studier er best egnet når man ønsker en rik og detaljert beskrivelse av et fenomen (Jacobsen 2005:93). Som utgangspunkt bør man velge casestudie dersom man ønsker å beskrive et spesielt sted eller en spesiell situasjon.

I **ekstensivt** opplegg går man mer i bredden. Vår problemstilling er av en slik art at vi ønsker å gå i dybden på et lite antall enheter. Vi tolker dette til å være et intensivt forskningsdesign. Vi har i vår avhandling valgt å undersøke en virksomhet; AS Vinmonopolet. Vi har intervjuet totalt ni intervjuerespondenter, og en respondent i tillegg som vi hadde samtale med i forbindelse med dokumentetsøk. Gjennom disse intervjuene vil vi prøve å avdekke hva som ligger bak en antatt vellykket snuoperasjon for AS Vinmonopolet. For oss ser det ut til at undersøkelsesdesign av type case-studier har vært godt egnet til å studere prosessen i AS Vinmonopolet.

Beskrivende (deskriptive) design kan være beskrivelse av en situasjon på et gitt tidspunkt (tverrsnittstudier), utviklingen i et utvalg over tid (tidsseriestudier), utviklingen i en spesiell gruppe over tid (kohortstudier), utviklingen hos enkeltpersoner over tid (panelstudier).

Forklarende (kausale) design fokuserer på sammenhengen mellom årsak og virkning (Jacobsen 2005:101-109). Vi vil i vår undersøkelse beskrive de strategiske endringene i AS Vinmonopolet fra midten av 90-tallet og frem til i dag. Slik vi ser det er vår undersøkelse derfor i hovedsak et deskriptivt design, med vekt på å undersøke utvikling av endring hos enkeltpersoner i en gruppe over tid. Samtidig vil vår undersøkelse i noe grad ha et kausalt design, fordi vi vil beskrive en type atferd basert på strategiske endringer over tid i virksomheten. Basert på de gode resultatene AS Vinmonopolet kan vise til, er det interessant å se disse har sammenheng med de strategiske- og ledelsemessige tiltak som har blitt gjennomført i virksomheten.

5.3.3 Type datainnsamling

Hva slags data skal samles inn? Tall eller ord? Ifølge Ian Dey (1993:10 i Jacobsen 2005:126) operer **kvantitative** data med tall og størrelser, mens **kvalitative** data operer med meninger. Meninger er i hovedsak formidlet via språk og handlinger. Kvantitativ og kvalitativ metode er ikke motsetninger, men heller ytterpunkter på en skala. Den kvalitative tilnærmingen er i utgangspunktet en induktiv og åpen metode, hvor forskeren prøver å legge lite føringer på informasjonen som innhentes. En av hovedforskjellene mellom kvalitativ og kvantitativ metode er om datainnsamlingen struktureres på forhånd, eller er av mer åpen karakter. Gjennom den åpne tilnærmingen i den kvalitative metoden kan dataene forskeren innhenter bli nyanserte, slik at de blir godt egnet til å få frem det spesielle og unike ved respondent og kontekst (Jacobsen 2005:129). Kvantitativ metode er en mer lukket tilnærming. Analyse av kvalitative data dreier seg, noe forenklet sagt, om å beskrive, systematisere og kategorisere, samt å sammenbinde dataene.

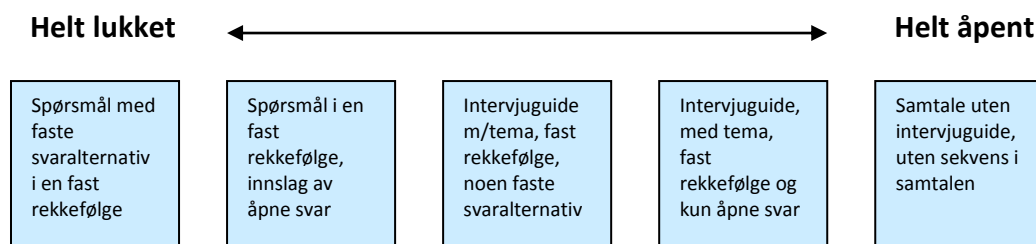
Slik vi ser det er vår problemstilling av en slik art at vi velger en åpen tilnærming og hvor vi som forskere vil forsøke å legge så lite føringer som mulig på de data vi innhenter i vår undersøkelse. Vi vil benytte en kvalitativ metodisk tilnærming i vår masteravhandling.

Ifølge Jacobsen (2005:137) er **primærdata** opplysninger innsamlet direkte fra mennesker eller grupper av mennesker. **Sekundærdata** brukes som betegnelse på data andre har samlet inn. Ofte vil denne informasjonen være samlet inn til et annet formål eller i en annen sammenheng enn det forskeren ønsker å belyse. Ved bruk av sekundærdata må forskeren være bevisst på utvalget av kilder til dataene. Hvem har innhentet opplysningene, hvor kommer de fra, osv. Forskeren må være oppmerksom på at det kan være feil og problemer med troverdighet med mer. Dette må forskeren ha et bevisst og kritisk forhold til. For vår del, vil særlig bruken av dokumentundersøkelser som vil være sekundærdata, benyttes med varsomhet og med et kritisk blikk. På grunn av at vi baserer oss på intervju, vil vi i stor grad benytte oss av primærdata.

5.3.4 Innsamling av kvalitative data

Jacobsen (2005:141) nevner fire metoder for datainnsamling; åpent/individuellt intervju, gruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelser. Valg av metode for innsamling av data vil nødvendigvis få konsekvenser for resultatene, og vi vil derfor forsøke å være bevisst i forhold til valg av metode og hvordan dette kan påvirke resultatene. Vi vil i vår undersøkelse kartlegge prosessene og strategiene bak endringene i AS Vinmonopolet. Til dette vil vi benytte åpne, individuelle intervju og dokumentundersøkelser.

Individuelle intervju kjennetegnes ved at intervjuer og respondent gjennomfører en samtale eller en dialog. Intervjuet kan gjennomføres ansikt til ansikt, per telefon eller via internett. **Åpne intervju** egner seg best når det er relativt få enheter som skal undersøkes, når vi er opptatt av hva enkeltindividet sier og når vi er interessert i hvordan individet fortolker og legger mening i fenomener (Jacobsen 2005:142-143). Graden av *strukturering* i et intervju kan variere fra spørsmål med faste svaralternativ til helt åpne samtaler, uten intervjuguide. (Jacobsen 2005:145). Dette er vist i figur 12.



Figur 12 Graden av strukturering av et intervju (Jacobsen 2005:145)

Vi vil innhente data gjennom å gjennomføre personlige intervjuer. Alle intervjuene vil være av en åpen karakter, men med en forberedt intervjuguide med utdypende forskningsspørsmål og underliggende stikkord. Vi vil benytte en åpen form på intervjuene fordi vi i stor grad ønsker å høre den enkeltes opplevelse av de strategiske endringsprosessene og hvordan disse har påvirket atferden i organisasjonen.

Intervjuene vil i hovedsak bli gjennomført i AS Vinmonopolets lokaler i Akersgata i Oslo, men vi kan komme til å gjennomføre et eller flere av intervjuene et annet sted på Østlandet eller på telefon. Det vil være for å ivareta de tilsattes geografiske spredning og den tiden vi selv har til disposisjon i denne tiden av masteravhandlingen. Vi vil på forhånd sende ut skriftlig informasjon om hvem vi er, hva som er formålet med intervjuet, bakgrunnen for valg av tema, forberedende spørsmål basert på problemstilling og forskningsspørsmål, og varigheten på selve intervjuet (se vedlegg 1 og 2). Vi vil benytte lydopptak slik at vi lettere kan fokusere på gjennomføringen av intervjuet og å stille oppfølgingsspørsmål. Bruk av lydopptak vil gi større sikkerhet for ikke å miste opplysninger som er relevant for oss. I tillegg til lydopptak vil vi skrive notater under intervjuet, og i etterkant av intervjuene vil vi transkribere fra lydopptaket.

Notatene og transkriberingene vil danne grunnlaget for vår empiri i masteravhandlingen. Transkriberingen i etterkant av intervjuene vil bli en krevende jobb, men samtidig vil de gi oss en ny anledning til å høre hva og hvordan respondentene svarte. Vi vil i tillegg få anledning til å gå tilbake til det som tidligere er sagt, for å sjekke ut om det er riktig oppfattet. Lydopptak er svært hensiktsmessig, siden man på en bedre måte sikrer data enn ved notater skrevet under intervjuet. Vi vil være varsomme med å stole 100 % på lydopptak, og vil derfor likevel skrive notater under intervjuene, for å være sikker, i tilfelle teknikken skulle svikte. Lydopptak gir god visualisering av stemning, stemmeleie, stille pauser og latter som ikke er like lett å fange opp gjennom notater og skriftlig referater. Av hensyn til

respondentens anonymisering vil dokumentasjon på transkriberte intervju ikke være tilgjengelig i selve masteravhandlingen.

Vår problemstilling og forskningsspørsmål, samt teori danner grunnlaget for utforming av intervjuguiden, slik at vi får svar på det vi ønsker å undersøke. Intervjuguiden er preget av åpne spørsmål hvor vi i stor grad vil være lyttende. En intervjuguide vil for vår del inneholde aktuelle emner som skal undersøkes, samt rekkefølgen de skal ha (Kvale 2001:76). Den er forholdsvis åpen og ikke vesentlig detaljert. Vi ser at denne formen vil være godt egnet i vår undersøkelse, selv om strukturering av materialet i ettertid kan bli krevende.

Dokumentundersøkelser egner seg spesielt godt når det ikke lar seg gjøre å samle inn primærdata, når man ønsker å finne ut hvordan andre fortolker en situasjon og når man ønsker å finne ut hva personer har sagt og gjort (Jacobsen 2005:164).

I vår masteravhandling vil det ikke bli vanskelig å innhente primærdata. Samtidig er vi bevisst på at enkelte data kun foreligger i skriftlig form, og at ikke alt vil være mulig å fremskaffe. Det kan også være en mulighet for at vi ikke får tilgang til det vi etterspør av skriftlig materiale, som er relevant for vår problemstilling. Vi vil nyttiggjøre oss disse datakildene som et supplement til våre primærdata. For vår del vil dokumentundersøkelsene først og fremst benyttes til å gi et så bredt og helhetlig bilde av den strategiske endringsprosessen i AS Vinmonopolet som mulig. Dokumentundersøkelser vil for vår del i hovedsak bestå i å innhente dokumenter som omhandler de strategiske endringsprosessene i AS Vinmonopolet, de strategiene som lå til grunn og eventuelt resultater, for eksempel resultatene fra kundebarometermålingene til BI, MMI, utvidelse av antall butikker, vareutvalg og lignende.

5.3.5 Utvelgelse av enheter

Av praktiske grunner må man gjøre et utvalg av enheter når man skal forske på et tema. De undersøkelser man foretar vil alltid være et utsnitt av tema og variabler, kontekst, tid og personer og hendelser (Jacobsen 2005:170). Ifølge Jacobsen finnes det er klart skille mellom begrepene **informant** og **respondent** (2005:171). En informant er personer som selv ikke representerer gruppen som skal undersøkes, men som likevel har god kunnskap om fenomenet som undersøkes. Respondenter har direkte kjennskap til fenomenet og representerer den gruppen vi ønsker å undersøke.

Vi ønsker en viss bredde/spredning og variasjon i utvalg av respondenter, og vil bestrebe oss på å undersøke ni respondenter som skal intervjues. Vi ønsker at disse skal representere ulike roller og ståsted i AS Vinmonopolets hierarki, hvor noen vil være deltids- eller

heltidsansatte, og hvor enkelte vil sitte med lengre fartstid enn andre i virksomheten. Vi vil bestrebe oss på å velge representanter fra toppledelsen, tillitsvalgte, butikksjefer og butikkmedarbeidere. I samtaler med ledelsen i AS Vinmonopolet vil vi få tildelt forslag til hvem som skal intervjues. Vi er klar over at dette kan gi risiko for at føringer kan være gitt for hva de kan snakke med oss om, eventuelt om de føler at de er forpliktet til å opptre svært lojalt.

I vår tilgang til dokumentundersøkelser vil vi tilstrebe å få tilgang til ulike Stortingsmeldinger, Årsrapporter, historiske dokumenter, interne publikasjoner og tidsskrifter, og aktuelle møtereferat hvor viktige styrebeslutninger har blitt gjennomført. Vi er klar over at det kan oppstå problemer med å få innsikt i det materialet vi ønsker, men vil forsøke å nå disse på ulike måter, både på direkte forespørsel og via søk på nettet. Vi regner med at de kildene som er offentlige eller institusjonelle er tilgjengelige for alle, men er forberedt på at mer private dokumenter kan være vanskelig å fremskaffe.

5.3.6 Analyse av datamateriale

Analyse av kvalitative data vil i følge Jacobsen innbefatte tre ting (2005:186): Beskrive, systematisere og kategorisere, og sammenbinde. Etter vi har innhentet data vil vi gjennomføre en grundig **analyse**, som består i å beskrive det materialet vi har innhentet, ved referater fra de individuelle intervjuene og de dokumenter vi har skaffet til veie. Videre vil analysen bestå av en systematisering og kategorisering av dataene, hvor vi vil forsøke å sortere og samle data vi har fått inn i ulike grupperinger. Vi vil deretter fortolke dataene vi innhenter, og vil prøve å veksle mellom helhet og detaljer fra det materialet vi får innsikt i (som nevnt i den hermeneutiske spiral i Figur 10). I den videre analysen av vårt empiriske materiale vil vi trekke inn problemstilling, forskningsspørsmål og teori.

5.3.7 Hvor gode er konklusjonene vi har trukket?

Grunnleggende spørsmål ved kvaliteten på enhver forskningsrapport, er spørsmålene om validitet og reliabilitet. All vitenskapelig forskning må på en eller annen måte vurderes og evalueres for å finne ut om hvor godt en klarer å måle det man har til hensikt å måle eller undersøke. Vi vil i vår undersøkelse tilstrebe at konklusjonene blir gyldige og til å stole på.

Validitet, eller gyldighet, sier noe om vi måler det vi har til hensikt å måle. Det er tolkningen av funnene og dataene som er gjenstand for validering, ikke selve målemetodene. Generell gyldighet og relevans deles opp i tre ulike delkomponenter (Jacobsen 2005:19).

Begrepsgyldighet og relevans dreier seg om vi faktisk måler det vi tror vi måler. Det innebærer for eksempel at spørsmålene som blir stilt i intervjuet måler det vi ønsker å finne ut. Det hevdes at kvalitative undersøkelser ofte kan ha høy begrepsgyldighet fordi forskeren ikke påtvinger faste svarkategorier, og på bakgrunn av dette får frem en mer korrekt forståelse av et fenomen eller en situasjon. Det er de som har blitt intervjuet som sitter med den "riktige" forståelsen.

Intern gyldighet sier noe om de data vi samler inn og de konklusjonene vi trekker, er riktige. Med riktig forståelse i denne sammenhengen, at flere personer er enige om at noe er en riktig beskrivelse (Jacobsen 2005:214). "*Jo flere som er enige, desto større sannsynlighet for at den er riktig*". Det er mulig å validere gjennom en test mot andre (respondentvalidering), hvor en kontrollerer mot andre fagfolk, annen teori eller empiri. Validering kan også foretas gjennom en kritisk gjennomgang av kilder og informasjon fra kildene. Har vi riktige kilder? Har vi riktig informasjon fra kildene? På hvilket tidspunkt i undersøkelsen blir data samlet inn? Hvordan kommer informasjonen frem? Validering gjennom kritisk drøfting og kategorisering, samt validering av sammenhenger, er også viktige elementer.

Ekstern gyldighet (overførbarhet) handler om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres. I en kvalitativ undersøkelse kan det være vanskelig å påstå at et utvalg er representativt for en større populasjon. Vi gjennomfører vår undersøkelse fordi vi først og fremst opplever temaet som samfunnsrelevant og fordi det vil gi oss nyttig kunnskap og kjennskap til hvilke strategiske endringer som har effekt, og på hvilken måte disse påvirker atferden i organisasjonen, noe som kan være interessant for andre offentlige virksomheter. Vi vil forsøke å bevege oss i dybden og vil dermed få anledning til å studere få enheter, noe som kan føre til et skjevt utvalg. Det kan dermed være vanskelig å påstå at våre resultater vil gjelde for hele populasjonen, selv om vi ikke kan utelukke dette.

Reliabilitet dreier seg om hvor nøyaktig datainnsamlingen utføres. Hvis vi gjennomfører en måling flere ganger og på samme måte, skal vi få det samme svaret. Det kan være nyttig å stille seg spørsmålet om det undersøkelsesopplegget vi velger, påvirker de resultatene vi kommer frem til (Jacobsen 2005:87). Både de som undersøkes og selve undersøkeren påvirkes av de relasjonene som oppstår i en datainnsamlingsprosess, noe som igjen kan påvirke selve resultatet. Vi er derfor i vår undersøkelse vært opptatt av følgende elementer for å sikre reliabiliteten;

- Undersøkelsesopplegget kan påvirke de som undersøkes (undersøkelseeffekt og

konteksteffekt)

- Unngå slurv i nedtegning av analyse av data (unøyaktige registreringer, unøyaktig analyse av data)

Nærhet til respondentene kan ødelegge evnen til analytisk avstand, og vi vil forsøke å være dette bevisst. Jacobsen (2005:230) kaller dette *refleksivitet*.

5.3.8 Tolkning av resultatene

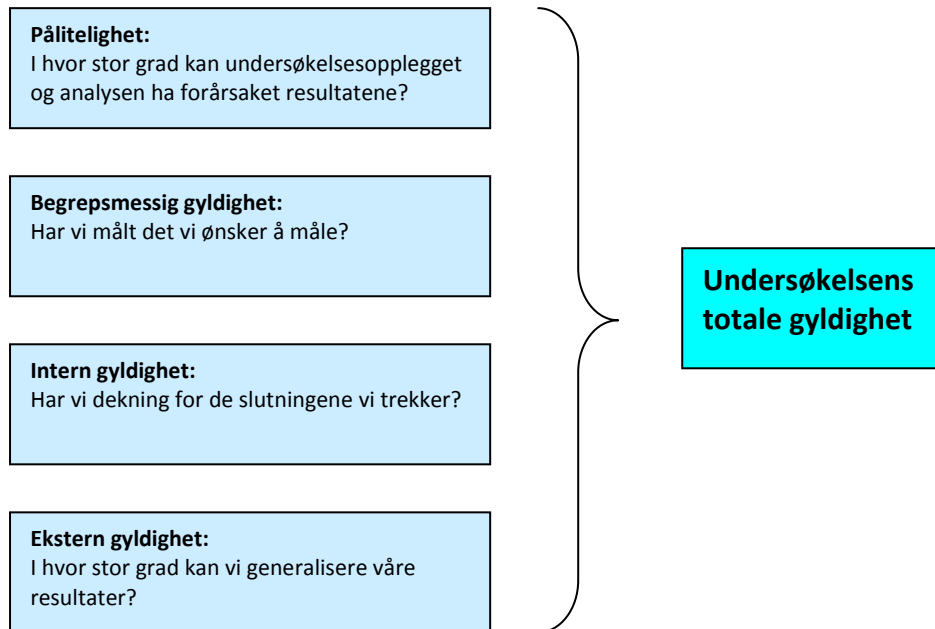
Når resultatene av en undersøkelse tolkes innebærer det å prøve å skape en mening ut av de funnene som samles inn. Det innebærer å sette resultatene inn i en større sammenheng. Vår oppfatning er i stor grad i tråd med Wennes og Jacobsen (Nyeng et al 2006:21) om at det aldri finnes en riktig virkelighetsforståelse. Den som vil avdekke sannheter kan få grunnleggende vanskeligheter, fordi forskningen frembringer kvalitativ informasjon som må tolkes i lys av den konkrete kulturen og situasjonen undersøkelsen gjøres i. Jacobsen (2005:375) hevder også at ingen undersøkelser kan gi objektive og riktige svar, og må dermed tolkes av de som har gjennomfører selve undersøkelsen. Vi vil forsøke å finne resultater fra tilsvarende undersøkelser for å kunne gjennomføre sammenligninger. Det er også av interesse å se vår avhandling i en mer global sammenheng, herunder skimte noe til de andre nordiske landene som også har monopolordning og til EU/EØS i forhold til de endringene som har skjedd i AS Vinmonopolet.

Bruk av teori skal bidra til å forenkle en komplisert virkelighet, slik at vi får en skissemessig oversikt (Jacobsen 2005:377). Vi har tidligere beskrevet hvilke teorier vi vil benytte i vår studie. Gjennom teoriene vil vi på en enklere måte kunne se empirien og funnene i en større sammenheng og lettere kunne forstå hvorfor ting er slik de er. Dette gir samtidig anledning til å sjekke ut om teoriene stemmer, og vi vil kunne se på våre data med et teoretisk blikk. En slik sirkelprosess bidrar til at teoriene påvirker det vi undersøker, og vil hjelpe oss å bearbeide resultatene og sette dem i en større sammenheng (synergieffekter og den hermeneutiske spiral, Figur 10).

Gareth Morgan (1998:354 i Jacobsen 2005:379) hevder at vi ved bruk av kun en teori ikke vil komme på noe høyere forståelsesnivå. Han hevder at virkeligheten er for kompleks til å kun forstås med ett sett briller. For å øke vårt forståelsesnivå, vil vi forsøke å være bevisst i valg av teorier i vår avhandlingen.

Dersom en undersøkelse skal oppleves som god, må både pålitelighet, begrepsmessig

gyldighet, intern gyldighet og ekstern gyldighet være ivaretatt på en mest mulig korrekt måte. Disse fire elementene henger nøye sammen, og svakheter ved en av dem vil påvirke den totale undersøkelsens kvalitet.



Figur 13 Elementer i en undersøkelses totale gyldighet (Jacobsen 2005:387)

5.4 Oppsummering av metodiske valg og kritisk refleksjon

Allerede sommeren 2010 utviklet vi en fremdriftsplan hvor vi blant annet ønsket å gjennomføre alle intervju før nyttår samme år. Vi har stort sett holdt oss til vår plan, med noen unntak. Dette skyldes at vi ikke forutså godt nok at AS Vinmonopolets mest hektiske tidspunkt på året, er nettopp rundt juletider. Flere av intervjuene ble dermed gjennomført i løpet av januar og februar 2011. Av hensyn til praktisk gjennomføring har vi forholdt oss til Kjedekontoret som er lokalisert i Akersgata i Oslo og tilsatte på sentrale østlandsområdet. Vi kunne ha påbegynt prosessen med innhenting av empiri tidligere. Dette ville kunne gitt oss mer tid til bearbeiding av dataene og kunne muligens bidratt til at kvaliteten på dette arbeidet kunne blitt noe bedre. På den annen side ser vi at det har vært behov for å vente siden vi har vært gjennom en modningsprosess, både når det gjelder utvikling av problemstilling, delspørsmål, teoriinnhenting og den generelle utviklingsprosessen. Vi gjennomførte to av intervjuene tidlig i prosessen, henholdsvis i februar og juni 2010, men hovedtyngden av intervjuene ble gjennomført i tidsrommet januar og februar 2011. For oss var det viktig å komme i gang tidlig og gjøre avtaler med virksomheten vi har valgt som case, men samtidig vente med innhenting av empiri til vi var modne for det, og er av den

oppfatning at dette valget har bidratt til å styrke kvaliteten i vår forskningsprosess og i selve avhandlingen.

Når det gjelder antall respondenter til intervjuene ser vi at vi kunne hatt både flere og færre. Flere respondenter ville kunne bidratt til å skape bredde i dataene og nyansere bildet og våre funn. Færre respondenter ville gitt oss muligheten til å gå ytterligere i dybden med noen, men representerer samtidig en risiko for at man går glipp av viktig informasjon. Vi mener vårt antall er godt egnet til å gi oss innsikt i hva som faktisk skjedde og i tilstrekkelig grad ivareta behovet for bredde og nyanser i dataene, men samtidig være praktisk gjennomførbart når det gjelder omfang og praktisk gjennomføring.

Vi har gjennomført intervjuer med toppledelse, mellomledelse og medarbeidere samt tillitsvalgte. Man kan stille kritiske spørsmål til fordelingen av respondentene når det gjelder hvor de er hjemmehørende i organisasjonen rent hierarkisk. Vi kunne for eksempel intervjuet hele toppledelsen ved kjedekontoret og et par medarbeidere som representanter for butikkdriften. Alternativt kunne vi intervjuet mange butikksjefer og butikkmedarbeidere og kun et par eller ingen fra toppledelsen. I forbindelse med gjennomføringen av de første intervjuene fikk vi tildelt våre respondenter fra ledelsen ved kjedekontoret til AS Vinmonopolet. For å sikre at vår empiri fikk nok bredde og dybde, innhentet vi også empiri fra respondenter som vi fant på eget initiativ. På den måten ble antallet respondenter utvidet noe, samtidig som vi fikk mulighet til å kvalitetssikre uttalelsene fra respondentene vi fikk tildelt fra AS Vinmonopolet. Videre fikk vi mulighet til å sammenligne empiri fra respondenter som var tildelt fra AS Vinmonopolet og de vi selv hadde funnet frem til. Vi hadde ingen konkrete indikasjoner på at de respondentene vi hadde fått tildelt hadde mottatt føringer fra sin arbeidsgiver, men vi ønsket likevel å komplettere bildet noe. Det viktigste for oss har vært å ha respondenter som representerer alle nivå hierarkisk i virksomheten vi har valgt som case, noe vi mener å ha ivaretatt.

Vi kunne i tillegg til innhenting av empiri fra dokumentsøk og respondenter, ha valgt å innhente empiri fra informanter som representerer andre grupper i tilknytning til vår case. Dette kunne for eksempel være kundene og befolkningen, styret, styreleder, eierne, Arcus, Vectura, nåværende og tidligere politikere med flere. Det vil alltid være dilemma knyttet til hvor bredt man skal gå ut i slike undersøkelser. Det har av praktiske, og helt opplagte grunner vært nødvendig å avgrense våre valg når det gjelder både hva vi ville undersøke og hvem vi skulle innhente empiri fra. Vi har derfor kommet til at vi har avgrenset vårt utvalg av respondenter på en tilfredsstillende måte, og har derfor valgt å utelukke de andre gruppene.

Man kan diskutere rekkefølgen på gjennomføringen av intervjuene. Vi gjennomførte intervju med administrerende direktør først, deretter HR-direktør og kjededirektør. Deretter intervjuet vi de øvrige respondentene. Vi kunne ha gjennomført intervjuene ved å endre rekkefølgen, og starte med noen andre enn toppledelsen. Dette ville kunne gi oss mulighetene til å tidligere i prosessen fått tilgang til de mer kritiske synspunktene. På en annen side var det svært nødvendig og nyttig i starten av vår prosess å snakke nettopp med toppledelsen, for å få klarsignal til å bruke AS Vinmonopolet som case og skaffe oss den innsikt vi trengte for å se hvordan vi skulle jobbe videre med vår problemstilling. I tillegg fikk vi tidlig de kontaktene vi trengte for å planlegge våre videre undersøkelser.

Våre respondenter representerer kjedekontor og vinmonopolbutikker i Oslo-området og på det sentrale Østlandsområdet, nærmere bestemt Vestfold. Vi har respondenter fra både store, mellomstore og små vinmonopolbutikker. Slik sett mener vi at våre respondenter på en god måte ivaretar et representativt utvalg respondenter. Når det gjelder geografisk spredning, ser vi at vi ved å velge respondenter fra andre deler av landet, kanskje kunne fått innblikk i andre beskrivelser. Når det gjelder kjønn mener vi at vi har ivaretatt en god variasjon. Det samme gjelder aldersfordeling på våre respondenter. Når det gjelder erfaring og fartstid fra AS Vinmonopolet, varierer det fra to til tjuefem år. For alle respondentene mener vi å ha ivaretatt en god spredning i hvor lenge de har vært ansatt i AS Vinmonopolet. Både heltids- og deltidsansatte er representert blant våre respondenter.

Vår undersøkelse er kvalitativ, men vi kunne ha basert oss mer på kvantitativ metode, ved å benytte oss av spørreskjema, e-posthenvendelser eller lignende og gjennomført ytterligere eller enda grundigere dokumentundersøkelser. Bruk av spørreskjema var for oss ikke aktuelt, da vi hadde mistet mye av den menneskelige kontakten som for oss var svært viktig. Vi har vært opptatt av å bli kjent med respondentene, høre deres historier, føre samtaler med dem og kunne følge opp med ytterligere spørsmål når det var nødvendig. Vi ser at kombinasjonen av datainnhenting gjennom intervju og dokumentundersøkelser har vært godt egnet for vår studie, da de to datakildene til tider utfyller hverandre godt. Vi ser at vi får funn gjennom begge tilnærmingene med utgangspunkt i vår problemstilling og våre forskningsspørsmål, som har bidratt til å styre dette. Vi kunne ha benyttet oss av gruppeintervju, observasjon, aksjonsforskning ved å gjennomføre observasjoner ved å være tilstede i en av AS Vinmonopolets butikker. Vi fant ikke dette hensiktsmessig for vår undersøkelse, fordi vi fant det vi hadde av empiri tilstrekkelig i forhold til å finne svar på vår problemstilling og forskningsspørsmål.

Vi kunne i vår undersøkelse ha gjennomført intervjuene mer åpne og mindre strukturerte enn det vi allerede har gjort. Det ville gitt oss ytterligere bredde og mulighet for å gå enda mer i dybden på det som eventuelt kom frem fra respondenten. På den andre siden ville dette kunne gitt oss praktiske utfordringer når det gjelder omfang, både i gjennomføring av intervju, transkribering og bearbeiding i etterkant. Vi kunne ha gjennomført intervjuene som mindre åpne og mer strukturerte, noe som kunne gitt oss muligheten til å være mer presise når det gjelder funn, men det ville krevd i større grad at man vet helt konkret hva man leter etter. Det er først når vår arbeidsprosess med avhandlingen nærmer seg slutten, at man ser tydeligere hva man skulle ha spurt om og hvordan. Dette anser vi som en svært viktig del av vår læring gjennom denne prosessen. På den andre siden vil en mer strukturert tilnærming spart oss for mye etterarbeid og bearbeiding av materialet fra intervjuene.

Vi kunne ha benyttet anledningen under intervjuene til å i større grad kontrollere og sjekke ut de opplysningene vi hadde fått av andre, for å kvalitetssikre dataene og empirien. På den annen side er det respondentenes subjektive opplevelser og synspunkter vi fortrinnsvis har ønsket å avdekke. Den valgte formen for intervju er etter vår oppfatning godt egnet til å få en god beskrivelse av det vi har ønsket å undersøke.

