

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE323E

Navn på kandidat:

Frode Ødmann Andersen

Hvordan implementeres forretningsstrategi i vekstbedrifter?

Dato: 15/6-18

Totalt antall sider: 108

Forord

Denne masteroppgaven er gjennomført som et ledd i min MBA innen Økonomi og ledelse ved Nord Universitet. Halvåret jeg har jobbet med masteroppgaven, har vært både spennende og lærerikt.

Oppgaven tar for seg hvordan forretningsstrategi implementeres i vekstbedrifter, og tar sikte på å belyse hvordan går ledere frem for å skape vekst i bedriften, hvordan ledelsen sikrer at strategi blir omsatt til handling i praksis og hvordan kommunikasjonen av strategien oppfattes av de ansatte.

Oppgaven er et resultat av et selvstendig forskningsarbeid.

De funn jeg har gjort, mener jeg kan være til hjelp og veiledning for ledere i ulike organisasjoner når de skal ta fatt på implementering av nye strategier.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder Frode Soelberg, som har bidratt med konstruktive tilbakemeldinger og god veiledning. Jeg vil også takke alle informantene som stilte til intervju og ved det ga et stort bidrag til oppgaven.

En spesiell takk til Jon-Arne Häll, som bidro til å sikre tilgang til case-bedriften.

Kombinert med full jobb har det å jobbe med masteroppgaven vært en krevende prosess, men jeg er stolt av resultatet og mener studiet kan gi leseren god innsikt i sentrale områder innen temaet.

Sarpsborg 15.06.2018

Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om hvordan forretningsstrategi implementeres i vekstbedrifter.

Formålet med studien har vært å undersøke hvordan forretningsstrategi implementeres i Nexans AS. Oppgaven tar sikte på å besvare tre forskningsspørsmål:

1. Hvordan går ledere frem for å skape konkurransedyktighet og vekst i bedriften?
2. Hvordan sikrer ledelsen at strategi blir omsatt til handling i praksis?
3. Hvordan oppfattes kommunikasjonen av de ansatte?

Undersøkelsen tar utgangspunkt i en studie av bedriften Nexans AS. Jeg har valgt teori jeg anser som relevant for besvarelsen, som kan gi et godt grunnlag for innsamling av data. Jeg har fokus på teori om valg av konkurransestrategi, planlegging og iverksettelse av strategi og leders rolle ved iverksettelse av strategi, supplert med annen relevant teori som rammeverk for undersøkelsen.

For å besvare forskningsspørsmålene har jeg valgt kvalitativ forskningsmetode. Jeg har gjennomført ni dybdeintervjuer med ansatte i Nexans. Formålet med intervjuene var å samle inn data for å kunne svare på oppgavens problemstilling. I undersøkelsen er det gjort en rekke funn som fremstår som interessante relatert til oppgavens problemstilling, jeg velger her å nevne de jeg anser som de viktigste.

Undersøkelsen avdekker at ledere har et særlig ansvar for å iverksette tiltak som sikrer konkurransedyktighet og vekst for bedriften. Samtidig har ledere et særlig ansvar for å sikre at strategi omsettes til handling i praksis. Det å allokere de rette ressursene til å drive implementeringsprosesser er derfor avgjørende for å lykkes. Samtidig er det mange personer som er involvert, de representerer et mangfold av interesser, kunnskap og personligheter som på ulike måter setter sitt preg på iverksettelsesprosessen. Ledere må evne å håndtere den endringsmotstand som kommer til syne ved implementering av nye strategier.

Funnene, representerer min tolkning av ni informanternes subjektive forestilling om sin virkelighet. Mine data er derfor ikke generaliserbare, men kan være et bidrag til å peke på problemstillinger som case-bedriften kan se nærmere på. Med bakgrunn i dette, konkluderes undersøkelsen med at funnene bør forfølges med videre undersøkelser. Formålet med dette, må være å sikre generaliserbare data, og eventuelt danne grunnlag for videre tiltak. På den

måten vil min undersøkelse være et nyttig bidrag for å kunne lykkes med fremtidig implementering av strategi i vekstbedrifter.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Innholdsfortegnelse	iv
1. Innledning:	1
1.1 Strategi implementering	1
1.2 Aktualisering og valg av problemstilling	2
1.3 Operasjonalisering	3
2. Teori	4
2.1 Hva er strategi, og hvorfor er strategi viktig?	4
2.2 Strategi som grunnlag for konkurransefortrinn	5
2.3 Planlegging og iverksettelse av strategi	9
2.4 Ledelsens rolle ved iverksettelse av strategi	13
2.4.1 Motstand mot endring	16
2.5 Strategiske perspektiver	19
3. Metode	21
3.1 Forskningsstrategi	21
3.2 Forskningsdesign	22
3.2.1 Primærdata gjennom semistrukturerte intervju	22
3.2.2 Sekundærdata og informanter	22
3.2.3 Utvelgelse av informanter	23
3.3 Dataanalyse	23
3.3.1 Evaluering av kvalitative undersøkelser - validitet og reliabilitet	25
3.4 Etske betraktninger	26
3.5 Casebeskrivelse	27
3.5.1 Kort om Nexans	27
3.5.2 Dolwin6 prosjektet	27
3.5.3 Informantene	28
3.6 Oppsummering	28
4. Analyse	29
4.1 Presentasjon av tema	29
4.2 Analyse	30
4.2.1 Hvordan sikres konkurransedyktighet og vekst i casebedriften?	30
4.2.2 Hva kjennetegner planleggingen og iverksettelsen av DolWin6 prosjektet?	38
4.2.3 Hvordan oppfattes kommunikasjonen av strategien av de ansatte?	52
5. Drøfting	62
5.1 Hvordan går ledere frem for å skape vekst i bedriften?	62
5.1.1 Posisjonering i markedet	62
5.1.2 Strategiske ressurser og kapasitet som grunnlag for konkurransefortrinn	63
5.1.3 Valg av konkurransestrategi	65
5.1.4 Valg av vekststrategi	66
5.1.5 Kritisk blikk på valgt teori om tema	67
5.1.6 Oppsummering	69

5.2 Hvordan sikrer ledelsen at strategi blir omsatt til handling i praksis?	69
5.2.1 Planlegging og målformulering.....	70
5.2.2 Kommunikasjon	71
5.2.3 Ressursallokering	73
5.2.4 Saksgang.....	75
5.2.5 Oppsummering	77
5.3 Hvordan oppfattes kommunikasjonen av strategien av de ansatte?.....	77
5.3.1 Hvordan forstås behovet for endring i virksomheten?	77
5.3.2 Er det etablert en gruppe som skal styre endringen?.....	79
5.3.3 Er det tydelige mål og retning for implementeringen?	80
5.3.4 Kommuniseres det tydelig på alle nivåer?	81
5.3.5 Har endringsgruppen tilstrekkelig makt og ressurser til å lede implementeringen til ønsket resultat?	82
5.3.6 Synliggjøre suksess og seiere?	83
5.3.7 Erklære seiere for tidlig?	83
5.3.8 Forankres endringer i kulturen?	83
5.3.9 Oppsummering	84
6. Oppsummering og konklusjon	85
6.1 Styrke og svakheter ved studien.....	87
Litteraturliste	89
Vedlegg	89

1. Innledning:

I denne oppgaven ønsker jeg å se nærmere på hvordan forretningsstrategier implementeres i vekstbedrifter. Forskningsområdet er ledere og ansatte i en virksomhet, Nexans, som stadig må være i bevegelse/utvikling for å tilpasse seg markedet. Jeg tar utgangspunkt i tematikk omhandlende implementering av forretningsstrategier med fokus på lederes og medarbeideres forståelse av hvordan implementering av forretningsstrategi foregår i virksomheten.

1.1 Strategi implementering

En sentral ledelsesoppgave er å lede virksomhetens strategiske utvikling, da denne skal sikre virksomhetens konkurransevne på sikt. Strategisk utvikling er tett forbundet med implementering av virksomhetens strategi, som i hovedsak dreier seg om å føre strategiske beslutninger ut i livet og oppnå - eller overgå forventede forretningsresultater.

I tråd med Roos et.al (2014: 244) er strategiprosessen på langt nær slutt når virksomhetens ledelse har valgt strategier. Uansett hvor gode valg en i utgangspunktet har gjort har det liten betydning hvis ikke de ulike strategiene blir satt ut i livet. Forskning viser at det kreves langt mer enn en strategisk beslutning for å lukke gapet mellom ønsket og realisert strategi. Virksomhetens evne til å forandre tidligere ressursfordelinger, organisasjonsstruktur, retningslinjer, administrasjonssystemer med mer, kan ofte virke som en begrensning på mulighetene for det strategiske valget som er tatt.

Implementering, eller iverksettelse av strategi, innebærer at en tar strategien til handling og operasjonaliserer den. Det vil si å presisere hvilke aktiviteter som er nødvendige for at strategien skal bli virkelighet. I disse aktivitetene inngår det å organisere, budsjettere, motivere de ansatte, bygge bedriftskultur og lede bedriften slik at strategien fungerer. I tråd med Roos et al. (2014:244) handler det å implementere strategi om å lede en forandringsprosess.

Iverksettelse av strategi kan defineres som formidling, tolkning, innlemmelse og gjennomføring av en strategi eller et strategisk initiativ. Det vil si at det handler om både prosesser og resultater. Prosesser knyttet til implementering av en strategi involverer organisatoriske aktiviteter som det å gjennomføre strategiplaner, samkjøre iverksettelsesprosesser og spre informasjon til berørte og involverte parter. Resultatene av iverksettelsen av en strategi handler om prosessresultater internt, som for eksempel at de ansatte opptrer i tråd med strategien. Men det handler også om prosessresultater eksternt i organisasjonen, for eksempel at man klarer å etablere det omdømmet som man vil at

eksempelvis et varemerke, et produkt eller en tjeneste skal ha blant kundene (Roos et al, 2014:245).

Noble (1999) peker på at implementering er essensielt for virksomheter hvis de skal oppnå suksess. Effektiv implementering oppfattes som en kilde til konkurransemessige fordeler. Man kan snakke om strategisk effektivitet. Dette sikres i tråd med Noble (1999) gjennom en strategi som gir mening, forpliktelse til strategien og nødvendig handlekraft i virksomheten. Disse tre elementene vil i tråd med Noble (1999) resultere i strategisk måloppnåelse, som igjen gir forretningsresultater. Noble (1999) poengterer at dette ikke er en oppgave for toppledelsen alene, men også for mellomledere og medarbeidere i virksomheten, da strategisk effektivitet er en felles oppgave for virksomheten.

1.2 Aktualisering og valg av problemstilling

Det jeg oppfatter som spennende med temaet, er at det i praksis viser seg å være vanskelig for virksomheter å oppnå strategiske mål. Kaplan & Norton (2008) påviste at 60 - 80 % av virksomhetene de undersøkte ikke oppnådde de mål som var fastsatt i strategiene deres. Corboy & O'Corrubui (1999) fant at 70 % av alle strategiplaner ikke blir implementert tilfredsstillende. Giles (1991) fant i sin forskning ut at strategiimplementering slår feil når de ansatte ikke eier strategien. Videre fant Kaplan & Norton (2004) at "lack of strategic leadership by top management.....has been identified as one of the major barriers to effective strategy implementation".

Ut fra dette er det nærliggende å anta at det å iverksette en strategi er en omfattende og kompleks prosess. Det er mange personer som er involvert både eksternt og internt, de representerer et mangfold av interesser, kunnskap og personligheter som på ulike måter setter sitt preg på iverksettelsesprosessen. Forskning viser at det både er eksterne og interne barrierer mot effektiv iverksettelse av strategi (Roos et al 2014:272-277).

På bakgrunn av dette er min problemstilling med forskningsspørsmål, følgende:

Hvordan implementeres forretningsstrategi i vekstbedrifter?

- Hvordan går ledere frem for å skape konkurransedyktighet og vekst i bedriften?
- Hvordan sikrer ledelsen at strategi blir omsatt til handling i praksis?
- Hvordan oppfattes kommunikasjonen av strategien av de ansatte?

1.3 Operasjonalisering

Det første forskningsspørsmålet dreier seg om hvordan ledere går frem for å skape konkurransedyktighet og vekst i bedriften. For å belyse dette forskningsspørsmålet tar jeg for meg teori som omhandler hvordan virksomheter posisjonerer seg, hvordan de utvikler interne ressurser, valg av konkurransestrategi og vekststrategi. Siden de fleste virksomheter opererer i et konkurranseutsatt miljø, er det viktig å forstå hvordan konkurransekraften fungerer, og hvordan konkurransekraften påvirker virksomheten.

