

# OPPGAVE

Emnekode: LPD540 2 oppgave

Navn: Arnfinn Aksnes

Anders Grubbmo

---

**Hvordan utøver en bedriftsleder god ledelse etter en sammenslåing mellom to selskaper i lys av og selv ha vært toppleder i et av selskapene, og hvordan berøres bedriftens kultur og struktur?**

**How does a corporate executive execute a good leadership after a merger between two companies in which one he was a member of the top management team. And how does this affect culture and structure in the merged company?**

---

Dato: 270516

Totalt antall sider: 27

## FORORD

Det har i prosjektoppgaven vært en god prosess der vi har måttet bruke mye tid på tankevirksomhet før vi falt ned på hva vi ville jobbe med i studiets avsluttende prosjektoppgave. Usikkerheten ble merkelig nok gjort seg gjeldende da vi nå måtte skape oppgaven selv og ikke fikk den i fanget ferdig definert slik som for eksempel ved en eksamen. Vi bestemte oss for at oppgaven måtte være av en slik karakter at den kunne gi oss noe tilbake i vår egen jobbhverdag.

Det vi ble enige om var at oppgaven skulle omhandle ledelse og leders rolle i en bedrift. Måten vi selv har utviklet og utfordret oss selv på og hvordan vi underveis i oppgaven har spilt hverandre gode, er vi veldig fornøyde med.

Vi vil også rette en stor takk til vår dyktige veileder Knut Arne Hovdal som underveis i arbeidsprosessen har hjulpet oss inn på riktig spor, selv om det som til slutt ble det "riktige sporet" for oss i første omgang følte galt. Han ga oss lov til og inspirerte oss til å bli nysgjerrige på å utforske oppgaven fra flere ulike perspektiver. Vi synes det her er verd å nevne at det sporet under prosessen som for oss virket som et sidespor, faktisk endte opp med å bli kjernen i oppgaven vår. Dette kommer trolig på grunn av vår nysgjerrighet.

Takk også til læringsgruppa vår i studiet som har hjulpet oss til å klare å se løsninger fra flere sider.

Til slutt vil vi takke oss selv for utallige timer med jobbing med oppgaven, og selvfølgelig rettes en stor takk til Constructing AS og Ivar Hansen, som ærlig og åpent har gitt oss hovedvekten av grunnlagsmaterialet for oppgaven.

Forhåpentlig vis, har du nå interessant lesning om ledelse, endringsledelse og struktur foran deg.

God fornøyelse!

## Innhold

INNLEDNING.....	3
Heleid av de ansatte.....	5
Fra kontakt til kontrakt, kontakt opprettes .....	5
Avgjørende momenter .....	6
METODE .....	7
Før intervjuet.....	7
Det første møte .....	8
En ny retning blir til og et nytt intervju gjennomføres .....	9
BEARBEIDET INTERVJU (EMPIRI) .....	9
Lederens arbeidsfordeling.....	10
Strukturmessige avstander og økt byråkrati.....	10
Intern konkurranse framfor samhandling.....	11
Konflikt og misnøye .....	11
UNDERSTØTTENDE TEORI .....	12
Den strukturelle rammen.....	12
Human Resource – rammen.....	13
Den symbolske rammen.....	14
Den politiske rammen .....	15
Endringsledelse og forandring som praksis gjennom Klev & Levin.....	16
Organisasjoner og subkulturer .....	17
DRØFTING.....	17
Endringsprosesser i organisasjoner, struktur og ledelse .....	17
Struktur som middel er ikke nok .....	18
Lederens ansvarsområder og endringsledelse .....	19
Byråkrati og struktur .....	20
Nye krav og forventninger .....	21
Framtidsrettet strukturendring.....	21
Fleksibel lederstil.....	22
Profesjonskonflikt?.....	23
OPPSUMMERING.....	24
LITTERATURLISTE OG KILDER .....	27

## INNLEDNING

Vi har valgt en oppgave der vi skal se nærmere på hva som skjer i en endringsprosess ved en fusjon eller et oppkjøp i en bedrift. Bedriften vi har valgt å gå inn å se nærmere på, har vært igjennom og er for så vidt fortsatt i en slik prosess. Selve oppkjøpet fant sted for ca. 3 år siden.

Strukturmessige endringer på generell basis og i akkurat vårt valgte tilfelle, er noe av det vi kommer til å ta for oss utover i oppgaven.

Det som til slutt allikevel har trigget oss mest og gjort oss mest nysgjerrige gjennom denne prosessen, er leders rolle og hans utøvende ledelse i og etter en slik omstilling. På grunnlag av denne betraktningen går vi derfor etter hvert over til å se nærmere på lederens rolle før, under og etter det aktuelle oppkjøpet og hvordan lederen oppfatter sin hverdag i bedriften det her er snakk om.

En trigger i seg selv synes vi, er å forske nærmere på en leders evne til å være oppmerksom på å se andres synspunkter, å ha den egenskapen å kunne foreta rolleskifter og det "å ta på seg" andre briller i forhold til hvilke oppgaver og utfordringer en står ovenfor. Akkurat denne kvaliteten er i våre øyne meget interessant, og er kanskje en av nøklene til et godt lederskap.

Bedriften vi har valgt å jobbe med er storselskapet Constructing AS, som for 3 år siden kjøpte det lokale selskapet PT-Ingeniører AS. *Vi gjør oppmerksomme på at alle selskapsnavn og personnavn som nevnes i oppgaven er anonymisert.* Lederen vi skal se nærmere på utover i besvarelsen er den tidligere administrerende direktør i PT-Ingeniører AS, Ivar Hansen. Med dette som grunnlag gjorde vi oss noen vurderinger og funderinger som til slutt førte fram til vår problemstilling. Denne blir presentert om litt. Noe av det vi stilte oss spørsmål om og som vi grublet litt rundt var følgende spørsmål:

*Vil et så tilsynelatende godt drevet selskap gjennom flere år kunne dra fordeler av å bli større og på den måten klare å opprettholde den samme sunne driften og videre klare å utvikle seg i tiden framover, eller vil en slik endringsprosess skape for mye indre uroligheter og utfordringer både kulturelt og strukturelt, slik at alt bare ramler sammen som et korthus?*

*Hvordan vil en høyt respektert og solid forankret bedriftsleder håndtere en slik forandringsprosess i lys av både å være en videre leder, men nå også som en medarbeider, på lik linje som andre på samme tid i sin nye hverdag?*

Vi vurderer det dit hen, at en person som befinner seg i en strukturmessig mellomlederposisjon, nærmest alltid befinner seg i en beklemt skvis mellom topp og bunn i selskapet og således også i en lojalitetskonflikt både med seg selv og ovenfor over- og underordnede i virksomheten. Dette utdypes nærmere i drøftingsdelen.

*Hva kjennetegner videre en leder som evner å håndtere omstillinger og endringer og samtidig klarer å gjøre dette til noe positivt for både seg selv og andre?*

Med disse spørsmålene i mente, ønsker vi nå å ta for oss vår oppgave som vi har beskrevet som:

**Hvordan utøver en bedriftsleder god ledelse etter en sammenslåing mellom to selskaper i lys av og selv ha vært toppleder i et av selskapene, og hvordan berøres bedriftens kultur og struktur?**

For å skape en bedre forståelse av de valgene vi har gjort i denne oppgaven, vil vi før vi går nærmere inn på selve besvarelsen, belyse noen bakgrunnsfakta omkring denne oppkjøps- og endringsprosessen. Opplysningene og informasjonen i dette avsnittet er i hovedsak hentet fra intervjuer med den øverste lokale leder og tidligere administrerende direktør i PT-Ingeniører AS, Ivar Hansen. Deretter forteller vi om vår arbeidsprosess metodisk sett for gjennomføringen underveis i oppgaven. Denne etterfølges av en understøttende teoridel opp mot de empiriske fakta vi har fått fra intervjuene, før vi til slutt går over i en drøfting og en avsluttende oppsummering.