Vi har i vår gjengivelse av empiri benyttet oss av en del sitater, fordi vi er av den oppfatning av at dette på en god måte illustrerer våre funn. Gjengivelse av sitat gir leseren mulighet til å få førstehånds kjennskap til empirien som ligger til grunn for vår analyse. Vi er av den oppfatning at sitat gir innhold og mening i uttalelsene til respondentene, at bruk av sitat bidrar til å gi empirien "liv" og styrker troverdigheten. På den annen side kan bruk av sitat bidra til å avsløre respondentenes identitet, det kan altså bli vanskelig å ivareta anonymiteten. Vi har utelatt noen sitat på grunn av dette hensynet. Der innholdet var viktig for å beskrive empirien har vi omskrevet uttalelsene fra respondenten, slik at innholdet likevel kommer frem.

Gjennom gjengivelse av funn i analysekapitlet ser vi i vår utvelgelse at vi det henvises i noe grad mer til noen av respondenter. Vi ser at det er en risiko for at vi har lyttet mer til noen av respondentene, og brukt mer av uttalelsene fra noen av dem. Våre funn fremstår i stor grad sammenfallende og det er i hovedsak de samme beskrivelsene vi får. Etter vår oppfatning har ikke dette medført feilslutninger i basert på feil virkelighetsoppfattelse.

Gjennom vår empiriinnhenting gjennom dokumentundersøkelser har vi undersøkt de dokumenter som AS Vinmonopolet har lagt ut på sine internettsider. I tillegg har vi undersøkt andre tilgjengelige offentlige dokumenter av betydning. Vi ser at det er en risiko

for at vi kan ha oversett relevante dokumenter, og derigjennom gått glipp av interessant empiri for vår avhandling. Interne dokumenter fra AS Vinmonopolet, som møterefater og lignende viser seg vanskelig å gå tilgang til. Vi mener vi har et godt grunnlag i vår empiri fra intervjuer og dokumentundersøkelser for å kunne gjennomføre vår analyse og besvare vår problemstilling.

Når det gjelder dokumenter er det i all hovedsak AS Vinmonopolets årsrapporter vi har basert vår empiri på. Vi er klar over at dette er dokumenter utarbeidet av AS Vinmonopolet selv og at det nødvendigvis ligger motiver bak utviklingen av disse dokumentene og at innholdet vil være farget av disse motivene. Mye av opplysningene i dokumentene er rene objektive opplysninger som vi har brukt direkte. De av opplysningene som gjelder beskrivelser, strategier med mer, har vi også brukt, da det er denne type subjektive opplysninger vi ønsket å benytte inn i vår analyse for å besvare fore forskningsspørsmål og til slutt vår problemstilling.

Vi har undersøkt om det er gjennomført annen forskning av interesse for vår undersøkelse. Det var vanskelig å finne tilsvarende undersøkelser. De undersøkelsene som omhandlet Vinmonopolet handlet om alkoholpolitikk og hvilken effekt alkohol har på befolkningen. Det foreligger undersøkelser om strategiske endringer i offentlig sektor, for eksempel NAV og Posten, men vi har ikke funnet grunnlag for å basere vår avhandling på slik eksisterende forskning.

Vi ser at man i en forskningsprosess som den vi har gjennomført kan oppleve å bli revet med og "fortryllet" av respondenter og empiri. Dette kan føre til at vår habilitet og etikk som forskere påvirkes, noe som igjen kan påvirke resultatet. Under gjennomføring av intervjuene erfarte vi at flere av respondentene startet intervjuet med å være forsiktig og reservert. Vi erfarte at nesten alle respondentene i løpet av intervjuet raskt fikk tillit til oss som intervjuere i den forstand at de "tødde opp" og delte informasjon villig. Vi ser at dette kan representere en fare for at respondentene i for stor grad blir dus med oss som intervjuere og litt "overivrig" kan gi fra seg for mye informasjon. På denne måten kan vi respondentene bli for meddelsomme og utlevere for mye, og vi som intervjuere og forskere kan bli fristet til å forlede respondentene til å utlevere detaljer respondentene i utgangspunktet ikke hadde tenkt å dele med oss. Vi har bestrebet oss på en rimelig grad av distanse og habilitet for at vi ikke skulle ende med feilslutninger i vår fortolkning av empirien.

6 Analyse

Til nå i avhandlingen er presentert en beskrivelse for valg av tema, utviklingen av problemstilling og forskningsspørsmål hvor vi har begrunnet våre valg. Oppgavens case er beskrevet og teoretiske perspektiv er synliggjort. I tillegg er metodiske valg med begrunnelser beskrevet. Det empiriske materialet kan deles i to kategorier;

- Kvalitative data gjennom intervju som er kategorisert fra V0 – V9 i avhandlingen, hvor ni av respondentene bidro i intervjusituasjonen, mens en bidro til innsikt i viktige dokumenter i dokumentundersøkelsen
- Dokumentanalyser fra aktuelle og relevante dokumenter

Dette kapitlet presenterer empiri fra dokumenter og intervju inndelt med utgangspunkt i hvert forskningsspørsmål og delspørsmål, deretter vil vi analysere det empiriske materialet i et teoretisk perspektiv. Vi oppsummerer etter hvert forskningsspørsmål, og vil med dette forsøke å besvare vår problemstilling;

”Hvordan endre en statlig forvaltningsvirksomhet til en profesjonell servicebedrift”.

Problemstillingen belyses ved å svare på de fire forskningsspørsmålene, som tilsvarer titlene i dette kapitlet;

- Hva kjennetegner de strategiske endringene som er gjennomført i AS Vinmonopolet de senere år?
- Hvordan har de strategiske beslutningene påvirket atferden i organisasjonen?
- På hvilken måte har ledere og medarbeidere deltatt i de strategiske endringsprosessene?
- Hvilke strategisk utfordringer står AS Vinmonopolet overfor i tiden fremover?

Hvert delkapittel er inndelt i underkapitler hvor delspørsmålene fra de fire forskningsspørsmålene danner utgangspunktet. Analysekapitlet avsluttes med en oppsummering og hvor vi trekker noen konklusjoner på bakgrunn av de drøftinger som er foretatt. Innledningsvis i intervjuene med respondentene ble de spurt om hvilken rolle de har i AS Vinmonopolet og hvor lenge de hadde jobbet i virksomheten. Respondentene representerer henholdsvis toppledere, mellomleder og tilsatte i AS Vinmonopolet, og har ulike fartstid og rolle i organisasjonen. Tillitsvalgte er også representert i utvalget.

Basert på skriftlig materiale fra dokumentetsøk og empiri fra intervju har vi utviklet en historisk oversikt over begivenheter for AS Vinmonopolet (se tabell 5):

Dato/år	Hendelse	Merknader
1922	Vinmonopolet ble etablert som et privat aksjeselskap under statlig kontroll	
1939	Vinmonopolet et fullt ut statlig foretak	Staten kjøpte ut de private eierne
1987	Einar Joys tiltrer som administrerende direktør	
1992	Kjell Kristensen tiltrer som administrerende direktør	
1993	Kjell Frøyslid tiltrer som administrerende direktør	
1994	EØS-avtalen trådte i kraft	Den norske monopolordningen ble vurdert til å være i strid med EFTA-regelverket
1996	Åpnet for private importører og grossister Styret fremmer forslag selvbetjeningsbutikker, men støttes ikke politisk Knut Grøholt tiltrer som administrerende direktør	Import- og engrosmonopolet opphevet og det ble åpnet for private importører og grossister Vinmonopolet ble delt, og det statlige aksjeselskapet Arcus AS ble etablert. Vinmonopolet ble et rendyrket detaljsalgsmopol
1997	Avklart at den vinmonopolordningen slik den er i dag ikke strider mot EØS-avtalen	Folks misnøye med AS Vinmonopolet øker
1998	Stortinget beslutter prøveordning med selvbetjente vinmonopol	
1999	Det ble etablert selvbetjente utsalg/butikker (prøveordning)	Dette kom blant annet som følge av krav om effektivisering og lav legitimitet i befolkningen i forhold til t å opprettholde monopolsituasjonen Dette skapte et behov for de ansatte i større grad enn tidligere kunne gi råd og veiledning til kundene om produktene
2000	Ny butikkinndeling, avgiftslettelse, produktkontroll, stor økning i antall produkter	
2001	Ordningen med selvbetjente vinmonopol vedtas av Stortinget Nettsted og kundesenter opprettes	
2002	Vinmonopolet rangert på BI's kundebarometer for første gang	Vinmonopolet fikk lav plassering
2003	Mini-pol innføres AS Vinmonopolet kåres til Norges ledende faghandelkjede Intranett får nye varefaglige nettsider Det innføres obligatorisk nyansattkurs og utviklingstiltak for ledere i administrasjonen Den første visjonen dukker opp	

2004	<p>AS Vinmonopolet vinner gull i en årlig designkonkurranse i regi av Grafill</p> <p>Kundemagasinet Vinbladet blir tildelt Merket for God Design av Norsk Designråd</p>	
2005	<p>Avdekket det som skulle bli kjent som Ekjord-saken</p> <p>Styreleder Harald Arnkværn trekker seg 27. oktober 2005. Siri B. Hatlen overtar som ny styreleder 4. november 2005</p> <p>Obligatoriske treningssamlinger for bevisstgjøring og diskusjon om etiske problemstillinger</p> <p>E-postsaken</p> <p>Prøveordning av sesongpol og vinkjeller</p>	<p>Uønsket leverandørpåvirkning</p> <p>Ansattes e-post gjort tilgjengelig for eksterne granskere</p>
2006	<p>Administrerende direktør Knut Grøholt fratrer sin stilling 1. januar 2006</p> <p>Kai G. Henriksen tiltrer som administrerende direktør 15. august 2006</p> <p>AS Vinmonopolet ble kåret til Årets Servicebedrift av Handels- og Servicenæringenes Hovedorganisasjon</p> <p>Kåret til Årets Web 2006 av Kommunikasjonsforeningen</p> <p>Ny visjon presenteres, ny strategisk plan utvikles, tilsetting av nye ledere for kjerneområdene og HR, etablering av nytt organisasjonskart</p>	<p>Nordis Vik Olausson konstitueres som administrerende direktør fra 1. januar 2006</p> <p>Fjernet ett ledernivå, fra seks til fem</p>
2007	<p>Gjennomføring av ledelsesprogrammet Verdibasert Ledelse</p> <p>Forbedringsprosjektet: En helhetlig effektivisering og struktur av støttefunksjoner ved Kjedekontoret</p>	
2008	<p>Kjedekontoret flyttes til Akersgata, nyrenovert i mer åpne lokaler</p> <p>Får bedre resultater på kundebarometermålinger</p> <p>Reviderer sin strategi og visjon</p> <p>Innføring av butikkåringer "Årets butikk", og "Mystery Shopper"</p> <p>Jusetrer og utvider kompetansestigen</p>	<p>Flyttes fra Dronning Mauds gate</p> <p>"Vi skal gjøre oss fortjent til folks støtte". Jobber målrettet for å oppnå folks tillit</p> <p>Utvider antall plasser. Legger til et nytt trinn, Diploma (WSET), internasjonal utdanning innen vin og brennevin</p>
2009	<p>Nytt program for prestasjonsledelse og praktisering av bedriftens lederprinsipper</p>	<p>For ledere og nestledere. Kursinnhold lagt opp sammen med eksterne konsulenter, men</p>

	<p>Siri B. Hatlen fratrer som styreleder for AS Vinmonopolet 1. juli 2009. Hill Marta Solberg overtar som styreleder 1. oktober 2009</p> <p>Inngår et nordisk samarbeid om felles femårsplan for samfunnsansvar.</p> <p>Fokus på miljøspørsmål</p> <p>Styret er opptatt av at sykefraværet er for høyt</p>	<p>gjennomføring skjer med interne instruktører</p> <p>Miljøpolicy og miljøstrategi. Miljøfyrtårnsertifisering</p>
2010	<p>Revitalisering av servicestandarder. Nytt navn "Det beste kundemøtet"</p>	<p>Enkle råd og beste praksis for kundebehandling</p>

Tabell 5 Oversikt over historiske begivenheter i AS Vinmonopolet

6.1 Hva kjennetegner de strategiske endringene som er gjennomført i AS Vinmonopolet de senere år?

6.1.1 Hvordan vil du beskrive begrepet strategisk ledelse?

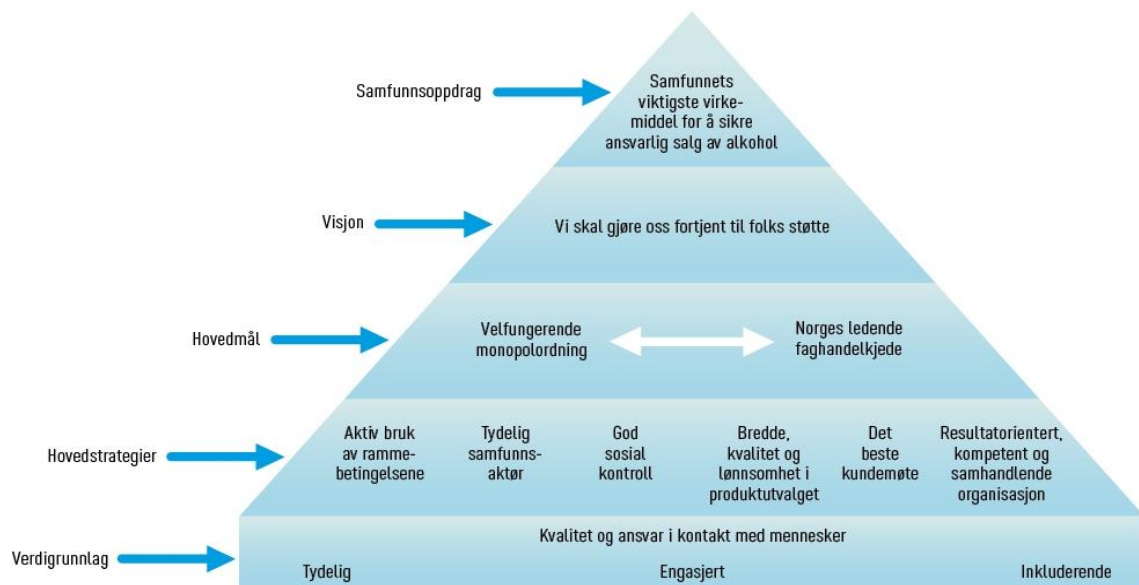
For å etablere en felles forståelse av begrepet strategisk ledelse, og å lede respondenten inn på temaet vi undersøker, valgte vi å stille spørsmål til hva de legger i begrepet i starten av intervjusituasjonen. Vi har i tillegg søkt i dokumenter for å se om virksomheten har et bevisst forhold til strategi og strategisk ledelse. Nedenfor presenteres relevante funn fra vår empiri.

EMPIRI FRA DOKUMENTER

Årsberetningen fra 2009 beskriver i forbindelse med femårsplanen "Veien mot 2013 – Samfunnsansvar de neste 5 årene" følgende; "Styringspyramiden er en oppsummering av vår selskapsstrategi. Fundamentet i pyramiden er vårt verdigrunnlag – kvalitet og ansvar i kontakt med mennesker. Dette gir føringer for hvordan vi skal opptre, enten det er overfor våre kunder eller hvilke som helst andre interessenter. For å nå våre hovedmål har vi identifisert seks hovedstrategier. En av disse er å være en tydelig samfunnsaktør. Dette viser hvilken sentral plass samfunnsansvar har i Vinmonopolet når det gjelder å nå våre hovedmål".

I årsberetningen fra 2005 sies det "Så snart ny administrerende direktør er tiltrådt, vil man starte arbeidet med å utvikle en ny strategisk plan for virksomheten". Første gang Vinmonopolets styringspyramide nevnes i årsberetningen er for 2009. I tillegg har AS

Vinmonopolet utgitt et eget hefte som heter "Vår strategi", hvor alle elementene i pyramiden blir synliggjort gjennom hva, hvordan og hvorfor. Ulike personer i ulike roller og stillinger i Vinmonopolet har skrevet et avsnitt i forbindelse med dette.



Figur 14 Vinmonopolets styringspyramide (Vinmonopolets årsberetning og årsregnskap 2009:23)

EMPIRI FRA INTERVJU

En av respondentene definerer strategisk ledelse til å sette mål og finne veien for å nå de målene, "at du styrer menneskelige og økonomiske, tekniske ressurser på veien mot målet eller målene". Vedkommende respondent er opptatt av at det handler om å sikte litt lengre frem i tid, ikke "dag-til-dag ledelse" og oppfølging av medarbeiderne i butikk. Som denne respondenten hevder, så handler det om hva som er målet på lengre sikt, og hvilke grep man tar for å nå målene (V4). En av de andre respondentene sier at AS Vinmonopolet har en løpende strategi, og at de har utviklet en "styringspyramide", som en ledesnor. Denne revideres årlig, og ledelsen har med de tillitsvalgte i prosessen med å revidere pyramiden/strategiene, sier respondenten (V5). En annen uttaler at strategisk ledelse er at det ligger en strategi i bakgrunnen som man bevisst bruker for å utvikle lederne/butiksjefer, og at man har fokus på konkurransen fremover (V6). Videre sier en annen respondent: "Hva er målet på lengre sikt? ... Hvilke grep gjør vi for å nå de målene, som kjede" (V1). En av respondentene, som representerer toppledelsen, uttaler at de prøver å la den strategiske tenkningen gjennomsyre alt de gjør (V7).

Forståelsen av begrepet strategisk ledelse er ikke direkte omhandlet i de dokumentene vi har benyttet i avhandlingen, men virksomheten har i årsberetningen for 2009 beskrevet sitt strategiske perspektiv de neste fem årene, hvor styringspyramiden (Figur 14) er sentral. De har i tillegg utgitt et eget hefte som de har kalt "Vår strategi", hvor de beskriver pyramiden mer utfyllende. Busch et al (2003b) trekker blant annet frem at strategi er langsiktige virkemidler virksomheter benytter for å videreutvikle sin misjon. Johnsen (Busch et al 2007b) er opptatt av å utvikle felles begrepsforståelse og begrepsapparat, hvor ledelsen og virksomheten benytter felles språk som gir mening og lik virkelighetsoppfatning.

Intervjusituasjonen ble innledningsvis startet med en avklaring på hva vi kan forstå med begrepet slik at utgangspunktet ble noe likt i videre samtale med respondentene. Funn fra empiri viser at enkelte av respondentene har begrenset innsikt i hva strategisk ledelse innebærer, men at de har forståelse for at det kan innebære både inkrementelle og strategiske endringer. Flere trekker frem at det handler om å se organisasjonen i et lengre perspektiv og å presisere målene hvor en samtidig orienterer seg i omgivelsene. Dette er helt i tråd med det vi finner i den konseptuelle foretaksmodellen (Busch et al 2003), i koalisjonssystemet, hvor målene settes på bakgrunn avtaler og hvor en finner interessentene. En av respondentene trekker frem AS Vinmonopolets styringspyramide som organisasjonens ledesnor, og i forhold til den konseptuelle foretaksmodellen er en slik fremstilling interessant. Det kan se ut som om respondentene har god innsikt i organisasjonens styringspyramide, men i liten grad benytter begrepene slik de fremstilles i pyramiden. Samtidig er det flere som hevder at de årlig reviderer pyramidens innhold og at denne gjennomstyrer alt arbeid i virksomheten.

I et transformasjonssystemperspektiv er det mulig å se hele styringspyramiden (Figur 14) og den strukturen den gjenspeiler, som en formell struktur. Den har utspring fra den rasjonelle vitenskapstradisjon, og hvor effektivitet og kvalitet er et fundament. Som Busch et al (2007b) hevder, så kan slike strukturelle system påvirke menneskene i organisasjonen, men ikke alltid gi ønsket atferd. Det er likevel interessant å se at flere av respondentene har et forhold til styringspyramiden (Figur 14) og at den er forankret i de ulike nivåene i organisasjonen. For å finne ut hva som kjennetenger de strategiske endringene som er gjennomført i AS Vinmonopolet de senere år, er det av relevans for oppgaven å se hva virksomheten legger i begrepet og hvordan dette forstås. I forhold til ledelsessystemet er styringspyramiden og begrepet strategisk ledelse av betydning fordi det er ledelsen som arbeider med å utvikle virksomhetens verdier og normer og som samtidig skal bidra til et utviklende og læringsrettet arbeidsmiljø (Busch et al 2003). I atferdssystemet kan en trekke frem menneskene i organisasjonen, som i stor grad preger virksomheten. Som Busch et al (2007b)

hevder, så har ledere mulighet til å utøve en viss påvirkning av kulturelle endringer, gjennom bevissthet i prosessen. Det kan se ut som om AS Vinmonopolet, ved å utvikle og revidere styringspyramiden, har et bevisst forhold til hvem de er, hva som er deres misjon, visjon og ønskede strategi, og at de ser virksomheten i et helhetsperspektiv (Tabell 3).

Det kan se ut som om AS Vinmonopolet i stor grad har greid å skape en omforent forståelse og et godt fundament gjennom utviklingen av styringspyramiden, gjennom å bruke elementer fra alle delene i den konseptuelle foretaksmodellen, og som bidrar til felles kulturforståelse, hvor de fremstår som trygge på hva som er deres strategiske posisjon, misjon og formål, i hele organisasjonen.

6.1.2 Hvordan vil du beskrive AS Vinmonopolet på tidlig 90-tall?

For å få et bilde av virksomheten forut for de strategiske endringene som har vært gjennomført ønsket vi å undersøke nærmere hvordan AS Vinmonopolet fremsto på tidlig nittital. Nedenfor presenteres relevante funn fra dokumenter og intervjusituasjonen.

EMPIRI FRA DOKUMENTER

En stor andel av befolkningen opplever at det er for få butikker på landsbasis og at ordningen med disksalg både er *”antikvert, lite praktisk og provoserende”*. I pressen snakkes det ofte om *”polkøen”*, og stadig flere ønsker å avvikle vinmonopolordningen. Det etterspørres mer moderne og tidsriktig løsning med vin i dagligvarebutikkene. På denne tiden var omtrent halvparten av brennevinskonsumet i landet uregistrert¹⁶ (10 år som faghandel 2005)

EMPIRI FRA INTERVJU

En respondent mener at det ikke var en så stor forskjell at AS Vinmonopolet ble delt (V1). En annen sier at *”dette var det viktigste skillet i Vinmonopolet”*. Med endringen kom et skifte, hvor de etter delingen fikk et større fokus på butikkvirksomheten, kjernevirksomheten, som innebærer å yte service til kundene. Det andre store grepet som ble gjennomført, var overgangen fra skrankesalg til selvbetjening (V5). En av respondentene hevder at det var krevende med skrankesalg, *”Du gikk deg jo i hjel, da det var diskpol, det var lange køer og mye mer mas da, du ble jo mye mer sliten fysisk og psykisk, av det stresset”* (V0). Overgangen til selvbetjening var for noen av de tilsatte skremmende. *”Vi hadde jo hatt en disk, så fikk vi plutselig kundene helt innpå oss. De tok jo til og med på oss”* (V8). En av

¹⁶ Hjemmebrent, smuglersprit, tax-free og grensehandel.

respondentene som har jobbet i Vinmonopolet i mange år uttaler at endringen skapte *“skepsis og motstand... I dag er det ikke et tema! Vi har to diskbutikker igjen, og vi kan ikke vente med å gjøre noe med”* (V1). En respondent sier at prøveordningen kom, på tross av stor politisk motstand, og påstår at daværende minister ønsket Knut Grøholt bort; *“hvordan skal vi bli kvitt den mannen?”* Knut Grøholt var veldig politisk, jobbet mye inn mot departementet, og respondenten hevder han var god på dette.

En respondent hevder *“før var det den fantastiske bedriften og man tok vare på de ansatte”* (V8). En annen av respondentene sier at ting endret seg da Einar Joys overtok som administrerende direktør. *“Han tenkte andre tanker, han tenkte mer utad mot kundene, tidligere hadde vi mer enn nok med oss selv, inna... nå hadde de lov til å ha det gøy på jobben, med Einar Joys kom det inn et sånt humør!”*. Einar Joys innførte bag-in-box (bib), fordi det ble ansett som mer kundesvennlig (V4). En annen respondent sier at AS Vinmonopolet var veldig rigid tidligere, kundene møtte et stengsel, disken. Man stod i kø og ventet. De hadde mange regler, de hadde mer beruselse og mye avvisninger på grunn av fyll. Det var et veldig autoritært system, mange som jobbet der hadde ikke forståelse for kundenes situasjon. *“Det var ikke særlig kundesvennlig da, sånn i hovedsak, det var strengt”* (V4). Samme respondent sier at siden de hadde disk, hadde de ikke så mye varer som var synlige for kundene. *“Butikksjefer og nestledere var stort sett menn, og kvinnene jobbet deltid. De som rykket opp var menn, og man gikk og ventet på tur, etter ansiennitet”* (V4).

Det kan se ut som om AS Vinmonopolet før endringene på midten av 90-tallet bar preg av å være antikvarisk, rigid, regelstyrt, autoritært, lite kundesvennlig, strengt og med stor skepsis til endringer. *“Polkøen”* var et begrep og det kundene forbandt med virksomheten på den tiden. Organisasjonen var basert på tradisjonell hierarkisk organisering, og de fleste ledere var menn hvor karrierestigen var basert på ansiennitetsprinsippet. Flere tilsatte hevder at de ble svært slitne både fysisk og psykisk ved å jobbe på den tiden. Slik flere respondenter beskriver, var disken et stengsel som skapte stor avstand til kundene, og hvor kundene fikk svært begrenset innsikt i vareutvalget. Det kan se ut som om interessentene i stor grad aksepterte situasjonen og det ytre endringspresset var lavt på denne tiden. Endringskraft og endringsevne i virksomheten fremsto også som svært lav. For øvrig var dette en naturlig situasjon for offentlige virksomheter frem til tidlig 80-tallet, men det er interessant å se at det ytre endringspresset ikke var kraftig nok før midten av 90-tallet, for AS Vinmonopolet.

Vi har grunn til å anta at virksomheten, før de store strategiske endringene på midten av 90-tallet, hadde en sterk og forankret organisasjonskultur preget av liten vilje til endring og som lå som en ramme rundt virksomheten. Det hevdes i Busch et al (2003b) at det er en sterk

sammenheng mellom organisasjonskultur og servicenivå (Atferdssystemet), og det er en interessant kopling med tanke på hvor lite kundevennlig virksomheten fremsto før endringen. Schultz (2006) viser til det symbolske perspektiv i forhold til organisasjonsforståelsen, og hvor det hevdes at organisasjonen er et menneskelig system, som uttrykker komplekse mønstre i symbolske handlinger. Med utgangspunkt i empiri har vi grunnlag for å si at AS Vinmonopolet på tidlig 90-tall kan forstås i et symbolsk perspektiv, med utgangspunkt i betydningen og fortolkningen av hvordan de fremsto som organisasjon. Med dette som fundament, kan det se ut som de i stor grad utviklet felles identitet og at det var symbolhandlingene som bandt organisasjonen sammen, mer enn å orientere seg utenfor egen virksomhet. Det synes som om virksomheten hadde mer enn nok med seg selv.

Det har imidlertid kommet frem i samtaler med respondentene, at det var i forbindelse med lederskiftet når Einar Joys tiltrådte som administrerende direktør i 1987, at *”ting begynte å skje”*. Han innførte utvidede åpningstider, mer satsing på kompetanse og service og hadde fokus på arbeidsmiljøet gjennom at det ble lov å ha det gøy på jobb. I forhold til atferdssystemet kan det se ut som om menneskene i organisasjonen i stor grad har påvirket kulturen som var på tidlig 90-tall og hvor de fremsto som svært institusjonaliserte for sin tid, men at dette skjedde uten at virksomheten hadde utviklet en uttalt strategisk plan. Man kan spørre seg om de endringene som ble gjennomført på denne tiden var planlagt eller tilfeldig, og om de tok inn over seg de signaler omverdenen ga? Som Christensen hevder (2007), blir virksomheter institusjonalisert når oppskriftene blir tatt for gitt og selvfølgeliggjort. Slik vi ser det, var fokuset på denne tiden i svært liten grad på omgivelsene og preget av en tradisjonell offentlig sektor. Vi viser i denne sammenheng også til den regulative pilaren til Scott (1995 i Busch et al 2007b) i påvirkning av atferd, hvor det legges vekt på regelutforming, styring og sanksjoner, den normative pilaren hvor aktørene innordner seg på bakgrunn av samfunnets forventninger og den kognitive, hvor de mentale modellene for hvordan en organisasjon skal opptre. Ved for store endringer innenfor disse forestillingene kan virksomheten miste sin legitimitet. Det er mulig de hadde en oppfatning om at alt fungerte greit og at de ikke trengte å gjøre store strategiske endringer. Dersom AS Vinmonopolet var sterkt institusjonalisert i befolkningen og deres forventninger var sterke i forhold til hvordan de skulle fremstå, var det en stor risiko for at kraftige endringer kunne føre til at virksomheten mistet legitimitet. Vi er mer usikre på om dette var en bevisst oppfatning.

6.1.3 Hvordan vil du beskrive trusselbildet for AS Vinmonopolet før de strategiske endringene?

Ved å undersøke hvilket trusselbilde virksomheten hadde før de strategiske endringene ønsket vi å få innsikt i hvilke utfordringer AS Vinmonopolet hadde forut for de strategiske endringene. Nedenfor presenteres relevante funn fra dokumenter og intervjusituasjonen.

EMPIRI FRA DOKUMENTER

Som det står skrevet *"Frem til 1996 var det ingen andre enn Vinmonopolets innkjøpere som bestemte hva folk skulle drikke. Det gamle Vinmonopolet var preget av misjonering og et begrenset utvalg"* (10 år som faghandel 2005:28). På 90-tallet var det en rekke monopolordninger som ble oppløst, og som en følge av EØS-avtalen ble det store endringer også for Vinmonopolet. Det var flere politikere som ønsket Vinmonopolet avskaffet. *"Jeg husker jo selv 1967 – blå lagerfrakker og pekefingre – og jeg skal ikke legge skjul på at jeg var skeptisk mens jeg selv var politisk aktiv på åttitallet. Men, det var et helt annet vinmonopol da. Det handlet bare om kontroll, ikke produktet som sådan. Du trekker ikke frem en syvretters bryllupsmiddag etter å ha stått en halv time i kø"* (www.dn.no). I 1998 gjennomføres en meningsmåling av ScanFact som hevder at 78 % av det norske folk vil ha vin i matbutikkene (10 år som faghandel 2005).

EMPIRI FRA INTERVJU

En respondent gir uttrykk for at vedkommende ikke kjenner så godt til hvilke konkurrenter AS Vinmonopolet hadde før endring, men uttaler at det sikkert var konkurrenter, *"Det var jo en drakamp i forhold til den delingen av Vinmonopolet og EØS-avtalen"* (V5). En annen respondent uttaler at de har politikere som enten vil ha AS Vinmonopolet eller ikke (V7). En tredje respondent uttrykker følgende: *"Jeg tror nok konkurransen lå litt i politikken og EU, vil jeg tro, som kunne bli en kjempeskummel konkurrent. Det var vel derfor de valgte å dele det, tror jeg. Så vi har jo konkurranse hele veien, selv om vi har monopol. En av løsningene man kunne velge, var å dele det så det ikke var fullt monopol, både på produksjon og distribusjon og på salg"* (V6).