For å få en økt forståelse for hvordan ledere sikrer at strategi blir omsatt til handling i praksis, søker jeg forståelse for hvordan dette har foregått i casevirksomheten og hvordan dette oppfattes av ledere og ansatte. For å belyse dette forskningsspørsmålet presenteres teori om planlegging og målformulering, kommunikasjon, allokering av ressurser og god saksgang siden forskning viser at dette er viktig for å sikre at strategi omsettes til handling.

For å få en økt forståelse for hvordan kommunikasjonen av strategien oppfattes av de ansatte, belyser jeg dette forskningsspørsmålet ut fra Kotters endringsprogram i åtte trinn. Forskning viser at strategiimplementering normalt innebærer en grad av endring i forhold til den eksisterende situasjonen. Dette er interessant siden forskning viser at konsekvensene av endring ofte fører til at de ansatte motsetter seg dette. Dette til tross for at både endring og tilpasning ofte er helt avgjørende for at en bedrift skal overleve,

2. Teori

Gjennom å rette problemstillingen mot implementering av forretningsstrategi i vekstbedrifter, har jeg i problemstillingen definert tre forskningsspørsmål som skal gå som en rød tråd i oppgaven. For å kunne jobbe godt med forskningsspørsmålene vil jeg her referere til relevante teoretiske perspektiv i eksisterende litteratur og forskning.

2.1 Hva er strategi, og hvorfor er strategi viktig?

Det er publisert en veldig stor mengde litteratur som omhandler strategi, men en utbredt definisjon er denne:

«Strategi er en bedrifts langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt, som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetninger av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger» (Johnson et al. 2008, i Erichsen et al. 2015:252).

Johnson et al. 2008 definerer begrepene i definisjonen på følgende måte (i Erichsen et al. 2015:252-253):

Med langsiktig retningsvalg forstås her tre år eller mer.

Nedslagsfelt handler om det marked og den målgruppe man ønsker å bearbeide, og/eller et geografisk område som satsningsområde. Nedslagsfelt kan også forstås som hvilke(t) behov som skal dekkes i markedet.

Fordelaktig posisjon handler om å etablere et konkurransefortrinn, en egenskap ved virksomhetens tilbud som er viktig for kunder, der konkurrenter ikke er like dyktige.

Omskiftelige omgivelser er som regel et faktum for de aller fleste virksomheter. Endring kan bestå av skiftende økonomiske konjunkturer, ny teknologi, nye konkurrenter eller omstrukturering av bransjen. Endring i omgivelser vil ofte stille krav til tilpasning og endring av egen virksomhet og strategi.

Sammensetning av ressurser og kompetanser løfter frem at strategi ikke bare handler om hva virksomheten skal drive med, men også hvordan virksomheten skal lykkes, gjennom anskaffelse, utvikling og sammensetning av ressurser og kompetanse. Organisering av en virksomhet bør optimalt sett følge av strategiske vurderinger. Behov i markedene er selve essensen i strategi. Hvilke behov skal virksomheten innfri, og med hvilke produkter og tjenester? En virksomhet må alltid ta utgangspunkt i behov i markedet og etterspørsel.

Til slutt må det også tas hensyn til *interessentenes forventninger*. Ingen virksomhet eksisterer i et vakuum. Leverandører, myndigheter, egne ansatte og det øvrige samfunnet er interessenter virksomheten må forholde seg til (Johnson et al. 2008, i Erichsen 2015:252-253).

For å møte dagens og fremtidens utfordringer fremheves det som viktig å sette av tid til strategi og utviklingsarbeid i virksomheten for å sikre virksomhetens konkurranseevne på sikt (Erichsen et al. 2015:253).

2.2 Strategi som grunnlag for konkurransefortrinn

De aller fleste virksomheter opererer i et konkurranseutsatt miljø. Det er derfor viktig å forstå hvordan konkurransekraften fungerer, og hvordan den påvirker virksomheten. Roos et al. (2014:24) viser til at strategi kan sees i henholdsvis et konkurranseperspektiv, et ressursbaseperspektiv og et omgivelsesperspektiv.

Konkurranseperspektivet omtales som strategi «utenifra og inn». Fokus i dette perspektivet er at virksomhetens ledelse analyserer ulike forhold i sine omgivelser, med spesiell vekt på kunder og konkurrenter og tilpasser strategien deretter. Michael Porter utviklet teorien om konkurransekraften og hvordan den virker innenfor en gitt bransje. Svært forenklet går teorien ut på at nivået på avkastningen i en bransje bestemmes av fem faktorer: leverandørens forhandlingsmakt, kundenes forhandlingsmakt, trusler fra substituttvarer, trusler fra nye aktører på markedet og rivalisering mellom eksisterende bedrifter i bransjen. Jo sterkere disse faktorene er, desto lavere er avkastningen i bransjen. Porter hevder at forskjellene i hvor godt bedriftene lykkes kan forklares med at noen bedrifter er flinkere enn andre til å utnytte disse faktorene til sin fordel og på den måten kapre verdier fra konkurrentene sine (Roos et al. 2014:24).

Ressursbaseperspektivet omtales som strategi «innenifra og ut». Her er ledelsens oppmerksomhet primært knyttet til hva de opplever virksomheten er i stand til å prestere på kortere eller lang sikt gitt virksomhetens ressurser. I dette perspektivet forklares forskjeller i bedriftsresultat ut fra ulikheter i bedriftenes interne potensialer, det vil si ressurser og kompetanse. Ifølge dette perspektivet har fremgangsrike bedrifter verdifulle strategiske ressurser som utgjør konkurransefortrinn. Med ressurser tenker en på det som brukes i bedriftens operasjoner, eksempler kan være patenter, beliggenhet, kompetanse, størrelse og omdømme. Ut fra dette perspektivet er det fire forhold som må ligge til rette for at en bedrift skal kunne oppnå varige konkurransefortrinn (Roos et al. 2014:25-25):

1. Ressursene må være verdifulle i den forstand at de utnytter muligheter eller reduserer trusler i bedriftens omgivelser. Verdifulle ressurser gjør at bedriften kan iverksette strategier som øker effektiviteten.
2. Ressursene må være sjeldne. Det vil si at ikke flere bedrifter innehar de samme konkurransefordelen, fordi et eventuelt økt overskudd som følge av konkurransefortrinn vil forsvinne i konkurransen.
3. Ressursene må være vanskelige å imitere for konkurrentene. Hvis konkurrentene lett kan tilegne seg selskapets ressurser, vil disse ressursene ikke generere et vedvarende konkurransefortrinn for bedriften.
4. Ressursene må ikke kunne erstattes av likeverdige substitutter. Det må altså ikke finnes andre strategier som konkurrerende selskaper har tilgang til, og som kan gi de samme konkurransefortrinn (Roos et al. 2014:25-26).

I tråd med Roos et al. (2014:26) eksisterer det to hovedretninger i dagens litteratur om strategisk ledelse, det er posisjoneringsskolen (også kalt konkurransekraftparadigmet eller industriell økonomi) og det ressursbaserte perspektivet. Ifølge Porters posisjoneringsskole søker bedrifter en slags strategisk harmoni med omgivelsene ved å evaluere konkurransekraftene som virker i omgivelsene (Porters fem konkurransekrafter) for å bestemme hvor og hvordan man best vil kunne konkurrere. Ifølge det ressursbaserte perspektivet ligger virksomhetens konkurransefortrinn først og fremst i kombinasjonen av ressurser som den råder over, og hvordan disse kan utnyttes best mulig i kombinasjon. Det ressursbaserte perspektivet er i nyere forskning utvidet med begrepet *dynamisk kapabilitet*, som beskriver bedriftens evne til å videreutvikle og tilpasse sine ressurser og kompetanseområder i raskt omskiftelige omgivelser (Roos et al. 2014:26).

I *omgivelsesperspektivet* (evolusjonsperspektivet) står organisasjonens evne til å tilpasse seg omgivelsenes endringer i forventninger og krav, derigjennom organisasjonens evne til å utvikle nye konkurransefortrinn sentralt. Forståelsen i dette perspektivet er at de mest tilpasningsdyktige organisasjonene vil gjøre det best over tid. Derfor blir det å bygge inn endringsvilje og fleksibilitet i virksomheten betraktet som et viktig tema for ledelsen (Erichsen et al. 2015:255).

Ved strategiske valg må virksomheten prioritere mellom flere alternativ. Rammene og mulighetsrommet er ofte definert, det er selve valget av strategi som gjenstår. Det er i hovedsak tre overordnede og generelle aspekter ved valg av strategi:

1. Hvilket strategisk grunnlag skal virksomheten basere sin posisjon i markedet på?
2. Valg av retning innenfor de generiske strategiene.
3. Det tredje valget handler om metoder for å lykkes og handler om hvordan virksomhetene skal kunne utvikle og ivareta de ønskede retningene.

Figur 1: Strategiens grunnlag, retning og metode



Strategiens grunnlag, retning og metode. Utviklet etter Johnson et al. (2008, 2011, i Erichsen et al. 2015:276)

Ifølge Porter (1980, i Roos et al. 2014:194) har en virksomhet tre ulike generiske konkurransestrategier å velge blant: kostnadslederskap, differensiering i form av merverdi eller fokusstrategier. Ved kostnadslederskap eller differensieringsstrategi er målet å dekke hele markedet. I en fokusstrategi er ambisjonen å ta deler av markedet. En fokusstrategi, derimot, er imidlertid forankret til enten kostnadslederskap eller differensiering.

Kostnadslederskap innebærer at en tilbyr tilnærmet identisk produkt eller service til en lavere kostnad enn konkurrentene. For å komme i en slik posisjon må bedriften satse maksimalt på kostnadsminimerende tiltak. Det kan for eksempel være å bygge rasjonelle produksjonsanlegg, stram kostnadskontroll og maksimal reduksjon på områder som blant annet forskning og utvikling, service og salgsinnsats. En kostnadsleder må kunne håndtere og kontrollere en rekke kostnadsdrivere knyttet til verdikjeden bedre enn konkurrentene (Roos et al. 2014:195).

Differensiering innebærer at en tilbyr produkter eller service som skiller seg fra det konkurrentene tilbyr, på en slik måte at kundene er villige til å betale en høyere pris. Faktorer

som kan bidra til å gjøre produktet unikt eller litt spesielt, er for eksempel varemerke, teknologi, produkttegenskaper, kvalitet, tilgjengelighet eller kundeservice. Det er også viktig å merke seg at differensiering ikke nødvendigvis innebærer at kun ett virkemiddel blir benyttet. I svært mange tilfeller er kombinasjonen av ulike virkemidler det som fører til at produktet skiller seg ut og bidrar til en vellykket differensiering. Ved bruk av differensieringsstrategi trenger ikke kostnadsfokusering være et av de viktigste satsningsområdene, men likevel vil det være viktig å holde kostnadsnivået nede (Roos et al. 2014:196).

Fokusering innebærer at en prøver å betjene ett eller noen få segmenter best mulig. Målet er å betjene denne snevre målgruppen bedre enn de konkurrentene som satser på et større antall segmenter. Kombinert med de to andre typene generiske strategier kan fokuseringsstrategiene være enten fokusert kostnadslederskap eller fokusert differensiering (Roos et al. 2014:198).

Ved valg av *strategisk retning*, er det naturlig at virksomhetens ledelse stiller spørsmål av typen «Hvilket område bør vi operere innenfor?», «Bør vår virksomhet også i fremtiden drive innenfor dagens forretningsområder med samme intensitet som i dag?», «Bør vi ekspandere inn i nye forretningsområder ved å supplere nye funksjoner, produkter og/eller markeder?» Jeg vil her benytte meg av Ansoff's ekspansjons – eller vekstmatrise som modell for å analysere virksomhetens produkt – og markedsmuligheter.

Figur 2: Ekspansjonsmatrisen (Utviklet etter Ansoff, 1957, i Erichsen et al. 2015:279)

	Eksisterende produkt/tjeneste	Nytt produkt/ny tjeneste
Eksisterende marked	Markedspenetrering	Produkt og tjenesteutvikling
Nytt marked	Markedsutvikling	Diversifisering

Markedspenetrering innebærer økt intensitet i det markedet virksomheten alt operer i, med samme produkter og tjenester. Dette er relevant når virksomheten ikke tar ut sitt fulle markedspotensial. Et sentralt mål er å få kundene til å kjøpe mer (økt volum/frekvens) eller å gjøre seg aktuell for den delen av målgruppen som per i dag ikke kjøper virksomhetens produkter eller tjenester. Målet er å ta markedsandeler fra konkurrentene (Erichsen et al. 2015:279).