## **PRESENTASJON AV SAMMENSLÅINGEN OG BEDRIFTEN**

*Sentrale forhold omkring oppkjøpet av det lokale selskapet PT-Ingeniører AS til konsernet Constructing AS:*

PT-Ingeniører AS, var et rådgivende ingeniørselskap som i løpet av 25 år hadde befestet sin posisjon som det ledende i Nord-Trøndelag gjennom de siste 10-12 årene. Bedriften hadde fram til oppkjøpet i underkant av 40 ansatte fordelt på flere avdelinger. Selskapet hadde over mange år hatt en jevn økende økonomisk vekst og hadde de siste 5 årene hatt en stabil omsetning på rundt 35 mill.

### **Heleid av de ansatte**

Bedriften hadde i hele sin historie hatt lav "trunover" blant ansatte og hadde meget gode tilbakemeldinger fra medarbeiderne når det gjaldt trivsel, velvære, faglig støtte og tilrettelegging. En viktig faktor for dette var nok at selskapet var heleid av de ansatte og at det ikke var tillatt å sitte som passive aksjeholdere utenfor selskapet. Alle som hadde vært ansatt i ett år, hadde en mulighet til å kjøpe aksjer, samtidig lå det nedfelt en regel om at de som sluttet i selskapet måtte selge aksjene sine, dette gjaldt også hovedaksjonærene og gründerne når de kom i en situasjon der de skulle gå av med pensjon for eksempel.

Bedriften ble sett på som en solid og stabil organisasjon i markedet, og hadde en bunnsolid forankring og tillit i området.

### **Fra kontakt til kontrakt, kontakt opprettes**

En dag i mars i 2012, mottar adm.dir. i PT-Ingeniører AS, en henvendelse på telefon fra adm.dir. i storkonsernet Constructing AS, som er den største og ledende aktøren innenfor bransjen på landsbasis. Constructing hadde ved flere anledninger i løpet av de foregående årene kontaktet PT-Ingeniører, med interesse for å inngå samtaler om et oppkjøp. Deres motivasjon for disse initiativene, bunner i deres strategiplaner som går ut på å bli en totalt landsdekkende virksomhet, med et solid fotavtrykk i alle landsdeler. Ved tidligere henvendelser hadde PT-Ingeniører funnet henvendelsene smigrende, men dog ikke av en slik karakter at de hadde sett på det som interessant og nødvendig å gå inn i en slik prosess.

*Hva utløste handling i dette tilfelle?*

Ved denne henvendelsen meddelte Constructing, at de hadde mottatt en henvendelse fra et konkurrerende selskap til PT-Ingeniører, med et sterkt ønske om å bli oppkjøpt. Constructing AS la ikke skjul på at PT-Ingeniører AS var deres førstevalg i gjeldende område og inviterte derfor til en seriøs dialog med tanke på en felles framtid. PT-Ingeniørers styre og ledelse følte at de nå stod i en situasjon der de måtte agere på en eller annen måte.

*Hvilke avgjørende motiver ble lagt til grunne for at en slik prosess nå ble interessant i motsetning fra tidligere?*

I tillegg til at et konkurrerende selskap aktivt hadde vært "på ballen" om å bli oppkjøpt, lå det også andre vesentlige motiver opp i dagens lys, som tilsa at situasjonen denne gangen var annerledes enn tidligere.

### **Avgjørende momenter**

En av PT-Ingeniørers eldste hovedaksjonær som samtidig var en av de to opprinnelige grunnleggere, nærmet seg pensjonsalder. Styret hadde diskutert mye opp igjennom tiden om hva de skulle gjøre når noen av de "store" gikk av med pensjon og hva som skulle gjøres med aksjene deres. En ting var helt sikkert, og det var at aksjene måtte selges, det var som kjent en nedfelt bestemmelse. I og med at aksjene måtte selges internt var det utarbeidet en matematisk modell for verdsetting av aksjer i forbindelse med interne salg. Formelen var basert på regnskapstall og noen andre faktorer.

Slik situasjonen ble, nå i forbindelse med denne konkrete henvendelsen fra Constructing, så var man på sett og vis tvunget til å foreta seg noe i en eller annen retning. Ledelsen og styret i PT-Ingeniører AS forstod alvoret i henvendelsen og forstod samtidig at Constructing AS hadde tenkt å betale mye mer for aksjene i selskapet, enn hva man ville oppnå ved et internt salg. Skulle de selge selskapet, så *måtte* de selge *før*, den ene av hovedaksjonærene ble pensjonist. I tillegg fant PT-Ingeniører AS dette interessant også av faglige årsaker. Det meste tilsa at de hadde langt flere fordeler ved å selge selskapet enn og ikke gjøre det.

Ved dette tidspunktet var det kun de fire største aksjonærene som kjente til situasjonen. Man ønsket å bevare roen i rekkene inntil ting var mer avklart og bestemt. Etter noen møter mellom partene mottar så PT-Ingeniører et skriftlig tilbud fra Constructing, tilbudet gjennomgås sammen av partene.

Senere på våren ble alle de ansatte i PT-Ingeniører AS informert om hva som stod for tur og det ble mottatt med blandede følelser blant de ansatte. Under et sosialt arrangement litt senere, kom representanter fra toppledelsen i Constructing oppover for å orientere alle ansatte i bedriften PT-Ingeniører AS. Der ble det åpnet for debatt med spørsmål og så videre.

Styret i PT-Ingeniører AS fikk tidlig stadfestet at det var et klart flertall for oppkjøp og selv om utfallet i realiteten var gitt på forhånd, så ble det avholdt en formell avstemning ved ekstraordinær generalforsamling den sommeren.

Selv om noen ansatte fikk tildelt andre oppgaver i selskapet enn hva de hadde hatt tidligere, så skulle *ingen* sies opp og man oppdaget raskt behovet for flere ansettelser av fagfolk.

## **METODE**

For å belyse vårt datamateriale, har vi under vårt arbeide med oppgaven støttet oss på teori fra Bolman & Deal, Jacobsen & Thorsvik og Klev & Levin. Vi har bevisst forsøkt å gjøre et selektivt utvalg av teori, myntet på kvalitative vurderinger opp mot våre begrunnelser og antagelser i drøftingskapitlet i oppgaven. Vi synes vi har lyktes godt med dette og at vi har klart å koble sammen teori og empiri på en grei og forklarende måte.

### **Før intervjuet**

Som sagt tidligere, så har vi underveis forandret retning på oppgaven i forhold til de opprinnelige tankene vi hadde. Det vi fra begynnelsen hadde planlagt var et intervju med den lokale leder i Constructions AS, den tidligere administrerende direktør i PT-Ingeniører AS, Ivar Hansen og et intervju med en medarbeider i selskapet. Dette for å se om det var ulike oppfatninger og meninger i forhold til endringsprosessen alt etter hvilken rolle eller posisjon en hadde i selskapet i forbindelse med oppkjøpet. Vi fikk tidlig under oppgaveperioden avtalt med Hansen at vi kunne intervjuet han og vi fikk aksept fra han om at samtalen kunne bli tatt opp på telefonene våre, slik at det skulle bli enklere for oss å bearbeide materialet i etterkant. Dette medførte at vi under selve møtene med han kunne konsentrere oss om dialogen med han, framfor å bruke energi og fokus på notater.