Med utgangspunkt i empiri både fra dokumenter og intervju kan det se ut som om det var et ytre press og krav om endringer fra interessenter og omgivelsene på tidlig 90-tall. Det var på dette tidspunkt ikke noe nytt med omstillinger i offentlig sektor i Norge, og samfunnet var i stor grad preget av NPM tenkningen og moderniseringsbølgen som skjedde andre steder i verden (Busch et al 2007a). Kravene fra EØS og EFTAs overvåkningsorgan, ESA, var tydelige og førte til delingen av AS Vinmonopolet. I kjølevannet av denne prosessen kan man undre

seg om de ble tvunget til å tenke nytt på bakgrunn av ytre krefter, som ikke tidligere hadde vært like tydelige. Dette beskrives av Busch et al (2007b) i forbindelse med den aristoteliske dynamikk, som "Den tvungne bevegelse". I beskrivelsen av AS Vinmonopolet på denne tiden, som sterkt institusjonalisert, tør vi hevde at det var stor grad av motstand og press mot endringer, selv om dette må aksepteres i noe grad og regnes som naturlig (Jacobsen 2004). Atferden som utøves i organisasjoner er preget av de menneskene som er til stede gjennom deres kunnskaper, følelser, verdier og normer, og det er gjennom dette det avgjøres om organisasjonen er i stand til å tilfredsstille interessentene (Busch et al 2003a).

Empiri viser at kundene på midten av 90-tallet hadde begrenset påvirkning i forhold til vareutvalg og hvor tilsatte huskes som kontrollerende personer i lagerfrakker med en formanende holdning. Det er mulig å undre seg på om denne måten å fremstå på, kan oppleves som en trussel, tatt i betraktning den tiden de eksisterte i, eller om handlingene kunne oppfattes som normative og innenfor aksepterte normer. Busch et al (2003a) hevder at befolkningens oppfattelse og inntrykk kan være avgjørende for offentlige virksomheters levedyktighet. Dette er knyttet til hvor effektive de fremstår og om de oppfattes som samfunnsnyttig. I forhold til forslaget med å oppheve AS Vinmonopolets enerett til detaljsalg, kan det se ut som om det på den tiden var svært viktig for virksomheten å finne ut i hvilken grad monopolordningen var et viktig og riktig instrument i et alkoholpolitisk perspektiv, og om interessentene hadde samme syn (Pragmatisk og normativ legitimitet, Busch et al 2003a). Med bakgrunn i empiri kan det se ut som om virksomheten i stor grad opparbeidet sin legitimitet gjennom at de fremsto som en nyttefunksjon for samfunnet, og at handlinger ble utøvd innenfor aksepterte normer.

Gjennom EØS-avtalen blir medlemslandene i EFTA knyttet til det indre markedet i EU og må forholde seg til kravene om fri bevegelse og utveksling av varer, personer, tjenester og kapital. For EU er felles konkurranseregler et av prinsippene, og det kan se ut som om det ytre presset mot monopolordninger var svært sterk på denne tiden. Slik vi ser det er EU tuftet på markedsliberalistiske prinsipper med fritt marked og fri handel, og en kan stille spørsmål ved om endringene og kravene som kom fra EØS, var preget av tidsriktighet og basert på adoptering av organisasjonsoppskrifter fra privat sektor (Busch et al 2007b). Samtidig kan det se ut som om AS Vinmonopolet i svært liten grad var forberedt på at denne trusselen kunne dukke opp.

6.1.4 Kan du beskrive bakgrunnen for de strategiske endringene som ble gjennomført?

Vi ønsket å undersøke eventuelt hvilke konkrete hendelser eller en ytre påvirkning som lå til grunn for de strategiske endringene som ble gjennomført i AS Vinmonopolet. Nedenfor presenteres relevante funn fra dokumenter og intervjusituasjonen.

EMPIRI FRA DOKUMENTER

AS Vinmonopolet opplevde et dramatisk press på midten av 90-tallet etter at EØS-avtalen trådte i kraft fra 1. januar 1994. Som følge av økende internasjonal kontakt, herunder Norges medlemskap i EØS og eventuelt et medlemskap i EU, ønsket Regjeringen på denne tiden en vurdering av norsk alkoholpolitikk og en vurdering om delingen av Vinmonopolet.

Overvåkningsorganet til EFTA, ESA, fastslo at Vinmonopolets import- og engrosmonopolordning var i strid med EØS-avtalen. Som følge av dette ble disse delene av monopolordningen opphevet fra 1. januar 1996. Vinmonopolet ble skilt ut og ble et rendyrket detaljalgsmopol med enerett til butikksalg av vin, brennevin og sterkøl. Arcus AS overtok samtidig all import- og grossistvirksomhet samt retten til brennevinsproduksjon. *”Regjeringen legger til grunn at AS Vinmonopolet etter de foreslåtte endringer samsvarer med EØS-avtalens krav slik bestemmelse er blitt tolket av ESA og EFTA-domstolen”* (St prp nr 49, 1994-95). Samtidig med at delingen skjer, tiltrer Knut Grøholt som ny administrerende direktør og presset fra det moderne forbrukersamfunn blir stadig sterkere.

EMPIRI FRA INTERVJU

En respondent beskriver at *”Delingen i 1996 var en del av EØS-avtalen, og det store bildet”* (V1). En annen respondent forteller at det i 1996 kom et EU-direktiv som fikk konsekvenser for det norske Vinmonopolet og butikkene ble skilt ut som en *”kundefront”* (V3).

En respondent hevder at omlegging til selvbetjente vinmonopol kom fordi det skulle bli lettere for kundene og det skulle gi bedre service samt at det ville medføre mindre belastninger for de ansatte (V0). Det hevdes fra en respondent at overgangen til selvbetjening kom fordi *”vi er avhengig av folks støtte”* (V1). Overgangen til selvbetjening kom i følge en respondent av at Vinmonopolet hadde lav oppslutning i folket og måtte gjøre noe for å bevare ordningen. *”Vi har sett at vi har måtte ta noen grep for å rett og slett styrke ”standingen” vår, øke populariteten i opinionen”* (V4). *Det kom fra daværende administrerende direktør, som var Grøholt, som hadde en tro, sammen med sine folk den gangen, at det var mer effektivt”* (V5). En respondent sier at omleggingen kom fordi kundene hadde et annet behov og at Knut Grøholt jobbet videre med det Einar Joys hadde innført (V4).

Med utgangspunkt i empiri kan de se ut som om de største strategiske endringene som har skjedd i AS Vinmonopolets historie er knyttet til delingen av virksomheten og omlegging fra skranke til selvbetjente vinmonopol. Det kan se ut som det har skjedd andre mindre og viktige endringer, som også har hatt betydning for virksomhetens gode resultater og posisjon i samfunnet. Til tross for at Norge ikke er medlem av EU, stilles det krav til oss som nasjon, og i tillegg påvirkes vi av de beslutninger som fattes for medlemslandene. Samtidig med de pålagte endringene hvor EFTAs overvåkningsorgan, ESA, slo fast at import- og engrosmonopolet til Vinmonopolet var i strid med EØS-avtalen, økte det øvrige ytre presset om endringer for virksomheten. På bakgrunn av empiri, har vi grunnlag for å beskrive AS Vinmonopolet som en tradisjonell hierarkisk offentlig virksomhet på midten av 90-tallet, før endringene ble iverksatt. Busch et al (2007b) hevder at virksomheter som vil sikre eksistensberettigelse, må skape nødvendig tilpasning og ønsket utvikling. Vi undrer oss på hvordan den nødvendige tilpasningen ble gjennomført og om det lå en strategisk plan bak. Respondenter hevder at Einar Joys igangsatte viktige endringsprosesser, som den nyere administrerende direktør Knut Grøholt (tiltrådte 1996), videreførte. Et interessant funn i denne sammenheng, er at ingen av respondentene nevnte de to administrerende direktørene, Kjell Kristensen og Kjell Frøyslid, som fungerte henholdsvis i 1992 og 1993-96. En kan spørre seg om det ikke skjedde noe av betydning for denne perioden, eller om de som ledere undervurderte signaler fra ytre omgivelser og interessenter.

Med bakgrunn i empiri kan det på den ene siden se ut som om de strategiske endringene skyldes sterk ytre påvirkning, blant annet fra EU/EØS, krav til økt effektivitet, bedre kvalitet og mer markedsretting, konkurranse og bruk av målinger hvor tenkningen har sterke røtter fra NPM (Busch et al 2007a). På den andre siden kan de se ut til at omgivelsene stilte større krav til åpenhet og innsyn, samt mer bruker- og kundeorientering. Philip Selznick, som regnes for å være grunnleggeren av institusjonell teori, beskriver nettopp hvordan organisasjoner utvikler seg sammen med omgivelsene, hvor det skilles mellom institusjonelle og tekniske omgivelser (Busch et al 2003a). Han hevder at de ytre kreftene påvirker institusjoner, og at institusjonelle omgivelser formes av verdier og langsiktige trender. Med dette som utgangspunkt kan den sterke institusjonaliseringen som eksisterte på midten av 90-tallet, slik vi har beskrevet den for AS Vinmonopolet, bli mindre tydelig dersom det bevisst arbeides med denne utviklingen. I Scott (1995 i Busch et al 2007b, Tabell 2) sin fremstilling beskrives hva som vil påvirke aktørenes atferd, og gjennom bevisste valg kan både organisasjonskultur, rutiner og strukturer endres. Det kan se ut som om AS Vinmonopolet i stor grad var opptatt av omgivelsene og orienterte seg i forhold til nye organisasjonsoppskrifter på hvordan de skulle fremstå, og på den måten sikre ytterligere legitimitet og sikre sitt eksistensgrunnlag. På bakgrunn av dette kan vi hevde at

AS Vinmonopolet har hatt en bevisst holdning til å lytte til signaler fra omgivelsene på midten av 90-tallet, og gjennomført strategiske endringer i tråd med forventningene. Nettopp for å møte forventninger har de initiert endringer, en proaktiv strategisk tilnærming, og har foretatt justeringer. Samtidig tør vi hevde at de ikke hadde noe valg.

6.1.5 Hvilke viktige beslutninger og dokumenter av betydning for endringene finnes?

Bakgrunnen for dette delspørsmålet var å undersøke om det forelå relevante og viktige dokumenter eller politiske beslutninger, som var medvirkende til at de strategiske endringene ble gjennomført. Nedenfor presenteres relevante funn fra dokumenter og intervjusituasjonen.

EMPIRI FRA DOKUMENTER

”Regjeringen la våren 1995 fram for Stortinget to dokumenter hvor AS Vinmonopolets detaljalgsmopol omtales... I disse dokumentene understreker Regjeringen at detaljalgsmopolet spiller en særlig viktig alkoholpolitisk rolle, og skal bestå som i dag”.

(St prp nr 49 (1994-95) Om deling av AS Vinmonopolet og Ot prp nr 51 (1994-95) Om lov om endringer i Alkoholloven. Det fremkommer at Regjeringen vil arbeide aktivt og målrettet for å sikre at detaljmonopolet opprettholdes og hevder det er avgjørende betydning for å redusere alkoholforbruket i befolkningen. 1. desember 1998 beslutter Stortinget at Vinmonopolet kan starte forsøk med selvbetjente butikker. 15. november 2001 endrer Sosialdepartementet forskriftene slik at selvbetjente butikker blir en permanent løsning.

Det står å lese i St prp nr 49 (1994-95) om deling av AS Vinmonopolet at *”Norge har gjennom EØS-avtalen påtatt seg visse forpliktelser knyttet til varebevegelser over landegrensene og til innretningene av statlige handelsmonopoler... I en grunnlagt uttalelse av 30. desember 1994 legger ESA til grunn at A/S Vinmonopolets enerett på import, eksport og engrossalg av vin og brennevin må avvikes, samt at produksjonsvirksomheten må skilles fra detaljmonopolet”.* Departementet legger til grunn at selskapet fullt ut skal eies av staten.

”Som Vinmonopolet selv påpeker står man her overfor en konflikt mellom ønsket om at Vinmonopolet skal være et effektivt alkoholpolitisk instrument, og ønsket om å yte forbrukerne bedre service. De positive effektene av tiltak for bedre kundeservice må overstige de negative alkoholpolitiske konsekvensene av slike endringer for ikke å tjene mot sin hensikt” (Ot prp nr 7 1996-97). Departementet hevder at det er en alkoholpolitisk

betenkeligheter ved selvbetjeningsløsning, og viser til resultater fra Sverige hvor alkoholsalget økte som følge av endringene. De mener disksalg har en helse- og sosialpolitisk profil.

2005 blir et år preget av mye støy for AS Vinmonopolet, hvor Ekjord-saken resulterer i at Harald Arnkvern trekker seg som styreleder 27. oktober og administrerende direktør Knut Grøholt trekker seg fra stillingen med virkning fra 1. januar 2006. Ekjord-saken dreier seg om uønsket leverandørpåvirkning, hvor enkelte medarbeidere i Vinmonopolet har opptrådt uetisk i sitt samarbeid med leverandøren Ekjord AS, og vært utsatt for uønsket påvirkning fra vinimportøren, hvor det ble iverksatt reaksjoner overfor enkelte medarbeidere og overfor leverandøren Ekjord AS. De hevder i ettertid at en grunnleggende forutsetning for monopolstillingen deres er at leverandører gis lik markedstilgang på like vilkår. Styret konstaterer samtidig i sin årsberetning at uroen i organisasjonen ikke synes å ha virket negativt inn på forholdet til kundene, og de havner på en 11. plass i MMI's profilundersøkelse.

EMPIRI FRA INTERVJU

En respondent sier; *"I 1996 ble det fremmet forslag for Stortinget om endringer i Alkoholloven av 1989"*. Denne sier videre at flere offentlig dokumenter er av betydning for å forstå hvorfor detaljmonopolet ble foreslått opprettholdt og videreført i forbindelse med tilpasningene til EØS-avtalen. Respondenten sier videre; *"Siden 1996 har Vinmonopolet utviklet seg til en moderne, tidsmessig detaljmonopol, faghandelskjede med høy og stabil score på ulike omdømmeundersøkelser over tid. En suksessfaktor er overgangen fra diskbutikk til selvbetjent"* (V3).

Funn fra empiri viser at viktige beslutninger og dokumenter av betydning for strategiske endringer omhandler i stor grad de endringene som skjedde i forbindelse med delingen av AS Vinmonopolet i 1996, endringene fra disksalg til selvbetjente løsninger (prøveordning fra 1998 og permanent fra 2001) og det som skjedde i forbindelse med Ekjord-saken, som ble avdekket i 2005. For å kunne endre fra disk til selvbetjente butikker, kommer det frem at det var nødvendig å gjøre endringer i Alkoholloven. Dette er nærmere omtalt i Ot prp nr 7 (1996-97). Empiri viser at den politiske diskusjonen knyttet til overgangen til selvbetjening var preget av sterk uenighet, hvor flertallet i starten viste til at den kontrollform som ligger i disksalg i seg selv er et viktig argument i et helse- og sosialt perspektiv. Samtidig kan det se ut som om myndigheten viste begrenset endringskraft, og en kan spørre om det er et tegn på at de ikke tok inn over seg signaler fra omgivelsene. Som Busch et al (2007b) hevder, så vil for stor treghet blokkere eller dempe endringsprosessene. Det kan se ut som det var stor

aktivitet innenfor den politiske dimensjonen i koalisjonssystemet, hvor makt og politikk var svært fremtredende.

En kan spørre seg om Ekjordsaken i stor grad handler om organisasjonskultur og ledelse, og tilsattes holdninger knyttet til "slik gjør vi det her hos oss" mentalitet. Basert på empiri ser det ut til at beslutningene som ble tatt i kjølevannet av denne saken, blant annet førte til obligatoriske treningssamlinger for bevisstgjøring og diskusjon om etiske problemstillinger, basert på etisk regelverk. For AS Vinmonopolet kan det på den ene siden se ut som om Ekjordsaken bevisstgjorde virksomheten i forhold til deres oppfattelse av egen legitimitet og omdømme i befolkningen. På den andre siden viser styret i årsberetning til at uroen ikke har bidratt til negative holdninger i befolkningen. Apeland (2010) hevder at dårlig omdømme kan gjøre virksomheter sårbar og føre til at de mister støtte fra omgivelsene. Det er relevant å trekke frem at både styreleder og administrerende direktør trakk seg som følge av Ekjordsaken. Denne avgjørelsen kan på den ene siden være årsaken til at omgivelsene fortsatt hadde tillit til virksomheten og at saken ikke skadet omdømmet i vesentlig grad. På den andre side kan det være at AS Vinmonopolet som virksomhet ble tatt for gitt av omgivelsene og at det hadde liten innvirkning på barometermålinger om ledelsen fortsatte eller ikke. Det kan se ut som om det forelå viktige politiske beslutninger som førte til at AS Vinmonopolet måtte gjennomføre sin strategiske endring, hvor virksomheten ble delt. Overgangen fra diskpolt til selvbetjente butikker kan se ut til å være basert på interne beslutninger, men med et sterkt ytre press fra omgivelsene som ønsket mer effektiv og kundevennlig drift. Det kan i tillegg se ut til at organisasjonskulturen ble raskt endret som følge av Ekjord saken, og at dette førte til større bevissthet om hvordan de skulle forholde seg til interessentene.

6.1.6 På hvilken måte har offentlige myndigheter vært involvert i endringsprosessene?

Det var av relevans for vår undersøkelse å se nærmere på om de strategiske endringene i AS Vinmonopolet har vært styrt eller ledet av offentlige myndigheter, og eventuelt hvilken betydning denne involveringen har hatt. Nedenfor presenteres relevante funn fra dokumenter og intervjusituasjonen som er relevant for dette delspørsmålet.

EMPIRI FRA DOKUMENTER

Sylvia Brustad, Helse- og omsorgsminister i 2005, legger vekt på at Vinmonopolet skal fortsette sin gode utvikling som har skjedd siste ti år, og fortsette med å balansere hensynet

til tilgjengelighet med god service, opp mot hensynet til å begrense alkoholkonsumet i befolkningen (10 år med faghandel, 2005:26).

Monopolordningen ble opphevet fra 1. januar 1996 som følge av vedtaket til overvåkningsorganet ESA, *"artikkel 16 om tilpasning av statlige handelsmonopoler... Regjeringen har på denne bakgrunn besluttet å foreslå endringer i omsetningssystemet i tråd med ESAs tilrådninger... Forslaget i odelstingsproposisjonen bygger på to hovedforutsetninger. For det første at all omsetning av alkohol fortsatt skal skje i mest mulig kontrollerte og betryggende former. For det andre at AS Vinmonopolets enerett til import, eksport og engrossalg av vin og brennevin oppheves"* (St prp nr 49 (1994-95)).

EMPIRI FRA INTERVJU

En respondent sier på spørsmål om det finnes relevante dokumenter, rapporter, møtereferat eller beslutninger knyttet til endringene; *"Det finnes helt sikkert, vi er veldig nøye på arkivering, og har arkiv langt tilbake i tid"* (V5)

Med utgangspunkt i at virksomheten vi studerer har lyktes med sin strategiske endring, er det av interesse å se på om offentlige myndigheter var involvert i denne prosessen. Det kan ut fra empiri se ut som om deres involvering kun er knyttet til opphevelse av monopolordningen i 1996, og overgangen fra disksalg til selvbetjente butikker. I andre endringer av betydning kan det se ut som om offentlige myndigheter ikke har vært involvert. Respondentene hadde i liten grad kommentarer til dette punktet, og vi undrer oss på om dette er fordi de ikke har kjennskap til offentlige myndigheters involvering i de strategiske endringsprosessene eller at de har henvist generelt til offentlige dokumenter av betydning for endringene på nettet? En respondent sa i intervjuet at vi kunne få tilgang til relevante møtereferat knyttet til de strategiske endringene. Dette viste seg i ettertid å være vanskelig. Til tross for at flere ble kontaktet i sakens anledning, viste det seg umulig å få innsikt i denne typen dokumentasjon. Det er betimelig å spørre om dette skyldes at dokumentene har et innhold de ikke vil avsløre for utenforstående, om de som ble spurt ikke tok seg bryet med å finne frem dokumentene, eller om dokumentene er av ubetydelig interesse for saken. Dersom offentlige myndigheter har et politisk og etisk motiv for å bevare monopolordningen, vil de i den grad det er mulig, engasjere seg for at virksomheten skal fremstå som effektive og fremstå med pragmatisk legitimitet (Busch et al 2003a). Det kan se ut som om offentlige myndighet har engasjert seg i det strategiske endringsarbeidet, men kun i noe grad og hvor de har fremstått som svært forsiktige og nølende.

6.1.7 Hvilke viktige strategiske endringer eller grep har hatt betydning for hvor vellykket virksomheten fremstår?

Det kan se ut som om AS Vinmonopolet har gjennomført ulike strategiske endringer, og vi ville undersøke hvem av disse som har hatt betydning for hvor vellykket de fremstår.

Nedenfor presenteres relevante funn fra dokumenter og intervjusituasjonen.

EMPIRI FRA DOKUMENTER

Styret i Vinmonopolet fremmet forslag om etablering av nye Vinmonopol butikker, utvidete åpningstider og forsøksordning med selvbetjente butikker. Som det står å lese (10 år som faghandel 2005:5) *”Regjeringen støtter Vinmonopolets styre på åpningstider og etablering av inntil 50 nye butikker, men ikke forslaget om selvbetjening”*. Politiker Terje Johansen fra Venstre kommenterer følgende; *”Norsk alkoholpolitikk er feilslått. I Norge drikker man seg full på femliters dunker med smuglersprit. Samtidig er det forbudt å kjøpe seg en flaske vin i butikken. Det er feilslått politikk”*. Vareutvalget utvides og i 1998 vedtar Stortinget at AS Vinmonopolet kan starte med forsøk med selvbetjente butikker, fast ordning fra 2001. *”Selvbetjent er velbetjent i Vika”* skriver Aftenposten og gir terningkast fem etter nyåpningen i 1999. *”En ubetinget solskinnshistorie sett fra kundenes ståsted”*, hevder Pål Silseth, som er prosjektleder for BIs kundebarometer (10 år som faghandelkjede, 2005:36). Han hevder at kunderelasjoner er viktige og at statseide bedrifter har hatt problemer med å oppnå gode resultat fra kundetilfredshetsmålinger. *”En positiv utvikling i kundetilfredshet betinger langsiktig målrettet jobbing og gir seg vanligvis utslag i form av moderate endringer i tilfredshetscore per år. Vinmonopolet har forbedret sin kundetilfredshet med hele 15 poeng de siste seks årene og det er meget sjeldent vi observerer slike dramatiske forbedringer av tilfredshet”*, sier han. De er gode både på produkt og service, og viser til meget høyt kompetansenivå hos frontpersonalet og overgangen til selvbetjening som årsak til den gode utviklingen. I årsberetningen fra 2003 skriver de om forskyvning mot kortere arbeidsavtaler og utviklingstiltak for ledere, og hevder at god kundeservice er viktig for å sikre legitimitet. I 2007 presenteres forbedringsprosjektet som skal ivareta helhetlig effektivisering og struktur av støttefunksjoner på Kjedekontoret (tidligere Hovedkontoret). De skal gi optimal service og støtte til butikkene. Samtidig flytter Kjedekontoret til nyrenoverte kontorer, hvor det er lagt til rette for *”mer samhandlende og inkluderende arbeidsform i mer åpne lokaler”* (Årsberetning 2007:34).

I 2008 er hovedfokuset rettet mot kundene; *”Det viktigste møte er kundemøtet”* (Kai G. Henriksen i Årsberetningen 2008). Han trekker frem at folks tillit må fortjenes hver dag og at

det må skje i hvert kundemøte. Samme år innføres "Mystery shopper"¹⁷, hvor de testes på service og faglig kompetanse seks ganger i året. Butikkene blir rangert og lederoppgaven er å løfte butikkene som scorer dårlig. Nyetablering av butikker baserer seg fra 2008 på analyser av befolkningsgrunnlag, handelsmønster og avstand til nærmeste vinmonopolbutikk. I heftet "Vår strategi" står det *"Det skal investeres i ansattes kompetanse, og for å rekruttere og beholde gode medarbeidere må vi tilby konkurransedyktige betingelser. Arbeidsmiljøet, så vel det fysiske som det psykososiale, skal være godt. Vi har troen på at fornøye ansatte gjør en bedre jobb!"* (Heftet "Vår strategi").

Den nye selskapsstrategien forplikter Vinmonopolet til å styrke tilsattes kompetansenivå og øke antall butikker (Årsberetning 2005:3). Det hevdes videre at en forutsetning for å tilfredsstille kundene, er ved kontinuerlig utvikling, og ny administrerende direktør, Kai G. Henriksen, ser klare likhetstrekk mellom privat næringsliv og Vinmonopolet som et statlig eid selskap. *"Det dreier seg om å tilfredsstille kunder og eier og å håndtere kompetanseutviklingen blant de ansatte – blant annet"*. Med en litt humoristisk snert sier han at *"nettbutikken er en av de best bevarte hemmelighetene"*, til tross for at Vinmonopolets nettbutikk ble kåret til Årets Web 2006. I 2001 åpnes Vinmonopolets nettsted og kundesenter, som året etter inkluderer en nettbutikk, hvor tilbudet er øremerket de som bor i kommuner uten Vinmonopol butikk. Administrasjonen reorganiseres i 2002 hvor Logistikk ble egen enhet og Personal- og økonomiavdelingene fusjonerte med Økonomi og HR. Samtidig blir Administrasjonsstaben og Produktavdelingen slått sammen til Markeds- og produktavdelingen. 50 nye butikker blir bygget om til selvbetjente vinmonopol. MMIs årlige bedriftsundersøkelse Store Norske Bedrifter har plassert Vinmonopolet på en 10. plass av totalt 115 målte bedrifter. Som det står i årsberetningen fra 2002; *"Vinmonopolet er i en elitedivisjon av norske bedrifter"*. I 2003 åpner de to første minipolene som senere blir kalt distriktsbutikker og blir en permanent ordning i 2004. Et par år senere kommer sesongbutikker som bemannes ut fra lav aktivitet i store deler av året og med større volum i sesonger. Høsten 2003 blir Vinmonopolet kåret til Norges ledende faghandelkjede og oppnår en 8. plass i MMI's årlige kundebarometer, Store Norske Bedrifter.

I årene fremover omtales Vinmonopolet hyppig i norsk presse, med til dels god omtale. Som de hevder i årsberetningen fra 2004; *"Selvbetjening har slått godt an hos folk"*. 80 % av kundene vil ha selvbetjening mens 10 % mener disk er best. Tall fra SIRUS (Statens institutt for rusmiddelforskning) viser at økningen av alkoholkonsum økte med 5 % fra 1999 til 2004,

¹⁷ Personer som opptrer som vanlig kunde og har blitt gitt et antall kriterier som skal måles. Kriteriene er skreddersydd til organisasjonen som benytter dette (<http://www.responsanalyse.no/Content/Mystery-Shopping>)

selv med de store alkoholpolitiske endringene som hadde blitt gjennomført i perioden. I årsberetningen fra 2005 står det å lese at Vinmonopolet har en aktiv holdning til påvirkning fra ytre miljø. Derfor ønsker de gjennom handling å bidra til bærekraftig utvikling og utviklet miljøledelse som er integrert i de interne styringssystemene. I årsberetningen fra 2009 er det etablert et tydelig miljøfokus i alle deler av virksomheten hvor de utvikler miljøstrategi, Miljøfyrtårnsertifisering, miljøvennlige poser og gjenvinning. Strategien er et langsiktig rammeverk som skal bidra til systematisk arbeid for å redusere miljøbelastninger og øke egen og andres bevissthet i miljøspørsmål. Samtidig med lanseringen av miljøstrategien, ansattes en egen kvalitets- og miljøsjef (Årsberetning 2009:8).

”Vi skal skape et etterlatt inntrykk av at Vinmonopolet har et av verdens beste produktutvalg, og at tilbudet vil bli vesentlig dårligere om det åpnes for vinsalg i dagligvarebutikker. Det er viktig at Vinmonopolet ligger i forkant av trender, og at vi har et spennende sortiment som kundene etterspør” (Heftet ”Vår strategi”). Samfunnsansvaret, gjennom å drive ansvarlig salg av alkohol, er nevnt på ulike måter i alle årsberetningene. I årsberetningen for 2009 fokuseres det fortsatt også på at Vinmonopolet har som mål å være Norges ledende faghandelkjede, og med det menes at *”det beste kundemøtet i Norge skjer i Vinmonopolet”* (Årsberetning 2009:6). Som Kai G. Henriksen skriver; *”Uten folks støtte, intet Vinmonopol. Så enkelt, og så krevende!”* På bakgrunn av dette revitaliseres servicestandardene i løpet av 2010, med et nytt navn; *”Det beste kundemøtet”*. Alle som jobber i butikk skal gi det lille ekstra slik at møtet overgår kundenes forventninger (se figur 15).

HA DET KUNDENE FÅR MED SEG ET SMIL OG EN HYGGELIG HILSEN.
 "Fordi vi skal gjøre oss fortjent til folks støtte."
DU ER PROFF FORDI DU ER:
 • STOLT AV Å JOBBE I VINMONOPOLET
 • ENGASJERT
 • TILSTEDE FOR KUNDEN
 • KORREKT KLEDD
 • DYKTIG VAREFAGLIG
 • GOD PÅ KUNDERÅDGIVNING
 • POSITIV MED "GLIMT I ØYET"
OG DU:
 • HAR SATT IN "JOBBDISKETTEN"
 • TAR ANSVAR
 • PRATER IKKE OM KUNDEN
 "Fordi kunden skal føle seg betydningsfull og er den viktigste personen i ditt liv der og da."

DET BESTE KUNDEMØTET
DET ER DITT ANSVAR
WOW EFFEKTEN
 "Fordi vi skal være Norges ledende faghandelkjede."

HEI
"LØFT ØYENBRYNENE" - SE KUNDEN - VÆR TILSTEDE.
 "Fordi dette kan være kundens første møte med Vinmonopolet, og du har kun en sjanse til å gi et godt førsteinntrykk - og opprettholde det."

HVA ØNSKER KUNDEN DU GIR GODE RÅD ETTER HVA KUNDEN ØNSKER SEG
 "Fordi kvalitet og ansvar i kontakt med mennesker gir det beste resultatet."
SOSIAL KONTROLL
DU SJEKKER OM KUNDEN ER UNDER 25 ÅR, IKKE ER BERUSET ELLER LANGER.
 "Fordi Vinmonopolet er samfunnets viktigste virkemiddel for å sikre ansvarlig salg av alkohol."