Markedsutvikling beskriver en situasjon der virksomheten tilbyr sine produkter eller tjenester til et nytt marked. Det kan være et nytt geografisk marked eller en ny målgruppe.

Produktutvikling innebærer at virksomheten tilbyr nye tjenester eller produkter til en målgruppe den allerede betjener, ved å utvide sitt vare- og tjenestesortiment.

Diversifisering beskriver en situasjon hvor både marked og produkt/tjeneste er nytt for virksomheten. Det innebærer at virksomheten velger et nytt forretningsområde og også da endrer sin forretningsmodell.

En virksomhets valg av strategisk(e) retning(er) er gjerne en kombinasjon av retninger.

Konsolidering innebærer å opprettholde dagens situasjon i form av omsetning og markedsandeler. *Tilbaketrekning* innebærer at man enten ønsker å selge seg ut eller legge ned den delen av virksomheten. Denne strategien kan være et resultat av sviktende lønnsomhet eller endrede strategier (Erichsen et al. 2015:280).

Måten virksomheter kan gjøre dette på er gjennom *organisk vekst og læring*, gjennom *oppkjøp* eller gjennom *samarbeid*. *Organisk vekst* innebærer at virksomheten utvikler egen kompetanse og ressursbase gjennom for eksempel nyansettelser, investeringer og/eller ulike kompetansehevingsprogram. Utvikling gjennom *oppkjøp* av teknologi, kompetanse, produkter, økt markedsadgang m.m. kan også være en mulig strategi. *Samarbeid* med øvrige aktører i bransjen er også en alt mer vanlig metode, da deles både risiko og resultat.

2.3 Planlegging og iverksettelse av strategi

De vitenskapelige artiklene som behandler implementering av strategi, kan struktureres etter i hvilken tidsmessig fase av implementeringsforløpet de kan plasseres innenfor.

Faseinndelingen er laget med henblikk på å strukturere en forståelsesramme for implementeringstemaene og dermed fremme en bedre analytisk forståelse av implementeringsforløpets temaer. Tabellen under viser temaer i implementering av strategi fordelt på de tre fasene: tidlig, under og sent (Implementering av strategi i Ledelse & Erhvervsøkonomi nr. 03 i 2011).

Figur 3: Temaer i implementering av strategi:

Tidlig	Under	Sent
Planlegging	Kommunikasjon	Måling
Kommunikasjon	Ledelse	Feedback
Ressurser	Ressurser	Belønning
Strategi	Saksgang	

Forskning har vist at god planlegging er viktig i strategiimplementering. Aldehayyat & Anchor (2010, i Pedersen et al. 2011:45) identifiserte en klar sammenheng mellom effektiv strategisk planlegging og virksomhetens prestasjoner. Deres studie viser at virksomheter som opplever større problemer med implementering av strategisk planlegging, oppnår dårligere prestasjoner. Planlegging er også å klargjøre hva som skal oppnås med strategien. Det skal stilles klare veldefinerte mål av både finansiell og ikke-finansiell karakter, f.eks. ved hjelp av kjente modeller som balansert målstyring (Atkinson 2006, i Pedersen et al. 2011:45). Ved balansert målstyring brytes de strategiske mål ned til operasjonelle mål, slik at det er klart hva som forventes av medarbeiderne i virksomheten. Klare mål er også viktig for at medarbeiderne skal vite hva de skal prioritere i hverdagen, men også for å beholde og motivere dyktige medarbeidere (Michlitsch, 2000, i Pedersen et al. 2011:45). Klare mål er dermed med på å lede medarbeidernes atferd. For mange virksomheter vil det være en viktig oppgave å få definert og beskrevet de nøkkeloppgaver, som implementeringen av strategien medfører. Det vil også være viktig å få beskrevet hvilke forandringer som vil skje i nøkkelmedarbeideres rolle i virksomheten. Alexander (1985, i Pedersen et al. 2011:46) foreslår at oppgavene settes opp i en implementeringsplan som forteller hvem som skal gjøre hva - og når det skal gjøres. Dette gir et godt overblikk over prosessen.

Kommunikasjon er nært forbundet med planlegging. Jo bedre planleggingen har vært, jo tydeligere kan det kommuniseres ut hva som forventes av virksomhetens medarbeidere. Medarbeiderne kan også forplikte seg til implementeringen i kraft av eksplisitte løfter (Sull, 2007, i Pedersen et al. 2011:46). I planleggingsprosessen er det også en fordel å jobbe med å forbedre kommuniseringen av strategien. Konsensus om strategien fremheves som et viktig element for å implementere strategi (Alexander, 1985; Dooley et al., 2000; Rapert et al., 2002; Parnell, 2008, i Pedersen et al. 2011:46). For å oppnå konsensus er kommunikasjon helt sentrale. Kommunikasjon skal bidra til en økt forståelse av strategien samt de strategiske prioriteringer i virksomheten. Rapert et al. (2002, i Pedersen et al. 2011:45) peker på at hyppig kommunikasjon mellom ledelse og medarbeidere er med på å fremme strategiimplementering og dermed virksomhetens forretningsmessige resultater. En tilgang til kommunikasjon kan være gjennom fortellinger om hvordan virksomheten i løpet av implementeringen av strategien skal forandre seg, og hvordan disse forandringene fastholdes (Sonenshein, 2010, i Pedersen et al. 2011:46). Kommunikasjon er således et viktig element allerede tidlig i implementeringsforløpet. Kommunikasjon kan skape forståelse og konsensus om virksomhetens strategi.

Et tredje tema i den tidlige fasen av strategiimplementering er ressurser. Virksomheten er avhengig av sine ressurser for å få en strategi implementert. Eksempler på ressurser kan være kapital, medarbeidere, kompetanse, tid og kunnskap (Alexander, 1985; Okumus, 2003, i Pedersen et al. 2011:46). Nøkkelord i forbindelse med ressurser er: 1) Allokering, 2) utvikling og 3) tiltrekning.

Strategiimplementering gir et ressursbehov. Det tas typisk utgangspunkt i virksomhetens eksisterende ressurser for å få avdekket dette ressursbehovet. En viktig oppgave er å allokere tilstrekkelig ressurser og de rette ressursene til de oppgaver som skal løses (Okumus, 2003, i Pedersen et al. 2011:47). Det er spesielt viktig å få allokert de rette lederne til de rette oppgavene (Govindarajan, 1989, i Pedersen et al. 2011:47). Uten en hensiktsmessig allokering av ressurser vil det oppstå problemer senere i implementeringsforløpet. Det kan også være tilfellet at de eksisterende ressursene ikke er tilstrekkelige til å implementere virksomhetens strategi. I slike tilfeller kan det være nødvendig å utvikle den eksisterende ressursbasen. Det gjelder særlig trening av medarbeidere (Alexander, 1985, i Pedersen et al. 2011:47). Andre er mer opptatt av ledertrening som en viktig forutsetning for implementering av virksomhetens strategi. Det er spesielt viktig at mellomledere er motiverte og kompetente til å være med å drive implementeringsprosessen, fordi de i mange virksomheter har ansvaret for å lede den praktiske implementeringen av strategien (Guth & MacMillan, 1986, i Pedersen et al. 2011:47). Det pekes også på at det ikke alltid er slik at den eksisterende ressursbasen kan utvikles til det nødvendige nivået. I slike tilfeller vil strategien kreve at det skal tiltrekkes nye ressurser. Implementering av strategi kan derfor avhenge av ansettelse av nye medarbeidere (Okumus, 2003, i Pedersen et al. 2011:47).

Et siste tema i implementeringsforløpet er strategi. Implementering påvirkes av hvilken strategi som følges, og det er viktig at strategien baseres på et konsept eller en god idé. Covin et al. (1994, i Pedersen et al. 2011:47) fant en sammenheng mellom den strategi som ble fulgt og virksomhetens suksess.

Under implementeringsprosessen er det viktig at ledelsen kommuniserer hva strategien er, og hva formålet med strategien er. Det fremheves også som viktig med kommunikasjon mellom medarbeidere og ledelse initiert av medarbeiderne under implementeringsforløpet. Okumus (2003, i Pedersen et al. 2011:47) peker på viktigheten av å forstå kommunikasjon i bred forstand. Det dreier seg både om formell og uformell kommunikasjon. Det er også flere viktige kommunikasjonsveier, det skal kommuniseres ovenfra og ned, nedenfra og opp,

sidelengs, internt og eksternt. Heide et al (2002, i Pedersen et al. 2011:48) kom i deres studie frem til at mangelfull kommunikasjon var den største barrieren for vellykket strategiimplementering.

Det andre temaet under implementeringsprosessen er ledelse. Akkurat som det er viktig at det allokeres dyktige ledere til prosessen, og at de trenes og utdannes tidlig i forløpet, er det også viktig at det gode lederskapet fastholdes under prosessen. Mellomledere har en sentral rolle, så det er viktig at de er motiverte og er kompetente til å lede prosessen (Atkinson, 2006, i Pedersen et al. 2011:48). Toppledelsen har også en viktig rolle. Toppledelsen har først og fremst allokert ressurser og truffet beslutninger tidlig i forløpet, men under forløpet skal de gi støtte og support til mellomlederne og følge prosessens fremgang og eventuelle tilbakeslag. Toppledelsen bør under prosessen utvise et lederskap som smitter over på mellomlederne og medarbeiderne på en positiv måte (Brenes et al., 2008, i Pedersen et al. 2011:48). Godt lederskap har en positiv innvirkning på virksomhetens suksess. Godt lederskap kan anses som den samlede ledelsesinnsats på tvers av vertikale nivåer i virksomheten. Med til godt lederskap hører også det å kunne holde fokus på det som er viktig for strategien. Det er viktig at lederne unngår å drukne i hastesaker (Clark, 2000, i Pedersen et al. 2011:48). Dette krever en evne til å prioritere mellom konkurrerende aktiviteter i virksomheten. Når uforutsette hendelser inntreffer, krever det gode ledere som treffer "riktige" beslutninger og prioriterer riktig.

Det tredje temaet i implementeringsprosessen er ressurser. Selv om det tidlig i implementeringsforløpet bør sikres at nødvendig kompetanse er tilstede i virksomheten, er praksis ofte annerledes. Det kan være vanskelig å identifisere hvilken kompetanse som er nødvendig tidlig i implementeringsforløpet. Det kan skje læring underveis, og det er sannsynligvis også nødvendig for å kunne implementere strategien (Lorange, 1998, i Pedersen et al. 2011:48).

Det siste temaet i implementeringsprosessen er saksgang. Heide et al. (2002, i Pedersen et al. 2011:48-49) fant at manglende rutiner og uklar ansvarsfordeling er en stor barriere for strategiimplementering da det resulterte i manglende oppfølging og koordinering, og dermed gikk ut over ledelsen av prosessen. Dette indikerer at det er viktig å få undersøkt om saksgangen i virksomheten matcher strategien. Det kan vise seg at de endringer som skjer i virksomheten fører til et behov for å endre saksgang og ansvarsfordeling.

Tidlig i strategiimplementeringen planlegges det hvordan implementeringens resultater skal måles ved at det defineres konkret mål. For å kunne levere feedback om implementeringens resultater må disse evalueres. Det må derfor besluttes hva som skal måles, om det skal vurderes om målene er oppnådd eller ikke, og hvis ikke - hva som er årsaken til det (Okumus, 2003, i Pedersen et al. 2011:49). Evalueringer er således en forutsetning for å kunne levere feedback.

Som en naturlig forlengelse av måling kommer feedback. Feedback er viktig for at virksomheten skal kunne korrigere innsatsen i løpet av implementeringsforløpet (Sull, 2007, i Pedersen et al. 2011:49). Feedback er også viktig ut fra et læringsperspektiv (Lorange, 1998, i Pedersen et al. 2011:49).

2.4 Ledelsens rolle ved iverksettelse av strategi

Iverksettelse av en valgt strategi innebærer normalt en grad av endring i forhold til den eksisterende situasjonen. Til tross for at både endring og tilpasning er helt avgjørende for om en bedrift skal overleve, vil konsekvensene av endringer ofte føre til at de ansatte motsetter seg dette. En av de store utfordringene for ledere er derfor å kun fokusere endringene mot de faktorene som er helt nødvendige for å oppnå et ønsket resultat. Tiltakene må derfor velges ut fra hva som totalt sett fører til minst kostnader for organisasjonen (Roos et al. 2014:247).