På bakgrunn av at den ene av oss hadde veldig tette bånd og kjennskap til den aktuelle bedriften og Hansen som person fra før av, så var det naturlig at den av oss som ikke hadde denne relasjonen fra før av skulle være ordstyrer. Vi hadde i forkant av intervjuet satt ned noen spørsmål og punkter vi ønsket å snakke med Ivar Hansen om. I tillegg til dette, så hadde vi på forhånd litt bakgrunnsopplysninger ”i sekken fra før”, som var hentet fra en av grunnleggerne og tidligere styreleder i PT-Ingeniører AS, som for øvrig er far til en av oss.

På grunn av svært innholdsrike intervjuer, så fikk vi masse informasjon og en stor mengde data som vi kunne ha anvendt som grunnlag for oppgaven vår. Vi har for øvrig valgt å jobbe etter kvalitativ metode og vært selektive i vår utvelgelse av råmateriale.

### **Det første møte**

Da vi første gang intervjuet Ivar Hansen, var det med formål å avdekke hvordan bedriften som helhet ble påvirket av endringsprosessen i forbindelse med oppkjøpet, både før, underveis og etter(nå). Spørsmålene vi stilte Hansen gikk primært ut på å få han til å fortelle og å beskrive hele prosessen fra start til slutt. Noe av det vi var nysgjerrige på var å få beskrevet motivet eller motivene og de avgjørende vurderingene som hadde blitt gjort underveis, som til slutt førte til oppkjøpet av PT-Ingeniører AS til Constructing AS. Selv om vi på forhånd grunnet diverse bakgrunnsopplysninger hadde en viss formening om dette, så var det viktig for oss å få høre Hansens versjon. Dessuten kom det fram mye i intervjuet som var helt nytt for oss, opplysninger som senere skulle vise seg å bli avgjørende for denne besvarelsen.

Da første intervju var overstått og vi satte oss ned for å bearbeide og å fordøye informasjonen vi hadde fått, kjente vi begge en enorm positiv energi og et sterkt engasjement for å komme oss videre med oppgaven. Vi ble sittende og nærmest ”riste” av engasjement begge to, for vi hadde begge registrert og oppdaget at intervjuet hadde gitt oss så mye mer enn vi på forhånd hadde våget å håpe på. I løpet av intervjuet hadde vi for så vidt fått mye informasjon innenfor de feltene vi på forhånd hadde tenkt ut, men det som vi opplevde at virkelig trignet oss i etterkant, var mere *lederen Ivar Hansen* og nysgjerrigheten rundt hans rolle, tanker, prioriteringer og hverdag som kom fram etter hvert som intervjuet beveget seg over i en dypere og mer ”personlig” fase.

### **En ny retning blir til og et nytt intervju gjennomføres**

Disse tankene og observasjonene tok vi med oss til veileder og han ble slik vi opplevde det, omtrent like nysgjerrig og engasjert som oss selv, da vi presenterte våre observasjoner og betraktninger for han. Dette gjorde oss enda mer begeistret for oppgaven videre og sammen med han forandret vi grunnlaget for vår problemstilling. Da ny kurs var ”pekt ut” ba vi Hansen om å få komme på et nytt intervju innen kort tid, noe han stilte seg positiv til.

Foran det nye intervjuet, ønsket vi å komme mer ”under huden” på en del interessante opplysninger og betraktninger som vi hadde gjort oss fra det første møte med han.

Da det andre intervjuet skulle finne sted såpass kort tid etter det første, så hadde vi en formening om at dette skulle gå greit, selv om vi denne gangen tenkte og ”gå nærmere” inn på Hansen som person og hans personlige tanker og vurderinger. Etter hvert som intervjuet skrider fram, så opplever vi i likhet med det første intervjuet, at det på nytt dukker opp nye og spennende momenter.

Disse opplysningene i seg selv kunne laget grunnlaget for nok en forandring i problemstilling og en videre spennende forskning, men på grunn av oppgavens omfang så har vi valgt og ikke drøfte disse momentene nærmere, foruten at vi nevner våre observasjoner i korte drag senere i oppgaven.

Nedenfor følger nå en oversikt over datagrunnlaget vi fikk i intervjuene med Hansen.

### **BEARBEIDET INTERVJU (EMPIRI)**

Vi spurte innledningsvis Ivar Hansen om hva han kunne si om eierstrukturen i dag. Vi fikk opplyst at alle som ønsket et eierskap i Constructing AS fikk tilbud om det. I likhet med PT-Ingeniører AS, er også Constructing AS eid av de ansatte. Hansen bekrefter på spørsmål fra oss at ikke alle var positive til denne endringsprosessen, men noen har forandret syn og blitt positive etter hvert, noe som skyldes at de opplever at ”alt” er som før, men med litt andre forutsetninger. Det har blitt en strammere byråkratisk struktur i selskapet både organisatorisk og hierarkisk mtp ledelsesstrukturen. Den delen av det tidligere PT-Ingeniører AS som er minst fornøyde også i dag, er *takstavdelingen*. Disse jobber med mange små oppdrag og Constructings systemer og struktur er ikke tilpasset denne typen av oppgaver.

Det blir alt for byråkratisk og det er tungvinte ordninger. Masse tid og "firkantede" rutiner for registrering av små oppdrag. Det har heller ikke vært noe fagmiljø innen takstfaget i Constructing AS fram til nå, det har blitt bedre, men denne seksjonen skiller seg vesentlig ut fra de øvrige fagfeltene. Lokalt oppleves takstgruppen som splittet i stor grad, den ble redusert fra 10 til 6 ansatte etter oppkjøpet.

De andre fagområdene er fornøyde. Der har det kun forsvunnet en eller to på et par fag, men de hadde kommet til og sluttet allikevel i følge Hansen.

### **Lederens arbeidsfordeling**

Hansen opplyser om at Constructing for øvrig har kjøpt opp to selskaper til i dette området, så miljøet har blitt betydelig større sammenlignet med tidligere. Alt av aktivitet i dette området styres av tidligere PT-Ingeniører AS og det er noe av det som øverste leder Ivar Hansen, har fått føle på i sin hverdag og det skal vi ta nærmere for oss etter hvert.

Hansen konkluderer med at det var et riktig valg å selge da de gjorde det.

Her følger noen interessante betraktninger vi har gjort oss omkring Ivar Hansen som leder. Hansens styrke som fagmann, er noe han vektlegger under det andre intervjuet. Hansen uttaler at hans arbeidsfordeling mellom administrativt lederarbeid og faglig arbeid har en 60/40 deling i forhold til timelistene. Han sier at han alltid føler han må legge ved sin egen CV for å vinne prosjekter, særlig viktige og store anbud. Dette er noe han mener er nødvendig da han sitter inne med en unik kompetanse, tyngde og erfaring.