Figur 15 AS Vinmonopolets råd og beste praksis for kundebehandling, revitalisering av servicestandard i 2010 - en informasjonsfolder for medarbeidere knyttet til "Det beste kundemøtet" (Årsberetning 2009)

I 2011 utgir Vinmonopolet en egen kurskatalog, kompetansestigen (se figur 16). Denne er utviklet over flere år, og består i 2010 av totalt seks trinn, hvor de første fire trinnene er obligatoriske for alle som jobber i butikk. Trinn en (introduksjonskurs) er obligatorisk for ansatte på Kjedekontoret og skal gjennomføres i løpet av de første seks måneder du er tilsatt. Trinn fire (varefaglig samling) skal være gjennomført i løpet av de første to år etter ansettelse. Har du et vikariat som varer lengre enn seks måneder, skal obligatorisk opplæring gjennomføres. I tillegg er det tilbud om vinkernerutdannelse, WSET Advanced (selvstudium over ett år med avsluttende eksamen) eller WSET Diploma (et av verdens ledende organisasjoner innen vin- og brennevinsutdanning, høyeste utdanning og gir spisskompetanse innen ulike produkter) som gir noe fritak fra obligatoriske deler.

For ekstrahjelper og vikarer er opplæring frivillig. Kurs i prestasjonsledelse som består av tre samlinger, er obligatorisk for alle butikksjefer og nestledere (automatisk innkalling). I tillegg til kompetansestigen gjennomføres andre temakurs, varefaglige temadager, studiereiser, HMS/AKAN kurs, seniorkurs, butikkutveksling samt mulighet for støtte til Fagbrev i salgsfaget. Det er HR-avdelingen som jobber med opplæring. De har utviklet en egen varefaglig ressursgruppe, som tester ut drikke- og matkombinasjoner og formidler kunnskapen videre til andre i organisasjonen (Årsberetning 2004:7).



Figur 16 AS Vinmonopolets kompetansestige (Kurskatalog 2011:5)

Med utgangspunkt i empiri fra relevante dokumenter, gir tabell 6 en samlet oversikt over strategisk utvikling innenfor ulike tema for AS Vinmonopolet i perioden 1996-2009:

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ant butikker	112	114	120	130	139	156	177	188	195	198	211	222	239	248
Nye butikker					9	17	21	11	7	3	13	11	17	9
Antall årsverk	714	803	843	909	968	1026	1087	1127	1121	1122	1121	1135	1215	1168
Ant helt ansatte	436	465	508	542	576	602	645	647	642	637	657	675	673	675
Ant delt ansatte	683	800	773	855	885	961	1019	1052	1060	1064	1086	1112	1135	1149
Vare utvalg	1950	2800	3500	4000	5000	5600	6350	7000	8100	8500	9900	10900	11200	12600
MMI								8.	11.		8.	7.	7.	
BI							51.	24.	14.	11.	12.	12.	4.	7.
Sykefravær i %							9,1	8,7	8,0	8,3	8,7	7,8	7,8	9,4

Tabell 6 Samlet oversikt over strategisk utvikling for AS Vinmonopolet i perioden 1996-2009 (Årsberetninger)

EMPIRI FRA INTERVJU

Flere respondenter sier at delingen av og omlegging til selvbetjening er de store endringene. Når det gjelder delingen uttaler en respondent *"Alle ville jo dit"* (til Arcus) når delingen i forbindelse med EØS-avtalen ble et faktum. Denne respondenten hevdet at flere trodde monoopolet ikke hadde noen fremtid (V1). Flere fryktet at de så slutten på monopolordningen, og var veldig usikre på hvordan dette kom til å gå. En respondent sier at butikkene var kun et sted hvor man ble kvitt varene man produserte (V3). En respondent sier om omlegging til selvbetjening; *"Det ble en ubetinget suksess"*. En annen sier; *"Den største endringene var vel dette her med at vi fikk selvbetjening. Det er absolutt den største endringen, det snudde opp ned på alt... Noe av det største som har skjedd i Vinmonopolets historie... Kundene har opplevd en revolusjon!"*

En respondent som representerer toppledelsen uttaler at de gjennom styringspyramiden de senere år mener å ha angitt en tydelig retning. De er tydelige på hva som er Vinmonopolets oppdrag og jobber mye med å operasjonalisere dette, *"hva betyr det i det daglige for oss?"* Det viktige for oss er å bryte ned målene til hva mål, strategier og de strategiske grepene betyr for den enkelte medarbeider. *"Hvis vi leverer et knakende godt tilbud til kunden, så oppnår vi vår overordnede målsetning om å være det viktigste alkoholpolitiske instrumentet... Hvert eneste kundemøte er viktig for oss i forhold til å bevare vinmonopolordningen. Jo bedre vi er, jo mindre snakk er det om å legge ned eller få vin i butikk"* (V5).

En respondent sier at man rundt år 2000 gjorde et strategisk grep som gikk på å satse på opplæring av butikkansatte i varefaglig kompetanse, som en sterk satsing.

En respondent sier at *"Du må jo kunne mye mer nå enn tidligere"* (V0), en annen sier; *"så de ser vel at kompetanseutvikling er viktig"* (V6), og en tredje; *"Vi bruker mye ressurser og tid på opplæring av ansatte"*, og viser til at de har obligatoriske kurs som du må gjennomføre innen seks måneder. *"Todagens kurs der de får vite alt om Vinmonopolet og hva som forventes av dem"*. De har e-læringskurs, du bygge på kompetansen i ulike retninger med varefaglig kurs. De samarbeider med Universitetet i Stavanger og studiet som er over to år, avsluttes med en eksamen. De har nettopp utvidet fra 50 til 70 plasser i året, og omtrent 300 av totalt 1800 har fått utvidet kompetanse. Studiene avsluttes med et besøk til de områdene man har studert (V5). En annen respondent sier at *"etter Kai kom, så har det kommet en helt annen kompetanse inn, da... litt annet fokus... en administrerende som tar master og wine, wow, han er jo faktisk interessert i det vi holder på med og"* (V6).

Administrerende direktør Einar Joys var i følge en respondent en som bidro til innføring av utvidede åpningstider og mer satsing på kompetanse, varekunnskap og service, hevder en av respondentene, og legger til at Knut Grøholt videreførte og brukte ressurser på kompetanseheving (V4). *"Når man fikk selvbetjeningsbutikker, var kundene på arbeidsplassen til de ansatte, og de etterspurte informasjon"*. Respondenten hevder at kundene etterspurte informasjon på en helt annen måte enn tidligere (V3). En annen hevder at tilsatte i butikk må være gode på fag, fordi det er det kundene etterspør og hevder at de tidligere ikke hadde tid til å spørre om råd på grunn av kø. Nå har man introduksjonskurs i prøvetiden, et internatkurs i fire dager, med smaking og vareprøver. I løpet av to år går man videre på varefaglig introduksjonskurs og internatkurs. Etter disse kursene kan en søke seg videre på varefaglig kompetansestige, som er fordypning i for eksempel mat og vin, Italia, hvitvin fra distrikter i Frankrike og lignende. En velger selv retning, og det er rift om plassene. Prioriteringen av hvem som deltar skjer på Kjedekontoret, og butikksjefene vurderer bemanningsbehov når tilsatte deltar på kompetansehevende tiltak (V7). Kai G. Henriksen har videreført dette med kompetanse og service og gjennomfører WSET (varefaglig diplom) utdanning på fritiden, *"Han er veldig-veldig fokusert på varefaglig. Personlig så synes jeg det er overdrevent"* (V4).

En respondent forteller at *"Det viktigste møtet i Vinmonopolet er kundemøtet! Altså er butikkene det viktigste"*. Den samme respondenten forteller at AS Vinmonopolet skiftet navn fra *"Hovedkontoret"* til *"Kjedekontoret"*, og at det var stort fokus på retorikken, språket (V3). En annen respondent sier at *"Kai G. Henriksen er en mann som vil veldig mye"... "veldig, veldig fokusert på varefaglig"... "etter at vi fikk den nye ledelsen, de har jo ikke vært i så*

mange år, de har vært fra 2005, 2006, noe sånn der, og har jobbet på "samme sted", det synes jeg faktisk er litt negativt, fordi Kai G. Henriksen har døpt hovedkontoret om til Kjedekontoret. Butikkene har blitt en kjede, en butikkjede, men jeg sier det jeg, vi er faktisk talt ikke en dagligvarekjede, vi er ikke det!". Samme respondent sier at AS Vinmonopolet har et særpreg og et samfunnsoppdrag. Vedkommende trekker i tillegg fram at det er for stort fokus på produktivitet og at "de nye" har tatt med seg prinsipper fra dagligvarekjedene og at disse ikke er anvendelige i Vinmonopolet. "Altså vi er ikke så spesielle at vi skal ha unntak fra alt, men det går alltid en grense for hvor høyt du kan skvise produktiviteten". Dette kan gå ut over viktige arbeidsoppgaver i butikkene, hevder denne respondenten. "Det er veldig lite rom for slark i polet i dag". Det er flere av respondentene som mener de "nye folkene" har tatt med seg effektivitetstenkingen for mye fra dagligvarehandelen inn i Vinmonopolet (V4). En respondent sier "oppfølging av resultatene, måling, er i Kais ånd, ikke sant. Veldig fokus på måling!" (V1). Dette støttes av en av de andre som respondentene som sier "... vi måler veldig" (V5). En annen sier "Det er veldig mye pes på produktivitet, kanskje litt i overkant av hva vi kan være med på i perioder... Det er veldig lite rom for slark i Polet i dag. Det forteller meg at disse nye folkene som kom inn og har jobbet i dagligvare, de tar med seg en del ting som jeg ikke vet om alltid er like anvendelig på oss... det går alltid en grense for hvor høyt du kan skvise produktiviteten, for eksempel" (V4).

Ansatte i AS Vinmonopolet har uniformsplikt, sier en respondent. Når det gjelder utforming av butikk har de en mal eller en såkalt innredningsmodell. Utformingen av butikken skal ikke være tilfeldig, det skal være en helhet hvor hyller, moduler og farger er standard (V4). En respondent opplyser at Kai G. Henriksen har en modell han bruker i arbeidet med strategi. "Kai er tilhenger av forenklinger av dette her, det er ikke så komplisert". Respondenten forteller videre at det var viktig "å dytte lederansvaret ned der det hører hjemme". Før Kai G. Henriksen kom inn i Vinmonopolet hadde de en modell hvor det var uryddighet i forhold til lederansvar og myndighet (V1). Vinmonopolet har nå fem ledernivå. Da Kai G. Henriksen begynte, fjernet de ett ledernivå (V3). Da Kai G. Henriksen tiltrådte som administrerende direktør organiserte han en ny ledergruppe, "som består av tre nye og tre gamle" (V7).

Flere respondenter hevder et er mye målinger i Vinmonopolet, hvor en uttaler blant annet; "Vi måler oss selv veldig, det er gjennomgående i Vinmonopolet" (V5). En av respondentene uttaler "... oppfølging av resultater, måling, er i Kais ånd, .. Veldig fokus på måling!" (V1). En annen respondent hevder det er sterk kultur for måling, oppfølging av resultater, og at måling er noe Kai G. Henriksen har innført; "Veldig fokus på måling!"

Det er grunn til å spørre seg om hva som var de viktigste strategiske endringene som har hatt innvirkning på hvor vellykket virksomheten fremstår. Med utgangspunkt i empiri kan det se ut til at det er delingen av AS Vinmonopolet i 1996 og innføring av selvbetjente butikker som permanent løsning fra 2001. Det kan synes som om delingen kom som følge av krav fra EU og førte til små endringer for tilsatte i vinmonopolbutikkene. Likevel var det flere av respondentene som trodde dette var slutten på monopolordningen og de fryktet fremtiden. Innføringen av selvbetjening kan se ut til å ha vært et politisk betent tema. På slutten av 90-tallet var det stor politisk uenighet, men i 1998 ble det innført prøveordning. Empiri kan tyde på at skepsisen handlet om at enkelte forventet alkoholsalget ville øke betraktelig, noe som viste seg å ikke stemme. Samtidig kan omtrent all empiri vi har samlet inn tyde på at endringen fra diskopol til selvbetjening har vært den viktigste strategiske endringen for AS Vinmonopolet, og at denne kom som et forslag fra virksomheten selv. For publikum kan det se ut som om dette har vært en suksess.

Det kan tyde på at delingen av AS Vinmonopolet i større grad var styrt av ytre påvirkning (Koalisjonssystemet), hvor virksomheten ikke hadde noe valg i forhold til å gjennomføre strategiske endringer. Dette var i stor grad politisk styrt, og de hadde i liten grad mulighet til selv til å påvirke prosessen. Det kan oppleves som en reaktiv handling, hvor AS Vinmonopolet ble utsatt for sterkt press fra de institusjonelle omgivelsene. Vi har grunn til å anta at det ytre endringspresset mot koalisjonen var kraftig, mens endringskraften og endringsevnen, var lav (figur 9). Frem til delingen kan det se ut som om AS Vinmonopolet hadde en naiv forestilling om at deres måte å drive virksomheten på hadde fungert til nå, og det kan se ut som om de trodde det skulle forbli slik. De var sterkt institusjonalisert på denne tiden og fremsto som en hierarkisk, byråkratisk og tradisjonell offentlig virksomhet. Når det endelige vedtaket var et faktum, kan det med utgangspunkt i empiri se ut som virksomheten i stor grad gjennomførte endringen til det beste for virksomheten og interessentene. Jacobsen (2004) hevder at endring er en krevende prosess som tar lang tid, og krever kompetanse innenfor flere fagområder. Han hevder endring av folks atferd oppnås ved å spille på folks følelser. Det kan se ut som om ledelsen på endringstidspunktet i stor grad var i stand til å forankre og skape forståelse for de store strategiske endringene som kom i 1996. Vi har likevel grunn til å tro at dette massive endringspresset ble en kraftig vekker for virksomheten, som kan gi grunnlag for å mene at fremtidig endringsevne og endringskraft ble styrket som følge av dette.

Kotter (1996) trekker frem ulike årsaker (åtte stadier) til at endringsforsøk blir mislykkede, og vi vil spesielt trekke frem punktet om at det ikke er tilstrekkelig press og kriseforståelse i bedriften. Vi har grunn til å anta at AS Vinmonopolet ikke hadde tilstrekkelig kriseforståelse

før endringen i 1996, men at dette endret seg betraktelig mot slutten av 90-tallet og ved innføringen av selvbetjente vinmonopol. Det betyr at virksomheten hadde større endringsevne og endringskraft ved årtusenskiftet enn ved delingen i 1996. Det kan se ut som om virksomheten i større grad initierte endringen til selvbetjening selv og hadde en god forankring internt og eksternt før den ble et faktum. Kotter (1996) presenterer åtte forslag til hva som må til for at virksomheter skal lykkes med sitt endringsarbeid. Disse handler om å skape kriseforståelse, etablere allianser, ha en klar strategi og visjon som kommuniseres, fjerning av mulige hindringer, ha fokus på det som står igjen og forankre endringen i ny organisasjonskultur. Det kan i stor grad se ut som om AS Vinmonopolet har hatt en bevisst holdning knyttet til disse elementene i forbindelse med overgangen fra diskpol til selvbetjente butikker, og at det nettopp er grunnen til at de fremstår som vellykket i denne sammenheng.

Det er interessant å se nærmere på om virksomheten har gjennomført andre strategiske endringer som har hatt betydning for at de fremstår som vellykket. Med bakgrunn i empiri kan det se ut som om virksomheten allerede på midten av 90-tallet orienterte seg i forhold til omgivelsene og interessentene, hvor kundene ble viet større oppmerksomhet enn tidligere. Allerede fra den tiden Joys var administrerende direktør (1987-92) har virksomheten fokusert på strukturelle endringer. I følge Busch et al (2007b) er formålet med organisasjonsstrukturen å bidra til effektiv produksjon. Respondenter hevder at Vinmonopolet på Joys tid utvidet åpningstidene, satset mer på varefaglig kompetanse og kundeservice. Det hevdes at dette ble videreført av Knut Grøholt og deretter Kai G. Henriksen, som overtok i 2006. Siden midten av 90-tallet har virksomheten satset på åpning av flere butikker hvor de blant annet sjekker ut befolkningsgrunnlag før etablering skjer, og de har utvidet vareutvalget betraktelig. I 2001 etableres eget nettsted og kundesenter, for å sikre tilgjengeligheten på steder som ikke har vinmonopol. De neste to årene omorganiseres hovedkontoret og det etableres minipol, senere kalt distriktpol med reduserte åpningstider og lavere produktvalg. Som vi ser i tabell 6, har antall butikker økt fra 112 i 1996 til 248 i 2009. Samtidig har antall årsverk økt fra 714 til 1168 og vi kan i tillegg se at antall deltidsansatte og sykefraværet har hatt en økning. I samme periode økte vareutvalget fra 1950 til 12600. Det kan synes som om flere av disse endringene som vi kan anse som inkrementelle, har hatt betydning for resultatet i AS Vinmonopolet.

Det kan se ut som om AS Vinmonopolet i perioden etter delingen har brukt mye tid på strategiske endringer. Det er grunn til å spørre om bakgrunnen for at de etter delingen og etablering av selvbetjente pol bruker vesentlig mer tid på strategiske endringer enn tidligere? Med bakgrunn i empiri kan det se ut som om også disse endringene har hatt stor

betydning for hvor vellykket Vinmonopolet fremstår i dag. Struktur og teknologi har sitt utspring fra vitenskapstradisjonen, hvor det er en antagelse om at strukturelle endringer vil føre til mindre problemer og gi økt effektivitet og bedret kvalitet (Transformasjonssystemet, Busch et al 2007b). Vi har grunn til å anta at omgivelsene i stor grad har registrert de endringene som har vært gjennomført, og at de har blitt godt mottatt i befolkningen. Ved å fremstå som mer effektiv og med høy grad av kvalitet, vil virksomheten oppnå større grad av legitimitet og omdømme. Vi har grunnlag for å hevde dette på bakgrunn i de gode plasseringene Vinmonopolet oppnår i ulike kundebarometermålinger.

Høsten 2003 blir AS Vinmonopolet kåret til Norges ledende faghandelkjede, og får samtidig en 8. plass i MMI's årlige kundebarometer. På den ene siden kan det se ut som om de strategiske endringene fra midten av 90-tallet har gitt god effekt. På den andre siden kan den gode plasseringen ha direkte sammenheng med delingen som skjedde i 1996 og innføringen av selvbetjente butikker, hvor virksomheten fikk mye medieoppmerksomhet. Det innebærer i så fall at de andre strategiske endringene har hatt mindre betydning for resultatet som sådan, men har likevel ført til at kundene har fått lettere tilgang til AS Vinmonopolets produkter. Vi antar at endringene totalt sett har bidratt til at kundene har blitt mer fornøyd med virksomheten (pragmatisk og normativ legitimitet). For AS Vinmonopolet kan dette gi en etisk utfordring i forhold til at tilgangen til alkohol i befolkningen ikke skal bli for god, og det vises da til AS Vinmonopolets samfunnsoppdrag; *"Samfunnets viktigste virkemiddel for å sikre ansvarlig salg av alkohol"*.

Når en ser bort fra de to store strategiske endringene som har skjedd i Vinmonopolets historie, kan det med utgangspunkt i empiri se ut som om det har vært gjennomført flere betydelige strategiske endringer av inkrementell karakter, spesielt etter Kai G. Henriksen overtok som administrerende direktør. Vi har grunnlag for å si at disse endringene også har hatt betydning for hele virksomheten. Fra 2006 og frem til nå utvikles en ny strategisk plan (figur 14), hvor det tilsettes nye ledere innenfor kjerneområdene og HR. I følge enkelte respondenter er de nye lederne hentet fra samme type virksomhet, dagligvarekjeden. Det utvikles et nytt organisasjonskart hvor ett ledernivå fjernes, og "Hovedkontoret" skifter navn til "Kjedekontoret", som innvies med åpent landskap for å bidra til mer inkludering samhandling. Forbedringsprosjektet "En helhetlig effektivisering og struktur av støttefunksjoner ved Kjedekontoret" igangsettes, og det innføres butikkåringer og "Mystery shopper". Kompetanseprogrammet videreutvikles, og det etableres et større fokus på miljøutfordringer.

Det kan på den ene siden se ut som om de grepene som er gjennomført de senere årene er igangsatt med ønske om å endre organisasjonens atferd og for å bidra til å skape ryddigere

strukturer, for derigjennom å øke effektiviteten. Som Busch et al (2003b) hevder, så er det stor sammenheng mellom organisasjonskultur og servicenivå, og det kan se ut som om ledelsen i virksomheten i stor grad ønsker å endre organisasjonskulturen gjennom konkrete strategiske endringer (Atferdssystemet). Det hevdes at det er gjennom kunnskaper, følelser, verdier, normer og motivasjon at menneskene i organisasjonen vil påvirke de ulike delsystemene i den konseptuelle foretaksmodellen, og at det er den totale atferden som bestemmer om virksomheten er i stand til å tilfredsstille sine interesser (Busch et al 2003a). På den andre siden kan man undre seg på om endringene har blitt igangsatt for å synliggjøre overfor omgivelsene at de har endringsevne og endringskraft, og at de fremstår som mer effektive og samfunnsnyttige (Legitimitet og institusjonell teori, Busch et al 2003a).

For å finne ut om de strategiske grepene har hatt betydning for hvor vellykket virksomheten fremstår, kan det være interessant å undersøke om de har benyttet en bevisst strategi i forhold til å endre og utvikle sin organisasjonskultur (Schultz 2006, Tabell 1). Empiri kan tyde på at virksomheten bevisst arbeider med utvikling av organisasjonskultur, hvor de har etablert et konkret målbilde (Figur 14) og hvor de fremstår i stor grad som resultatorienterte gjennom utarbeidelse av mål- og handlingsplaner for den enkelte ansatt. Samtidig utvikles og benyttes arbeidsverktøy knyttet til "Det beste kundemøtet" (Figur 15), som i detalj beskriver hva som er ønske atferd fra tilsatte i møtet med kunden. På den måten vil organisasjonen utvikle en felles forståelse av hva som er "riktig" kundemøte, og fremstå som like utad. De stiller samtidig krav til kompetanseutvikling, basert på en trinnvis utvikling, som dekker alle tilsatte og ledere. Flere respondenter hevder at de verktøyene som er utviklet har forankring i styringspyramiden, og det kan i stor grad se ut som om AS Vinmonopolet har utviklet en funksjonalistisk organisasjonskultur, med symbolske trekk (Schultz 2006, Tabell 1).

Videreutvikling av kompetansestigen og servicestandarden er slik vi ser det, viktige strategiske endringer som har hatt betydning for resultatet. Alle medarbeidere er pålagt å gjennomføre kompetanseutviklingstiltak og utvikler på den måten en felles plattform og forståelse for virksomhetens visjon, strategi og "slik gjør vi det her hos oss filosofi". Empiri viser at tilsatte imøteser det systematiske fokuset på kompetanseheving. Flere trekker frem større trygghet i arbeidssituasjonen og økt yrkesstolthet, som følge av økt kompetanse. Det viser seg også at kundene gir gode tilbakemeldinger på denne innsatsen, og flere trekker spesielt frem toppleders faglige interesse og engasjement gjennom deltakelse på den høyeste vinutdanningen i Europa. Samtidig er det respondenter som mener at virksomheten har for mye fokus på kompetansehevende tiltak. Denne måten å forankre en virksomhets tenkning på, støttes av Kotter (1996), som hevder at det er nødvendig med en strategi og

klar visjon som kommuniseres, å skape forankring og å synliggjøre fremgang, for å lykkes. Lojalitet blir et viktig prinsipp i denne sammenhengen, og at det kan få konsekvenser ved å ikke gjennomføre ønsket atferd. En kan stille spørsmålstegn ved motivet for å gjennomføre denne omfattende kompetansehevingen i virksomheten. På den ene siden kan det se ut som det gjennomføres for å imøtekomme kundenes etterspørsel på mat- og vinkunnskap og å motivere og beholde medarbeidere. På den andre siden kan det være grunnlag for å tro at virksomheten bygger opp kompetanse for å stå mer rustet i forhold til krav fra omgivelsene om å fjerne monopolordningen og etablere vin i butikk. Empiri viser at AS Vinmonopolet er blant de fremste i Europa i forhold til bredde i vareutvalg. Samme argumentasjon kan benyttes i forhold til utvidelse av antall butikker, innføring av minipol, distriktsbutikker og filialer. Er økningen til det beste for kundene og samfunnsoppdraget, eller er det av egoistiske hensyn gjennom å utvikle høy grad av institusjonalisering og derigjennom utvikling av sterk selvoppholdelse (Selznick i Busch et al 2003a)?

Slik vi kan se er styringspyramiden (Figur 14) bygd opp og gjengir hele fundamentet til virksomheten og inneholder; samfunnsoppdrag, visjon, hovedmål, hovedstrategier og verdigrunnlag. Empiri viser at alle nye strategiske endringer er forankret i pyramiden og at denne er godt integrert i virksomheten og er en del av kulturen. Det kan se ut som den bidrar til stor grad til samhörighet og felles forståelse (Johnsen, språkskapende samspill). Vi registrert i de ulike intervjuene at virksomheten ble fremstilt i et svært positivt lys, og at toppledelsen og mellomledelsen benyttet de samme frasene. Det er mulig å spørre seg om fremstillingen er korrekt eller om det er et ønske om å fremstå som vellykket (ferniss). Busch et al (2007b) hevder at høy bevissthet fra ledelsen om ønskelige kulturelle endringer, kan bidra til påvirkning.

Det kan med bakgrunn i empiri og utgangspunkt i Schultz teoretiske modell se ut som om ledelsen bevisst beveger seg innenfor de ulike perspektivene, og vi har grunnlag for å hevde at de har beveget organisasjonen gjennom bevisst strategisk endring av organisasjonskulturen. Tiltakene kan se ut til å ha økt medarbeidernes motivasjon og måte å jobbe på, som igjen har bidratt til å påvirke interessentenes syn på virksomheten. Det kan knyttes etiske betenkeligheter ved å strategisk jobbe med endring av organisasjonskultur, og det stiller store krav til ledere som benytter denne formen for makt, og innsikt i hva denne måten å jobbe på gjør med medarbeidere slik at det ikke oppleves som maktmisbruk.

Det kan være grunnlag for å spørre om økt fokus på effektivitet og bruk av målstyringsverktøy har bidratt til at virksomheten fremstå som vellykket. Flere respondenter tar til orde for at virksomheten de siste årene har blitt mer opptatt effektivitet og innføring

av målstyringssystemer, men hvor noen er svært kritiske til dette ensidige fokuset og jaget på effektivitet og måling. De hevder at dette kan gå ut over kunder og medarbeidere. På den ene siden står dette i sterk kontrast til toppledelsens ønske og tro på at fornøye medarbeider gjør en bedre jobb. På den andre siden viser empiri at sykefravær har vært høyt de senere år. Det fremkommer også at virksomheten har hatt en vridning til flere deltidsansatte, men vi har ikke vitenskapelig grunnlag for å hevde at det er en sammenheng mellom flere deltidsansatte og høyt sykefravær. Toppledelsen hevder å være opptatt av å finne årsaken til det høye sykefraværet, men har foreløpig ingen god forklaring på dette. På den andre side er det viktig for AS Vinmonopolet at de er opptatt av effektivitet og produktivitet, for å kunne få aksept og legitimitet i samfunnet.

Det er grunn til å påstå at innføringen av målstyring, benchmarking, intern konkurranse og kåringer, er trender og organisasjonsoppskrifter er hentet fra privat næringsvirksomhet med røtter fra NPM tenkningen. På den ene siden kan dette ha bidratt til å skjerpe tilsatte i forhold til hva som er samfunnsoppdraget og hvordan de skal jobbe for å oppnå sine mål på en mest mulig effektiv måte (samfunnsøkonomisk lønnsomt). På den andre siden kan dette ensidige fokuset på kostnadseffektivitet og lønnsomhet bidra til å skape misnøye blant ansatte. Dette synet kommer frem fra flere av respondentene som hevder at dagens ledelse ikke tar vare på medarbeiderne, slik de gjorde for noen år tilbake. De nevner at ledelsen har et kynisk menneskesyn, og trekker frem at dette er spesielt ille når de er en offentlig virksomhet og tillegg er IA-bedrift. Samtidig trekker respondentene frem at de har forståelse for at de driver en virksomhet hvor det kreves lønnsomhet og effektiv drift for å oppnå legitimitet og godt omdømme. Det kan likevel se ut som om det er en forståelse i hele virksomheten, for å overleve. Toppledelsen hevder de benytter det ytre presset som et argument for å skape forståelse for behov for strategiske endringer, og at virksomheten på den måten blir mer imøtekommende for endringer enn tidligere. Det kan synes som om det skapes et bilde av at det ikke finnes alternativer til dagens monopolordning. På den andre siden kan de se ut som om toppledelsen orienterer seg godt i omgivelsene og i forhold til interessentene, og tar inn over seg de signaler som er nødvendige for å få innblikk, overblikk og fremblikk (Tabell 3). Dette vises i stor grad i virksomhetens strategi for de neste fem årene; "Veien mot 2013", hvor de har et globalt og miljømessig fokus. Dette er tema som omgivelsene og interessentene forventer at offentlige virksomheter skal være opptatt av i dag, og som samtidig er politisk korrekt og moderne. På den måten viser AS Vinmonopolet at de tar samfunnsansvaret opp til en ny dimensjon.

6.1.8 Kan du beskrive type ledelse av betydning for de strategiske endringene?

For å kunne svare på hvordan en offentlig virksomhet går fra å være tradisjonell forvaltningsvirksomhet til å bli en profesjonell servicebedrift, var det av betydning å se nærmere på om type lederstil har hatt betydning for resultatene. Nedenfor presenteres relevante funn fra dokumenter og intervjusituasjonen knyttet til dette.

EMPIRI FRA DOKUMENTER

I 2004 ble det planlagt et lederutviklingsprogram for butikkleidere, og i tillegg ble utviklingstiltak for ledere i administrasjonen videreført (Årsberetning 2004:24). I løpet av 2007 og 2008 har de fleste lederne gjennomført ledelsesprogrammet "Verdibasert Ledelse" (Årsberetning 2007:32 og 2008:28). *"Intern opplæring har fortsatt vært i fokus for å bygge opp et godt kompetansenivå blant de ansatte"*. I 2009 startet et nytt lederutviklingsprogram i prestasjonsledelse og praktisering av Vinmonopolets lederprinsipper for alle ledere og nestledere. Kursopplegget er utviklet sammen med eksterne konsulenter, men gjennomføres av tilsatte i virksomheten. Det forventes at alle ledere har gjennomført ledertreningen som er basert på Vinmonopolets lederprinsipper i løpet av 2010.