Jacobsen (2004) påpeker at det ved planlagt endring alltid vil være endringsagenter som initierer og driver endringsprosessen (Jacobsen 2004, i Erichsen et al. 295). Irgens (2011) fremhever at en forandringsprosess lever sitt eget liv og sjelden følger et programmert spor. Analyser og gode endringsverktøy kan imidlertid øke sannsynligheten for å lykkes. Om en endring blir vellykket eller ikke, avhenger av topplederen og de aktørene han eller hun involverer i endringsprosessen. Med aktører forstå her rollene til toppleder, mellomledere og medarbeidere (Irgens 2011, i Erichsen et al. 2015:295).

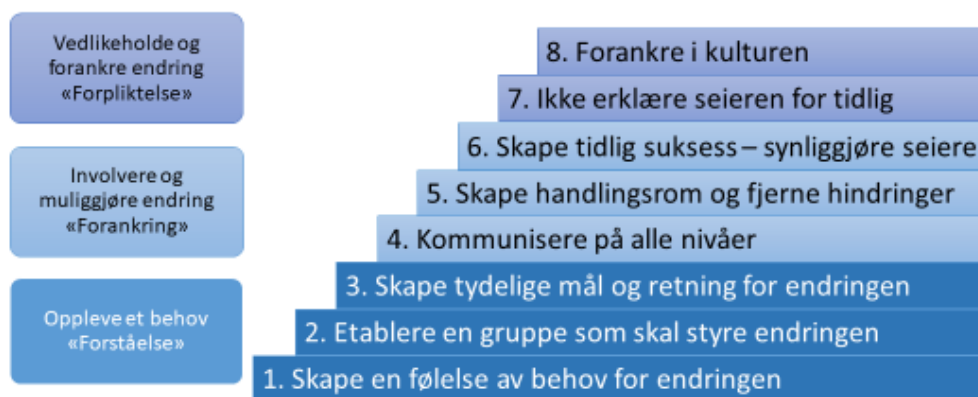
Informasjon, dialog og medvirkning fra virksomhetens øvrige ledelse og medarbeidere er svært viktige forhold å ivareta ved endring (Irgens 2011, i Erichsen et al. 2015:295).

Hovedspørsmålene ved endringsledelse er ifølge Hennestad og Revang (2012, i Erichsen et al. 2015:290) hva vi ønsker å bli, hvordan vi skal formidle dette til andre på en troverdig måte, og hva i selve organisasjonen som må endres. Beckhard og Harris (1987, i Erichson et al. 2015:290), sier at ledere først og fremst trenger endringskompetanse, kunnskap og verktøy som gjør de i stand til:

1. å forstå dagens situasjon i organisasjonen.
2. å utvikle relativt klare mål for hvor hun eller han ønsker å bevege organisasjonen i den umiddelbare fremtid.
3. å produsere et rimelig klart bilde av den ønskverdige tilstanden som skal oppnås etter en viss tid.
4. å spesifisere et relativt klart bilde av tilstanden mellom dagens situasjon og den ønskverdige situasjonen.

Flere forfattere har laget endringsoppskrifter for planlagt endring, men de fleste refererer ofte til Lewins tre steg for endring, eller Kotters åtte trinn ved endringsledelse. Lewins tre steg for endring består av trinnene opptining, omforming og konsolidering (Kaufmann og Kaufmann 2009, i Erichsen et al. 2015:301). Jeg tar her utgangspunkt i Kotters åtte trinn for endring, da dette er en mer konkret oppskrift for endring. Et viktig poeng som fremheves er at endringsledelse er skreddersøm, og at endringssituasjonen avgjør hvordan man går disse trinnene (Erichsen et al. 2015:301).

Figur 4: Kotters endringsprogram i åtte trinn (Kotter 1996, i Erichsen et al. 2015:302):



Det første som må gjøres er å *skape en følelse av behov for endring*. Sentrale aktører innen endringsfeltet som Kotter (1996), Lewin (1954) og Hennestad og Revange (2012), sier at spørsmålet som ofte stilles er: «Hvorfor må vi gjøre dette?». Dette er et spørsmål som må besvares for å skape forståelse, engasjement og endringsvilje.

Deretter er det viktig å *etablere en gruppe som skal styre endringen*. Vellykket forandringsarbeid bygger ofte på et tett samarbeid mellom mellomledere (linjeleder), interne staber og eventuelle eksterne rådgivere. Hvem som skal inviteres inn i gruppen avhenger både av organisasjonskartet og andre nøkkelpersoner i virksomheten. Med nøkkelpersoner forstås de personer som gjerne blir hørt på av virksomhetens øvrige medlemmer.

Det tredje er å *skape tydelige mål og retning for endringen*, det er en del av mandatet. Gode målsetningsprosesser oppnås ofte når aktørene selv, og spesielt endringsgruppen har et handlingsrom til selv å formulere dette. Kotter (1996) hevder at ledelsen skal være tett på, men ikke utøve «mikromanagement». Endringsønsket kan være tydelig, men virkemiddel for endring kan fremstå som mindre tydelig både for ledelsen, endringsgruppen og den enkelte medarbeider. Kotter (1996) fremhever nødvendigheten av å presentere endringsønsket tydelig – visjon for endring må verbaliseres og visualiseres for å skape engasjement og forståelse (Erichsen et al. 2015:303-304).

Videre er *kommunikasjon og god dialog* avgjørende i alle faser av en endringsprosess. Irgens (2011, i Erichsen et al. 2015:304) viser til betydningen av informasjon og samhandling i sin erfaring med endringsprosesser. Tydelig kommunikasjon og god dialog om formål, endringsprosessen i form av plan, delmål, aktører, progresjon samt oppgave- og ansvarsfordeling er vesentlige elementer. Kommunikasjon og dialog vil, når denne er av god kvalitet, skape forståelse, engasjement, læring og derigjennom styrke muligheten for en vellykket endring (Erichsen et al 2015:304).

Samtidig fremheves det som viktig at *endringsgruppen har tilstrekkelig makt og ressurser* til å lede prosessen mot ønsket resultat. I dette ligger evne til å fjerne hindringer både i form av god analyse og i det å beherske ulike ledelses- og endringsverktøy. Hindringer kan være av ulik karakter, uansett gjelder det å utvise tydelighet, vise respekt og anerkjenne ulike reaksjonsmønstre. I tillegg er dyktighet i mellommenneskelig kommunikasjon og samhandling svært sentralt (Erichsen et al. 2015:305).

Videre er det viktig å *synliggjøre seiere*. Det å være i en endringsprosess innebære en periode med dobbeltarbeid. Organisasjonen skal ivareta en endringsprosess samtidig med vanlig drift. Å sette delmål, markere når disse nås, samt å fremheve andre viktige hendelser i prosessen, skaper trygghet for at organisasjonen mestrer oppgaven. Styrket mestringsfølelse bekrefter en endringskompetanse og endringsvilje i virksomheten, og vil gi økt motivasjon, energi og vilje til å stå løpet ut (Erichsen et al. 2015:305).

Kotter (1996) fremhever at det er viktig å *ikke erklære seieren for tidlig*. I dette legger han vekt på at en god start og en endringsprosess som ser lovende ut i starten ikke må føre til at det oppstår en situasjon hvor leder og ansatte tenker at «nå kan vi slappe av – dette går på skinner». Fokus og oppmerksomhet fra toppleder er og blir viktig i alle faser, endringsprosesser krever utholdenhet (Erichsen et al. 2015:305).

Til sist er det viktig at *endringen forankres i kulturen*. Vellykket endring innebærer endring i organisasjonens praksis. Forskning viser at det er treghet i struktur og kultur, og endringsprosesser som oppleves som vellykket i en avsluttende fase, kan likevel «dø ut» før de forankres i en ny arbeidshverdag. Ledelsens oppgave er derfor å påse at endringen bearbeides inn i den nye arbeidshverdagen og blir en del av rutinen. Derfor er det viktig å bekrefte at endringsønsket er realisert, og å løfte frem konkret atferd og løsninger som er etablert (Erichsen et al. 2015:306).

Det å iverksette en strategi er en omfattende og kompleks prosess, forskning har pekt på at organisatoriske problemstillinger som inkompatibel organisasjonskultur, konkurrerende aktiviteter mellom personer, utilstrekkelig kommunikasjon, mangel på effektiv samordning og mangel på et godt nok informasjonssystem, er eksempler på barrierer mot effektiv iverksettelse av strategi (Roos et al. 2014:272).

2.4.1 Motstand mot endring

Ofte møtes endringer med motstand. Mitt utgangspunkt er at motstand vil være en rasjonell reaksjon fra enkeltindivider og grupper. Motstand mot forandring er ikke nødvendigvis en dysfunksjon eller en patologisk tilstand. I mange tilfeller vil motstand mot endring ha utgangspunkt i at den enkelte forsvarer noe som er kjent, noe man mener er godt og riktig. Det første som kan brytes ved en organisasjonsendring er den psykologiske kontrakten mellom organisasjon og individ. Schein (1980:33, i Jacobsen & Thorsvik 2014:392-393) hevder at:

“en psykologisk kontrakt innebærer at det til enhver tid finnes et sett av uskrevne forventninger mellom hvert medlem av en organisasjon og de forskjellige lederne og andre i denne organisasjonen”.

En endring av organisasjonen kan innebære at disse uskrevne forventningene brytes, noe som kan føre til motstand. Det å bryte forventninger kan føre til at enkelte vil føle seg lurte.

Ofte vil en organisasjonsendring også føre til at man må endre de formelle kontraktene mellom individ og organisasjon. En formell ansettelseskontrakt (legalt bindende for arbeidsgiver og arbeidstaker) vil inneholde opplysninger om hvilke oppgaver som skal ligge til stillingen, hvilke regler og rutiner man må følge, osv. En ny kontrakt vil bety en reforhandling av denne kontrakten, noe som den enkelte (både ansatte og ledelse) kan motsette seg (Jacobsen & Thorsvik 2014:392).

Endring av organisasjonen kan også bety at den enkelte vil bli pålagt krav om ny kunnskap og kompetanse. Over tid vil de enkelte innehavere av en stilling ha opparbeidet seg en spesiell kompetanse som har mindre nytte hvis jobben endres (Williamson 1975, i Jacobsen & Thorsvik 2014:394). Jo mer spesifikk denne kompetansen er, desto større kan motstanden mot endring bli.

Ved å arbeid over tid i en organisasjon, har den enkelte også ofte opparbeidet seg en følelse av at “det jeg gjør er viktig for organisasjonen”. Man kan ha skapt en spesiell mening gjennom jobben (Bolman og Deal 1991, i Jacobsen & Thorsvik 2014:393). En organisasjonsendring kan føre til at dette faste meningsmønsteret, opparbeidet over lang tid, brytes.

Organisasjonsendring vil også være en oppgave organisasjoner må gjennomføre i tillegg til at man holder de “gamle” aktivitetene gående. Dermed vil som regel endring kreve ekstra ressurser. Mange vil reagere mot endringsprosesser ved å påpeke at de er for arbeids- og ressurskrevende. Mange ønsker ikke å utføre flere oppgaver innenfor en (kanskje allerede presset) normal arbeidssituasjon.

Endring betyr også at man går fra en sikker tilstand, noe man vet noe om, til en situasjon preget av usikkerhet. All endring fører til at man konfronteres med det ukjente, noe som for enkelte kan føles “skummelt”. Det tryggeste er å holde på det man har; man vet aldri hva man får. Angst som følge av endring kan føre til motstand mot senere endring (Nadler 1987, i Jacobsen & Thorsvik 2014:393).

I tillegg kan en organisasjonsendring føre til at sosiale bånd brytes. Man kan miste kontakten med kolleger man har arbeidet sammen med lenge, kontorfellesskapet forsvinner, og man kan risikere å måtte arbeide sammen med personer man i beste fall ikke vet noe om og i verste fall ikke “tåler trynet på”. Trists (1981, i Jacobsen & Thorsvik 2014:394) studier av omorganisering av kullgruveindustrien i England konkluderte med at en av de sterkeste kildene til motstand mot endring, var frykten for at tette sosiale bånd skulle brytes.