### **Strukturmessige avstander og økt byråkrati**

Hansen er enig med ledelsen, i at et storselskap som Constructing må ha en hierarkisk lederstruktur. Samtidig gir han uttrykk for at han synes dette også er sløsing med midler og at det blir flere som skal ha lønn i fellesskapet. Som han selv litt spøkefullt uttrykte det "... nå sitter det folk i Sandvika som også skal ha en del av kaka...". Han belyser at han synes det er negativt at det har blitt store avstander mellom avdelingene her oppe og at det er vanskelig å ha et veldig godt forhold til enkelte medarbeidere når en ikke kan ha daglig kontakt med alle. Han sier at i en ideell hverdag, så skulle han ønsket at alle befant seg under samme tak, men skjønner at dette ikke lar seg gjøre. Det som er praksisen rundt oppfølging i hverdagen

er, at Hansen kjører rundt på avdelingene og har møter både på totalnivå og med seksjonslederne rundt om på avdelingene.

### **Intern konkurranse framfor samhandling**

Hansen synes den daglige situasjonen som litt uheldig til tider i forhold til det han beskriver som *intern konkurranse* mellom avdelingene, i stedet for å oppfordre til et tettere samarbeid om felles mål og interesser.

*Vi stiller Hansen spørsmål om det kan være en lojalitetskonflikt mellom ledelse og ansatte?*

Begrunnelsen for dette spørsmålet er det Hansen beskriver vedrørende fordelingen mellom fag og administrative oppgaver i sin egen hverdag. Som tidligere nevnt, frykter han for bedriftens måloppnåelse uten å bruke seg selv på fag. Hansen uttrykker videre at de andre lederne på hans nivå ikke jobber med fag, i hvert fall ikke på den måten han gjør, men likevel har de mer enn nok å gjøre på dagene når det gjelder administrative og personalpolitiske gjøremål.

Videre mener han bestemt at en administrativ leder hos dem, er nødt til å være en fagperson for å kunne gjøre en god jobb som leder. Dette begrunnes med at en fagperson kjenner hvor "skoen trykker" og vet hva som skal til for å lede en gruppe med godt utdannede fagekspert. Han trekker fram at de fleste under han, tilhører samme *profesjon* eksempelvis sivilingeniører. Han er selv med på alle ansettelser til hans avdelinger.

### **Konflikt og misnøye**

Alle bortsett fra en avdeling *er velfungerende*. Den avdeling det til stadighet oppleves problemer med, er som tidligere nevnt, takstavdelingen. Her er det jevnlig personalkonflikter. Det beskrives som et bra forhold mellom seksjonslederen (er også sivilingeniør) og kontorleder Hansen, men blant de andre ansatte murrer det stadig om "et eller annet". Vi registrerer at Hansen mer og mindre sier at de har gitt opp å få en god løsning på denne konflikten, man vet rett og slett ikke hva som skal til som han selv sier. Flere tiltak er forsøkt gjennomført uten noen nevneverdig forbedring. På spørsmål om hva Hansen tror som må til for å komme til bunns med disse utfordringene sier han " kanskje de

burde slutte for at vi skal bli kvitt problemene?” På de andre avdelingene er det tilnærmet ingen personalsaker som preger hverdagen.

*Hva kan så årsaken til at nettopp denne avdelingen sliter, og har gjort det over lengre tid?*

Hansen mener det kan være sjalusi og at de føler seg mindreverdige på grunn av lavere utdanning. De har litt lavere lønn, men det er ikke store forskjellen sier han. De har også de samme vilkårene og rettighetene som alle andre. Hansen understreker at det hele tiden har vært bevisst fra bedriftens side å behandle alle likt, og skjønner ikke hvordan det allikevel er en avdeling som skiller seg så veldig ut fra alle de andre.

## **UNDERSTØTTENDE TEORI**

Når det gjelder vår utvelgelse av teorigrunnlag for denne oppgaven, har vi valgt dette ut fra vårt empiriske datagrunnlag med problemstillingen som styrende. På bakgrunn av dette har vi valgt å trekke inn Bolman & Deals fortolkningsrammer eller i denne sammenhengen, lederperspektiver. I tillegg finner vi Klev & Levins teorier rundt fenomenet endringsledelse som relevant å anvende for å kunne beskrive vår leders situasjon ut i fra. Jacobsen & Thorsviks materiale som omhandler organisasjonskultur og subkulturer som vi finner relevant å bruke i forbindelse med den pågående konflikten i selskapet.

*Vår case i betraktning av Bolman & Deals fire perspektiver:*

### **Den strukturelle rammen**

Den strukturelle rammen, betrakter tilværelsen som en fabrikk. Her er organisasjonen sett på som et maskineri som baserer seg fullt og holdent på et strukturelt krav om at systemet er tilpasset markedet så vel som en kunde. Her vil man arbeide for å ha et tydelig og forutsigbart system i organisasjonen. I en virksomhet som er veldig dreid i mot denne retningen, vil en endringsprosess kunne bli sett på som et forstyrrende moment som skaper "rot" i tingenes orden. Mangel på retning og stabilitet vil kunne skape forvirring og kaos, og være til hinder for mulige forandringer i organisasjonen. Tydelig kommunikasjon for hele organisasjonen vil være avgjørende for å kunne gjennomføre en vellykket endringsprosess ut fra dette perspektivet. Opplevelsen av trygghet og forutsigbarhet blant de ansatte er viktig i

en strukturorientert virksomhet og derfor må partene i en tidlig fase inngå i forhandlinger om føringer om nye strategier og mønster, slik at en på ny finner ro, orden og forutsigbarhet gjennom en ny struktur(Bolman & Deal, 2014 s. 67-95 og s.460-462).

Om PT-Ingeniører AS velger å avslå tilbudet fra Constructing AS vil sannsynligheten være stor for at de kjøper en konkurrerende bedrift fra samme område i stede og dermed får innpass på regionens marked. Følgene av det vil føre til at de vil framstå som en stor og nærmest uovervinnelig trussel og konkurrent. Dette vil innebære at PT-Ingeniører AS, før eller siden selv må på "frieri" til en av de andre store aktørene for å kunne fortsette å befeste sin posisjon, altså man må uansett gjennomgå en endringsprosess og like forhandlinger innen kort tid. PT-Ingeniører AS og Constructing AS har svært like og beslektede verdier, struktur og politikk i selskapene, spesielt med tanke på eierforholdene. Ingen av de andre store aktørene har en slik eierstruktur. De øvrige store aktørene har betydelige andeler av aksjene plassert hos investorer utenfor virksomhetene og større andeler ligger hos eiere i utlandet. Dette punktet er typisk strukturelt forankret. Her sikrer endringslederne at de ansatte kjenner seg igjen i måten firmaet fortsatt skal styres og drives på. *Forutsigbarhet og trygghet står i fokus*, altså noe av kjernen i den strukturelle rammen.

### **Human Resource – rammen**

I Human Resource-perspektivet betraktes forholdet mellom den enkelte arbeidstaker og organisasjonen de er en del av. Fokuset er på de menneskelige behovene, og i hvor stor grad den enkelte finner arbeidet sitt tilfredsstillende og meningsfylt, og er fornøyd med arbeidssituasjonen sin. Forhold som er av betydning for den enkelte innen HR-perspektivet, er grad av medbestemmelse, mulighetene for selvrealisering og egenutvikling, samt graden frihet, ansvar, selvstendighet, lønn og hvilken stilling en innehar. Negative krefter oppstår hvis arbeidssituasjonen er slik at den ansattes behov er dårlig ivaretatt. Endringsprosessen kan være knyttet til å legge bedre til rette for arbeidsoppgaver som kan oppleves som mer interessante, utfordrende, lærerike og meningsfulle og en arbeidssituasjon med større frihet og ansvar(Bolman & Deal, 2104, s.143-164 og s. 462-463).