Leder for HR avdelingen, Siv Tophøj, fastslår at *"Kompetanseutvikling er et strategisk satsingsområde for Vinmonopolet. Vi skal gi kundene de beste råd og veiledning. Dette er en forutsetning for å være Norges ledende faghandel og gjøre oss fortjent til folks støtte"* (Heftet "Vår strategi").

EMPIRI FRA INTERVJU

En av respondentene sier følgende om Kai G. Henriksen. *"Han var på en måte heldig, for han ble ansatt i en krisesituasjon"... "Tilliten var tynnslitt, da Kai overtok roret var det "et redd Vinmonopol", med mye mistenksomhet"*. I følge respondenten måtte han bevise og gjøre seg tilliten verdig, fordi han var *"Høyremann"*. Han var likevel på mange måter en redningsmann, sier respondenten (V3). En annen sier at Einar Joys var en fargerik og frodig person med smittende humør, som ble oppfattet som en person med stor gjennomslagskraft. Knut Grøholt var på mange måter det stikk motsatte. Han kom fra et departement og var egentlig veldig preget av det, men hadde sine visjoner. *"Han var så grå at han hadde ikke... noen har karisma og noen har det ikke, for å si det sånn. Jeg tror ikke han hadde det, ikke i den grad i hvert fall. Han var mild og formell, korrekt, litt forsiktig kanskje. Det preger jo ens gjerning, enten vi vil eller ei"* (V4).

En respondent hevder Knut Grøholt hadde en strategisk rolle i overgangen til selvbetjening. *“Jeg vet at han var dyktig i den prosessen, ... Kai har et litt annet fokus, ... han kjenner det politiske veldig godt han også, han har jo vært dypt inne i det i tidligere karriere”*. Likevel hevder respondenten at Henriksen er opptatt av butikkene, resultatene og prosessene i forbindelse med god ledelse. *“Han er mye tydeligere på det enn Knut, det å drille organisasjonen til å skape gode eller dyktige ledere, og derigjennom dyktige medarbeidere og derigjennom gode resultater”*. Respondenten hevder Kai G. Henriksen var veldig tydelig på dette helt fra starten, og det første han igangsatte var å lage funksjonsbeskrivelser på alle nivå i hele organisasjonen. Han var tydelig på å gjennomføre medarbeidersamtaler og oppfølgingssamtaler. Dette gjennomsyrrer virksomheten på en helt annen måte enn tidligere, hevder respondenten (V1).

En respondent trekker frem at det med utgangspunkt i virksomhetsplanen lages en aktivitets- og handlingsplan for alle nivå av medarbeidere. Et for administrerende direktør, distriktssjef, avdelingsleder, butikksjef og butikkmedarbeider. *“Alle nivåene har sin egen treningsplan, som går på personlig utvikling. Samtlige ansatte skal ha det og blir fulgt opp på det i medarbeidersamtale og i tre plansamtaler som er formelt... På den måten så driller vi hverandre og følger opp hverandre hele tiden, på de her små tingene”*. Respondenten hevder det blir veldig strukturert og skjematisk og gir god oppfølging av alle medarbeiderne (V1). Dette bekrefter en annen respondent som sier at; *“Alle ansatte har treningsplaner”* (V4). Hver enkelt medarbeider følges opp av sin leder gjennom medarbeidersamtale og tre plan- eller oppfølgingssamtaler i året (V3). Man utarbeider handlingsplaner for den enkelte medarbeider og det gjennomføres medarbeidertilfredshetsundersøkelse hvert år.

En respondent hevder at ledere må gå foran som gode eksempler og gjennomføre oppfølgingssamtaler med sine medarbeidere; *“Det er rollemodeller vi er ekstremt opptatte av, helt ned i organisasjonen”* (V5). Ledere rekrutteres 50 % eksternt og 50 % internt. *“Dette gjør vi fordi vi mener det er fornuftig å gi egne ansatte karriereveier og opprykk, men ikke for enhver pris... Tidligere var det sånn i Vinmonopolet, at startet du som ekspeditør, så ble du til slutt butikksjef eller distriktssjef. Sånn er det ikke lenger”* (V5). En respondent hevder at det har vært et veldig fokus på lederutvikling den siste tiden (V0).

En respondent forteller at det opprinnelige lederutviklingsprogrammet ble kalt *“Verdibasert ledelse”* og deretter gikk de over til ledertrening og prestasjonsledelse. Det er utarbeidet små kort i lommeformat med Vinmonopolets lederprinsipper påtrykt, hvor det står *“gratulerer med gjennomført kurs i prestasjonsledelse”* (Figur 7). Lederutviklingsprogrammet består av tre moduler; kommunikasjon, tydelighet og rensing av språket. De jobber med å

sette mål, og bryte de ned til konkrete delmål. Lederutviklingsprogrammet gjennomføres som tre ganger to dagers samlinger (V3). Som en respondent sier; *”Vi driver med prestasjonsledelse, og det har vi stjålet rått fra idretten... vi setter mål,... delmål helt ned i organisasjonen.... Og det ligger da i lederprinsippene, at vi skal følge opp hvordan det har gått i forhold til målene”* (V5). En annen sier; *”Vi har fått vært med på kjempeflotte lederutviklingskurs, som faktisk er veldig bra”* (V6). En respondent sier; *”De har satset på HR-tiltakene og prøver å utdanne bedre ledere på alle nivå, som også kan legge til rette lage bedre klima der folk jobber... I lederutviklingskursene fokuseres det mye på klima”* (V6). Kai G. Henriksen sier; *”Jeg arbeider jevnlig i butikk. For meg er det viktig at lederen i Vinmonopolet har god forståelse for hva som skjer i butikkene våre”*. En respondent sier de benytter prøvebutikker før de igangsetter nye tiltak i praksis, og nevner nye stoler, ny kleskolleksjon og nytt datasystem (V8). Samme respondent sier; *”Når det gis tilbakemeldinger, er det ikke alltid det lyttes til.. Har de bestemt seg, så har de bestemt seg!”*. Det trekkes samtidig frem at det lyttes mye, men at de ikke alltid tar hensyn til innspillene. En av respondentene hevder; *”Kai er veldig standhaftig, han gir seg ikke. Har en stayer-evne, dette skal males inn, du slipper ikke unna, du slipper ikke unna!”* (V1). En annen respondent uttaler; *”ros er det beste våpenet en leder har!”* (V3). En respondent hevder; *”Også gjør vi av og til feil, og da innrømmer vi det,... da får vi en trygg organisasjon”*(V5). En av respondentene uttaler at Kai G. Henriksen var åpen om trusselbildet, hva som var hans oppdrag, hadde en tydelig strategi og ønsket en ny måte å organisere på.



Figur 17 AS Vinmonopolets lederprinsipper som blir utdelt etter fullført kurs (AS Vinmonopolet 2011)

Det er grunn til å stille spørsmål ved om type lederstil kan forklare hvorfor AS Vinmonopolet har lyktes med sine strategiske endringer. Empiri viser at Einar Joys var en viktig bidragsyter i forhold til de endringene som ble gjennomført på midten av 90-tallet. Han fremstilles som en kreativ person som hadde "andre tanker" i følge respondenter, mens Knut Grøholt får noe mindre flatterende karakteristikk. Likevel fremstilles Grøholt som en leder med stor politisk gjennomslagskraft, og var lederen som får æren, i følge flere respondenter, i forhold til å få gjennomslag for overgangen fra diskpol til selvbetjente butikker. En respondent sa under intervjuet at det var sterke krefter som ville fjerne Grøholt som administrerende direktør på denne tiden; *"Hvordan skal vi bli kvitt den mannen?"*. Empiri viser at det var til dels store politiske krefter og mye maktbruk i tiden før overgang fra diskpol til selvbetjening ble en faktum, og det er grunn til å stille spørsmål om dette hadde noen sammenheng med type lederskap. Som Jacobsen (2004) hevder, så er valg av type ledelse i endringsprosesser med på å påvirke utfallet av endringene. Vi har ikke noe grunnlag for å hevde at Grøholt var håndplukket for å gjennomføre denne strategiske endringen, eller om det var tilfeldig at han hadde høy kapasitet og nettverk som medførte at de lyktes med endringen. Det kan likevel være grunnlag for å hevde at Grøholts lederstil var preget av logikken bak "hard" endringsledelse (Figur 5) og hvor han tok i bruk innflytelsesteknikker, press og bruk av allianser med stor grad av rasjonell argumentasjon.

Kai G. Henriksen fremstilles av en respondent som en *"redningsmann"*, fordi han kom inn i en virksomhet i krise (Ekjordsaken). En annen respondent trekker frem at Henriksen også var dyktig politisk, slik som Grøholt, fordi han hadde erfaring som tidligere statssekretær. Han fremstilles som en leder som er svært opptatt av butikkene ved frontpersonale og kunden, resultatene og prosessen i forbindelse med god ledelse. Det trekkes frem fra respondenter, at Henriksen er tydelig, bidrar til å utvikle dyktige ledere og derigjennom dyktige medarbeidere. Flere av respondentene sier han er veldig opptatt av ledelse. Samtidig mener enkelte respondenter at Henriksen har for stort fokus på dagligvarevirksomhet, effektivitet og målinger. Enkelte av respondentene mener det kan bli for mye snakk om kjededrift og sammenligning med dagligvarekjedene. Andre trekker frem innføringen av mer struktur, kvalitet, større fokus på ledelse og prestasjoner som måles. Som en respondent sier; *"Det har vært et veldig fokus på lederutvikling i den siste tiden... Jeg merker ganske stor forskjell nå i det siste, de sjefene høyere opp har møye større krav til sjefen"*.

Det kan være grunnlag for å si at lederstilen til Kai G. Henriksen kan ha elementer av Collins (2008) beskrivelse av lederskap av femte nivå. På den ene siden kan vi vanskelig påstå at administrerende direktør er beskjeden, stillferdig, reservert og sjenert, men på den andre siden kan vi på bakgrunn av empiri hevde at han viser en blanding av personlig ydmykhet og

faglig vilje. Det kan se ut som han i stor grad har sterk drivkraft, besluttsomhet og stor vilje til å gjøre det som må til for å nå mål. Samtidig fremstår han som en leder som fremhever virksomhetens gode resultater basert på felles innsats fra alle tilsatte, uavhengig av nivå. Det kan se ut som om Henriksen fremstår som en representant som benytter "myk endringsledelse" (Jacobsen 2004, Figur 5) i endringsprosesser. Empiri viser at han i stor grad benytter seg av felles verdigrunnlag, innflytelsesteknikker knyttet til å inspirere omgivelsene og interessentene. Han trekker selv frem at "*ros er det beste våpenet en leder har!*". Samtidig kan det se ut som om administrerende direktør opptatt av å endre ansattes atferd gjennom utvikling av et felles verdisystem. Dette er i stor grad synliggjort i utviklingen av styringspyramiden (Figur 14), som oppgraderes årlig, og hvor det hevdes at tilsatte er involvert i arbeidet.

Det kan være grunnlag for å spørre om virksomhetens fokus på prestasjonsledelse har hatt betydning for resultatet. Empiri viser at AS Vinmonopolet i 2009 startet lederutviklingsprogrammet prestasjonsledelse for alle ledere og nestleder i virksomheten, og det kan synes som om ledelsen i AS Vinmonopolet de senere år har hatt stort fokus på god ledelse gjennom etablering av kursene og oppfølging i ettertid. AS Vinmonopolet videreutviklet sitt lederutviklingskurs i "Verdibasert ledelse" i 2009 og igangsatte obligatorisk kurs prestasjonsledelse for alle ledere, hvor alle deltakerne får utdelt små deltakerbevis i lommeformat (Figur 17) som praktiske redskap i daglig ledelse. Kortene inneholder forventninger til leder knyttet til å sette tydelige mål, kommunikasjon av budskap, oppfølging av medarbeidere og bedømming av innsats. De inneholder i tillegg virksomhetens lederprinsipper; prestasjonsledelse, målavklaring, tilstedeværelse, tilbakemelding og raus, som er en "oppskrift" på hvordan de utøver ledelse i AS Vinmonopolet. Det er en forventning om at alle leder har gjennomført kurset i løpet av 2010. Det som kjennetegner prestasjonsledelse, er at de blant annet benytter metoder for måling og utvikling av kvalitet (Personal og ledelse 2011). Med utgangspunkt i empiri kan en hevde at AS Vinmonopolet i stor grad systematisk jobber med å fremme prestasjon og vi kan hevde at de benytter elementer fra innholdet i figur 7. De gjennomfører utviklingssamtaler, vurderer måloppfyllelse, evaluerer og igangsetter tiltak ut fra registrert avvik. Hele denne prosessen virker svært implementert og institusjonalisert, uansett nivå i organisasjonen. Vik (2007) hevder at prestasjonskultur kjennetegnet ved at den har høye ambisjoner og at det handler om å bli bedre dag for dag gjennom målrettet og systematisk arbeid. Målene er godt forankret i organisasjonen og det er viktig å sette detaljene i en større sammenheng, sier han. Dette henger sammen med det Collins (2008) kaller for "*disiplinkultur*".

Et av hovedelementene i prestasjonsledelse (Collins 2008) er at virksomheter som er opptatt av prestasjoner, benytter seg av metoder for måling og utvikling av kvalitet. Hensikten er å få medarbeidere til å øke sin prestasjon ved stimulering og korrigerende, slik at de når sine mål. For AS Vinmonopolet kan det se ut som om medarbeider- og oppfølgingssamtaler er avgjørende (Figur 7), slik at kvaliteten utvikles og korrigeres gjennom tett oppfølging knyttet til mål. Empiri viser at AS Vinmonopolet har innført obligatoriske faste medarbeider- og oppfølgingssamtaler som skal gjennomføres kvartalsvis. Oppfølgingssamtalene er korte og hvor det hevdes at de skal sikre at medarbeidere har nødvendig kunnskap og mulighet for å nå sine mål. Leder og tilsatt blir enig om mål for kommende periode, hvor de utvikler en aktivitets- og treningsplan knyttet til personlig og faglige utviklingsområder. Det kan synes som om lederutviklingsprogrammet og de prestasjonsfremmende tiltakene i stor grad er forankret i styringspyramiden (Figur 14) og at de i tillegg har utviklet funksjonsbeskrivelser for den enkelte tilsatt. Kaas (2007) er den som trekker frem viktigheten av systematisk trening for å etablere ønsket tilstand. Det innebærer at tilsatte må teste ut kunnskap i praksis og ha systematisk trening for øke prestasjonene.

Med utgangspunkt i empiri kan det se ut som om AS Vinmonopolets ledelse i stor grad har utviklet en målformulerende virksomhet (Johnsens i Busch et al 2007b), og har fokus på å etablere både drifts-, utviklings- og tilpasningsmål, og orienterer seg godt i omgivelsene i forhold til justering av disse. De har i stor grad utviklet felles og gjensidig forståelse av hvor de vil hen sammen og hvordan de skal komme dit. Virksomheten er gjennom servicestandarden, "Det beste kundemøtet" (Figur 15), opptatt av det daglige møtet mellom butikkmedarbeidere og kunder, hvor opplevelsen skal bli best mulig. På den andre siden viser virksomheten gjennom styringspyramiden (Figur 14) at de er opptatt av fremtidig utvikling og strategi, og flere respondenter tar til orde for at AS Vinmonopolet er opptatt av å tilpasse seg forventninger fra omgivelsene. Med bakgrunn i dette kan det hevdes at AS Vinmonopolet i stor grad er målformulerende (Johnsen i Busch et al 2007b). Det kan også hevdes at virksomheten i stor grad tester ut nye måter å utføre tiltak på, hvor ulike aktører i virksomheten involveres (problemløsende). En av respondentene viser til innføring av nytt datasystem som skal implementeres i løpet av nær fremtid, hvor de benytter seg av prøvebutikker før det settes i full virksomhet. På den andre siden hevder en respondent at forslag fra tilsatte ikke når toppledelsen, og at de fleste nye tiltak er initiert fra toppen. Det kan se ut som om virksomheten på den ene siden er åpen for endringer og nytenkning, men at de på den andre siden kan bli bedre på å vise frem og kommunisere når de benytter seg av innspill fra tilsatte og i hvilken grad innspillene hensyntas. Det kan også se ut som om toppledelsen har stor gjennomslagskraft og utholdenhet når de har tatt en beslutning. Det kan synes som om virksomheten har utviklet et godt språkskapende samspill, hvor de både

gjennom pålagte kurs i kompetansestigen, kommunikasjon av innholdet i servicestandarden "Det beste kundemøtet", styringspyramidens innhold og utforming, introduksjonskurs, lederutviklingskurs, medarbeider- og oppfølgingssamtaler og all annen type skriftlig og muntlig kommunikasjon, benytter likt begrepsapparat. På den måten vil alle tilsatte, uansett nivå, ta i bruk de samme begrepene, og utvikle en type "stammespråk", som det kan se ut som i stor grad er en bevisst strategi fra ledelsen sin side. I følge Johnsen (i Busch et al 2007b) vil dette medføre at det utvikles relasjoner mellom menneskene i organisasjonen som sammen blir bedre til å formulere mål og å realisere dem i et felles språk som gir felles mening. Kotter (1996), er også opptatt av at å utvikle en klar visjon som forankres, gjøres kjent for alle tilsatte gjennom å utvikle forpliktelse og at budskapet kommuniseres ved at ledere går foran som gode eksempler. Kai G. Henriksen hevder selv at han jevnlig deltar i arbeidet i butikkene, og en av topplederne hevder det er viktig at de gjennomfører oppfølgingssamtaler med sine ledere og på den måten viser gjennom praktisk handling. Det er dette Kotter (1996) kaller "walk the talk".

Det er lett å slå seg til ro med at virksomheten er "god nok" (Collins 2008). Det kan se ut som om ledelsen i AS Vinmonopolet ikke mener det å være god nok er tilstrekkelig, og at de orienterer seg i omgivelsene internt og eksternt, og søker hele tiden etter nye og bedre måter å jobbe på. Hvordan gå fra å være god til å bli fremragende, spør Collins (2008). Med utgangspunkt i at AS Vinmonopolet har lyktes med sin strategiske endring, er det interessant å trekke frem Collins tro på at en må omgi seg med de riktige menneskene i en virksomhet. Som det står; *"De riktige menneskene er bedriftens viktigste aktivum"*, og det er grunn til å spørre om rekrutteringen av topplederen var bevisst eller ikke. Det kan se ut som om AS Vinmonopolet i stor grad har fokusert på dette både ved tilsetting av Kai G. Henriksen, hvor flere respondenter hevder han ble rekruttert som en redningsmann til bedriften i kjølevannet av Ekjordsaken. Det kan samtidig se ut som om toppledelsen har en bevisst strategi knyttet til de øvrige tilsettingene og innholdet i de ulike lederstillingene og at de jobber systematisk med å utvikle medarbeider både på det personlige og faglige plan.

Det hevdes at toppledelsen har stort pågangsmot, og at det kan se ut som de har stor grad av *"stayer-evne"*, er interessert og stiller spørsmål for å få innsikt. Flere respondenter hevder at dersom ledelsen har bestemt seg, så gir de seg ikke og en slipper ikke unna. De trekker samtidig frem at topplederen er en som bryr seg og er interessert i virksomheten, tilsatte, kunder og produktene. Collins (2008) hevder at virksomheter som lykkes har ledere som aldri mister troen på at det skal ende godt. Dette kaller han *"Stocdale-paradokset"*.

Et annet viktig element i lederskapet i AS Vinmonopolet er at de i forbindelse med delingen i 1996 fikk en gylden anledning til å fokusere på butikkdriften, og kunne konsentrere seg om dette som kjernevirksomhet (Figur 8). I følge Collins (2008) hevdes det at for virksomheter som lykkes, må organisasjonen spisse det området en jobber innenfor og gjøre det enklest mulig. Det innebærer også å slutte å gjøre det man er mindre god på (Figur 8). Det er grunn til å anta at AS Vinmonopolet i stor grad har lykkes og blitt en fremragende virksomhet, gjennom at de har fokusert på kjernevirksomheten og blitt gode innenfor det de driver med. I rekrutteringsprosessen av ledere, rekrutteres 50 % internt, og 50 % eksternt. Plattform for ledelse i staten (FAD 2008) trekker frem at offentlige virksomheter har et spesielt mandat og forankring og at de tilhører fellesskapet. Empiri har fått tilgang til kan gi et bilde av at virksomheten har stor forståelse for sitt særpreg og konkurranseutsatte situasjon, hvor monopolordningen er utsatt for press.

Det kan se ut som om AS Vinmonopolet i stor grad har et systematisk og strategisk fokus på ledelse og lederutvikling for virksomheten. På den ene siden kan det se ut til at medarbeiderne har stor tro på konseptet som er utviklet og følger dette lojalt. På den andre siden kan en undre seg på at de gjennomfører en så ressurskrevende og omfattende kompetanse- og lederutviklingsopplegg. Samtidig kan en hevde at atferden påvirkes og organisasjonskulturen utvikles som følge av det enorme fokuset på kompetanseheving og oppfølging, og at det er nettopp derfor de fremstår som mer profesjonelle, kompetente og autonome (Busch et al 2007b). Virksomheter i utvikling vil i større grad fremstå som fleksible endringsdyktige (Busch et al 2003a).

6.1.9 Hvordan har de strategiske endringene blitt presentert i organisasjonen?

Når strategiske endringer gjennomføres var det interessant å se på hvordan disse ble kommunisert og forankret i virksomheten. Nedenfor presenteres relevante funn fra dokumenter og intervjusituasjonen.

EMPIRI FRA DOKUMENTER

Presentasjon av strategiske endringer i AS Vinmonopolet er presentert i form av ulike årsberetninger og andre interne dokumenter, hvor både administrerende direktør og styret oppsummerer året og beskriver fremtidige utfordringer og oppgaver.

EMPIRI FRA INTERVJU

En respondent sier at når det gjelder delingen, så ble de ansatte ble orientert løpende i internavisa, samtidig som det ble gjennomført fellesmøter. *“Det var jo veldig spennende dette her, klarte vi å få monopolen til å bestå?”* (V1). Når det gjelder måten overgangen fra diskpol til selvbetjening ble presentert for de ansatte, uttaler en respondent at det skjedde gjennom intranettet, på møter og på butikksjefmøter. På kjedekontoret har de fellesmøter i kantina (V4).

Forankring og felles forståelse kan være viktige prinsipper for å lykkes med strategiske endringer (Kotter 1996), og vi undrer oss på hvordan dette har vært gjennomført i forbindelse med AS Vinmonopolets endringer. Empiri viser at organisasjonen orienterer i ulike fora, både muntlig og skriftlig, hvor de kommuniserer de strategiske endringene og planene. Det kan se ut som om dette gjelder både før, under og etter både store og små endringer. Det er mulig å undre seg på form og innhold i de skriftlige dokumentene, som fremstår som svært ryddige og hvor budskapet fremstilles saklig, i stor grad objektivt, men med en positiv tone. Dette er spesielt tydelig i årsrapportene fra 2003 frem til i dag. Organisasjonen viser i stor grad innblikk i egen virksomhet og hva de har lyktes med i løpet av året. De har samtidig et fremblikk hvor de skisserer fremtidige oppgaver og utfordringer. Fra 2006, hvor Kai G. Henriksen overtok som administrerende direktør, har profil, bildevalg og språk endret seg, og vi ser en enda tydeligere fremstilling av overblikk, innblikk, tilbakeblikk og fremblikk, som vi finner i den strategiske grunnmodellen (Busch et al 2007b).

Som Apeland (2010) hevder, så er alt som skjer i virksomheter kommunikasjon, både det som sies og det de gjør. Det vises til at omdømmeutvikling nettopp handler om å kjenne til å gjøre virkeligheten bedre, og å arbeide for å bedre omgivelsenes oppfatning. Han mener ledelsen bør være som gjess, hvor alle i virksomheten har den samme oppfattelsen av mål og at de kommuniserer budskapet likt til omgivelsene. Alle vet hvor de skal og alle kan i praksis utføre lederskapet. Det kan se ut som om Vinmonopolet i stor grad har jobbet etter en tilsvarende strategi, og at deres ønske er å fremstå som en virksomhet hvor alle kommuniserer det samme budskapet til omgivelsene, og hvor de har felles oppfatning av misjon, visjon og mål. Når budskapet er klart, tydelig og kommuniserbart i omgivelsene, vil virksomheten lettere innfri interessentenes forventninger som kan gi bedre omdømme.

6.1.10 På hvilken måte har aktuelle teorier/modeller blitt benyttet i endringsarbeidet?

I endringsarbeid er det mange virksomheter som benytter seg eksterne konsulenter og tar i bruk teorier og modeller som er testet ut av andre. Vi ønsket å undersøke om AS Vinmonopolet har benyttet ekstern bistand, om de har tatt i bruk modeller eller teorier fra andre eller utviklet dette selv. Nedenfor presenteres relevante funn fra dokumenter og intervjusituasjonen.

EMPIRI FRA DOKUMENTER

Det står skrevet følgende; *"I 2009 startet et nytt program for prestasjonsledelse og praktisering av bedriftens lederprinsipper"* (Årsberetning 2008:28).

EMPIRI FRA INTERVJU

En respondent forteller om at Kai G. Henriksen benytter seg av en modell, *"Jeg kjenner til at Kai har en, men hva som ble brukt før det, det vet jeg ikke. Jeg har den ikke detaljert foran meg, nå, men det er en beskrivelse av dette med virksomhetsplan, aktivitets- og handlingsplan og alt det der. Så har du kontrollsystemer ved siden av, med risikoanalyser og ... Kai er tilhenger av en forenkling av dette her, det er ikke så komplisert. Han prøver å forenkle. Og det ser ut som om det virker, veldig"* (V1). En annen respondent sier at *"Kai G. Henriksen har tatt i bruk boken "Fra ord til handling", og denne er fin som arbeidsverktøy, den er så praktisk"* (V3).

Med utgangspunkt i empiriske funn kan det se ut som om AS Vinmonopolet har benyttet seg av ulike modeller og teorier i svært liten grad, men det kan likevel se ut som om de har utviklet en intern strategisk utviklingsmodell i form av styringspyramiden, kompetansestigen og individuelle oppfølgingsplaner. Toppledelsen har i følge respondenter erfaring fra dagligvarebransjen og det kan se ut som de i stor grad benytter elementer derfra. Empiri viser at ledelsen er opptatt av å utvikle enkle og forståelige oppskrifter. En respondent viser til bruk av verktøy fra idretten, hvor utvikling av visjoner, mål og konkrete treningsplaner er benyttet (prestasjonsledelse), og det vises til Kaas (2007) sine fem faser knyttet til systematisk trening for å oppnå ønsket tilstand innenfor en ferdighet. Det kan se ut som om AS Vinmonopolet i arbeidet med prestasjonsledelse benytter seg i stor grad av elementer fra disse fasene, for eksempel ved bruk av treningsplaner og oppfølgingsamtaler. Til tross for at respondenter hevder det er enkle oppskrifter som benyttes i strategiske endringer av AS Vinmonopolet, kan det se ut som de har et bevisst forhold til hvem de er, hva de vil stå for og hvor de vil, og at de jobber kontinuerlig med å forbedre seg innenfor kjerneområdet (Tabell 3).

6.1.11 Hvordan ble visjoner, verdier og mål utviklet i AS Vinmonopolet?

Det er av interesse for vår undersøkelse å se om virksomheten har hatt et bevisst forhold til utviklingen av visjoner, verdier og mål og om dette har vært relevant i forhold til resultatet. Nedenfor presenteres relevante funn fra dokumenter og intervjusituasjonen.

EMPIRI FRA DOKUMENTER

Med utgangspunkt i innhenting av empiri fra ulike skriftlige dokumenter er utviklingen av visjoner, verdier, strategi og hovedmål, og overordnede målsettinger nedfelt og sortert i tabell 7. Det har ikke vært mulig å finne konkrete skriftlige fremstillinger av virksomhetens strategiske og visjonære fokus før 2003, og dermed viser tabellen utviklingen fra 2003 og frem til i dag.

I heftet "Vår strategi" står det at *"Bærebjelken i styringspyramiden er Vinmonopolets verdigrunnlag, kvalitet og ansvar i kontakt med mennesker, og våre verdier – tydelig, engasjer og inkluderende"*. Det står videre at *"Styringspyramiden oppsummerer vår strategi. Strategien forteller rett og slett hvordan vi skal nå målene våre. Øverst er vårt samfunnsoppdrag, som er selve fundamentet for Vinmonopolet... Samfunnsoppdraget oppsummerer faktisk bakgrunnen for opprettelsen av Vinmonopolet i 1922, og ennå er det like aktuelt og viktig!"*. I samme hefte uttaler Kai G. Henriksen, at visjonen signaliserer at alle må prestere for å få støtte i befolkningen, og at alle må spørre seg hver eneste dag; *"er det jeg gjør godt nok for å fortjene folks støtte?"* Det står videre at Vinmonopolet hele tiden må jobbe målrettet slik at Vinmonopolet har tillit i befolkningen. *"De to hovedmålene er uløselig knyttet sammen. Vinmonopolet vil bare bestå så lenge monopolordningen fungerer etter hensikten og kundene er strålende fornøyd med oss"*.

I 10 år som faghandel (2005) står det; *"... interessant å vurdere bedriftens "visjon og strategi", og hvorvidt organisasjonen lykkes i å nå sine målsettinger... Kundenes tilbakemeldinger fungerer i stor grad som sannhetsvitne på om bedriften leverer det den lover"*. Det vises samtidig til de gode kundebarometermålingene hvor kunden hevder de er tilfreds med Vinmonopolet.