Ofte vil endring også bety at man reorganiserer et stabilt mønster av makt og innflytelse. Egeberg (1984, i Jacobsen & Thorsvik 2014:393) påstår at en organisasjon på et gitt tidspunkt vil være en stabil fordeling av makt, enhver endring av organisasjonen kan medføre endringer av disse maktforholdene. Dette kan bety at noen vil motsette seg endring nettopp fordi de ser at muligheten for innflytelse minker. En endring kan føre til at man sitter mindre sentralt i informasjonsstrømmen i en organisasjon, at man mister retten til å delta i ulike beslutningsfora, eller at man må gi fra seg beslutningsmyndighet. De som mister makt, vil ofte motsette seg endring.

Et av de sterkeste elementene i en organisasjonskultur, er det status system som skapes av den gjeldende teknologi. Det teknologiske system bygger ofte på besittelse av sentral informasjon og avgjørende ferdigheter. Der teknologien endres, vil også kulturen endres. De ansatte vil derfor motsette seg innføring av ny teknologi både fordi det påvirker deres makt og status i organisasjonen, og fordi endringene representerer en trussel mot deres yrkeskultur (Schein 1987:31).

Motstand mot forandring kan også sees som et resultat av vanetenkning eller som forsvar for særinteresser. En alternativ tolkning til dette er at de ansatte er interessert i at organisasjonen skal fungere godt, i tillegg har de ofte bedre innsikt i organisasjonens arbeidsprosesser og virkemåter enn de som leder endringsarbeidet. Når de stiller seg negative til endringer, kan det skyldes at de ut fra praktiske erfaringer, nedfelt i institusjonaliserte strukturer og prosesser vet at endringene for eksempel bygger på feilaktige premisser, at de er selvmotsigende eller kanskje direkte destruktive (Brunsson & Olsen 1990:18).

De ansatte kan også motsette seg endring fordi deres ansettelsesforhold ved bedriften trues. Frykt for å miste jobben kan føre til at de ansatte motsetter seg endring.

De aller fleste endringer vil derfor møte motstand. Jo mer omfattende en endring er, jo flere grupper som påvirkes av den, desto sterkere kan man anta at motstanden vil bli (Stinchcombe 1986, i Jacobsen, 1998). Dette har konsekvenser for synet på endring. I sammenheng med at viktige beslutninger skal fattes og implementeres, blir konflikt mellom ulike interessegrupper tydelige. Disse konfliktene kan skape stress og forsinke eller forhindre endringsarbeidet (Pettigrew, 1985: 439). Ved endringsprosesser kan konflikter derfor oppstå og påvirke organisasjonen på mange måter. Studier har vist at ulikheter kan innebære at beslutninger forsinkes, får en vankelmødig karakter eller at implementeringen blir svak (Argyris, 1990; Beyer, 1981; Morgan, 1992:162).

2.5 Strategiske perspektiver

Strategibegrepet er ikke et entydig og klart begrep. Mintzberg et al. (1998, i Pedersen et al. 2011) presenterte fem forskjellige perspektiv på strategi og ti forskjellige vitenskapelige skoler innenfor strategi med særlig fokus på strategisk ledelse. Som et utgangspunkt for videre gjennomgang vil jeg i denne omgang presentere fem perspektiv på hvordan strategi utfolder seg i virksomheter.

I det klassiske perspektivet, som blant annet er representert ved Ansoff (1965) og Porter (1980) ses strategi som en top-down prosess, hvor virksomhetens toppledelse formulerer intensjoner, som virksomheten skal gjennomføre og oppnå. Det typiske innen dette perspektivet, er at strategien har form som planer som skal gjennomføres i uendret form (Whittington, 1996, i Pedersen et al. 2011).

Det neste perspektivet er det politiske perspektivet, som blant annet er representert ved Cyert & March (1963) og Pettigrew (1977). I dette perspektivet ses strategi som en rekke mål og interesser i en virksomhet, som ofte er heterogene og i konflikt med hverandre.

Konsekvensene av konfliktene er at virksomhetens strategiprosess karakteriseres av forhandlinger, kompromisser og maktkamp (Pedersen et al. 2011).

Det tredje perspektivet er det prosessbaserte perspektivet, som blant annet er representert ved Mintzberg (1978), Quinn (1978) og Stacey (1993). Dette perspektivet ser strategi som summen av den realiserte del av den planlagte strategi samt den fremvoksende strategi, som oppstår underveis. Dette perspektivet setter fokus på hvordan ikke-planlagt strategisk potensial omsettes til realisert strategi (Pedersen et al. 2011).

Det fjerde perspektivet er det tolkende perspektiv, som blant annet er representert ved Weick (1979). Antakelsen i dette perspektivet er at virksomhetens ledelse skaper mening ut fra de ansattes og egne handlinger, og at dette formuleres som virksomhetens strategi. Strategi forstås her som en tolkningsprosess, som skjer hos ledelsen i dens iakttagelse av de ansatte (Pedersen et al. 2011).

Til slutt har vi praksis perspektivet på strategi, som blant annet er representert ved Whittington (1996), Henry (2000) og Jarzabkowski (2004). Dette perspektivet fokuserer på de ledelsesmessige aktiviteter som er involvert i strategi. Fokus er på de som utfører strategien og det de gjør (Pedersen et al. 2011).

Ut fra dette kan vi forstå at oppfattelsen av strategi kan ha mange ulike former. Begrepet "implementering" ble i 1985 operasjonalisert av Alexander (1985), han målte suksessen med strategiimplementering ut fra om virksomheten oppnådde de fastsatte mål med de planlagte ressursene.

3. Metode

I dette kapitlet skal jeg presentere den fremgangsmåten jeg vil benytte meg av til innsamling av empirisk materiale i oppgaven.

Opgavens formål er å beskrive det spesielle ved strategiimplementering i vekstbedrifter.

3.1 Forskningsstrategi

I denne oppgaven benytter jeg meg av en kvalitativ tilnærming, da jeg søker en grundig forståelse av fenomenene i problemstillingen. Dette er fenomenet det ikke er forsket så mye på, så jeg ønsker å finne årsaken til - samt forstå noe jeg har relativt lite informasjon om på forhånd. Målet er å få frem så mange nyanser om fenomenet som mulig. En fordel med den kvalitative tilnærmingen er at den gir meg mulighet til å justere problemstillingen underveis dersom innsamlede data trekker meg i en helt annen retning enn jeg hadde tenkt meg i utgangspunktet.

Kvalitativ datainnsamling kan ifølge Johannessen et. al (2011:104) gjennomføres på to grunnleggende forskjellige måter. Det kan være gjennom observasjon, der dataene bygger på forskerens sanseintrykk av handlinger og samhandling eller det kan skje gjennom intervju, der dataene bygger på hva informanter sier i samtale med forsker. I denne oppgaven vil jeg benytte meg av intervju for å innhente data om fenomenene i problemstillingen. Ved å benytte intervju som metode søker jeg å få frem beskrivelser av informantenes hverdagsverden for å kunne tolke betydningen av de fenomen som beskrives. I tråd med Johannessen et al. (2011:145) er sosiale fenomener komplekse, det kvalitative intervju gjør det mulig å få frem kompleksitet og nyanser ved fenomenene som studeres.

Et aspekt jeg har vært spesielt oppmerksom på er intervjuer - informant relasjonen. Alle intervjuer har foregått ansikt til ansikt, i hovedsak på informantens arbeidsplass. Det for å etablere en trygg og tillitsvekkende ramme rundt intervjusituasjonen samt at vi får sitte uforstyrret under intervjuet.

I intervjusituasjonen var det viktig å skape et tillitsforhold til informantene. Det å skape en trygg setting i intervjusituasjonen er en forutsetning for å sikre den nødvendige nærhet til informanten som gjør det mulig å få detaljerte beskrivelser av den enkeltes opplevelser og derigjennom et godt nyansert bilde av fenomenet som studeres.

3.2 Forskningsdesign

Med utgangspunkt i problemstillingen har jeg lagt opp til en kvalitativ tilnærming hvor jeg har benyttet meg av et intensivt design. Jeg har dybdeintervjuet informantene for å få detaljert informasjon av direkte relevans for problemstillingen. Ut fra dette søker jeg å få en helhetlig forståelse av den enkelte informant og kontekst som jeg kan benytte for å få en fruktbar drøfting av problemstillingen. Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om fenomenet som studeres, såkalte fylldige beskrivelser (Johannessen et.al. 2011:110).

3.2.1 Primærdata gjennom semistrukturerte intervju

Ved gjennomføring av intervjuene har jeg benyttet semistrukturert eller delvis strukturert intervju. Det betyr at jeg har hatt en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, men at spørsmål, temaer og rekkefølgen har variert ut fra hvordan intervjuet har skredet frem. Dette har gitt en frihet til å bevege meg frem og tilbake i intervjuguiden. Intervjuguiden har derfor fungert som en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet.

Jeg oppfattet det som vanskelig å bestemme på forhånd hva som ville være et tilstrekkelig antall intervjuer. Mange forskere hevder at det bør gjennomføres intervjuer helt til forskeren ikke lenger får noen ny informasjon (Kvale og Brinkmann 2009, i Johannessen et al, 2011). I dette studentprosjektet har jeg hatt begrenset tid til rådighet, og har derfor gjennomført totalt 9 intervjuer. Samtidig har jeg åpnet opp for muligheten til å gå tilbake til noen informanter og gjennomføre oppfølgingsintervjuer.

Det er ulike måter å dokumentere et intervju på. Jeg har benyttet meg av minidisc for å sikre god dokumentasjon. Samtidig har det gitt mulighet til å ha fullt fokus på informanten og det personen har sagt i intervjuene. Bruk av minidisc gjorde det også enklere å gjøre tilleggsnotater der jeg fanger opp non-verbal kommunikasjon under intervjuene.

3.2.2 Sekundærdata og informanter

I tillegg til primærdata ervervet gjennom intervjuer, ønsket jeg også mulighet til å benytte meg av sekundærdata. Sekundærdata er datakilder som allerede foreligger, det kan for eksempel være dokumenter fra bedriften jeg skal foreta undersøkelsen i. Relevante dokumenter kan blant annet være virksomhetsplaner, strategiplaner, forretningsmodell, årsregnskap m.m. Dette for å se om innholdet i disse er av betydning for

forskningsspørsmålene jeg stiller. Av spesiell betydning for denne undersøkelsen er eventuelle strategiplaner som foreligger i bedriften.

3.2.3 Utvelgelse av informanter

I utvelgelsen av informanter var jeg spesielt bevisst på hvilke målgrupper som var viktige for å få samlet inn nødvendige data. I denne undersøkelsen var det hensiktsmessig å intervjuere ledere og ansatte i Nexans. Neste skritt var å velge ut de konkrete bedriftsinterne personene som skulle delta i undersøkelsen. Dette utvalget foretok jeg i samråd med nøkkelpersoner i bedriften. Et viktig utgangspunkt for kvalitative undersøkelser er at det ikke er representativitet, men hensiktsmessighet som er viktig ved utvelgelse av informanter (Johannessen et.al. 2011:111). Hensiktsmessighet kan blant annet innebærer at personene som velges ut er personer som over tid har vist god evne til detaljert, personlig og informert refleksjon. Begrunnelsen for å velge en slik utvelgelsesstrategi var å få med personer som kan bidra med mye informasjon sett opp mot problemstillingen, men uten at denne informasjonen er ekstrem (Johannessen et al. 2011:111).

3.3 Dataanalyse

Johannessen et al (2011:186) sier at det å analysere betyr å dele noe opp i biter eller elementer. Det jeg som forsker skal undersøke, betraktes som sammensatt av enkelte bestanddeler, og målet er å avdekke et budskap eller en mening, å finne et mønster i datamaterialet.

All fortolkning består i stadige bevegelser mellom helhet og del, mellom det man skal tolke, og den konteksten det tolkes i, mellom det man skal tolke, og vår egen forforståelse. Hvordan delene skal fortolkes, avhenger av hvordan helheten skal fortolkes, og hvordan helheten skal fortolkes, avhenger av hvordan konteksten fortolkes, og omvendt. Dette kaller Johannessen et al (2011:418) for den hermeneutiske sirkel. Informasjonen som har fremkommet må derfor settes inn i en større ramme eller sammenheng. Fortolkning dreier seg således om å få tak i mening som ikke ligger i dagen i det foreliggende datamaterialet.