At Constructing har en egen stor og velutviklet kompetanseavdeling gjør at alle ansatte blir sikret en større faglig utvikling. Dette sikrer større og nye muligheter for utvikling både for personer og avdelinger. Her ser man på vektleggingen av det å sikre godt kvalifiserte og

faglig dyktige medarbeidere. HR-perspektivet gjenspeiles særlig gjennom selskapets fokus på ivaretagelse like mye psykososialt som rent faglig. Constructing AS har ekspertisepersonell innen alle fag. Her spiller man også på den psykososiale stimulansen og dette støtter dermed opp omkring ønsket om trivsel, glede og velvære på arbeidsplassen. I og med at det åpner opp for nye utviklingsmuligheter langt utenfor de tidligere mulighetene gjør at du som ansatt vet at så lenge du er i selskapet, finnes det nærmest ingen begrensning for *egen utvikling og selvrealisering*, helt avgjørende faktorer sett fra et HR-perspektiv.

### **Den symbolske rammen**

I den symbolske rammen blir kulturen i en organisasjon drevet fram av ritualer, seremonier, historier, helter og myter. I lys av dette perspektivet er symboler hovedbærerne og disse kommer gjerne fra hjertet og er sterke emosjonelle budskap. For organisasjoner som dreier veldig mot den symbolske eller kulturelle rammen opplever man at problemer oppstår når symboler taper mening og når seremonier og ritualer mister kraft.

Med grunnlag i dette, vil mulige hindringer for endring innenfor det symbolske perspektivet være, at de involverte vil kunne føle tap av mening og hensikt. I praksis innebærer dette at en naturlig motreaksjon vil være at man klamrer seg til historien og fortiden. "Her har vi *alltid* hatt det slik, tenkt slik og gjort slik". Dette vil komplisere og vanskeliggjøre gjennomføringen av en endringsprosess. For økt suksess for endringer i en slik organisasjon, må det skapes gode "overgangsritualer". Her vil de involverte få anledning til å sørge over det som ikke lenger er, samt at de får venne seg til tanken på det nye og ønske dette velkommen.

(Bolman & Deal, 2014 s. 277-306 og s. 466-467)

En av de tingene som gjorde at PT-Ingeniører AS anså Constructing AS som den mest interessante av de store selskapene å bli kjøpt opp av, var mye på grunn av likhetstrekkene selskapene hadde med tanke på kultur og tradisjoner. I hverdagen var det et sterkt ønske om at det daglige virket skulle gjennomføres og framstå "som før". Den lokale ledelsen og styre har det daglige ansvaret for driften, akkurat som tidligere. I og med at det inngår i Constructings "policy", at de nye kontorene skal opprettholde hverdagen og driften som tidligere, så ivaretas historien og kulturen som alt eksisterer i større grad. Tradisjoner som sommerfest, den høyt verdsatte utenlandsturen for alle ansatte og ikke minst det

tradisjonsbundne julebordet i Åre bevares. Dette har *i alle år vært viktige symbolske elementer* i PT-Ingeniører AS.

Som en del av større behov for flere medarbeidere, oppgraderes alle lokaler og kontorsteder i regionen raskt etter oppkjøpet. Lokalene i regionen vil være representert på de samme geografiske stedene som tidligere, men med økende behov for flere ansatte, ble eksempelvis hovedkontoret utvidet. At bygningene bevares utvendig og det samme gjelder adresser, så vil fortsatt *historien fra tidligere finnes "i veggene"*. Med topp moderne kontorlokaler er alle ytre arbeidsforhold optimalisert i forhold til tidligere, samtidig bevarer man deler av det gamle. Speilet gjennom et symbolsk perspektiv, faller dette i god jord.

### **Den politiske rammen**

Når Bolman & Deal betrakter organisasjoner gjennom den politiske rammen, sees den gjerne på som en arena for intern politikk, med ansatte som har forskjellige mål og interesser, og som ønsker seg både makt og muligheter for å påvirke. I en organisasjon som dyrker dette perspektivet finner man oftere konflikter og stridigheter. Her kan det til stadighet være full "valgkamp" og politiske krefter kan oppstå hvis det er makt- og interessekonflikter innad i organisasjonen som har fått mulighet til å utvikle seg til uenigheter og kanskje konflikter. Endringsideer kan være knyttet til å endre maktforholdene ved å gjøre endringer i formelle strukturer som gir opphav til makt og innflytelse, ved for eksempel å delegere og omfordele beslutningsmyndighet, og ved å endre beslutningsprosessene. Sterk uro og politiske kamper kan også oppstå hvis det finnes andre og bedre måter å fordele makt, innflytelse og påvirkningsmuligheter som kan gi store gevinster. Det er et kjent fenomen at når et menneske opplever og eksponeres for endringer, gjerne uventede, "våkner" våre psykologiske forsvarsmekanismer opp fra dvalen, og man opplever endringen som en direkte trussel og noe negativt. Det kan være frykt for det ukjente, frykt for tap, frykt for og ikke strekke til og i tilfeller frykt for å miste sin jobb også. Samfunns- og markedsendringer skaper krav til nye kunnskaper, ferdigheter og metoder, og kan for mange være vanskelig. Enkelte sektorer stiller i lys av dette krav om etterutdanning og spesialisering, noe som kan kreve mye av den enkelte (Bolman & Deal, 2014, s. 215-257 og s. 464-465).

At sterke politiske krefter rådet i innledende fase av oppkjøpet hersker det liten tvil om. Som tidligere nevnt, befant PT-Ingeniørers grunnleggere seg nærme pensjonsalder og en



bestemmelse i selskapet tilsa at om selskapet skulle selges, så måtte det skje før noen av hovedpersonene var ute. Bakgrunnen for denne bestemmelsen var at de som har bygget opp selskapet og som grunnla det skal få ta del i en eventuell gevinst i forbindelse med et salg. *Markedet hadde endret seg, noe som medførte helt andre krav til bransjen.*

At markedet mer eller mindre krever at alle prosjekteringstilbud skal inneholde et bredt spekter av tverrfaglig kompetanse og fag, gjør det vanskelig å stå alene som en mindre aktør. Et oppkjøp av Constructing betød tilgang på alle fagområdene og ekspertise på områder PT-Ingeniører ikke hadde selv fra før av. Summen av blant annet dette, viser den politiske rammens fotavtrykk i denne prosessen.

### **Endringsledelse og forandring som praksis gjennom Klev & Levin**

Det er i følge Klev og Levin en misforståelse blant mange ledere, at strukturell endring er et *hovedgrep*. I dette så inngår, omorganisering, systemer, nedleggelser, opprettelser, teamorganisering, deling, sammenslåing osv.

Når vi i besvarelsen snakker om det som omhandler endringsledelse, ønsker vi å støtte oss til Klev & Levins beskrivelse av god ledelse gjennom to nivåer. De mener for det første, at ledelse skal manifesteres gjennom praktisk aktivitet, herunder finner vi ideer, verdier, intensjoner og strategier blant annet. Disse momentene skal lederen implementere i form av konkrete aktiviteter gjennom sin praktiske ledelse.

Videre mener de, den gode leder må bygge fundamentet for denne praksisen gjennom å finne en kompetanseplattform. Kunnskapen og kompetansen som her foreligger hos lederen, skal han videreformidle til andre ved å bake den inn i sin praksis. (Klev & Levin, 2009).