2003 – 2005		
Visjon: Kvalitet og ansvar i kontakt med mennesker (2005)	Strategi og hovedmål: <ul style="list-style-type: none"> - Kunderelasjoner - Samfunns/sosialt ansvar I tillegg vektlegges: <ul style="list-style-type: none"> - Leverandørrelasjon - Eiere/finansielle krav - Medarbeidere og organisasjon 	Overordnede målsettinger: <ul style="list-style-type: none"> - Være Norges ledende faghandekjede - Styrke sin stilling i opinionen - Sikre god varetilgang og effektivitet i verdikjeden - Gi rom for omstilling og lav avanse gjennom kostnadseffektiv drift - Utvikle medarbeidere og organisasjonen etter behov
2006		
Visjon: Kvalitet og ansvar i kontakt med mennesker	Strategi og hovedmål: <ul style="list-style-type: none"> - Ivareta vinmonopolordningen - Sikre en effektiv sosial kontroll - Gi riktig informasjon - Følge opp rammebetingelser 	Overordnede målsettinger: <ul style="list-style-type: none"> - Være Norges ledende faghandekjede - Gi det beste kundemøtet - Sikre en lønnsom, effektiv og bærekraftig drift - Utvikle en resultatorientert og samhandlende organisasjon
Verdier: Tydelig – Engasjert – Inkluderende		
Et alkoholpolitisk instrument: <ul style="list-style-type: none"> - Regulert tilgjengelighet - Ansvarlig salg 		
2007		
Visjon: Kvalitet og ansvar i kontakt med mennesker	Strategi og hovedmål: <ul style="list-style-type: none"> - Ivareta vinmonopolordningen - Sikre en effektiv sosial kontroll - Gi riktig informasjon - Følge opp rammebetingelser 	Overordnede målsettinger: <ul style="list-style-type: none"> - Være Norges ledende faghandekjede - Gi det beste kundemøtet - Sikre en lønnsom, effektiv og bærekraftig drift - Utvikle en resultatorientert og samhandlende organisasjon
Verdier: Tydelig – Engasjert – Inkluderende		
Et alkoholpolitisk instrument: <ul style="list-style-type: none"> - Begrenset tilgjengelighet - Ansvarlig salg 		
2008 – 2009		
Visjon: <ol style="list-style-type: none"> 1) Vi skal gjøre oss fortjent til folks støtte (2008) 2) Kvalitet og ansvar i kontakt med mennesker (2009) 	Strategi og hovedmål: <ul style="list-style-type: none"> - Velfungerende vinmonopolordning - Aktiv bruk av rammebetingelser - Tydelig samfunnsaktør - God sosial kontroll 	Overordnede målsettinger: <ul style="list-style-type: none"> - Være Norges ledende faghandekjede - Bredde, kvalitet og lønnsomhet i produktutvalget - Det beste kundemøtet - Resultatorientert, kompetent og samhandlende organisasjon
Verdier: Tydelig – Engasjert – Inkluderende		
Samfunnsoppdrag: Vinmonopolet er samfunnets viktigste virkemiddel for å sikre ansvarlig salg av alkohol		

Tabell 7 AS Vinmonopolets visjon, strategi og hovedmål, og overordnede målsettinger i perioden 2003-2009 .

EMPIRI FRA INTERVJU

En respondent forteller at AS Vinmonopolet i forbindelse med utviklingen av visjonen brukte lang tid (1,5 år), og alle butikkene var med i arbeidet *"Det var en lang prosess å finne Vinmonopolets misjon, samfunnsoppdraget... Alle butikkene var med i arbeidet, dette var noe man jobbet frem i fellesskap og de hadde workshops i alle butikkene. Tillitsvalgte, medarbeidere, styret, alle var med i prosessen. Involvering er viktig... Vi utarbeidet styringspyramiden"*. Samme respondent hevder at Kai G. Henriksen hadde en tydelig strategi og en ny måte å organisere virksomheten på, når han overtok som administrerende direktør (V3). En annen av respondentene gir uttrykk for at det er ledelsen som utviklet visjon og misjon, uten at de tillitsvalgte eller representanter for de øvrige ansatte har vært med (V2). En annen respondent hevder at medarbeiderne alltid deltar i endringer, men har innflytelse i varierende grad (V4).

I en virksomhet som har lyktes med sine strategiske endringer, er det av relevans å se om de hadde et bevisst forhold til utviklingen av visjoner, strategier og mål, og om det har vært en utvikling i dette arbeidet. Det kan se ut som om AS Vinmonopolet i mange år har utviklet en bevisst strategi og utviklet en visjon for virksomheten. Visjonen kan se ut til å være forholdsvis lik siden 2003, og det kan hende at denne også har vært den samme også før 2003. I mangel av empiri kan dette verken dokumenteres eller avkreftes. Fra 2006 ble verdiene i virksomheten mer tydelig og fremtredende, selv om det kan være grunnlag for å anta at de kan ha eksistert før den tid, men i liten grad kommunisert. Utviklingen av strategi og hovedmål kan også se ut til å ha hatt noe av det samme fokuset de siste årene, men hvor språkbruket er spisset mer og det kommer tydeligere frem hva som er de overordnede målsettingene. Kotter (1996) trekker frem i et av sine åtte forslag til hvordan skape vellykkede endringer i organisasjoner, at det å ha en klar visjon er viktig. Som han hevder; *"Det er nødvendig å ha et relativt klart bilde av hva foretaket ønsker å stå for i fremtiden, en slags idealtilstand som kan fungere som en ledestjerne. Den vil virke samlende på hele koalisjonen"*. Han sier i tillegg at både strategien og visjonen må forankres og gjøres kjent i hele organisasjonen, slik at de både kognitiv, følelsesmessig og motivasjonelt har den samme oppfattelsen og føler en forpliktelse. Johnsen (Busch et al 2007b) beskriver i sin tredimensjonale ledelsesteori at målsetting, for å komme til gjensidig forståelse av hvor vi vil hen sammen, er en viktig men krevende lederoppgave. Det kan se ut som om ledelsen i stor grad opplever selv at utvikling av visjoner, verdier og mål blir utviklet sammen med tilsatte og tillitsvalgte og at de gjennom denne involvering opplever god forankring i virksomheten. På den andre siden kan det se ut som om enkelte tilsatte har motsatt oppfatning og mener all strategisk tenkning og målutvikling kun foregår i administrasjonen. Samtidig er det andre og mer objektive aktører som tar til orde for at virksomheten har lyktes med å utvikle en

strategi, orientere seg i omgivelsene og etablere et hovedmål og overordnede målsettinger. Det vises i den sammenheng til de gode plasseringene på kundebarometermålinger, som stadig blir bedre, og som gir indikasjoner på om virksomheten er på rett vei, og som markedsføres bevisst slik vi ser det. Med dette som utgangspunkt, er det mulig å hevde at virksomheten har involvert og forankret sin strategi og målutvikling, hvor det har vært benyttet "bottom-up" i det strategiske endringsarbeidet (Johnsen et al 2008).

6.1.12 Oppsummering

I første del av kapittel 6 har vi forsøkt å analysere og finne svar på vårt første forskningsspørsmål; Hva kjennetegner de strategiske endringene som er gjennomført i AS Vinmonopolet. Det som kjennetegnet virksomheten på tidlig 90-tall var at de fremsto som tradisjonelle, antikvariske, regelstyrt og med stor skepsis til endringer (Figur 9). De var sterkt institusjonalisert på denne tiden. Det kan se ut som den største endringen i AS Vinmonopolets historie var delingen i 1996 og innføringen av selvbetjente butikker, og at disse strategiske endringene var skapt av ytre press (strategiske endringer). Et kjennetegn ved delingen var at det var en tvungen endringsprosess basert på press fra EU, mens overgangen til selvbetjening i stor grad var initiert internt med sterk påvirkning fra NPM tenkningen og moderniseringsbølgen. Delingen ga mulighet for å fokusere på kjernevirksomhet (Collins 2008). Andre strategiske endringer av betydning (inkrementelle endringer) for hvor vellykket virksomheten fremstår, er kompetansehevede tiltak, lederutviklingstiltak knyttet til prestasjonsledelse og utvikling av kvalitetsverktøy i møtet med kunder. Det kan virke som virksomheten i større grad orienterte seg i omgivelsene og var opptatt av omdømme og legitimitet etter de store endringene før og ved årstusenskiftet. Ekjordsaken var nok en medvirkende årsak til en ytterligere bevisstgjøring av verdigrunnlaget for virksomheten. Med utgangspunkt i dette synes det som om AS Vinmonopolet benyttet anledningen til å utvikle og etablere en felles og inkludert plattform i form av styringspyramiden (Figur 14). Utarbeidelsen av denne inkluderte hele organisasjonen, fra topp til bunn, og inneholder en felles omforent forståelse av hva som er deres samfunnsoppdrag, visjon, hovedmål, hovedstrategier og verdigrunnlag med sterkt kundefokus. Alle strategiske endringer kan synes å være godt forankret i styringspyramiden, og følges opp gjennom målinger, oppfølgingssamtaler og treningsplaner. Det kan synes som om bevisstheten knyttet til type lederstil, som benyttes i endringsarbeidet, ikke er tilfeldig, hvor virksomheten fokuserer på prestasjonsledelse (Vik 2007 og Collins 2008) gjennom målrettet og systematisk arbeid.

6.2 Hvordan har de strategiske beslutningene påvirket atferden i organisasjonen?

6.2.1 Hvordan vil du beskrive atferdsforandringer hos medarbeidere som følge av endringene?

Det var av interesse for vår undersøkelse å se på om de strategiske endringene har bidratt til endring av atferd i virksomheten. Vi ønsket å se både på hvordan atferd var før og etter strategisk endring. Nedenfor presenteres relevante funn fra dokumenter og intervjusituasjonen knyttet til dette delspørsmålet.

EMPIRI FRA DOKUMENTER

"God service henger sammen med betjeningens kunnskap", står det å lese i årsberetningen fra 2003. Det hevdes at det har gått sport i å ha høy kunnskap om produktene, vindistriktene, og om å kjenne de beste kombinasjonene av mat og vin. *"Vinmonopolet ansetter folk med høy kompetanse. I tillegg er videreutdanningen omfattende. Nyansatte må delta på en rekke obligatorisk kurs, og alle må gjennom praksisperiode i butikk, selv om de er ansatt i en administrativ kontorjobb. "Vinmonopolskolen" er en ni-trinns utdanningsstige"* (Årsberetning 2003:9).

I årsberetningen fra 2004 står det at kunnskap er den viktigste årsaken til at de det året hadde svært høy kundetilfredshet og fremstår som en av landets ledende faghandelkjede. Kai G. Henriksen sier i årsberetningen for 2008; *"Vi er opptatt av å øke kompetansen for alle i bedriften. For oss er det helheten og breddekompetansen som er viktig, og ikke kun den lille ekstra spisskompetansen på toppen"*. Som en av de tilsatte sier i et intervju (Årsberetning 2008:14); *"Å gi råd til kunder om mat og vin er noe av det beste ved jobben min. Av og til kommer det kunder tilbake og forteller at maten ble god og vinene passet bra til. Det synes jeg er fine øyeblikk"*. Kurssystemet koster en del, men som Mette Eidsaa i utdanningsteamet i Vinmonopolet hevder, så har de ikke råd til å la være. På kursene møtes folk fra ulike distrikter og utveksler erfaringer, og å dele kunnskap er hele filosofien bak kursene. Eidsaa tror kursene gjør at de tilsatte er mer trygge i jobben sin, og at det gir økt yrkesstolthet. Gjert-Rasmus Fjørtoft, nestleder ved en butikk, sier at noe av det fine med å jobbe i Vinmonopolet, er at de satser på utdanning. Han mener det gjør at tilsatte føler seg verdsatt (Årsberetning 2008:18).

I etterkant av Ekjordsaken ville Vinmonopolet vise det norske samfunnet at de har lært av det som har skjedd. *"Vi skal vise at Vinmonopolets etiske regelverk er tydelig, at det er*

forstått av hele organisasjonen, og at det blir etterlevet” (Årsberetning 2004:5). Dette kommer også frem året etter hvor de sier at det etiske regelverket skal virke forebyggende, og avskjære former for kontakt som kan medføre risiko for uønsket påvirkning. De gjennomførte obligatoriske treningssamlinger for bevisstgjøring og diskusjon om de ulike etiske problemstillingene som kan oppstå for tilsatte i Vinmonopolet. Både etisk råd og etisk forum ble etablert, og de trekker frem at brudd på fastsatt reglement for kontakt mellom ansatte og leverandører, kan få konsekvenser både for tilsattes arbeidsforhold og at leverandøravtaler blir sagt opp.

EMPIRI FRA INTERVJU

En respondent forteller om omlegging til selvbetjening at *“folk fikk et helt annet wow...”,* kunden kom *“helt opp i deg”*. Berusede personer kom mye tetter innpå og trusselnivået økte, noe enkelte følte litt ubehagelig, i følge respondenten. *“Man har måttet lært seg å snakke folk ut av butikken og lært seg å håndtere vanskelige folk på en helt annen måte enn før”*. *“Og så kom sakte, men sikkert kundeservicen inn i bildet.”* (V1). Det er stor forskjell nå og for noen år siden hvordan man som kunde blir møtt, hevder denne respondenten (V1).

En av respondentene hevder at det kan se ut som om Ekjord-saken har vært en katalysator for endringen og at denne saken har gjort noe med menneskene i organisasjonen. *“Jeg tror ikke folk gjorde ting på tross av at de tenkte det var galt, men at det har blitt at man reflekterer mer og at organisasjonen som helhet ser på det på en annen måte, kanskje”*. Respondenten sier at de har utarbeidet en mal på kundebehandling, og at dette medfører at de fremstår som enhetlige på landsbasis. Vedkommende sier videre *“... vet ikke om de har hatt økt fokus på inntjening, men det har i hvert fall blitt merkbart mer press på tiden i de siste fem årene... og det gjør at du vet hva du skal gjøre, men du har ikke alltid tid til å gjøre det. Det er kanskje den største konfliktsituasjonen, synes jeg”* (V2). En annen respondent sier *“de er kjempedrillet på det med service, og de vet de blir målt, og så blir det en sånn forsterkende effekt, om det er fordi de måles og de ønsker å score poeng eller fordi de faktisk har lyst til å ha det trivelig med kundene, er ikke godt å si, men i hvert fall så er det en sånn positiv sirkel som vi har hele tiden”*(V5).

En av respondentene hevder at tilsatte i Vinmonopolet er mer profesjonelle nå enn for fire år siden. *“Vi har mer struktur, vi har mer fokus på ledelse og prestasjoner, de blir målt mer nå”*. Denne respondenten uttaler at tilsatte opplever at dagens ledelse er tøffere når det gjelder produktivitet og lønnsomhet (V5). Etter selvbetjeningspol ble innført hevder en av respondentene at det har ført til mindre stress, fordi polkøen er blitt borte (V2). En annen respondent hevder følgende; *“du må jo kunne mye mer på et Vinmonopolet enn på en ICA*

butikk for eksempel, så det er høyere kvalitet på de som jobber der” (V0). En respondent hevder at hele kulturen i Vinmonopolet har utviklet seg og blitt mer positivt de siste årene (V6).

I forbindelse med endringsprosessene som har vært gjennomført i AS Vinmonopolet, er det av stor betydning å se om dette har medført atferdsendringer, og om dette har hatt betydning for at de har lyktes. Det kan se ut som om delingen av AS Vinmonopolet i 1996 ikke i vesentlig grad hadde innvirkning på medarbeiderne i virksomheten, men at de fikk mulighet til å fokusere på kjernevirksomhet (Figur 8). Vi har samtidig grunnlag for hevde at organisasjonen ble mer bevisst på at endringer i offentlig sektor kan skje. Overgangen fra diskpol til selvbetjente butikker kan se ut til å ha gitt større atferdsmessige endringer for tilsatte. Noe av dette handler om at tilsatte måtte forholde seg til kundene på en ny og annerledes måte, og at det er mindre stressende nå enn før. Enkelte respondenter hevder at kundene kom tettere innpå medarbeiderne og at kundene til og med tar på dem nå. For noen var nok dette er stor overgang og til dels skremmende. I kjølevannet av overgangen til selvbetjening ble hverdagen for betjeningen en annen, hvor kundene på en annen og mer krevende måte etterspurte produktkunnskap, men hvor kundene er de som bærer varen til kassen. Tidligere var det tilsatte som hentet varen til disken, for kunden. Dette sammen med at monopolordningen blir utfordret, kan se ut til å ha bidratt til AS Vinmonopolets strategiske endringer innenfor kompetanseutvikling, og ekspansjon i vareutvalg, økning i antall butikker og antall ansatte. En kan spørre seg om dette hadde skjedd uavhengig av overgangen til selvbetjening, eller om det var kundenes etterspørsel som skapte et behov for kompetansehevende tiltak og bevisstgjøringstrening i kundemøtet. Det kan også se ut som om Ekjord saken i stor grad bidro til endringer internt, gjennom større fokus på etiske retningslinjer og moral og at de i ettertid har et annet syn på struktur og ryddighet i omgang med interessenter.

Philip Selznick (Christensen et al 2007) hevder at organisasjoner må forholde seg til omgivelsene og utbredte organisasjonsoppskrifter for å få aksept for hvordan de oppfattes. For å skape legitimitet adopteres oppskriftene og virksomheten blir institusjonalisert når oppskriftene blir tatt for gitt av tilsatte i organisasjonen og selvfølgegjort. Empiri viser at AS Vinmonopolet har jobbet systematisk og strategisk med større og mindre endringer, og det kan være grunnlag for å hevde at dette er gjort for å opprettholde legitimitet og godt omdømme. Det kan se ut som de i stor grad er opptatt av kundebarometermålinger og omdømmeplasseringer, og justerer virksomhetens aktiviteter ut fra dette. Service, effektivitet, styringssystemer og målinger trekkes frem av flere respondenter som positive endringer for virksomheten senere år.

Atferden er representert ved menneskene i organisasjonen og blir preget av de som er til stede, hevder Busch et al (2007b). Samtidig hevder de at endring av atferd påvirkes gjennom kompetansehevende tiltak, og at mennesker i utvikling blir mer profesjonelle og kompetente. Det bidrar igjen til økt motivasjon og at tilsatt blir mer autonome. AS Vinmonopolet har i stor grad satset på kompetansehevende tiltak, både innenfor varefag, kundeservice og ledelse. Ansatte på Kjedekontoret og i toppledelsen har praksisperiode i butikk, og det kan bidra til å skape større forståelse og innsikt for hverandres hverdag. Gjennom de ulike strategiske tiltakene, kan det se ut som de i stor grad har lyktes med å få selvstendige, stolte og dyktige medarbeidere, som har høy grad av yrkesstolthet. Dette passer godt med det Senge sier om at organisasjoner i utvikling er mer tilpasningsdyktige og mottakelige for endringer (1990 i Busch et al 2007b).

6.2.2 Kan du beskrive hvordan endringene har påvirket kunders hverdag?

Det er av betydning for avhandlingen å finne ut hvordan de strategiske endringene har hatt innvirkning på ytre omgivelser og interessenters opplevelse av virksomheten. Nedenfor presenteres relevante funn fra dokumenter og intervjusituasjonen.

EMPIRI FRA DOKUMENTER

I løpet av 2005 utviklet AS Vinmonopolet et designprogram med ny helhetlig visuell profil, som skulle gjenspeile selskapets "moderne forretningsprofil" i sin formidling av informasjon til kundene (Årsberetning 2005:9). Litt av hensikten var å utvikle Vinmonopolet som merkevare. Kundemagasinet Vinbladet tildeles Merket for God Design av Norsk Designråd (Årsberetning 2004:18). I årsberetningen fra 2006 står det følgende; *"I arbeidet med å oppnå økt aksept for selskapets alkoholpolitiske rolle og samfunnsansvar, vil Vinmonopolet gjennom en overordnet kommunikasjonsstrategi utarbeide tydelige og målrettede kommunikasjons tiltak"*.

Styreleder På Atle Skjervengen i vin- og brennevinleverandørenes forening hevder at Vinmonopolets folkelige oppslutning relateres til kvalitet, kompetanse, utvalg og mangfold. Han hevder videre at de norske forbrukerne liker monopolordningen til tross for at et flertall ønsker vin i butikk. Han mener den gamle vinmonopolordningen var preget av misjonering og begrenset utvalg, og at det nye er mer kundeorientert. Dette synet støttes av Sissel Myklebust, førsteamanuensis ved Universitetet i Oslo (10 år som faghandel 2005) som har følgende uttalelse; *"Resultatene av kundenes svar i kundeundersøkelser er oppsiktsvekkende positive sett på bakgrunn av hvor omstridt Vinmonopolet har vært historisk"*. Samtidig hevder Sturla Nordland som er forskningssjef i Statens Institutt for

rusmiddelforskning, at Vinmonopolet må ta hensyn til de endringer som ønskes fra politisk hold for å sikre at monopolordningen overlever. Dette innebærer i tillegg at ordningen ikke må få for stor motstand verken i befolkningen eller hos politikere. Nordland trekker frem utvidelse av antall butikker og selvbetjening som tiltak iverksatt mot slutten av 90-tallet, og som har bidratt til å styrke Vinmonopolets stilling. Forskningslederen i Statens Institutt for Forbruksforskning, Eivind Jacobsen (10 år som faghandel, 2005), mener stor bredde i vareutvalg, økt tilgjengelighet i forhold til mulighet for levering i hele landet på få dagers varsel, service og ansattes kompetanse, er av årsakene til at kundene opplever at Vinmonopolet i dag fremstår som en forholdsvis vellykket faghandelkjede.

EMPIRI FRA INTERVJU

En av respondentene sier at delingen av Vinmonopolet har gitt et annet forhold mellom leverandører, importører og distributører, hvor det ikke er de samme som produserer som frakter og selger. *"Den berømte Ekjord-skandalen,... jeg tror jo det har vært en katalysator for mange av disse endringene"*. Samtidig sier respondenten at mye allerede var på gang og at endringene uansett ville skjedd. Det hevdes at det har blitt strengere regelverk, som igjen har påvirket de etiske retningslinjene, holdninger i forhold til gaver og smakinger (V2).

En respondent hevder at endringen med fokus på kjernevirksomhet og at Vinmonopolet kun ble butikk, har resultert i at det har blitt tydeligere overfor kundene. Det hevdes videre at dette kan ha gjort noe med omdømmet, fordi det er lettere for publikum å forholde seg til en kanal. De kan på denne måten fremstå som mer habil. *"Det er lettere for "de" å tro på vår habilitet når de vet at det er vi som ikke lager varen"*. Respondenten trekker også frem at publikum opplevde at bedriften tok ansvar i håndteringen av skandalen (V2). En av respondentene gir uttrykk for at delingen ikke ga noe stort skille i forhold til tankegangen og hvordan hverdagen opplevdes (V1).

En respondent beskriver overgangen til selvbetjente vinmonopol slik; *"Så det blir et litt sånn stort skille, da ikke sant. Delingen kom, politisk ledelse og selvbetjent, det var liksom det store prosjektet"* (V1). En annen sier; *"den største endringen for kundene er omlegging til selvbetjente pol"* (V7), og en annen som *"det var det store vendepunktet"* (V5). En annen sier; *"Den største endringen var vel dette her med at vi fikk selvbetjening. Det er absolutt den største endringen, det snudde opp ned på alt... Noe av det største som har skjedd i Vinmonopolets historie... Kundene har opplevd en revolusjon!"* (V4).

Med de strategiske endringene som har vært gjennomført i AS Vinmonopolet, er det aktuelt å spørre om hva dette har gjort i forholdet til kundene. Det kan se ut som overgangen fra diskpol til selvbetjente butikker var den største endringen for AS Vinmonopolet og flere respondenter tar til orde for at det var det store vendepunktet for både tilsatte og kunder og det kan beskrives som en revolusjon. Tidligere kunne kundene i liten grad få tilgang til vareutvalget, og organiseringen la begrensninger på kundens mulige atferd i butikk. Av andre viktige strategiske endringer som er av betydning for kundene, viser empiri både til ny visuell profil, kommunikasjonsstrategi, utvidelse av antall butikker, bredde i vareutvalg, økt tilgjengelighet gjennom nettbestillinger, service og kompetanse. Det trekkes i tillegg fram at endringen med fokus på kjernevirksomhet er en faktor til at AS Vinmonopolet fremstår som vellykket.

Vi undret oss tidlig på om AS Vinmonopolet har utført endringer av betydning for kundene innenfor ledelses- og atferdssystemet. Vik (2007) trekker frem åtte forutsetninger som er viktige for å oppnå suksess i virksomheter. Disse handler blant annet om å angi en strategisk retning, viktigheten av å velge kjernevirksomhet, levere kvalitet, utvikle en prestasjonskultur med tydelige mål hvor standarder er definert og å utvikle klare verdier. Han hevder i tillegg at de beste medarbeiderne må jobbe der kjernevirksomheten utøves. Det kan se ut som om AS Vinmonopolet i stor grad har jobbet systematisk og brukt til dels mye ressurser på medarbeiderutvikling for å imøtekomme kundenes behov. Slik vi ser det har tiltakene i stor grad gitt konkrete atferdsendringer hos tilsatte, som igjen har ført til at kundene har fått en ny opplevelse i sitt møte med AS Vinmonopolet. På den ene siden kan dette handle om at virksomheten fremstår som profesjonell og imøtekommende, mens på den andre siden kan det hende at kundenes forventinger er lavere enn det virksomheten bidrar til.

Ekjordsaken kan se ut til å ha hatt betydning for omgivelsene i forhold til større fokus på etisk regelverk og hvordan de samarbeidet med interessentene. Samtidig valgte både styreleder og administrerende å gå som følge av skandalen. Dette kan ha bidratt til at legitimiteten i samfunnet ikke ble forverret, ved at virksomheten viste handlekraft og selvinnsikt. Dette er i tråd med det Collins (2008) beskriver som lederskap av femte nivå, hvor leders egenskap i forhold til å skape resultater, gi andre anerkjennelse for fremgang og selv ta ansvar når det motsatte skjer.

6.2.3 Hvilken verdiplattform kjennetegner virksomheten før og etter strategisk endring?

Det er relevant å finne ut om virksomheten har hatt endringer i verdiforankringen før og etter de strategiske endringsprosessene. Nedenfor presenteres relevante funn fra dokumenter og intervjusituasjonen.

EMPIRI FRA DOKUMENTER

Pål Silseth, prosjektleder for Bis kundebarometer (10 år som faghandel 2005:37), hevder følgende; *"Jeg har lest mange visjoner og strategier fra norske bedrifter og sitter igjen med en følelse av at det er lett å sette seg gode målsettinger, men at det i praksis viser seg svært vanskelig å gjennomføre. Kundenenes tilbakemeldinger i form av kundetilfredshet fungerer i stor grad som et sannhetsvitne på om bedriften leverer det den lover"*. For Vinmonopolet viser de senere års resultater fra kundebarometermålinger at *"de leverer varen i svært stor grad"*, som han sier. Som talerør for norske forbrukere mener han det står stor respekt av Vinmonopolets kundevennlige utvikling og hevder at kundene setter pris på dette. Anne-Karin Kolstad, Generalsekretær i Actis, rusfeltets samarbeidsorgan (Årsberetning 2007:15), hevder at det ikke er noe alternativ til polet. *"Polet er best"*, sier hun, og sikter til at Vinmonopolet er et viktig alkoholpolitisk instrument og at de er flinkest i klassen til å serve alderskontrollen. Holdningsskapende kampanjer gjennomført av Vinmonopolet har vunnet flere priser.

EMPIRI FRA INTERVJU

En av respondentene uttaler at de under Knut Grøholt hadde verdiene *"tydelig, engasjert og inkluderende... Nå er det mer et sånn verdigrunnlag, de er med oss videre. Det er ikke noen målsetting for oss det, lenger. Det er mer et verdibegrep og var mer en målsetting tidligere. Mens nå ligger det i bunn"* (V1). En respondent forteller at butikksjefen, etter å ha vært på butikksjefmøter, orienterer de ansatte i butikken hva som var tema på møtet. Butikksjefen *"går gjennom tallene, hvordan det har vært i forhold til fjoråret og hva vi skal gjøre for å forbedre oss. Han spør oss om råd i forhold til hva vi kan gjøre for å forbedre oss"* (V1). En annen respondent uttaler om lederfokus at *"Det har vært et veldig fokus på lederutvikling i den siste tiden... Jeg merker ganske stor forskjell nå i det siste, de sjefene høyere opp har mye større krav til sjefen"* (V0). En respondent sier; *"kunde fokus, står jo veldig høyt i Vinmonopolet"*. Samme respondent uttaler videre: *"Jeg opplever et veldig sterkt fokus på kundeservice. Om jeg kan si til dels over i det litt karikerte av og til"* (V2).

For å skape vellykkede virksomheter er det viktig å ha et klart bilde av hva virksomheten ønsker å stå for i fremtiden, som skal bidra til å samle koalisjonen (Kotter 1996). I en virksomhet som har lyktes, vil det derfor være av interesse å undersøke om de hadde en klar visjon før endringene startet på midten av 90-tallet og frem til nå. Det kan se ut som om virksomheten før de store endringene 1996 ikke i vesentlig grad var opptatt av hva omgivelsene mente, og at de i svært liten grad hadde fokus på strategiske endringer. Det kan dermed være grunn til å tro at de også i liten grad hadde utviklet en tydelig visjon og verdiplattform for virksomheten på den tiden, men at dette ble tvunget frem på grunn av press fra omgivelsene og krav til endring av virksomheten. Dette synet kan bekreftes som følge av resultatene fra kundetilfredshetsmålinger, som vi har registrert første gang i 2002. Det kan synes som om virksomheten har hatt stort fokus på resultatene og at disse også har bidratt til bevisste strategiske valg og kurskorrigering for virksomheten.

Med bakgrunn i empiri kan det se ut til at AS Vinmonopolet i stor grad har arbeidet med å utvikle en verdiplattform for virksomheten de senere år (Tabell 7 og Figur 14). Det kan se ut som om toppledelsen har høy bevissthet om hvilke endringer som er ønskelige, og bedriver i stor grad påvirkning (Busch et al 2007b). Dette skjer både gjennom deltakelse i ulike aktiviteter innenfor kompetansetigen (Figur 16) og bevisstgjøring av ledere i lederutviklingskurset (Figur 17), hvor det stilles tydelige krav til leder gjennom fem lederprinsipper; prestasjonsledelse, målavklaring, tilstedeværelse, tilbakemelding og raus. Slik vi ser det har disse konkrete tiltakene i det strategiske endringsarbeidet bidratt i stor grad til å etablere en verdiplattform for virksomheten.

6.2.4 Hvordan kan du beskrive befolkningens inntrykk (legitimitet/omdømme) av virksomheten før og etter endring?

Legitimitet og omdømme er av relevans for eksistensgrunnlaget til en virksomhet, og av særlig viktighet for offentlige monopolvirksomheter. Vi ønsket å se nærmere på om dette bildet har endret seg før og etter de strategiske endringsprosessene. Nedenfor presenteres relevante funn fra dokumenter og intervjusituasjonen.

EMPIRI FRA DOKUMENTER

I 10 år som faghandel (2005) står det; *”Før var bedriften utskjelt. I dag er det statseide aksjeselskapet blant landets mest populære bedrifter, og har etter hvert utviklet seg til en moderne faghandel med vekt på ansvar, høy fagkunnskap, godt vareutvalg og effektiv drift”.*

EMPIRI FRA INTERVJU

En respondent forteller at AS Vinmonopolet siden år 2000 har doblet antall butikker, fra 130 til 260 butikker, *“ Nå etablerer vi oss på små steder. Så jeg tror jo at det øker legitimiteten til Vinmonopolet, for det er ikke nok å ha 25 butikker i Oslo, hvis du ikke kan ha det på litt mindre steder.... Så jeg tror også at det er et viktig strategisk grep, det er jo egentlig ikke noe vi tjener veldig mye penger på. Jeg tror at det har gjort noe med legitimiteten i forhold til at folk rett og slett finner oss. De forventer å finne oss, også. Så nå når vi jo 95 % av befolkningen, innen 30 kilometer. Vi har større tetthet av Vinmonopol enn av postkontor og bibliotek”* (V5). En annen respondent sier at legitimiteten og omdømmet til AS Vinmonopolet har blitt mye bedre med selvbetjening, *“ Før var det jo timesvis med køer, det er jo helt borte nå... kan sitte hjemme og bestille på internett, og hente på Posten, uten å betale for mer enn selve vare. Det er tilgjengelighet!”* (V8).