All data som er samlet inn må analyseres og tolkes. Analyse av kvalitative data består i å bearbeide tekst. Etter intervjuene vil det være store mengder data som skal tolkes, analyseres og kategoriseres. Informasjonsmengden må derfor reduseres slik at den blir håndterlig. Ønsket er å avdekke så mange nyanser som mulig sett opp mot problemstilling og forskningsspørsmål i det foreliggende datamaterialet. I denne undersøkelsen, hvor formålet er

å lese datamaterialet fortolkende og ønsket er å forstå den dypere meningen med folks tanker, vil jeg benytte meg av det som kalles innholdsanalyse (Johannessen et al, 2011:195).

Innholdsanalyse

En innholdsanalyse består av fire hovedsteg: 1) helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold, 2) koder, kategorier og begreper, 3) kondensering og 4) sammenfatning.

I den først fasen må jeg som forsker bli kjent med og få et helhetsinntrykk av datamaterialet. Hensikten er å lete etter interessante og sentrale hovedtemaer i hele datamaterialet. Jeg vil deretter fjerne mest mulig irrelevant meningsinnhold og fortette den informasjonene som er sentral for problemstillingen. Denne sammenfatningen vil representere min første forståelse av datamaterialet.

Den andre fasen går ut på å finne meningsbærende elementer i materialet. Her tar jeg sikte på å skille ut det som er relevant for problemstillingen. Jeg vil foreta en systematisk gjennomgang av materialet og identifiserer tekstelementer som gir kunnskap og informasjon om de hovedtemaene jeg har festet meg ved. Denne prosessen kalles for koding. Koding brukes for å avdekke og organisere de meningsfulle utsnittene og bidrar til å redusere og ordne datamaterialet, slik at det blir lettere å analysere det (Johannessen et al, 2011:196).

Den tredje fasen tar også utgangspunkt i kodingen. Hensikten her blir å abstrahere det meningsinnholdet som ligger i de etablerte kodene. Som forsker vil jeg her trekke ut de delene av teksten som er kodet, de tekstelementene som jeg i prosessen identifiserer som meningsbærende. Dette kalles for kondensering. Kodeordene kan settes opp i tabeller eller matriser hvor man fyller inn den informasjon eller meningen informantene har gitt denne koden. Kondenseringsfasen innebærer derfor å utvikle kategorier som er mer abstrakte enn de opprinnelige kodene (Johannessen et al, 2011:198).

Den siste fasen innebærer å sammenfatte eller rekontekstualisere materialet for å utforme nye begreper og beskrivelser. Oppgaven i denne fasen blir å vurdere om det inntrykket den foreliggende sammenfattende beskrivelse gir er i tråd med det inntrykket som kommer frem i det opprinnelige materialet jeg startet med før kodingen (Johannessen et al, 2011:199).

Ved å ta i bruk denne fremgangsmåte håper jeg både at jeg beskriver en prosess som sikrer systematikk i analysearbeidet og ikke minst at jeg lettere kan dokumentere hvordan jeg har kommet frem til min fortolkning av materialet.

3.3.1 Evaluering av kvalitative undersøkelser - validitet og reliabilitet

For at forskningen jeg utfører skal ha relevans og bli ansett som troverdig bør den være pålitelig og gyldig. En viktig del av dette akademiske arbeidet er derfor at jeg kritisk må drøfte gyldighet og pålitelighet for å vurdere om konklusjonene jeg kommer til er til å stole på.

I tråd med Johannessen et al (2011:243) knytter begrepet reliabilitet seg til undersøkelsens data: hvilke data som benyttes, hvordan de er samlet inn, og hvordan de bearbeides. I rollen som forsker kan jeg styrke påliteligheten/reliabiliteten ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten - gjerne i form av en casebeskrivelse - og en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen.

En redegjørelse for validitet i kvalitative studier skal inneholde opplysninger om de metodene som er brukt under datainnsamlingen, intervjumetode og analyse av transkripsjoner. Det siste punktet handler om å forklare hvordan datareduksjonen er gjennomført og dataene er kategorisert. Spørsmålet om validitet gjelder også innholdet i informantenes utsagn. De kan være sanne eller falske (Johannessen et.al. 2011:244).

Ekstern validitet dreier seg om hvorvidt resultatene fra undersøkelsen kan overføres til å gjelde lignende fenomener? Undersøkelsens overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres.

Det er forventet at jeg bringer et unikt perspektiv inn i det studiet jeg gjennomfører, samtidig er det viktig at funnene er et resultat av forskning og ikke et resultat av mine subjektive holdninger. Spørsmålet jeg kritisk må vurdere er i hvilken grad resultatene jeg kommer frem til i undersøkelsen kan bekreftes av andre forskere gjennom tilsvarende undersøkelser.

Bekreftbarhet tilsvarer objektivitet i kvantitativ forskning (Johannessen et.al. 2011:249). For å sikre dette må jeg legge vekt på å beskrive alle beslutninger i hele forskningsprosessen, slik at leseren kan følge og vurdere disse. I en slik klargjøring er det viktig å være selvkritisk til hvordan prosjektet er gjennomført, og kommentere tidligere erfaringer, skjevheter eller avvik, fordommer og oppfatninger som kan påvirke fortolkningen og tilnærmingen i studiet.

Bekreftbarheten kan også styrkes dersom jeg vurderer om fortolkningene støttes av annen litteratur, eller om fortolkningen støttes av informantene i undersøkelsen.

3.4 Etiske betraktninger

Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale (Johannessen et al, 2011:93). Etikk dreier seg således først og fremst om forholdet mellom mennesker, det vil si spørsmålet om hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre. Etiske problemstillinger oppstår når forskningen direkte berører mennesker, spesielt i forbindelse med datainnsamling.

Etiske hensyn innebærer at man som forsker tenker over hvordan et tema kan belyses uten at det får etisk uforsvarlige konsekvenser for enkeltmennesker, grupper av mennesker eller hele samfunn (Johannessen et al, 2011:94-95). Som forsker har man derfor ansvar for å tenke igjennom konsekvensene for de som deltar i undersøkelsen. For å sikre anonymitet ved kvalitative undersøkelser kan man for eksempel bruke pseudonymer i stedet for faktiske navn. Det er også vanlig å endre på andre opplysninger som alder, kjønn og stilling for å hindre at enkeltpersoner blir identifisert (Johannessen et al, 2011:101).

Det er et sentralt forskningsetisk prinsipp at deltakelse i undersøkelsen skal være frivillig, ingen ledere eller ansatte er presset til å delta i undersøkelsen (Johannessen et al, 2011:137).

Informert samtykke er et krav i de tilfeller det er opplagt hvilke personer som skal delta i undersøkelsen. At samtykket er informert, betyr at de som skal delta i undersøkelsen skal ha alle nødvendige opplysninger om selve undersøkelsen (Johannessen et al, 2011: 100). Før jeg startet innhenting av datamateriale meldte jeg derfor inn forskningsprosjektet mitt til Personvernombud for forskning, NSD AS. Jeg informerte om hensikten og formålet med oppgaven for å forsikre meg om at ingen av personvernreglene ble brutt (Vedlegg 1). Personvernombudet vurderte oppgaven som tilfredsstillende i henhold til kravene i personvernopplysningsloven (Vedlegg 2). Jeg utarbeidet også et samtykkeskjema som alle informanter har lest, godkjent og signert. I skjemaet ga jeg informantene informasjon om oppgavens formål og design. Det er viktig at informantene vet at de deltar på frivillig basis og at dette innebærer at de når som helst kan trekke samtykket. Informantene er informert om at opptak fra intervjuene blir slettet etter innlevering av oppgaven. Ingen informanter har trukket samtykket i etterkant av intervjuene.

Et viktig etisk prinsipp er at det ikke må formidles informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner i forskningsrapporten (Johannessen et al, 2011:100). Konfidensialitet betyr at resultater fra undersøkelsen formidles i anonymisert form. De som deltar i undersøkelsen skal være trygge på at det ikke kommer ut informasjon som kan tilbakeføres til dem.

3.5 Casebeskrivelse

Jeg skal her redegjøre kort for casevirksomheten, gi en introduksjon til DolWin6 prosjektet og gi en beskrivelse av informantene som har deltatt i undersøkelsen.

3.5.1 Kort om Nexans

Nexans er en global leder innenfor avanserte kabler og kablingsløsninger og tilfører verden energi gjennom et stort utvalg av bransjeledende produkter og innovative tjenester. I over 120 år har innovasjon vært et viktig kjennemerke for Nexans. Det har gjort selskapet i stand til å utvikle tryggere, smartere og mer effektive løsninger for fremtiden i tett samarbeid med kundene. Nexans-konsernets mål er å hjelpe kundene med overgangen til nye energiformer og å håndtere den eksponentielle dataveksten med utgangspunkt i fire forretningsområder: Building & Territories (kraft, SMARTnett og e-mobilitet), High Voltage & Projects (offshore-vindparker, sjøkabler og høyspente landkabler), Telecom & Data (dataoverføring, telekommunikasjonsnettverk, hyperskalerte datasentre og LAN-nett) og Industry & Solutions (fornybare ressurser, transport, olje og gass, automasjon m.m.).

Nexans har globalt sett over 26 000 ansatte, produksjon i 34 land og kommersielle aktiviteter over hele verden.

Nexans Norway AS er en ledende leverandør av kraft-, tele-, installasjons-, og varmekabler i Norge, og er blant verdens ledende innen offshore-kontrollkabler og høyspente sjøkabler. Nexans Norway AS utvikler, produserer og markedsfører sjø-, land-, og offshore-kabler for kraft-, og telekommunikasjonsoverføring.

Nexans Skageraak AS er et heleid datterselskap av Nexans Norway. Nexans Skageraak AS transporterer, legger og monterer høyspente sjøkabler og eier kabelleggingsfartøyet C/S Nexans Skageraak.

Nexans Norways fabrikker ligger på Rognan, Halden og Langhus. Selskapets hovedkontor ligger i Oslo. I Norge er det ansatt om lag 1.500 ansatte.

I 2017 hadde konsernet en omsetning på 6,4 milliarder euro (Kilde: nexans.no).

3.5.2 Dolwin6 prosjektet

Den 17. juli 2017 ble det offentliggjort at Nexans ble tildelt transmisjonssystemoperatøren TenneT's kontrakt om å levere og installere kablene for DolWin6-direktekoblingen. Disse kablene skal transportere strøm fra havvindmølleparkene i Nordsjøklyngen 3 fra DolWin

Kappa HVDC omformerstasjon til Emden/Ost onshore HVDC-omformer og transformatorstasjon.

Dr Dirk Steinbrink, administrerende direktør i Nexans Tyskland og konserndirektør for Nexans-konsernet, kommenterte følgende da oppdraget ble offentliggjort: *«Jeg er glad for at TenneT har tildelt oss kontrakten for denne viktige lenken. Med DolWin6 er vi ansvarlige for alle stadier av prosjektet knyttet til kabelsystemet, inkludert design, produksjon, logistikk og installasjon»* (Kilde: [nexans.no](https://www.nexans.no)).

Nexans-kontrakten, verdt rundt 100 millioner euro, består av kabler, tilbehør og installasjon. I tillegg til DC-kablene vil Nexans installere en fiberoptisk kabel for dataoverføring. Prosjektet, som er Nexans Tysklands største hittil, er planlagt ferdigstilt i 2023. *«Vi er glade for å jobbe sammen med Nexans, en sterk leverandør innen plastisolerte likestrømkabler for vårt nyeste offshore-prosjekt»*, sa Lex Hartman, styremedlem i TenneT (Kilde: [nexans.no](https://www.nexans.no)).

3.5.3 Informantene

I dette studiet har jeg intervjuet ni informanter. Alle har- eller har hatt nøkkelroller i DolWin6 prosjektet. 6 informanter er ledere med personalansvar. Siden forskningsspørsmålet handler om strategiimplementering i vekstbedrifter, var det nødvendig for meg å snakke med ansatte med prosjekt- og personalansvar på ulike nivåer og prosjektmedarbeidere for å sikre innsikt i relevante forhold knyttet til oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Informantene er ansatt i prosjektadministrasjonen, prosjektengineering og forskning og utviklingsavdelingen.

3.6 Oppsummering

Kort oppsummert har jeg i dette kapittelet beskrevet valgt forskningsdesign for denne undersøkelsen. Jeg har i tillegg gitt en kort beskrivelse av casevirksomheten og gitt en kort beskrivelse av de 9 informantene jeg har intervjuet i undersøkelsen.

4. Analyse

I dette kapitlet analysere jeg empiri som er innhentet gjennom dybdeintervjuer og presentere min fortolkning av dette. Innledningsvis forklarer jeg hvordan jeg har kategorisert spørsmålene etter tema og teori, deretter analyserer jeg datamaterialet ved å beskrive og fortolke den informasjon som har fremkommet i intervjuene. Formålet er å redegjøre for innhentet empiri, gi en samlet beskrivelse av min fortolkning av dette.