Vi slipper ikke helt Klev & Levin enda, for i boka "Forandring som praksis", omtales *den lærende organisasjonen*. Grunnsynet i denne tenkningen er hvilken atferd og kompetanse som behøves for å kunne sikre kontinuerlig endring i organisasjonen. Med dette, så utfordrer man den tradisjonelle oppfattelsen av at organisasjon og ledelse handler om å skape og kontrollere i et system, eller hierarki. Den lærende organisasjonen, vektlegger den menneskelige ressursen og sier at medarbeiderens involvering og kompetanse er avgjørende

for å lykkes. Lederen blir her mer å betrakte som en veileder og partner framfor et kontrollorgan. (Klev & Levin, 2009).

Parallelt opp i mot dette kan vi speile Constructing lokale leder, så i stor grad av sin hverdag fungerer som en medarbeider på lik linje med de andre i selskapet.

### **Organisasjoner og subkulturer**

Når det gjelder den pågående konflikten mellom ledelsen og en av avdelingene kan det ses i sammenheng med subkulturer. Jacobsen & Thorsvik, beskriver en subkultur i organisasjoner som vanlig, og presiserer at det ikke trenger å være noe problemer med det i seg selv eller noe negativt. En subkultur kan i følge Jacobsen & Thorsvik beskrives som deler i en helhetlig kultur.

*"...mer hensiktsmessig å betrakte organisasjonskultur som en blanding av ulike subkulturer enn å betrakte kultur i organisasjoner som en entydig helhet"*(Jacobsen & Thorsvik, 2011 s.139).

Videre sier Jacobsen & Thorsvik, at det ikke bare er organisasjonskulturen som speiles i subkulturen. De er inne på at det er *vanlig med ulike profesjonskulturer ut ifra ulik utdanning*, og at dette danner holdninger i forhold til verdier og normer. Dette er betraktninger som er verd å ta med for å ha mulighet til å finne kunne finne en årsak til konflikten etter vår vurdering.

## **DRØFTING**

### **Endringsprosesser i organisasjoner, struktur og ledelse**

Endringer i organisasjoner og endringsprosesser skjer til stadighet i det moderne samfunn. Det kan være ulike årsaker til at endringer inntreffer. Eksempler på dette kan være: fusjoner, oppkjøp, sammenslåinger, nedleggelse og utskiftninger og endringer blant sentrale personer i en organisasjon.

## **Struktur som middel er ikke nok**

Man vet at dette ved mange tilfeller fremkommer tydelig når en ny leder blir ansatt i en virksomhet. Et lederskifte fører titt og ofte med seg omfattende endringer i virksomheten og årsakene til at store endringer i slike tilfeller kan ha mange forklaringer. En årsak er ofte at den nye lederen ønsker å sette *sitt* særegne preg i organisasjonen og med dette "bevise" at han både har gjennombruddskraft og vil noe, ofte uten at dette strengt tatt verken er nødvendig eller lønnsomt. I en del situasjoner er det nærliggende å tro at slike endringer faktisk også slår helt motsatt, at det rett og blir skadende for organisasjonen. Vi tror at noe av grunnene til det, er at når slike "bevispliktende" grep foretas, så rokkes det med strukturen. Her mener vi Klev & Levins syn på strukturellendring kommer inn når de understreker at, "*struktur er til for å skape muligheter og begrensninger, samtidig er det slik at struktur skaper ikke en ny organisasjon før de ansatte begynner å jobbe på en annen måte*" (Klev og Levin, 2009. 2. utg. s. 150).

I vårt tilfelle vil det dreie seg om en større endring i form av selve oppkjøpet og en mindre endring som framkommer noen år senere, som et naturlig ledd i at bedriften formes på nytt.

Lederen Ivar Hansen, har naturlig nok en sentral rolle i begge tilfellene og hans *påvirkning, utvikling og endring* som leder under disse prosessene er det vi skal gå nærmere inn på.

For å kunne betrakte Ivar Hansen nærmere som leder, ønsker vi å trekke inn organisasjonsstruktur og teori rundt dette, for å forsøke å plassere lederen i sin riktige kontekst. I neste steg vil vi komme inn på lederen Ivar Hansen som person og "type" samtidig som vi belyser hvilke interessante observasjoner, tanker og funderinger vi har gjort oss rundt hans lederstil, og hvordan han kan ses på i lys av ulike perspektiver og tolkninger knyttet opp mot teorien.

Vi vil berøre ulike strategier og valg som gjøres innen organisasjoner og organisasjonsutvikling, belyse ulike fortolkningsrammer (Bolman & Deal) og strukturer i organisasjoner under endring og endringsledelse (Klev & Levin). Videre ønsker vi å se hvordan dette kan sammenfattes med de faktiske forhold vi har gjort oss kjent med gjennom vår tidligere kjennskap til bedriften Constructing AS og tidligere PT-Ingeniører AS, oppkjøpet og med de inntrykk og følelser vi sitter igjen med etter våre to intervjuer med Ivar Hansen.

Vi begrunner våre inntrykk og synspunkter ut ifra den lærdommen vi har både som ledere selv med de erfaringer vi sitter inne med, og den teorien vi har tilegnet oss gjennom LP studiet 2014-16.

Som forskere, vil vi tillate oss underveis å stille noen konstruktive spørsmål, gjøre overveide betraktninger og drøftinger om ting som kunne ha vært eller til og med burde ha vært gjort annerledes med tanke på både struktur og ledelse i den aktuelle bedriften.

### **Lederens ansvarsområder og endringsledelse**

*"Den vanligste forbedringsstrategien er oppgradering av administrasjon og lederskap. I følge moderne mytologi vil organisasjoner fungere utmerket bare de er godt ledet. "ledere forutsetter å ha full oversikt og å stå til ansvar for hele organisasjonens sunnhet og produktivitet"(Bolman & Deal, 2014 s.31)*

Dette utsagnet illustrerer hvor mye ansvar det vektlegges en leder i mange av dagens organisasjoner rundt om. Sitatet fra *Bolman & Deal* , er et eksempel på et drømmesenario for en organisasjon. Den faktiske hverdagen for en moderne leder er ikke alltid slik at en som leder makter og evner å være på høyde med å innfri en slik oppgave selv om teknologiske verktøy og avanserte hjelpemidler for å klare oppgavene finnes i hopetall. Irrasjonelle krefter går alt for ofte seirende ut av kampen på våre arbeidsplasser.

*Hva er årsaken til at vi ofte feiler?*

Vi tror mye avhenger av *hvordan* man som leder "spiller sine kort" ovenfor sine medarbeidere og hvilken lederstil som blir valgt å praktisere under, bevisst og eller ubevisst. Ivar Hansen har ut fra våre betraktninger gode kort på hånden for å klare en forbedringsstrategi med henblikk på at: "ledere forutsetter å ha full oversikt og å stå til ansvar for hele organisasjonens sunnhet og produktivitet"(hentet fra sitatet over). Dette begrunner vi ut fra historien, da han i mange år har ledet en meget sunn og attraktivt bedrift og har hatt en god struktur, eller "flat struktur" som Hansen selv sier. I en "flat struktur", mener Hansen, at det er kort vei mellom leder og medarbeider og at alle opptre ansvarlige ovenfor seg selv og arbeidsplassen sin. Videre er det et mål at man ønsker å være genuint interessert og motivert i å prestere det ypperste til enhver tid og samtidig finne en ekte glede i det arbeid og de bidrag man tilfører og utfører innenfor organisasjonen.