En respondent gir uttrykk for at AS Vinmonopolets legitimitet og omdømme ble bedre når produksjonen og distribusjonen ble skilt ut, *“ Du kan kanskje ikke ha den samme distansen hvis det er den samme bedriften som gjør begge deler... For publikum er det lettere, vi jeg tro, å forholde seg til en kanal, som kun sørger for ansvarlig salg og som ikke har med produksjon å gjøre, -som ikke blander kortene, da. Det er lettere for dem å tro på vår habilitet når de vet at det ikke er vi som lager varen. Og også når en sånn skandale rulles opp og håndteres ansvarlig, så tror jeg også det gjør noe med bevisstheten hos folk, de ser at bedriften tar ansvar”* (V2).

En respondent uttrykker det slik: *“Kundene har opplevd en revolusjon. For det første med selvbetjent. Men det som også var en konsekvens av delingen av Vinmonopolet i Arcus og Vectura i 96, det var det at vi fikk private leverandører på banen... Vi har jo verdens beste vareutvalg, men det ligger jo for leverandørenes regning. Men, det er klart at det har hatt betydning for kunden, det tror jeg kunden nesten ikke er klar over ...”* (V4).

En av de andre respondentene sier *“Jeg tror, og det viser jo undersøkelsene våre, at kundene er fornøyde med butikkene våre, er fornøyde med vareutvalget. Vi har lyktes med å fortelle kundene våre at vi har verdens beste vareutvalg. Du finner ikke noe butikk i utlandet... Du kan gå inn på en liten vinbutikk, men det er begrenset utvalg. Du kan gå inn på en dagligvarebutikk og det er ganske ok å kjøpe seg en vin, men så er det ikke så stas plutselig lenger. Så det har vi lyktes med å fortelle kunden, at vi har verdens beste vareutvalg. Så tror jeg at de er fornøyd med servicen. At vi kan masse om produktene våre, de føler at de får god informasjon om mat og vin, og at de er hyggelige og at butikkene våre ser ok ut”* (V5). *“Jeg tror og sånn som jeg hører kundene snakke om, så tror jeg folk får bedre og bedre inntrykk av den behandlingen og servicen de får på Vinmonopolet”* (V6), sier en annen

respondent. En av respondentene mener at fagkompetansen blir ekstra viktig i kundemøtet og for å få tillit i samfunnet (V2). Samme respondent sier at *“de fleste kundene virker å være svært fornøyd med at det har blitt selvbetjente pol... mindre strengt, og mer åpent”* (V2).

Det stilles krav til at offentlige virksomheter skal fremstå som effektive, habile og samfunnsnyttige, og det kan være grunnlag for se om virksomheter som har lyktes, har vært opptatt av omdømme og legitimitet. Med utgangspunkt i empiri kan det se ut som om virksomheten fremsto med kognitiv legitimitet (Schumann i Busch et al 2003a), og at den ble ”tatt for gitt” før delingen i 1996. Dette til tross for at de fremsto som byråkratiske, strenge og lite kundevennlige. På den ene siden kan dette komme av at befolkningen ikke hadde noe alternativ til datidens vinmonopolordning. På den andre siden kan det hende at publikum ikke hadde høyere forventninger til virksomheten enn det de presterte.

For publikum kan det se ut som om delingene av Vinmonopolet i liten grad påvirket omdømmet. Samtidig kan man hevde at den nye strukturelle organiseringen ble oppfattet som etisk riktig i samfunnet, og på den måten styrket de sin legitimitet. Det er grunn til å hevde at overgangen til selvbetjente vinmonopol har vært den strategiske endringen som har påvirket publikum i størst grad. Dette sammen med økt fokus på kundetilfredshet, kompetanseheving og kvalitet, økning i vareutvalg, høyere tilgjengelighet til butikkene, netthandel og kundesenter har bidratt til at AS Vinmonopolet fremstår som en helt annen virksomhet enn tidligere. Kundebarometermålingene gir god indikasjon på dette synet. Samtidig har det vært en positiv spiral for virksomheten, som de i stor grad har utnyttet og jobbet videre med. Det kan se ut som om de har maktet å skape et engasjement i virksomheten gjennom disse strategiske endringene, som har smittet over på tilsattes møte med publikum (Kotter 1996).

6.2.5 Oppsummering

Vårt andre forskningsspørsmål var å se på hvordan de strategiske beslutningene har påvirket atferden i organisasjonen. Delingen av AS Vinmonopolet på midten av 90-tallet ser ut til å ha påvirket atferden i mindre grad. Samtidig kan det se ut som organisasjonen etter denne store strategiske endringen, ble mer endringsvillige (Figur 9). Med selvbetjente butikker måtte tilsatte forholde seg til kundene på en ny og mer krevende måte, hvor kundene i større grad etterspurte produktkunnskap. Dette sammen med Ekjordsaken og kundebarometermålinger kan se ut til å ha bevisstgjort organisasjonen i forholdet til omgivelsene og interessentene på en ny måte. Virksomheten ser ut til å ha prioritert kompetansehevende tiltak både innenfor ledelse (lederprinsipper, Figur 17), varefag og

kommunikasjon i kundemøtet ("Det beste kundemøtet", Figur 15), og det kan være grunnlag for å hevde at de på den måten fremstår som mer profesjonelle og kompetente som har bidratt til økt motivasjon og mer autonome medarbeidere (Busch et al 2007b). Dette synet ser ut til å bekreftes gjennom de gode resultatene som vises i kundebarometermålingene og i omtale av virksomheten.

6.3 På hvilken måte har ledere og medarbeidere deltatt i de strategiske endringsprosessene?

6.3.1 På hvilken måte har ledelsen deltatt i endringsprosessene?

Ledelsen er en viktig faktor i forhold til om virksomheter lykkes med sitt endringsarbeid. Vi ønsket å se nærmere på hvordan ledelsen var involvert og deltok i arbeidet med de strategiske endringene. Nedenfor presenteres relevante funn fra dokumenter og intervjusituasjonen.

EMPIRI FRA DOKUMENTER

Kai G. Henriksen overtar som ny leder i august 2006, og i årsberetningen samme år gir han honnør til tidligere ledelse som startet en nødvendig fornyingsprosess av Vinmonopolet, særlig med fokus på kundene. Han hevder at *"Hvis ikke Vinmonopolet hadde lagt om til selvbetjente butikker i 2001, så er jeg ikke sikker på om vi hadde eksistert i dag. Da ville i alle fall kravet om vin i butikkene vært langt mer høyløst"*. Som han sier så handler det ikke om både å beholde Vinmonopolet som i dag og samtidig ha vin i butikk, det er ikke økonomisk forsvarlig. Styret takker i årsberetningen fra 2005 både styreleder Arnkvern og administrerende direktør Grøholt for deres store og gode innsats for Vinmonopolet gjennom 10 år. De hevder at selskapet gjennom denne perioden har utviklet seg til å bli en moderne, effektiv og kundeorientert virksomhet (Årsberetning 2005).

EMPIRI FRA INTERVJU

Flere av respondentene forteller at ledere og butikksjefer har vært med i arbeidet med å utvikle styringspyramiden, servicestandarder, videreutvikling av kompetansestigen og i forbindelse med strategiske prosjekter (V3 og V7). En av respondentene som har en lederrolle forteller at vedkommende opplever at lederne får påvirket endringer, *"Til en viss grad så synes jeg det. Vi har veldig mye fora hvor vi kan komme med innspill. Vi har butikksjefmøte eller butikksjefutvalg ... som møtes tre-fire ganger for året... Så er det en haug av evalueringer. Får mye quest-back. Hvor vi har mulighet til å gi vår mening om hva som har*

skjedd og sånn... Jeg synes vi har en del muligheter til å gi tilbakemeldinger. Pluss at jeg tror nok at, når vi er på butikksjefmøter, så får vi komme med innspill. Det er en del av innspillene som er tatt rett ut i servicestandarden, altså” (V6).

Mange virksomheter styres av ”top-down” initierte strategier og endringer (Johnson et al 2008), og det er av stor interesse å se hvordan AS Vinmonopolet har involvert de ulike interessentene. Det kan se ut som om toppledelsen i stor grad involverer mellomledere og butikksjefer i strategiske endringsprosesser. Respondenter viser til utviklingen av styringspyramiden, servicestandardene og kompetansestigen, hvor de har deltatt i utviklingen. Involvering av hele organisasjonen eller aktuelle interessenter virksomheten får innspill, kan på den ene siden være nødvendig for å skape motivasjon, endringskrefter, oppslutning og eierforhold til endringsprosessene (Kotter 1996). På den andre siden kan for mye involvering føre til at strategiske endringer tar for lang tid og føre til endringstretthet og påvirke endringskreftene.

Det kan være av betydning for hvor vellykket virksomheter fremstår, at de har etablert allianser med makt til å gjennomføre endringer (Kotter 1996). Det er grunn til å stille spørsmål om toppledelsen bevisst har involvert mellomledere og butikksjefer i strategiske endringsprosesser, for å etablere støtte i forhold til resten av organisasjonen og for å redusere motkrefter. Dersom vi legger dette synet til grunn, kan det være grunn til å anta at toppledelsen, sammen med mellomledere og butikksjefer, i stor grad har greid å skape forankring av endringer i organisasjonen og derigjennom gjennomført endringene uten for mye motstand (Figur 9).

6.3.2 På hvilken måte har medarbeidere deltatt i endringsprosessene?

Når strategiske endringer skal implementeres i en virksomhet er medarbeidernes rolle svært sentral for utfallet av endringene. Vi ønsket å undersøke om og på hvilken måte medarbeidernes deltakelse i endringsprosessene har hatt betydning for grad av forankring og lojalitet i implementeringen av endringene. Nedenfor presenteres relevante funn fra dokumenter og intervjusituasjonen.

EMPIRI FRA DOKUMENTER

Det kommer ikke frem i de skriftlige dokumentene hvorvidt tilsatte har deltatt i endringsprosesser, men de hevder i årsrapporter å ha godt samarbeid med tillitsvalgte.

EMPIRI FRA INTERVJU

I følge en respondent har de tillitsvalgte, sammen med butikksjefer og butikkmedarbeidere, blitt involvert i utviklingen av styringspyramiden, servicestandarder og videreutviklingen av kompetansetigen (V3). En annen respondent hevder det samme; *"Ja, Vinmonopolet har mye involvering, har sterke foreninger, mange ansatte... ting tar lengre tid,... det blir bra, for det kommer så mye innspill. Ingen kjapp endring"*. I forbindelse med strategiske prosjekter opprettes en styringsgruppe bestående av ledergruppen og tillitsvalgte, samt en prosjektgruppe og eventuell arbeidsgruppe eller referansegruppe. *"Det går tid, men det er bra... det gjør noe med engasjementet... eierskapet blir mye bedre etterpå, mer troverdig"* (V7). Dette støttes av en annen respondent, som sier at de i forbindelse med utviklingen av visjonen brukte lang tid, ett og et halvt år, og alle butikkene var med i arbeidet (V3). En annen sier at tillitsvalgte er mye involvert i strategiske prosesser; *"det er jo noe vi har mye av, på godt og vondt,... så det er mye involvering, det har vi nok alltid hatt"*. Den samme respondenten hevder Vinmonopolet er flinke til å dra med organisasjonene ved endringer (V1).

En respondent som representerer toppledelsen uttaler at *"vi har en veldig god kultur for involvering av våre ansatte"* og poengterer at både butikksjefer, tillitsvalgte og butikkmedarbeidere er med i utviklingsarbeid i AS Vinmonopolet (V5). Videre uttaler respondenten at det noen ganger er tungt å jobbe med all involveringen; *"Det tar tid, det er omstendelig, det er mange meninger om ting... på den annen side opplever vi vel at vi får tygd tingene fra alle vinkler, og så er det mye enklere å sette det ut i live etterpå. Så jeg ser det som forankring"*. En respondent hevder den omstendelige involveringen er uvant for de som tidligere har jobbet i privat virksomhet, hvor de er mer vant til å jobbe mer ovenfra og ned. Denne respondenten sier også at; *"Jeg tror det er en av nøkkelsuksessene til Vinmonopolet, at vi har fått med de ansatte på endringene"*, og viser til innføring av selvbetjening og utviklingen av servicestandardene hvor de tilsatte, tillitsvalgte og butikksjefer samarbeidet (V5). En respondent forteller om en "turné" gjennomført i 2010 hvor alle tilsatte ble invitert på informasjonsmøte, middag og sosial sammenkomst, hvor *"Det beste kundemøtet"* ble presentert. Innholdet består av fem områder som er viktig for kundeservice, hvor de i følge respondenten har utviklet fem filmer med humoristisk tilsnitt, og hvor dette er forankret i styringspyramiden og ligger til grunn for jobben som *"Mystery shopperne"* skal sjekke.

"Vi har veldig mye fora hvor vi kan komme med innspill,... en haug av evalueringer. Får mye quest-back hvor vi har mulighet til å gi vår mening om hva som har skjedd og sånn... det er en del innspill som er tatt rett ut i servicestandarden", hevder en respondent (V6).

En respondent tror at det kun er ledelsen som utvikler informasjonsmateriellet som benyttes i Vinmonopolet. Vedkommende tror at medarbeiderne mest blir spurt gjennom medarbeidersamtale og medarbeidertilfredshetsundersøkelsen, men hevder de ansatte er med på å utvikle internbladet, og kan melde seg til å være med i redaksjonen. Vedkommende tror også at det er ledelsen som utviklet visjon og misjon, uten at de tillitsvalgte eller representanter for de øvrige ansatte har vært med (V2). En annen respondent hevder at de alltid deltar i endringer, men har innflytelse i varierende grad (V4). En av respondentene hevder at "de på gulvet" sjelden får være med, men at organisasjonene er representert i utvalg.

Motivasjon i endringsprosesser er viktig for å holde endringspresset oppe (Kotter 1996), og for AS Vinmonopolet kan det på den ene siden se ut som om det har vært involveringen av tilsatte. På den andre siden kan de se ut som om virksomheten kun har involvert tilsatte ved bruk av tillitsvalgte. Strategiske endringer tar tid, og flere respondenter støtter dette synet, men trekker samtidig frem at forankringen blir bedre som følge av innspill fra tilsatte og det at det tar lang tid, blir underordnet. Enkelte respondenter hevder de blir involvert i de strategiske planene, men at de i varierende grad har innflytelse. Det er mulig å undre seg på om toppledelsen involverer tilsatte for å fremstå som inkluderende og opptatt av tilsattes innspill, og hvor dette samarbeidet fremstilles som en grunnleggende filosofi i ulike skriftlige dokumenter. Samtidig er det grunn til å hevde at toppledelsen i stor grad involverer sine tilsatte og gjennom dette oppnår god forankring og sterk lojalitet i endringsprosessene.

6.3.3 Oppsummering

På hvilken måte har ledere og medarbeider deltatt i de strategiske endringsprosessene er det tredje forskningsspørsmålet vi har redegjort for. Det kan se ut til at AS Vinmonopolet i stor grad har involvert hele virksomheten i de ulike strategiske endringene, både ulike ledernivå, tillitsvalgte og tilsatte. Selv om de hevder at det er tidkrevende å involvere, har vi grunnlag for å hevde at denne forankringen har bidratt til å redusere motkrefter i organisasjonen (Kotter 1996). Samtidig er det noen i organisasjonen som hevder at den reelle innflytelsen kan variere. Eksterne konsulenter har kun vært involvert i utvikling av kursmateriell, men hvor interne krefter har hatt ansvar for selv implementeringen og gjennomføringen.

6.4 Hvilke strategiske utfordringer står AS Vinmonopolet overfor i tiden fremover?

6.4.1 Hvordan vil du beskrive videre plan for strategisk arbeid i virksomheten?

Vi ønsket å undersøke om virksomheten har et klart bilde av fremtidige utfordringer og fremtidig mål. Nedenfor presenteres relevante funn fra dokumenter og intervju situasjonen.

EMPIRI FRA DOKUMENTER

I årsberetningen for 2009 beskrives *"Veien mot 2013"*, hvor de har fokus på samfunnsansvar de neste fem årene. Første året er de opptatt samfunnsansvar og hva det betyr for Vinmonopolet, samt miljøutfordringer og bevisstgjøringsprosesser hos grossistene. 2010 er fokuset på at *"Krav til måling skjerpes"*. I tillegg vil de jobbe med ny sortimentsstruktur, videreutvikling av kvalitetsstrategi, kampanjer og nyåpning av 11 butikker. *"Et annet viktig mål for 2010 er å tilknytte oss en profesjonell samarbeidspartner som kan bistå oss i det videre arbeidet med samfunnsansvar; en samarbeidspartner som er i besittelse av både kompetanse, nødvendige verktøy og databaser som gjør at vi kan utveksle informasjon på tvers av de nordiske landegrensene"*. Benchmarking er et viktig prinsipp for fremtiden. 2011 er opptatt av ny vareforsyningsstrategi og toppmøte på Island. Året etter skal alle avtaler være på plass; *"Med et forpliktende etisk regelverk på plass som forankret i våre forretningsavtaler med grossistene, kan vi ta fatt på det egentlige arbeidet med å implementere samfunnsansvar i verdikjeden"*. Tid for kontroll er fokuset for 2013 (Årsberetning 2009).

EMPIRI FRA INTERVJU

En av respondentene forteller at de har planer om å videreføre fokuset på kundeservice og rollen som faghandel. De har utfordringer når det gjelder kostnader og må bli mer effektive og jobbe for å forenkle prosessene ytterligere. De må jobbe smartere og kutte ut noen oppgaver, *"... slutte å gjøre noe, som man kan gjøre elektroniske eller maskinelt, eller kanskje vi bare må slutte å gjøre det. Vi bruker mye tid på varehåndtering. Kontrollere varer. Vi må redusere aktivitetsnivået og få mer tid til kunden, og jobbe smartere, og på den måten spare timer, da. Vi ønsker å teste mer selvbetjeningsløsninger vi også. Der har vi noen ideer"* (V1). Flere av respondentene forteller om satsing på fornying av AS Vinmonopolets datasystem i 2010/2011 (V4 og V3). Det nye datasystemet skal ifølge en respondent bidra til å gjøre arbeidshverdagen lettere for tilsatte. I følge en respondent hevdes at det gamle datasystemet har vært fragmentert og at det nå skal bli ett felles system (V3).

AS Vinmonopolet har i stor grad lyktes med sin strategiske endringsledelse, og det kan være av stor interesse å se om de har en plan for veien videre. Stadig økende globalisering og krav fra EU gir stadig nye utfordringer for offentlige virksomheter (Jacobsen 2004). Større avhengighet mellom land og internasjonale trender sprer seg raskt (Busch et al 2007b). Med bakgrunn i empiri kan det se ut som om AS Vinmonopolet i stor grad har tatt inn over seg de politisk korrekte trendene, og har utviklet for de neste fem årene en strategisk plan, "Veien mot 2013", hvor de har inngått et nordisk samarbeid. Temaet dreier seg om samfunnsansvaret hvor de har knyttet opprettholdelsen av vinmonopolordningen til visjonen, hvor miljøutfordringer er et vesentlig område. På den ene siden kan det se ut som om samarbeidet og den visjonære planen er utviklet for å etablere allianser, og at de nordiske landene med monopolordninger står sammen i kampen mot EUs stadig sterkere press til å fjerne monopolordningen. På den andre siden, kan det se ut til at den strategiske planen kan være et virkemiddel som benyttes til å skape ytterligere god legitimitet i samfunnet (normativ legitimitet), gjennom at dette er tidsriktige holdninger og verdier. Samtidig kan det hende at denne typen strategisk tenkning er en del av virksomhetens verdigrunnlag og er en oppriktighet knyttet til dette. Uansett kan visjonen bidra til at virksomheten fremstår som habil i omgivelsene. Det kan på bakgrunn av dette se ut til at virksomheten i stor grad har et fremtidig perspektiv og at de samtidig utvikler sin styringspyramide årlig (Figur 14).

6.4.2 Hvordan vil du beskrive det fremtidige trusselbildet for virksomheten?

Vi ønsket å undersøke de ytre og indre truslene som virksomheten står overfor i tiden fremover for å synliggjøre hva virksomheten kan og bør gjøre for å møte dette. Nedenfor presenteres relevante funn fra dokumenter og intervjusituasjonen.

EMPIRI FRA DOKUMENTER

I årsberetninger kan vi finne følgende; *"EU opptrer mer aggressivt i forhold til monopolordningen og ordningen kan være truet, tilgjengelighet til butikk er viktig, alkoholavgiftene og opplevelsen av høye priser for forbrukerne kan bli en utfordring, både FrP, Høyre og Venstre har programfestet vin i dagligvarebutikk"*. Forskningslederen i Statens Institutt for Forbruksforskning, Eivind Jacobsen sier følgende; *"... presset på å åpne flere butikker er stort"* (10 år som faghandel, 2005:34). Han hevder at ved salg av svakvin i butikk, vil forbrukerne kunne betjenes av mer enn 4000 butikker, noe som vil øke tilgjengeligheten betraktelig. Han ser risikoen med at bedring i tilgjengelighet kan gå ut over servicenivå og

varekompetanse blant ansatte, og at det kan føre til sviktende omdømme.

Ulike årsberetninger nevner høyt sykefravær; *“Vinmonopolet er en IA bedrift, og det jobbes aktivt med å redusere sykefraværet, beholde ansatte med redusert funksjonsevne samt tilrettelegge for økt pensjonsalder”*. De hevder at dette er et sentralt tema og at det har vært gjennomført tiltak for å redusere sykefraværet. Samtidig scorer de høyt på medarbeidertilfredshetsundersøkelsene. De har de senere år hatt en forskyvning mot flere deltidsansatte. De hevder selv å ha hatt en svært positiv utvikling fra 1996 og frem til 2005 (Årsberetning 2005:12), og trekker frem at det skyldes utvidelse av butikknettet, omlegging til selvbetjente butikker og bredt vareutvalg, som har bidratt til å styrke legitimiteten.

I årsberetningen for 2009 lanseres; *“Samfunnsansvar de neste 5 årene”*. Der presenteres ulike forventninger fra myndighetene, leverandørene, kundene, kommunepolitikere, lokale produsenter og til miljøspørsmål. *“Vinmonopolet har mange interessenter som igjen har ulike forventninger til oss”...“Således er kanskje det viktigste vi gjør for å ta samfunnsansvar å identifisere og balansere forskjellige hensyn og krav til oss som bedrift opp mot hverandre og sørge for å ivareta alle grupperes forventninger på best mulig måte”*. (Årsberetning 2009:22). I løpet av 2008 ble det utarbeidet en felles nordisk CSR-plattform (Corporate Social Responsibility), basert på krav om utforming av verdigrunnlag og etiske retningslinjer i tråd med FNs Global Compact og OECDs retningslinjer for flernasjonale selskap, sammen med de andre nordiske alkoholmonopolene (Norge, Sverige, Finland, Island og Færøyene). De felles etiske retningslinjene består av ti prinsipper innenfor hovedområdene menneskerettigheter, arbeidslivsstandarder, miljø og antikorrupsjon. Implementeringsmodellen skal gå over fem år og omhandler ett bestemt tema hver år. Målet er at samfunnsansvar skal bli en del av den operative driften i alle de nordiske monopolene når de fem årene har gått (Årsberetning 2009:24). Det planlegges å åpne 11 nye butikker i 2010, totalt vil det da være 262 Vinmonopolet i Norge. De vil implementere et nytt IT-system som skal tas i bruk i butikkene i løpet av 2011 som skal gi mer effektiv drift og sømløshet mellom nett og butikk.

EMPIRI FRA INTERVJU

En respondent hevder at trusselbilde benyttes aktivt i forhold til å opprettholde monopolsituasjonen, og at hensikten er å bevare arbeidsplasser (V3). En annen sier at de er utsatt for økt konkurranse og at myndighetene øker avgiftene kraftig, *“... det gjør de ikke i Sverige”*. Denne fortsetter med å si at *“vår største konkurrent er svenskehandelen og tax-free på Gardermoen... de får ikke noen økte avgifter... Vi er skeptisk, ikke fordi vi vil selge mest mulig, fordi at avgiftsøkninger rett og slett gjør at alkoholforbruket i Norge går ned, så er det bra det.... Men det er ikke det det gjør, det gjør bare at folk handler alkohol andre steder”*. De

opplever presset fra alle kanter, på salg, som gjør at de må effektivisere ytterligere, noe som kan gå ut over servicenivå og vareutvalg, hevder respondenten og legger til; *"Vi har ikke monopol lenger"* (V5). En annen trekker fram økt antall reisende som konkurranse; *"Nordmenn er nordmenn, de kjøper kvota si i tax-free'n"*. En annen konkurrent er Sverige, som ikke har satt opp avgiftene slik som i Norge. Som respondenten sier; *"Derfor så er vi jo egentlig et monopol med konkurranse"*, og hevder fremtidig trusselbilde er økte avgifter, mer reisende mennesker og billige priser i Sverige (V6). En respondent sier; *"Ja, vi jobber standhaftig med å være Norges ledende faghandelkjede, og håper at folk ønsker å komme tilbake til oss... et land med en veldig streng alkoholpolitikk og Vinmonopolet, og høye priser, og har også tax-free på samtlige flyplasser; - det henger jo ikke i hop.."*. Denne sier samtidig at det er enkelte politiske partier som har programfestet at de ikke ønsker monopolordning. *"Så lenge det fungerer så bra som det gjør, så er ikke det noe tema"* (V1). En annen sier; *"Gardermoen er Norges største vinmonopol-butikk"* (V4). En annen sier at frislipp av reklame for alkohol, nettsalg, eventuelle nye skandaler eller småskalaprodusenter som ønsker salg av for eksempel eplevin fra gårdene sine, som fremtidige trusler for monopolordningen (V2).

En av respondentene hevder det er lite rom for misnøye i Vinmonopolet, noe som har skapt litt *"ulming rundt omkring blant ansatte, som ikke kommer opp... Det som det snakkes om er jo for eksempel det med det høye sykefraværet"*. Respondenten knytter det høye sykefraværet direkte til tidspresset og effektivitetsendringene og sier; *"... og mange mener at du kan ikke være på jobb hvis ikke du er 120 %... du kan ikke være 300 % effektiv konstant i åtte timer, det er det ingen som kan"*. Denne respondenten nevner også at det til tider kan bli for mye positivitetsprofil på Vinmonopolet og mener det kan ha motsatt virkning. Vedkommende sier videre at en organisasjon som ikke lytter og tar hensyn til svakhetene kan bli veldig sårbar, *"du er mye sterkere når du inkluderer svakhetene, enn hvis du skyver dem til side, da vil svakhetene bli så sterke at det gjør at det bryter sammen"* (V2).

En annen sier det er *"Lite rom for slark i Polet i dag"* og mener det finnes en grense for hvor høyt du kan skvise produktiviteten, *"det er litt sånn kynisk menneskesyn"* (V4). En respondent uttaler *"at den tidligere ledelsen hadde historien, så kom blårusen og de nye folk, de kjenner ikke historien. Før ble de ansatte hørt på og ivaretatt og profitt var ikke det viktigste. Nå er det kun profitten som teller... Før var det den fantastiske bedriften, og man tok vare på de ansatte"* (V8). En av respondentene poengterer at AS Vinmonopolet er en IA-virksomhet, og at det er krevende å legge til rette for medarbeidere med spesielle behov, nå de har så høye krav til produktivitet, *"Det er veldig lite rom for slark i Polet i dag"* (V4).

I forhold til det høye sykefraværet i AS Vinmonopolet, som i følge en respondent veldig få av de tilsatte står for, sier respondenten følgende; *"Vi vet rett og slett ikke, vi har noen teorier, som ikke sier så høyt til noen, men det klart at..., vi ligger litt høyere på sykefravær enn gjennomsnittet i Norge, lite grann, det gjør vi.... Men, det er litt "touchi" å snakke om det"*. Respondenten hevder at dette er en av de største utfordringene de har akkurat nå i AS Vinmonopolet (V5). En annen respondent sier det er mange som jobber deltid, selv om de har mange års fartstid i Vinmonopolet; *"..folk begynner å bli dritt lei av det,... de føler seg utnyttet, det går ut over psyken,... det er derfor det er så mye sykefravær,... det er psykisk stress at de ikke vet om de får jobbe neste uke for eksempel"*. Respondenten mener at toppledelsen ikke har kjenneskap til disse utfordringene fordi det er så populært å jobbe i Vinmonopolet, de har gode lønninger, noe som igjen fører til at mange søker stillinger der. Respondenten sier at med flere deltidsansatte vil den varefaglige kompetansen bli dårligere. *"Folk er så lei av det, det er rett og slett utnytting, og det er en statlig bedrift! ... de vil ha folk i jula, men ellers i året så er det det samme,... kun på deres premisser"*. Denne respondenten kommer med følgende forslag til løsning; *".... ikke hatt så mange små kontrakter, de skulle heller hatt høyere kontrakter... og kanskje ikke åpnet så mange butikker... få gjort noe med misnøyen i forhold til deltidskontraktene, da hadde sykefraværet sunket"* (V0). Dette synet støttes av en annen respondent som sier at *"får du en skavank, har bedriften ikke lenger bruk for deg"*, og hevder det er *"Blårussen"* som er skyld i dette. Videre sier respondenten; *"I tillegg er det mye bruk av deltid, den er stygg, den liker jeg ikke"* og legger til at bedriften bør satse på ansattes velferd og helse og mindre på profitt (V8).

Utgangspunktet er en offentlig virksomhet som har lyktes med sin endringsprosess, og vi har grunn til å spørre om det finnes et fremtidig trusselbilde som kan skade virksomhetens legitimitet og omdømme og gjøre dem mer sårbar (Apeland 2010). Samtidig undrer vi oss på hvordan de eventuelt vil møte fremtidige trusler. Det er mulig å organisere dette i ytre og indre trusler, hvor vi tør hevde at ytre trusler kan virksomheten i liten grad styre selv. Hele monopolordningen kan se ut til å være truet av press fra EU, og hvor flere politiske parti og kunder tar til orde for "vin i butikk". Empiri viser også til tilgjengelighet til utsalgssteder, som en mulig trussel. Flere respondenter nevner økt reisevirksomhet ved at kundene handler på tax-free som en utfordring, samtidig som myndighetene i Norge øker avgiftene. Det kan se ut som om dette er ytre trusler som AS Vinmonopolet har akseptert, og hvor de i stor grad har imøtekommet disse utfordringene gjennom en kraftig økning i antall butikker, kompetansehevende tiltak og økt vareutvalg (Tabell 6). De har i tillegg utviklet et nært samarbeid med andre nordiske monopoler, som har utarbeidet en femårsstrategi. Slik vi ser det har virksomheten i stor grad tatt det ytre trusselbildet på alvor og imøtekommet dette

med kompensierende tiltak for å stå bedre rustet i fremtiden, og i større grad fremstå som fleksibel og endringsdyktig (Senge i Busch et al 2007b).