4.1 Presentasjon av tema

Her skal jeg kort redegjøre for hva jeg legger i kodene jeg har valgt for å systematisere det innsamlede datamaterialet. Kodene er bevisst valgt ut for å best mulig kunne strukturere, systematisere og presentere data i lys av relevant teori knyttet til oppgavens problemstilling.

Den første koden omhandler hvordan ledere går frem for å skape konkurransedyktighet og vekst i bedriften. For å belyse hvordan dette har foregått i casevirksomheten søker jeg økt forståelse for hvordan virksomheter posisjonerer seg, hvordan de utvikler interne ressurser, og hvordan valg av konkurransestrategi og vekststrategi foregår. Siden de fleste virksomheter opererer i et konkurranseutsatt miljø, er det viktig å forstå hvordan konkurransekraften fungerer, og hvordan konkurransekraften påvirker virksomheten.

I den andre koden behandler jeg planlegging og iverksettelse av strategi. For å få en økt forståelsen for hvordan ledere sikrer at strategi blir omsatt til handling i praksis, søker jeg forståelse for hvordan dette har foregått i casevirksomheten og hvordan dette oppfattes av ledere og ansatte. Forskning viser at god planlegging og målformulering, kommunikasjon, allokering av ressurser og god saksgang er viktig for å sikre at strategi omsettes til handling.

I den tredje koden sammenstiller jeg data om hvordan kommunikasjonene av strategien oppfattes av de ansatte. Forskning viser at strategiimplementering normalt innebærer en grad av endring i forhold til den eksisterende situasjonen. Dette er interessant siden forskning viser at konsekvensene av endring ofte fører til at de ansatte motsetter seg dette. Dette til tross for at både endring og tilpasning ofte er helt avgjørende for at en bedrift skal overleve. For å få en økt forståelse for hvordan kommunikasjonen av strategien oppfattes av de ansatte, belyser jeg dette forskningsspørsmålet ut fra Kotters endringsprogram i åtte trinn.

4.2 Analyse

Her skal jeg fremstille informantenes beskrivelser av hvordan implementering av forretningsstrategi har foregått i casebedriften. Dette gjøres med bakgrunn i de ulike kodene jeg har beskrevet over.

Jeg vil gå i dybden i hver kode og det vil bli mange detaljer å holde styr på. Jeg vil derfor presentere en kortfattet oversikt først for å forklare hva som kommer under hvert tema.

Hvert tema avsluttes med en kort oppsummering av funn hvor jeg kobler datamaterialet opp mot teori beskrevet i teorikapittelet.

Alle informanter har gitt meg tillatelse til å gjengi informasjon og bruke utdrag fra intervjuene, men resultatene fra undersøkelsen formidles i anonymisert form slik at den informasjon som fremkommer ikke skal kunne føres tilbake til enkeltpersoner.

4.2.1 Hvordan sikres konkurransedyktighet og vekst i casebedriften?

I dette avsnittet analyserer jeg informantenes svar på det første forskningsspørsmålet i problemstillingen: Hvordan går ledere frem for å skape konkurransedyktighet og vekst i bedriften?

Ut fra teori har vi forstått at konkurransedyktighet og vekst sikres gjennom posisjonering i markedet, utvikling av de interne ressursene i virksomheten, valg av konkurransestrategi og vekststrategi.

Overordnede temaer i dette avsnittet er hvordan informantene forstår markedssituasjonen, hvordan de har jobbet med produktutvikling, hvordan organisasjonen tilpasses til markedet og hvilke interne forbedringstiltak som er iverksatt for å sikre konkurransedyktighet og vekst.

4.2.1.1 Strategiplanlegging – sikre forståelse av markedet

Det å sikre konkurransedyktighet og vekst er et klart mål for selskapet, en informant formidlet følgende:

Informant 7: «Det foreligger en plan som går frem til 2022, «Pace for Growth», det er en overordnet plan for hele selskapet».

I tillegg formidlet en informant at det er laget en vekstplan på business gruppenivå, som beskriver strategier for å sikre vekst på gruppenivå i selskapet:

Informant 4: «Det er utarbeidet en strategisk plan på Business gruppenivå, den har en varighet på 5 år. Den ble revidert i 2017 og vare til 2022, der beskrives strategier for

vekst videre. Den understøtter markedsanalysen av produktene vi har og hvordan verden trenger dem».

Denne vekstplanen understøtter en markedsanalyse som er foretatt av virksomheten. I tillegg foreligger det en strategisk plan for produktutvikling. En informant påpeker at det i tillegg foreligger en strategisk plan i form av en roadmap:

Informant 8: «Det foreligger en strategisk plan i form av en roadmap. Disiplinavdelingen har laget en oversikt over ting vi må jobbe med. Det har de gjort for alle 4 produkter: Umbillical, AC PEX, DC ekstrudert PEX og DC papir. Roadmap er en plan hvor vi ser på trendene, hva vi tror kommer, hvor vi må gjøre grep for å være konkurransedyktige. Dette er også veldig detaljert i en 5 års strategi. Samtidig har vi også en plan som strekker seg over en 10 årsperiode».

Så virksomheten har utarbeidet konkrete planer som strekker seg over en 5 – 10 årsperiode for sikre vekst i selskapet. Basert på disse strategiplanen har virksomheten valgt strategisk en retning.

4.2.1.2 Produktutvikling

I markedet er det et trykk på grønn energi og vindkraft, samt koblinger mellom sjø og land for å sikre deling av energi i Europa. Bakgrunnen for etableringen av DolWin6 prosjektet, er at det har vært en utbygging av vindmøllekapasiteten i Europa. En informant sa følgende:

Informant 2: «Det har i mange år har vært en utbygging av vindmøllekapasiteten på kontinentet (Tyskland, Nederland, Belgia, Danmark) og landene har valgt ulike løsninger. Utenfor Tyskland har det vært mange prosjekter hvor vi ikke har vært kvalifisert til å delta i anbudsprossessene fordi det der benyttes en løsning hvor AC¹ konverteres til DC².

Virksomheten har ikke har vært kvalifisert til å delta i anbudsprossessene før nå, årsaken til dette blir beskrevet slik:

Informant 3: «Det har vært litt å ta igjen i markedet, spesielt på AC og den ekstrudert DC kablen. Tradisjonelt har vi lagt langt fremme teknisk, men dette forspranget mistet vi».

¹ AC = Vekselstrøm – en «elektrisk strøm som skifter retning, slik at det i midten går like mye strøm i begge retninger langs en leder».

² DC = Likestrøm – en konstant strømstyrke som beveger seg i en uforanderlig retning.

For å ta igjen det tapte teknologiske forspranget, har det over tid derfor blitt iverksatt en rekke tiltak både for å kvalifisere produktet og for å tilpasse organisasjonen til markedssituasjonen.

Informant 8: *«Vi har jobbet mye med forskning og utvikling for å utvikle smartere løsninger og nye produkter. Når det gjelder HVDC ekstrudert har vi jobbet med dette produktet i 6-7 år, det er først nå vi har kommet på banen og fått vårt første leveranseprosjekt med DolWin6 prosjektet».*

En annen informant sa følgende om denne utviklingsprosessen:

Informant 3: *«Nexans har tidligere ikke evnet å kvalifisere produktet med plast i kablene, så det har vært et globalt prosjekt i Nexans for å få dette til. For 1 ½ år siden fikk vi til den første typetesten på dette. Markedet hadde utviklet seg uten at vi kunne delta, men da klarte vi det endelig».*

Så virksomheten har jobbet aktivt over tid for å utvikle HVDC ekstrudert kabel for å kunne tilby dette til markedet.

Et annet utsagn som beskriver den situasjon virksomheten var i, er godt beskrevet av denne informanten:

Informant 8: *«Vi var sist ute blant alle våre konkurrenter til å levere HVDC ekstrudert kabel». Konsekvensen var at virksomheten i stadig økende grad opplevde å tap anbudsprosesser siden plast-isolert kabel er billigere i produksjon enn papir-isolert kabel».*

En annen informant sa følgende:

Informant 9: *«DC kabel med plastisolering har vært Nexans sin akilleshæl i mange år. Det har vi ikke klart, men det har konkurrentene klart. Det er et stort marked for denne type kabel».*

Forskning og utvikling trekkes fremheves av informantene som viktig for å sikre konkurransefortrinn og som et ledd i virksomhetens vekststrategien. En informant formidlet dette:

Informant 1: *«Vi satser på R&D, vi er nå et helt team som har jobbet med det vi har gjort – det har sikret at vi har gjort det vi skal –og fortsette å utvikle det vi er gode på. Det er viktig å holde seg på topp, vi samarbeider med de som jobber med tilbud og de på teknisk. Er det noe vi bør forberede oss på?»*

Dette tolker jeg som at virksomheten har satset hardt på å ta igjen markedet og kvalifisere HVDC ekstrudert kabel for å ha mulighet til å tilby dette produktet til et marked hvor det er stort etterspørsel etter produktet.

4.2.1.3 Tilpasse organisasjon til marked

En informant beskrev situasjonen i virksomheten de siste årene på følgende måte:

Informant 4: *«Vi har vært i en transformasjonsprosess de siste årene, vi skulle gjøres sterkere».*

For å bedre markedstilpasningen er det gjennomført organisatoriske endringer. En informant påpekte følgende:

Informant 3: *«Det er i perioden gjennomført strukturelle endringer, hvor hovedfokus har vært på å tilpasse organisasjonen for å vinne markedet igjen».*

Med basis i den overordnede strategiske planen har virksomheten over tid gjennomført flere tiltak for å sikre vekst for selskapet. En informant nevnte dette:

Informant 7: *Det er en reorganisering på gang hvor vi slår sammen flere forretningsområder».*

En annen informant formidlet følgende om endringer som er foretatt i virksomheten:

Informant 4: *Det er også gjort endringer i organisasjonen, vi slo sammen offshore og kabel til en enhet for å få til en samordnet innsats mot kundene. Kundene jobber både mot offshore og kabelsiden, så vi måtte strukturere opp mot kundens behov totalt sett.*

Denne informanten formidler at endringen er foretatt med den hensikt å sikre at virksomheten i størst mulig grad er strukturert for å møte kundens behov.

Denne informanten trekker inn økonomiske aspekter i strategiplanene:

Informant 7: *Det ligger det også noen føringer på omsetning og gevinstmarginer. Så det er i høyeste grad en del strategiske føringer som ligger ute».*

Som et ledd i planen for å sikre videre vekst bygger virksomheten ut både i Japan og USA, en informant formidlet følgende:

Informant 9: *«Det bygges ut i USA og Japan for å kunne ta en større andel av kraftkabelmarkedet. Planen her i Halden er at vi skal være hovedkvarteret som styrer*

de andre fabrikkene. Det er foretatt mange tunge investeringer rundt omkring i verden, og vi som sitter her har høy prioritet, det føler jeg».

I tillegg til at Nexans satser på utbygging av kapasitet formidler informanten at planen er at Halden skal være hovedkvarteret som styrer de andre fabrikkene. Informanten formidler også at ansatte i Nexans Halden føler at de har høy prioritet i virksomheten totalt sett.

I forlengelsen av dette formidler en annen informant følgende:

Informant 2: «Halden har nå ansvar for en fabrikk i Japan og tilsvarende en landkabelfabrikk på østkysten av USA, den bygges nå om til å bli en sjøkabelfabrikk. Så det er en stor satsning på sjøkabel, og Nord Amerika sees på som et vekstområde. Dolwin6 HVDC ekstrudert er noe det satses enormt på for å ta de store prosjektene. I tiden fremover kommer en del fabrikker i Nexans organisasjonen til å bli underlagt Norge. Så det foretas mange grep for å sikre fremtiden».

Dette kan forstås som at Nord Amerika er identifisert som et vekstområde i tillegg til Japan. Informanten beskriver også at en del fabrikker i Nexans organisasjonen, som et ledd i strategien, i tiden fremover vil bli underlagt Norge.

Formålet med å bygge ut kapasiteten i USA beskrives av denne informanten:

Informant 5: «Samtidig trenger vi nærhet til der vi skal levere produktene våre. Så vi har fått mer produksjonskapasitet, men tanken er at det skal gjøre oss mer konkurransedyktige i Asia. Vi gjør det samme i USA, en gruppe her i Nexans jobber med en fabrikk i USA hvor det skal produsere HVDC ekstrudert. Det er nok et ønske om å få flere oppdrag i Amerika».