På dette området ser vi klare paralleller mellom Hansens praksis som leder og det teorien sier innenfor fagfeltet endringsledelse. Hansen viser at han både før og etter oppkjøpet, framstår som en leder som er godt synlig og deltagende i virksomhetens oppdrag og gjøremål. Som kjent, så anvender han ca. 40% av sin tid til å aktivt delta på fagrelaterte prosjekter og prosesser. (Jfr. HR-tilnærming og sosiolektisk tenkning i organisasjoner fra Klev & Levin, 2009)

På en annen side kan dette utspillet fra det ene intervjuet der han sier at: "*...han alltid føler han må legge ved sin egen CV for å vinne prosjekter, særlig i viktige og store anbud*" fortelle noe om Hansens prioriteringer. Dette er noe han mener er nødvendig da han sitter inne med en unik kompetanse, tyngde og erfaring. Forteller dette noe om at Hansen ikke stoler helt på sine medarbeideres kompetanse? Gjennom i større grad å delegere oppgaver og å fordele ansvar, kunne kanskje Hansen fått bedre tid til administrative oppgaver.

### **Byråkrati og struktur**

Om vi skal betrakte dette i organisatorisk sammenheng når det gjelder utviklingen av organisasjonsstrukturen i selskapet kan vi si følgende:

Etter oppkjøpet er Hansen fortsatt leder for de samme medarbeiderne dog for et større antall ansatte enn tidligere og har beholdt den samme strukturen nedover i bedriften. Endringene er derimot større oppover i strukturen. Hansen er ikke lengre det øverste beslutningsorganet i bedriften og hierarkisk sett har han per dags dato to ledere over seg i form av en regionsleder og en administrerende direktør for konsernet Constructing AS.

En slik strukturell hierarkisk oppbygging er typisk for større bedrifter og gjenspeiler det man i organisasjonsteorien kaller *den byråkratiske organisasjonsstrukturen*. Der en gruppe utformer og planlegger det perfekte maskineriet og arbeidstakerne utfører jobben (Klev & Levin, 2009)

Ivar Hansen uttrykker at han er delt i synet på å ha en mye større organisasjon rundt seg. På de ene siden gjør han det helt klart at det blir "flere munnar å mette" og at "flere skal ha av den samme kaka". Han bemerker også at, "vi klarte oss meget godt før også, uten en så stor organisasjon!". På den annen side, roser han det, og mener det er tvingende nødvendig for å opprettholde kontrollen. Han sier også at regionleder har alt for mye å gjøre, slik at han

ikke rekker over alt han skulle ha gjort. Dette velger vi å tolke som en bekreftelse på at det er nødvendig med en slik organisering.

”Om dette er riktig å se på det som en *forbedringsstrategi* er det delte oppfatninger om i den gamle organisasjonen”, sier Ivar Hansen.

### **Nye krav og forventninger**

*”Organisasjonene har endret seg like mye i de siste tiårene som i det foregående århundre. Det var de nødt til om de skulle overleve”. (Bolman & Deal 2011, s 33)*

Dette sitatet finner vi som relevant og gjeldende også for situasjonen Ivar Hansen og hans PT-Ingeniører AS befant seg i før de valgte å la seg bli kjøpt opp av Constructing AS.

Hansen beskriver situasjon for framtiden *før* oppkjøpet som meget usikker, da flere sentrale personer på eiersiden begynte å nærme seg pensjonsalder. Han uttrykker også at bedriften befant seg i et generasjonsskifte. Samtidig var bransjen sterkt preget av oppkjøp, fusjoner og sammenslåinger fra ulike hold og konkurransesituasjonen gjorde at framtidsutsiktene ble ansett som usikre.

Politiske begrunnelser med sterk forankring i hovedaksjonærenes egeninteresser i å sikre god profitt på eiersiden var et vesentlig tema i avgjørelsen om det skulle være aktuelt med et salg av selskapet (Jfr. Bolman & Deals politiske perspektiv).

En bedrift eller organisasjons overlevelsessjanser i framtiden, går helt klart etter vår mening ut på hvordan organisasjonen evner å omstille, utvikle og endre seg. En organisasjon som ikke endrer seg er i stagnasjon og står etter hvert i fare for å bli sakkert akter ut. Dette på grunn av at omgivelsene er i stadig utvikling og at det stilles andre krav og forventninger til aktører nå enn tidligere.

### **Framtidsrettet strukturendring**

*Hvordan kan både ledere og organisasjoner bedre sine framtidsmuligheter?*

I de om lag tre årene som har gått etter oppkjøpet, har organisasjonsstrukturen har vært uendret både over og under Hansen i Constructing systemet. Han har siden oppkjøpet hatt tittel som *kontorleder* for Nord-Trøndelag. Han sier at han i praksis har de samme oppgavene til daglig nå som da han var administrerende direktør for PT-Ingeniører AS. Nå har for øvrig

konsernledelsen i Constructing bestemt, at det skal komme et nytt lederledd over Hansen i form av en "controller". I tillegg skal nåværende regionleder byttes ut med en ny, da han skal over i en større rolle for konsernet på Nordisk nivå.

Hansen synes ikke noe om dette. Dette innebærer et enda større avvik fra den strukturen han hadde i PT-Ingeniører og enda et ledd og "flere som skal ha av kaka". Ut ifra sitatet over om hvordan ledere kan bedre organisasjonens framtid kan det for oss tenkes at konsernledelsen har gjort seg de vurderinger som skal til for at organisasjonen skal utvikle seg i riktig retning i tiden framover. Samtidig ser vi Hansens bekymring i at det blir flere i toppleddet og at dette medfører ekstra kostnader på felleskapet. Vi får også et inntrykk av at det ikke er spesielt ønskelig for Hansen å miste den sittende regionlederen da det virker som at dialogen og kontakten mellom de to er veldig god.

På en annen side, kommer det også fram betraktninger fra Hansens side, der han mener det er nødvendig med en endring i strukturen da han sier " at regionlederen har i dag alt for mye å gjøre, han har ikke en sjanse til å rekke over det han skal". Med dette tolker vi at han ut fra et slikt perspektiv faktisk ser på en slik endring i organisasjonen som noe fordelaktig.

En kjensgjerning er at vi mennesker er "vanedyr" når vi kommer til stykket, vi foretrekker stabilitet og trygghet framfor det vi opplever som nytt og fremmed. Dette gjør at vi betrakter forandringer som noe uforutsigbart og dermed usikkert. Vi tror at dette kan være en av årsakene til at Ivar Hansen verken oppleves unisont positiv eller negativ til endringene.

### **Fleksibel lederstil**

Vår betraktning av Ivar Hansen som leder sett opp imot dette anser vi som interessant. Vi føler at han med dette beviser at han klarer å se situasjonen fra flere sider. Vi synes vi her ser konturene av en leder som klarer å se og samtidig anvende flere fortolkningsrammer ut fra situasjonen (Bolman & Deal). Det herlige med dette slik vi opplever det og velger å tolke det, er at disse egenskapene med å veksle mellom ulike perspektiver ligger latent i Hansens natur, altså, han gjør dette *ubevisst*. Vi ser på dette som en god lederegenskap og en interessant observasjon ut ifra det som vi hadde bestemt oss for å jobbe med i dette prosjektet.