Slik vi ser det kan det tyde på at det indre trusselbildet består av problemer knyttet til det høye sykefraværet, hvor empiri viser en utvikling med flere deltidsansatte hvor økt krav til effektivitet, er en utfordring for virksomheten. Flere respondenter uttrykker bekymring i forhold til forventningen for tilsatte om å yte optimalt, og at dette kan bidra til at terskelen for å være hjemme er lavere når man ikke føler seg i form. De hevder samtidig at de føler at ledelsen utnytter dem, ved å ikke tilby full stilling og basere effektiv og fleksibel drift på mange deltidsansatte. På den ene siden kan denne rasjonelle tilnærmingen (Busch et al 2003b) være et strategisk grep, hvor virksomheten forsøker å sikre eksistensgrunnlaget (Schultz 2006) ved å både fremstå og være effektiv (FAD 2008). På den andre siden kan det være grunn til bekymring når virksomheten samtidig er en IA-bedrift¹⁸ og skal legge til rette for tilsatte med funksjonsnedsettelse og andre med behov for tilpasninger. Legger vi dette synet til grunn, kan en mulig effekt være at tilsatte trenerer fremtidige strategiske endringer og endringsevnen blir svekket (Figur 9). Det kan i et slikt perspektiv se ut som belønningene ikke står i forhold til de bidrag de yter (Busch et al 2007b). Det er samtidig grunn til å spørre om toppledelsen med sin positive vinkling både skriftlig og muntlig, fremstår som en ferniss, for å selge et glansbilde av virksomheten og skjule de truslene som kan være vanskelige å håndtere. Samtidig kan det se ut som de tar disse problemene på alvor og jobber for å finne løsninger, selv om tilsatte opplever at det til tider kan være for mye positivitetsprofilering.

6.4.3 Oppsummering

Det siste forskningsspørsmålet er å se på hvilke strategiske utfordringer AS Vinmonopolet står overfor i tiden fremover. AS Vinmonopolet fremstår i mange sammenhenger som svært vellykket og de scorer høyt på kundebarometermålinger. Det kan i stor grad se ut til at de har et strategisk fokus hvor de orienterer seg i omgivelsene og hvor de er opptatt kostnadseffektivitet og tar inn over seg forventninger fra politikere, eiere, kunder og befolkningen forøvrig. De fremstår med høy grad av endringsvilje og endringsevne, noe som så ut til å være fraværende før delingen i 1996. Til tross for at de i svært stor grad fremstår som vellykket og en virksomhet som oppleves som fremragende, er det grunn til å være oppmerksom på en gryende misnøye innad i organisasjonen. Denne motsanden ser ut til å være knyttet til høyt effektivitetskrav, mange deltidsansatte som opplever manglende forutsigbarhet i forhold til arbeidssituasjonen, og høyt sykefravær. Flere hevder at

¹⁸ Inkluderende arbeidsliv, en samarbeidsavtale mellom virksomheten og NAV, hvor hovedmålet er å gi plass til alle som vil og kan arbeide.

organisasjonen, slik de prioriterer i dag, ikke er i stand til å ta vare på sine medarbeidere, slik de var tidligere. Dette fremheves som et paradoks i forhold til at de er en IA-bedrift.

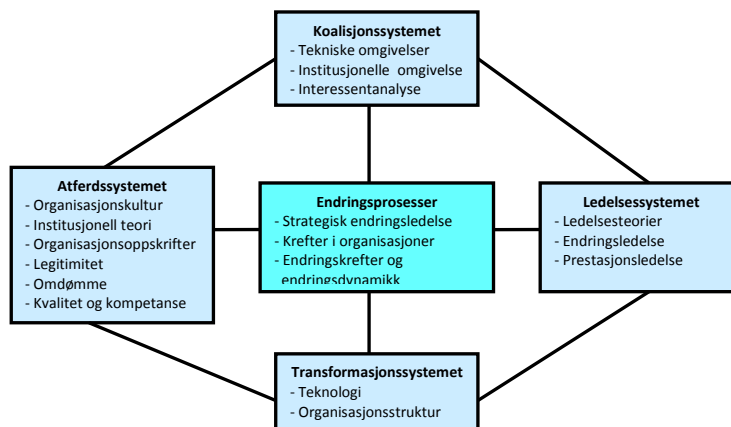
Samtidig kan de se ut som om organisasjonen har ytre trusler som de i liten grad styrer selv. Det er fortsatt sterke krefter i politiske miljø og fra EU som ønsker å avvikle monopolordningen. For å imøtekomme dette presset kan det se ut til at de har inngått allianser med de andre nordiske landene og hvor de har imøtekommet de ulike utfordringene ved å utvide antall butikker, kompetansehevende tiltak og økt vareutvalg.

7 Oppsummering

Tema for vår studie har vært å se hva som kjennetegner virksomheter som lykkes, og hva de har gjort for å bli fremragende og utgangspunktet har vært følgende problemstilling;

”Hvordan endre en statlig forvaltningsvirksomhet til en profesjonell servicebedrift?”

For å besvare denne problemstillingen har vi benyttet fire forskningsspørsmål og underliggende delspørsmål, og vi har benyttet AS Vinmonopolet som case for å belyse dette. I dette kapitlet vil vi oppsummere våre hovedfunn og se disse opp mot vår hovedproblemstilling og i lys av den konseptuelle foretaksmodellen med tilstøtende teorier og med hovedvekt på atferds- og ledelsessystemet (Busch et al 2003b).



Hva er det som kjennetegner virksomheter som lykkes og hva har de gjort for å bli fremragende? Vårt tema har vært strategisk endringsledelse i offentlig sektor, hvor vi har tatt utgangspunkt i en case. Empiri fra det valgte case gir et avgrenset bilde av virkeligheten og er i utgangspunktet kun direkte representativt for denne virksomheten. Vi har ikke grunnlag for å trekke entydige konklusjoner, på grunnlag av en case, men det hadde vært interessant å gå mer i dybden på temaet for å se om våre funn er representative for flere offentlige virksomheter. Med utgangspunkt i vårt empiriske materiale kan det peke i den retning at våre funn kan synes relevant for offentlige virksomheter generelt.

Ved å ta utgangspunkt i **ledelsessystemet** i den konseptuelle foretaksmodellen (Figur 3), kan det se ut til at offentlige virksomheter som lykkes, har vært svært bevisst i rekruttering av dyktige ledere og riktige medarbeidere, og hvor de utvikler de som allerede er i virksomheten. Med dyktige ledere tenker vi spesielt i denne sammenheng på ledere som blant annet praktiserer ”myk endringsledelse” (Jacobsen 2004) og som aldri mister troen på at man vil lykkes til slutt, og som har en sterk drivkraft (Collins 2008). Han hevder det er

avgjørende å starte med "de riktige folkene" og sier det er de som er bedriftens viktigste aktivum. Vi støtter oss også i denne sammenheng til Johnsens tilnærming til ledelse, som beskrives som et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill (Busch et al 2007b). Med utgangspunkt i vår case ser det ut til at høy bevissthet og forankring i hele organisasjonen knyttet til samfunnsoppdrag, visjon, hovedmål, hovedstrategier og verdigrunnlag, er avgjørende for at virksomheter lykkes med sin endringsstrategi. Både Kotter (1996) og Collins (2008) trekker frem viktigheten av at det er nødvendig med et klart bilde av hva foretaket vil stå for i fremtiden, hvor de spesielt trekker frem forankring av visjon og strategi, og etablering av forpliktelse knyttet til dette.

Med utgangspunkt i **atferdssystemet** i foretaksmodellen (Figur 3), kan det synes som viktig for virksomheter som lykkes, at de evner å endre sin sterke institusjonalisering i de tilfeller de fremstår som tradisjonelle og regelstyrte. Vi støtter oss til Kotter (1996) i denne sammenheng som hevder at i sterkt institusjonaliserte virksomheter er det nødvendig å endre strukturer, rutiner og systemer som støtter opp om gamle måter å drive virksomheten på (Kotter 1996). For å få til dette må organisasjonene utvikle seg sammen med omgivelsene (Busch et al 2003a). Menneskene i organisasjonen er viktige for hvor vellykket virksomheten fremstår, og det er en sterk forbindelse mellom organisasjonskulturen og servicenivå (Busch et al 2003b), noe som kan se ut til å påvirke interessentenes syn på virksomheten. Med utgangspunkt i vår case, kan det synes som om virksomheten har hatt en sterk og tydelig institusjonaliseringsprosess hvor de i stor grad har fokusert på atferdsendringer og derigjennom justering av organisasjonskulturen. Arbeidet har bestått i utarbeidelse av konkrete og forpliktende rollebeskrivelser på alle nivå i virksomheten, prioritering av kompetansehevende tiltak både innenfor ledelse (Figur 17), varefag og kommunikasjonskunnskap i kundemøtet (Figur 15). Et sentralt område er bruk av individuelle avtaler, oppfølgingssamtaler og målinger, benchmarking, og det kan se ut til at virksomheten gjennom disse tiltakene har sikret kvaliteten og effektiviteten på det arbeid som utøves i virksomheten (Figur 6). Tilsatte fremstår gjennom dette som mer kompetente og profesjonelle, som i tillegg bidrar til økt motivasjon og høy grad av yrkesstolthet (Busch et al 2007b). Det hevdes at atferd i organisasjoner påvirkes gjennom kompetansehevende tiltak.

Det kan se ut som om virksomheter som lykkes er opptatt av å tilpasse seg signaler fra omgivelsene, og tar på alvor de ytre og indre trusler som er til stede. Funn viser at de er svært opptatt av å opprettholde sin legitimitet og gode omdømme i samfunnet. Vi støtter oss til Apeland (2010) i denne sammenheng som hevder at dårlig omdømme kan gjøre virksomheten sårbar og føre til at de mister støtte fra omgivelsene. Dette vil være ekstra

viktig for virksomheter i monopolsituasjon som ikke har reell konkurranse som privat virksomhet.

Både **koalisjons- og transformasjonssystemet** er relevante delsystem i arbeidet med få tradisjonelle virksomheter til å bli mer profesjonelle servicebedrifter. Forholdet mellom koalisjonen og interessentene er viktig for virksomhetens eksistensgrunnlag (Busch et al 2003b) og er interessentene misfornøyd med hvordan virksomheten drives kan de legge press på å få fjernet virksomheten. Den virksomheten vi har undersøkt har i stor grad tatt inn over seg signaler fra interessentene. Vi har funn fra vår undersøkelse som viser at virksomheten har gjort strukturelle endringer, som kan ha påvirket resultatet. Dette dreier seg blant annet om reduksjon i antall ledernivå, endring av navn fra "Hovedkontor" til "Kjedekontor" og hvor det er utført endringer i organiseringen på "Kjedekontoret". Vi har ikke i vår undersøkelse gått nærmere inn på disse tingene.

Vi har forsøkt å se nærmere på hvordan det er mulig å endre en statlig forvaltningsvirksomhet til å bli en profesjonell servicebedrift, og kan på bakgrunn av vår undersøkelse oppsummere dette i fire hovedtrekk;

HVEM:

Velg gode ledere og riktige medarbeidere
(Klippefast tro på å lykkes, myk endringsledelse, målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill)

HVA:

Utvikle, forankre og forplikte i alle ledd i organisasjonen, en overordnet og samlet fremstilling av samfunnsoppdrag, visjon, mål og verdigrunnlag

HVORDAN:

Bevisst påvirkning av institusjonaliserte organisasjoner som fremstår som tradisjonelle og regelstyrte

Utarbeide detaljerte og forpliktende rollebeskrivelser, kompetansehevende tiltak med konkrete treningsplaner, individuelle avtaler og samtaler som følges opp med målinger og benchmarking, slik at virksomheten fremstår som mer kompetent og profesjonell. Bidrar til økt motivasjon og yrkesstolthet

HVORFOR:

Tilpasse seg omgivelsene for å oppnå legitimitet og godt omdømme

Selv om vi har hatt hovedfokus på atferds- og ledelsessystemet i foretaksmodellen, kan det se ut til at virksomheter som lykkes, iverksetter strategiske endringer innenfor alle de fire delsystemene. Vi har grunn til å tro at dette må til for å lykkes i den grad vi har sett i den virksomheten vi har studert. Summen av den innsatsen som gjøres vil bidra til å få et overblikk over situasjonen. På den ene siden har man liten mulighet til å gjøre motstand mot ytre trusler og press. På den andre siden kan man velge hvordan man møter disse truslene og legger til rette for strategiske endringer. De indre truslene kan man i større grad påvirke gjennom de tiltak vi har presentert som funn i avhandlingen. Selv om virksomheten vi har studert var en tradisjonell institusjonalisert virksomhet med lav endringskraft og endringsevne, kan man velge å si at de fikk "en vekker", som kom som en styrt ytre påvirkning, hvor de ikke hadde noe valg i forhold til å gjøre store strategiske endringer. Vi vil likevel påstå at virksomheten har lyktes med sin endringsstrategi på bakgrunn av en strukturert, konsekvent og tydelig strategisk tenkning som er forankret og innarbeidet fra toppledelsen og helt ned til den enkelte tilsatte butikkmedarbeider. Samtidig vil vi oppfordre ledelsen til å være på vakt i forhold til de indre truslene som truer i bakgrunnen av denne vellykkede strategiske endringsprosessen.

8 Litteraturliste

- Apeland, N., M., (2010), "Det gode selskap, omdømmebygging i praksis", Hippocampus, Drammen
- Berg, M., E., (1987), "Ledelse – en utfordring!", NKS-Forlaget, Oslo
- Berg, M., E., Martinsen, Ø., Thompson, G., (1999), "Ledelse, kompetanse og omstilling", Universitetsforlaget, Oslo
- Busch, T., Johnsen, E., Vanebo, J.O., (2003a), "Endringsledelse i det offentlige", Universitetsforlaget, Oslo
- Busch, T., Vanebo, J.O., (2003b), "Organisasjon og ledelse", Universitetsforlaget, Oslo
- Busch, T., Johnsen, E., Klausen, K.K., Vanebo, J.O., (2007a), "Modernisering av offentlig sektor, utfordringer, metoder og dilemmaer", Universitetsforlaget, Oslo
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S.J., Vanebo, J.O., (2007b), "Endringsledelse i et strategisk perspektiv", Universitetsforlaget, Oslo
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S.J., Vanebo, J.O., (2009), "Strategisk ABCD, Arbeidshefte til boka Endringsledelse i et strategisk perspektiv", Universitetsforlaget, Oslo
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P.G., Røvik, K.A., (2007), "Organisasjonsteori for offentlig sektor", Universitetsforlaget, Oslo
- Collins, J., (2008), "Good to great", Universitetsforlaget, Oslo
- Jacobsen, D.I., (2004), "Organisasjonsendringer og endringsledelse", Fagbokforlaget, Bergen
- Jacobsen, D.I., (2005), "Hvordan gjennomføre undersøkelser?" Høyskoleforlaget, Oslo
- Johnsen, E., Vanebo, J., O., og Busch, T., (1995), "Ledelse av ledelsesprosessen", Tano, Oslo
- Johnson, G., Schoules, K., Whittington, R., (2008), "Exploring corporate strategy", Prentice Hall, England
- Kaas, Dag, Kaggstad, Johan, Kristiansen, Hans T., (2007), "Fra ord til handling, om prestasjonsutvikling i praksis", Cappelen Akademisk Forlag, Oslo
- Kotter, J.P., (1996), "Leading Change", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Kvale, S., (2007), "Det kvalitative forskningsintervju", Gyldendal akademisk, Oslo

Nyeng, F., Wennes, G., (2006), "Tall, tolkning og tvil – bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring", Cappelen akademiske forlag, Oslo

Røvik, K.A., (2009), "Trender og translasjoner, ideer som former det 21. århundrets organisasjon", Universitetsforlaget, Oslo

Schultz, M., (2006), "Kultur i organisationer", Handelshøjskolens forlag, København

Vik, S., (2007), "Prestasjonskultur og prestasjonsledelse", Universitetsforlaget, Oslo

Interne dokumenter fra AS Vinmonopolet

"Kurskatalog 2011", kompetansestigen og andre kurs/opplæringstilbud, 2011

"Vinmonopolet – 10 år som faghandel", AS Vinmonopolet 2005

"Vår strategi", AS Vinmonopolets styringspyramide, ukjent årstall

Årsberetning og årsregnskap fra AS Vinmonopolet fra 2003-2009

Offentlige dokumenter

NOU 1995:24, "Alkoholpolitikken i endring? Hvordan norske myndigheter kan møte de nye utfordringer nasjonalt og internasjonalt", Sosial- og helsedepartementet 26. oktober 1995.

Ot Prp nr 7 (1996-97), "Om lov om endringer i alkoholoven", Sosial- og helsedepartementet 11. oktober 1996.

St meld nr 19 (2008-2009), "Ei forvaltning for demokrati og fellesskap", Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 3. april 2009.

St prp nr 49 (1994-95), "Om deling av A/S Vinmonopolet", Sosial- og helsedepartementet, 5. mai 1995.

Aktuelle publikasjoner

BI Magasinet, et tidsskrift fra BI Alumni, juni 2010, Handelshøyskolen BI

Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD), (09/2008), "Plattform for ledelse i staten", Aktiv Trykk as, Oslo

Personal og ledelse, Nr 1/2011, Ask media AS

Vinbladet Nr. 1/2011/24. årgang, AS Vinmonopolet 2011

Internettsteder:

www.vinmonopolet.no (24. februar 2011)

www.regjeringen.no (5. februar 2011)

<http://www.synovate.no/> (27. februar 2011)

www.dn.no ("Vi skal gjøre oss fortjent til folks støtte", av 14. november 2008, tekst Nils Anker), (14. mars 2011)

<http://www.kundebarometer.com> (Kundebarometermålinger, Handelshøyskolen BI, 27. februar 2011)

Vedlegg

Vedlegg 1 Informasjon i forbindelse med intervju - masteroppgave

Vedlegg 2 Intervjuguide med støttespørsmål

Figurliste

FIGUR 1 ORGANISASJONSKART FOR AS VINMONOPOLET PER 1.1.2010 (ÅRSBERETNING 2009:4)	19
FIGUR 2 AS VINMONOPOLETS 248 BUTIKKER REPRESENTERT I 194 KOMMUNER PER 1.1.2010 (ÅRSBERETNING 2009:11)	20
FIGUR 3 DEN KONSEPTUELLE FORETAKSMODELLEN MED AKTUELLE TEORIER RELATERT TIL AVHANDLINGENS PROBLEMSTILLING (FRITT ETTER BUSCH ET AL 2003B:37)	25
FIGUR 4 INTERESSENER I EN INTERESSENTMODELL MED EKSEMPEL FRA AVHANDLINGENS CASE, AS VINMONOPOLET (BUSCH ET AL 2003B:28)	26
FIGUR 5 TO GRUNNLEGGENDE LEDERSTILER KNYTTET TIL LEDELSE AV ENDRINGSPROSESSER, "HARD" OG "MYK" ENDRINGSLEDELSE (JACOBSEN 2004:221/222)	30
FIGUR 6 PRESTASJONSLEDELSE SATT I SYSTEM (PERSONAL OG LEDELSE 2011)	34
FIGUR 7 VARIGE FORBEDRINGERS STRUKTUR (COLLINS 2008:26)	35
FIGUR 8 P-KONSEPTETS TRE RINGER (COLLINS 2008:121)	36
FIGUR 9: ENDRINGSRESS, ENDRINGSKRAFT OG ENDRINGSEVNE OG VALGTE ENDRINGSSTRATEGIER I ORGANISASJONEN (BUSCH ET AL 2009:15)	45
FIGUR 10 DEN HERMENEUTISKE SPIRAL (JACOBSEN 2007:186)	49
FIGUR 11 FASER I UNDERSØKELSESPROSESSEN (JACOBSEN 2005:65)	54
FIGUR 12 GRADEN AV STRUKTURERING AV ET INTERVJU (JACOBSEN 2005:145)	58
FIGUR 13 ELEMENTER I EN UNDERSØKELSESTOTALE GYLDIGHET (JACOBSEN 2005:387)	63
FIGUR 14 VINMONOPOLETS STYRINGSPYRAMIDE (VINMONOPOLETS ÅRSBERETNING OG ÅRSREGNSKAP 2009:23)	72
FIGUR 15 AS VINMONOPOLETS RÅD OG BESTE PRAKSIS FOR KUNDEBEHANDLING, REVITALISERING AV SERVICESTANDARD I 2010 - EN INFORMASJONSFOLDER FOR MEDARBEIDERE KNYTTET TIL "DET BESTE KUNDEMØTET" (ÅRSBERETNING 2009)	87
FIGUR 16 AS VINMONOPOLETS KOMPETANSESTIGE (KURSKATALOG 2011:5)	88
FIGUR 17 AS VINMONOPOLETS LEDERPRINSIPPER SOM BLIR UTDELT ETTER FULLFØRT KURS (AS VINMONOPOLET 2011)	100

Tabelliste

TABELL 1 TEORETISKE PERSPEKTIVER I KULTURDEBATTEN (SCHULTZ 2006:19)	38
TABELL 2 DE TRE INSTITUSJONELLE PILARENE (BUSCH ET AL 2007B:82)	40
TABELL 3 DEN STRATEGISKE GRUNNMODELLEN (BUSCH ET AL 2007B:138 OG BUSCH ET AL 2003:180)	46
TABELL 4 GRUNNLEGGENDE FORSKJELLER MELLOM POSITIVISTISK OG HERMENEUTISK METODE (JACOBSEN 2005:32)	50
TABELL 5 OVERSIKT OVER HISTORISKE BEGIVENHETER I AS VINMONOPOLET	71
TABELL 6 SAMLET OVERSIKT OVER STRATEGISK UTVIKLING FOR AS VINMONOPOLET I PERIODEN 1996-2009 (ÅRSBERETNINGER)	89
TABELL 7 AS VINMONOPOLETS VISJON, STRATEGI OG HOVEDMÅL, OG OVERORDNEDE MÅLSETTINGER I PERIODEN 2003-2009	109

Vedlegg 1

Informasjon i forbindelse med intervju – masteroppgave

Endringsprosessen i AS Vinmonopolet – Hva kjennetegner de strategiske endringene som har blitt gjennomført de siste årene?

1 Innledning

Vi er to kvinner som til daglig jobber som ledere i henholdsvis NAV og Statens vegvesen, som ved siden av jobb gjennomfører masterstudie i offentlig ledelse. Dette dokumentet inneholder nødvendig informasjon for å gi tematisk innsikt i masteroppgaven samt å forstå rammene knyttet til intervjusituasjonen.

2 Masteravhandlingen

Masteravhandlingen gjennomføres som den avsluttende delen av et masterstudie "Master of Public Administration" (MPA), som er et samarbeidsprosjekt mellom Høgskolen i Nord-Trøndelag (HINT), Høgskolen i Sør-Trøndelag (HIST) og Copenhagen Business School (CBS). Vi har til nå gjennomført 90 av totalt 120 studiepoeng.

Vi har selv valgt oppgavens tema, og den har blitt bearbeidet i samarbeid med vår veileder ved HINT. Fagområdet er strategisk endringsledelse og oppgavens fokus er å se nærmere på hva som kjennetegner de strategiske endringene som AS Vinmonopolet har gjennomført de siste årene.

Slik vi ser det er offentlige virksomheter avhengig av legitimitet og omdømme i samfunnet for å overleve, og vi er begge opptatt av hvordan store offentlige virksomheter har lyktes med omfattende endringsprosesser og eventuelt om og hvilke strategiske grep som har vært benyttet. AS Vinmonopolet kan vise til stadig bedre resultater i forhold til kundetilfredshetsmålinger og vi er nysgjerrig på hvilke grep som gjort og i hvilken grad ulike i organisasjonen har deltatt i denne prosessen. Det er også av interesse å undersøke om de strategiske grepene har ført til atferdsmessige endringer blant de ansatte. Mulige fremtidige utfordringer er også en del av vår undersøkelse.

3 Metodisk tilnærming og selve intervjuet

Utvalget av intervjuobjekter er valgt med tanke på å dekke den organisatoriske helheten i AS Vinmonopolet, samt å gi den bredde og dybde som er nødvendig for å kunne svare på vår problemstilling/forskningsspørsmål.

Vi vil gjennomføre et halvstrukturert intervju som tar inntil 1,5 time, og hvor vi har forberedt noen spørsmål knyttet til det vi ønsker å undersøke. Vi ønsker å gjennomføre intervjuene på intervjuobjektens arbeidsplass, slik at det tar et minimum av ressurser for den enkelte. Vi ønsker muligheten for videre kontakt etter intervjuet for å avklare evt misforståelser eller uklarheter, eller søke videre informasjon. Vi bestreber å anonymisere alle våre intervjuobjekter.

Av praktiske årsaker ønsker vi å benytte lydopptakerutstyr. Det vil gi oss best mulig grunnlag for referatskriving og eliminere feil. Lydfilene vil kun bli benyttet av oss i forbindelse med masteravhandlingen og blir slettet når den har tjent sin hensikt. Tidspunkt og sted for

samtalen avtales i hvert enkelt tilfelle, men det er mest hensiktsmessig å gjennomføre flere intervju samme dag. Vi er likevel åpen for andre løsninger. Vi garanterer anonymitet gjennom at ingen av respondentene blir navngitt.

Vi har allerede gjennomført intervju med administrerende direktør og HR direktør, og har fått deres tillatelse til å fortsette med ytterligere intervjuer i organisasjonen.

4 Intervju spørsmål

Vi har forberedt noen spørsmål som et utgangspunkt for samtalen. Det vil komme mer utdypende spørsmål der dette er relevant, undervegs i samtalen:

- 1) Kan du si litt om din stilling (rolle/funksjon) og hvor lenge du har jobbet i AS Vinmonopolet?
- 2) Kan du beskrive hva som kjennetegnet AS Vinmonopolet før de strategiske endringene ble igangsatt og monopolet ble opphevet? Hva legger du i begrepet strategisk ledelse (hva betyr det for deg)?
- 3) Hva var, slik du ser det, årsaken eller opphavet til de strategiske endringene som har blitt gjennomført i AS Vinmonopolet de siste årene?
- 4) Kan du konkretisere de viktigste strategiske endringene som ble gjennomført, som har påvirket medarbeiderne og kundenes hverdag?
- 5) På hvilken måte opplever du at ledere og medarbeidere er, og har deltatt i de gjennomførte endringsprosessene?
- 6) Slik du ser det, hva er de mest synlige endringene i atferd hos tilsatte etter de gjennomførte strategiske endringene?
- 7) Slik du ser det, hvilke utfordringer står AS Vinmonopolet overfor med det videre arbeidet med strategisk ledelse?
- 8) Hvilken betydning har, slik du ser det, de strategiske endringene hatt for virksomhetens legitimitet og omdømme?

Selve masteravhandlingen skal leveres rett før påske i 2011, og vi deler gjerne vår kunnskap i ettertid om dette er interessant. Ta gjerne kontakt med oss om du lurer på noe.

Vi håper dette er tilstrekkelig informasjon i forbindelse med våre intervjuer og vi ser frem til en hyggelig og konstruktiv samtale.

Vennlig hilsen

Christine Finckenhagen
NAV
Mobil: 95 97 25 30
Epost: christine.finckenhagen@gmail.com

Bente Skjetne
Statens vegvesen
Mobil: 90 75 88 02
Epost: bente.skjetne@vegvesen.no

Vedlegg 2

Intervjuguide med støttespørsmål

Åpent individuelt intervju med enkeltpersoner i AS Vinmonopolet

Gjennomføring:

Intervju med følgende personer	Intervju gjennomført
Administrerende direktør	2. februar 2010
HR direktør	4. juni 2010
Kjededirektør	14. januar 2011
Distriktssjef	17. januar 2011
Butikksjef	17. januar 2011
Butikkmedarbeider	19. januar 2011
Butikksjef/tillitsvalgt	19. januar 2011
Butikkmedarbeider	4. februar 2011
Butikkmedarbeider	5. februar 2011
Representant fra Kjedekontoret	Kort samtale, e-post 26. januar 2011

Hovedproblemstilling:

”Hvordan endre en statlig forvaltningsvirksomhet til en profesjonell servicebedrift?”

Forskningsspørsmål	Aktuelle intervju spørsmål/oppfølging
Innledningsspørsmål	<ul style="list-style-type: none">- Kan du si noe om din rolle i AS Vinmonopolet og hvor lenge du har jobbet i bedriften?
Hva kjennetegner de strategiske endringene som er gjennomført i AS Vinmonopolet de senere år?	<ul style="list-style-type: none">- Hvordan vil du beskrive begrepet strategisk ledelse?- Hvordan vil du beskrive AS Vinmonopolet før endringene tidlig på 90-tallet?- Hvordan vil du beskrive trusselbilde for AS Vinmonopolet før de strategiske endringene?- Kan du beskrive bakgrunnen for de strategiske endringene som ble gjennomført?- Hvilke viktige beslutninger og dokumenter av betydning for endringene finnes?- På hvilken måte har offentlige myndigheter vært involvert i endringsprosessene?- Hvilke viktige strategiske

	<p>endringer/grep har hatt betydning for resultatet?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kan du beskrive type ledelse av betydning for de strategiske endringene? - Hvordan har de strategiske endringene blitt presentert i organisasjonen? - På hvilken måte har aktuelle teorier/modeller blitt benyttet i endringsarbeidet? - Hvordan ble visjoner, verdier og mål i AS Vinmonopolet utviklet?
Hvordan har de strategiske beslutningene påvirket atferden i organisasjonen?	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan vil du beskrive atferdsforandringer hos medarbeidere som følge av endringene? - Kan du beskrive hvordan endringene har påvirket kunders hverdag? - Hvilken verdiplattform kjennetegner virksomheten før og etter strategisk endring? - Hvordan kan du beskrive befolkningens inntrykk (legitimitet og omdømme) av virksomheten før og etter endring?
På hvilken måte har ledere og medarbeidere deltatt i de gjennomførte endringsprosessene?	<ul style="list-style-type: none"> - På hvilken måte har ledelsen deltatt i endringsprosessene? - På hvilken måte har medarbeidere deltatt i endringsprosessene?
Hvilke strategiske utfordringer står AS Vinmonopolet overfor i tiden fremover?	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan vil du beskrive plan for videre strategisk arbeid i virksomheten? - Hvordan vil du beskrive det fremtidige trusselbildet for virksomheten?