Å bruke *flere fortolkningsrammer* i en sak kan beskrives som å ta på seg ulike briller for å få klarhet og overblikk. Et beskrivende sitat på akkurat dette er: *"Når verden synes håpløst forvirrende og ingenting fungerer, kan det å skifte perspektiv være et effektivt middel til å vinne klarhet, gjenvinne balansen, skape nye muligheter og finne strategier som gir resultater". (Bolman & Deal 2014, s 46)*

### **Profesjonskonflikt?**

Vi synes det er veldig interessant å registrere de betraktninger Ivar Hansen gjør seg i forbindelse med den pågående konflikten eller misnøyen som pågår rundt den ene avdelingen, og med de refleksjonene vi har gjort oss i etterkant av intervjuene med Hansen, så spør vi oss følgende spørsmål:

*Kan det på generell basis oppstå konflikter og misnøye på grunn av ulik utdannelse innenfor samme bedrift?*

Vi gjør oss opp noen tanker om hvordan og hvorfor dette kan oppstå, og da er vi inne på begreper som kultur (Jacobsen & Thorsvik), felles måloppnåelse og samhørighet der alle er like mye verd og hvordan ledelsen klarer å gi riktige signaler til alle avdelinger og profesjoner. Om alle i ledelsen er fagpersoner på høyt nivå, kan det fort være slik at noen signaler som sendes ut blir oppfattet ulikt på de ulike profesjonene, og at tolkninger og meninger oppstår ut i fra dette.

Vi spør oss, kan problemene rett og slett være oppstått på grunn av disse overnevnte faktorene? Da er det sannsynligvis ikke personlighetene som er problemet, men rett og slett deres profesjon målt opp mot en betydelig høyere profesjon i de andre avdelingene. Sett ut i fra at Hansen sier at *alle* blir behandlet likt, men at det slettes ikke er slik at de på den nevnte avdelingen føler det slik, synes vi denne tematikken hadde vært utrolig spennende å gå mer i dybden på. I denne oppgaven vil vi ikke gå nærmere inn på og utforske dette fenomenet, men vi kommer litt tilbake til det avslutningsvis. Vi vil likevel nevne at dette kan være en subkultur. En slik kultur kan være som nevnt tidligere (understøttet av Jacobsen & Thorsvik), være både positiv og negativ. Her ser den i tilfelle ut til å være negativ, i alle fall opp imot ledelsen.



*"...problemer oppstår når subkulturer representerer en motkultur som utfordrer den dominerende kulturen i organisasjonen". (Jacobsen & Thorsvik, 2011 s.138)*

Dette sitatet tolker vi kan være gjeldende i henhold til Hansens beskrivelse. Han beskriver sin organisasjon som dominert av sivilingeniører og ingeniører og at takstgruppen som er i stort mindretall, da sannsynligvis ikke utgjør den dominerende kulturen i organisasjonen.

## OPPSUMMERING

Denne prosjektoppgaven har for oss vært en fantastisk reise, mye, takket være det andre intervjuet med Ivar Hansen som ble et dybdeintervju på grunn av interessante opplysninger vi fikk i det første intervjuet. Som vi har vært inne på innledningsvis var tanken med å velge denne oppgaven å se på de strukturmessige endringer i organisasjonskulturen for PT-Ingeniører AS i oppkjøpsprosessen og i ettertid. Vi hadde tenkt et intervju med leder, samt et intervju med en av de som valgte og ikke bli med videre, men det endret seg som sagt, og vi valgte en annen "retning", da med Ivar Hansen i fokus.

Vi har for så vidt vært litt innom det opprinnelige utgangspunktet for oppgaven, noe vi syntes var viktig å ta med for å gi et innblikk i helheten mot det som trigget oss fra intervjuene, nemlig lederen Ivar Hansen. Vi har så grundig som mulig forsøkt å presentere Hansen opp mot det teoretiske i ledelsesperspektiver med hovedvekt på teori fra Bolman & Deal.

*Våre vurderinger og tolkninger av lederen Ivar Hansen:*

Våre vurderinger er at Ivar Hansen er i det politiske perspektivet under oppkjøpsprosessen. Når det kommer til den daglige driften er han en strukturert leder, og det strukturelle perspektivet kommer mer til syne.

Dette kommer klart fram under den første delen i det første intervjuet, men etter hvert som intervjuet skrider fram, havner han mer og mer over i et HR-perspektiv.

Det vi bemerker oss og synes er interessant, er at det kan se ut som han bruker strukturen for å fremme, planlegge og legge godt til rette for hverdagen for sine medarbeidere, herunder kan vi nevne stikkord som; *trivsel, gode vilkår, utvikling, få tilbake nordtrøndere, gode betingelser etc. pusset opp lokaler.*

At han under intervjuene viser at han er opptatt av å ivareta tradisjoner som er bygd opp gjennom snart 30 år med lokaliteter, turer og sosiale samlinger med familieinvolveringer og at han mener at stolthet er viktig: "det skal være stort å jobbe i Constructing...", her ivaretas det symbolske perspektivet.

Med disse observasjoner vurderer vi Ivar Hansen som en leder som er veldig god til å foreta rammeskifter eller perspektivendringer (sannsynligvis ubevist), med en enklere beskrivelse, greie å se ulike saker med "ulike briller". Dette mener vi er en god lederegenskap og gjenspeiler en dyktig leder.

Det som derimot oppleves som litt overraskende for oss, er at han på en måte har "resignert" ovenfor problemene med *takstgruppen/problemgruppen*. Her går han såpass langt som å si: "for å bli kvitt problemene, må vi kanskje bli kvitt de som skaper dem". Han er derimot ikke inne på å få fjernet det som skaper problemene etter det vi kan observere. Fra et kritisk ståsted fra vår side som forskere, så er dette noe vi mener ikke er spesielt godt håndtert og burde ha blitt forsøkt løst med "*andre briller*".

Det er tydelig at dette er en utfordring for lederen Ivar Hansen og også virksomheten lokalt. Utfordringen med denne gruppen var noe som trigget oss veldig etter praten med Hansen og ville vært et godt utgangspunkt å kunne forske videre på.

Vi stiller spørsmål som;

*Kan konflikten være på grunn av profesjon og utdannelse? (Jfr. Jacobsen og Thorsvik, subkulturer og profesjonsforskjeller)*

Dette spurte vi Hansen om, og han var inne på at mindreverdighetsfølelse og misunnelse kunne være en underliggende årsak.

Videre tenker vi:

*Sett at alle ansatte på takstavdelingen hadde blitt utskiftet med helt nye personer, men innenfor samme profesjon. Ville det da etter hvert blomstret opp tilsvarende konflikter igjen?*

Og kanskje enda mer spennende:

*Hvordan hadde det vært om man hadde ansatt hele avdelingen med personer med sivilingeniørutdanning, hva ville da ha skjedd?*

Uansett, dette får vi spare til en framtidig masteroppgave...

Takk for oss!

## LITTERATURLISTE OG KILDER

### Bokkilder:

Bolman, L.G., Deal, T.E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. 5. utgave, 2. opplag. Gyldendal Norsk Forlag, Oslo.

Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. (2011), *Hvordan organisasjoner fungerer*, 3. utgave, 5. opplag. Fagbokforlaget, Bergen.

Klev R., Levin M. (2009). *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*, 2. utgave. Fagbokforlaget, Bergen.

### Andre kilder:

Intervju med Ivar Hansen (2016), øverste leder i Construction AS og tidl. adm.dir. i PT-Ingeniører AS.

Tidligere eksamensbesvarelse, Grubbmo, A. (2016).