Så kapasiteten bygges ut i det geografiske området Nexans ønsker å levere produktene sin til, slik at nærhet til markedet som skal betjenes sikres.

4.2.1.4 Iverksette interne forbedringstiltak

En informant formidlet at:

Informant 3: «Markedsmessig på kraftkabelsiden ser vi at det har blitt et økt fokus på prisreduksjon, effektivitet og deling av strøm. På olje og gass siden er det et ekstremt kostnadstrykk, det har vært et uttalt mål at kostprisen skal halveres».

Tiltak for å gjøre noe med dette trekkes frem av denne informanten:

Informant 3: *«Det har vært veldig fokus på å videreutvikle produktet med tanke på kostnadsreduksjon. Vi har stor konkurranse fra Østen. Norge som høykostland må være ekstremt effektive for å være konkurransedyktige, fokus har derfor vært på å være smarte i forhold til kostnadene».*

Samtidig formidler informantene at det jobbes med forbedringsarbeid internt i virksomheten innen flere områder. En informant formidlet at det foreligger en klar plan for å få inn flere jobber:

Informant 4: *Kontinuerlig forbedringsarbeid er satt i system. Vi har en god plan for i år, vi har en plan for å få inn flere jobber».*

En annen informant la vekt på iverksatte forbedringsprosesser internt i virksomheten. Denne informanten nevnte blant annet forbedringsprosesser som både omhandler måten de jobber på i prosjektene og innen design og konstruksjon av produktene for å redusere kostnadene.

Informant 7: *«Vi jobber kontinuerlig med forbedringsprosesser innen mange områder. Blant annet prosjektgjennomføring, design, konstruksjon. Høyere spenninger, lettere kabler, lavere kost – dette jobbes det med kontinuerlig».*

Informantene beskriver at alle endringene har skapt usikkerhet i organisasjonen, en informant sa følgende om dette:

Informant 3: *«Det har de senere år vært mange endringer i ledelse og organisasjon, dette har skapt usikkerhet blant ansatte».*

En annen informant formidlet dette om omorganiseringene som foretas:

Informant 9: *«Det omorganiseres årlig nå, jeg regner med at motivet er å gjøre det mer effektivt og spare ressurser. I tillegg er det strammet veldig inn på pengebruken, men økonomien går veldig bra».*

I tillegg til usikkerhet skapt av mange endringer i ledelse og organisasjon, ble virksomheten i tillegg rammet av en nedgang i markedet, en informant formidlet dette:

Informant 4: *«Vi ble rammet av nedgangen som var, men har flyttet på folk for å sikre de ansatte – vi klarte å balansere de tre benene vi står på og har sikret mer effektiv utnyttelse av ansatte på lavere nivå».*

Så for å sikre de ansatte ved nedgangstider i deler av virksomhetens produksjon, er ansatte overført fra ett område til et annet, for å holde de i arbeid.

En informant uttalte følgende om det tiltaket som ble iverksatt for å sikre de ansatte:

Informant 8: «Det som har vært veldig bra er den endringen som ble foretatt i fjor hvor vi gikk fra silo organisering til en ingeniør pool hvor vi bytter folk når ansatte har ledig kapasitet. Jeg tror det er viktig at vi utveksler erfaringene slik at alle leverer, det spiller ingen rolle om det er umbilical eller en Pex kabel, det skal være likt».

Bakgrunnen for dette tiltaket beskrives av denne informanten:

(JAH) «Vi har hatt et tøft olje gass marked, det har medført at mange har fått endrete arbeidsoppgaver fra ett område til et annet. Vi har ivaretatt ett område i vekst og ett som har stupt i markedet, det har vært spesielt».

Samtidig uttrykker en informant at de blir satset på, informanten formidlet dette.

Informant 2: «Eierne har de siste årene investert formidabelt her i Halden. Vi vokser veldig samtidig som vi merker at markedet er tøft. Det vi leverer fungerer veldig bra, allikevel opplever vi at markedet har en kort hukommelse.

En annen informant beskriver situasjonen på følgende måte:

Informant 2: Vi vinner kontrakter, men vi taper også mange anbud. Vi er opptatt av å levere høy kvalitet på det vi skal levere. Konkurrentene leverer til en lavere pris og med lavere kvalitet – men de vinner anbudene».

Dette viser at det oppleves som et tøft marked å befinne seg i til tross for at virksomheten vokser både i omsetning og antall ansatte.

Med hensyn til DolWin6 prosjektet, uttalte en informant dette:

Informant 3: «DolWin var et attraktivt markedet for oss, og vi har et godt omdømme hos kunden. For oss var dette et «må vinne» prosjekt. Vi priset oss derfor veldig aggressivt, på norsk betyr det å gi bort. Hadde vi ikke fått dette prosjektet ville vi ikke kommet inn i markedet.

Dette indikerer en bekymring med tanke på økonomien i prosjektet samtidig som det er en døråpner inn i et nytt marked for virksomheten.

Strategien har tilsynelatende også et annet formål, nemlig å sikre et godt samarbeid internt mellom deler av organisasjonen som ikke har samarbeidet tidligere. En informant sa følgende:

Informant 8: «Det er også slik at den endringen vi har gjort er viktig, land og sjø marketline sammen, vi skal være mer rustet til å gjennomføre slike prosjekter sammen».

En informant formidlet at noe av formålet med fokus på samarbeid på tvers, mellom land og sjø, er å bidra til at virksomheten blir mer kostnadseffektiv:

Informant 1: Nå er det også mer fokus på samarbeid på tvers, land og sjø er nå sammen – det vil løse mye av det vi har sett som utfordrende for å være mer kostnadseffektive».

Videre trekker denne informanten frem en utfordrende side ved at virksomheten har tilhold i flere land:

Informant 1: «Vi er et firma som har tilhold i mange land, det er en utfordring. Kommunikasjon og deling av informasjon mellom kulturer og landegrensener er det som har vært mest krevende».

Dette kan tolkes som at samarbeidet på tvers, mellom land og sjø, er initiert både for å sikre at virksomheten blir mer kostnadseffektiv, samtidig som dette oppleves som veldig krevende.

Totalt sett har virksomheten hatt en veldig god utvikling de siste årene. En av informantene formidlet dette:

Informant 4: «Vi har hatt en veldig god utvikling de siste årene. Vi har klart å levere i henhold til den strategiske planen, vi økte omsetningen med 20-30 % i fjor. Det har gitt grunnlag for å satse videre. Vi starter opp en fabrikk i USA og er i prosess for å integrere landområdet. Denne utviklingen ble satt i sving pr 1. mars 2018, så da ble gruppen vår enda større. Vi skal hete Subsea and landsystems high voltage med en felles ledet gruppe».

4.2.1.7 Oppsummering av funn

I tråd med teori presentert i teorikapitlet viser datagrunnlaget at det er gjennomført en rekke tiltak for å sikre konkurransedyktighet og vekst. Funn av betydning for problemstillingen er:

Virksomheten har utarbeidet strategiplaner på virksomhetsnivå, business gruppenivå og for produktutvikling. Disse understøttes av en markedsanalyse.

Funn viser at det jobbes aktivt for å sikre virksomhetens konkurransekraft

Det jobbes aktivt med interne forbedringstiltak for å vinne markedet igjen, blant annet nevnes forskning og utvikling for å videreutvikle produktene, strukturelle endringer, prosessforbedringer og teamutviklingstiltak.

Virksomheten satser ved å etablere produksjonsenheter i USA og Japan slik at de sikrer nærhet til nye marked.

4.2.2 Hva kjennetegner planleggingen og iverksettelsen av DolWin6 prosjektet?

I dette avsnittet skal jeg svare på forskningsspørsmål to i problemstillingen: Hvordan sikrer ledelsen at strategi blir omsatt til handling i praksis?

Ut fra teori har vi forstått at forutsetningen for å lykkes med iverksettelse av strategi blant annet avhenger av god planlegging, klare mål, tydelig kommunikasjon, rett ressurs på rett plass og at alle har en felles forståelse for strategien.

Jeg skal her ta for meg det informantenes beskrivelser av hvordan planlegging og målformulering, kommunikasjon, ressursallokering, saksgang og ansvarsfordeling har foregått i DolWin6 prosjektet.

4.2.2.1 Planlegging og målformulering:

Etter en lang tilbudsprosess hvor blant annet salg og forskning og utvikling var tungt involvert i utarbeidelsen av anbudsdokumentene ble virksomheten tildelt oppdraget, en informant formidlet dette på følgende måte:

Informant 7: «Forløpet til etableringen av DolWin 6 var en lang tilbudsprosess, den gikk fra 2016 til 2017, da ble prosjektet tildelt».

En informant sa følgende om hvordan de gikk frem for å planlegge iverksettelsen av prosjektet. Det første som ble gjort var å sette prosjektorganisasjonen:

Informant 4: «Vi gjorde ikke så mye annerledes en vanlig for å planlegge iverksettelsen, men vi organiserte det i et prosjektteam som skulle kjøre prosjektet i virksomheten. Dette skulle ikke organiseres som en underleveranser internt i virksomheten».

En informant beskriver de innledende aktivitetene som ble gjennomført på følgende måte:

Informant 4: *«Vi begynte med kick-off, jobbet med forskjellige ting. Vi gikk igjennom kontrakten, hva er det vi faktisk hadde solgt? Vi satt opp tekniske dokument lister, etablerte møter og prosesser for å sikre at prosjektet skulle styres på en god måte. Prosjektadministrasjonen ble satt opp, hvordan vi løser ting både med leverandører og kunder ble avklart. Vi satt opp en møtematrise som beskrev hvilke møter vi skulle ha, hvem som skulle være med, hva som skulle tas opp».*

Videre formidlet en informant at prosessen videre besto av følgende aktiviteter:

Informant 4: *«Så var det å starte med å planlegge hva som er nødvendig for å få kontrakten på plass, det samme med innkjøp. Det ble iverksatt risikovurderinger, erfaringslæring fra andre prosjekter, samarbeid med underleverandører. Vi har også jobbe mye med konsesjonene og godkjenning av de, hjelpe leverandørene med å få de konsesjonene som trengs for å sikre dette. Hvem er våre «stakeholders», det er også satt opp et prosjekt charter som skal gjøres fra min side for å beskrive mine oppgaver og mitt ansvar».*

De involverte i prosjektet så tidlig i planleggingsfasen en stor utfordring med kontrakten:

Informant 7: *«Ja, altså, det vi tidlig tenkte på var kontrakten. Den var satt opp annerledes enn det som har vært vanlig tidligere. Denne gangen ble kontrakten tatt med Nexans Tyskland, de har andre juridiske prosesser, så noe av min oppgaver er å sikre at vi jobber riktig juridisk, skattemessig og organisatorisk – sikre at vi har de fullmakter vi trenger. Noe av min oppgave var derfor å sikre at vi jobber i samsvar med lover i Tyskland og Frankrike».*

En annen informant beskrev utfordringene med kontrakten på følgende måte:

Informant 8: *«Vi har sett at det er mange milepæler i kontrakten og veldig mange dokumenter. Så det var ikke en kontrakt slik jeg er vant til, den var skrevet på tysk og vi har brukt et halvt år på å få den oversatt».*

Konsekvensen av denne manglende forståelsen av kontraktens reelle innhold blir beskrevet på følgende måte:

Informant 8: *«Det har vært utfordrende med å få oversikt over det kommersielle og hva det betyr for det tekniske. På flere områder klarer vi ikke helt å se hva vi er enige om. Når det er et viktig prosjekt for oss, er det trist om vi går på en smell med bakgrunn i at vi ikke har klart å enes om retningslinjer for hvordan vi skal løse det.*

Så kontrakten besto av flere dokumenter enn de har vært vant til fra tidligere avtaler, og det beskrives som en kompliserende faktor at avtalen var skrevet på tysk. For å sikre en god forståelse av kontrakten ble den oversatt til norsk, men dette var en prosess som først ble iverksatt et halvt år etter at avtalen var inngått.

Avtalen består som informanten beskriver, av mange milepæler, en annen informant viser til konsekvensene for virksomheten dersom det ikke leveres i henhold til milepælplanen:

Informant 8: «Det er en kontrakt med veldig mange milepæler, noe som er basert på kundens tidligere erfaringer med andre leverandører. Leverer ikke vi til den dato som er satt av kunden vil kunden få bøter fra den tyske regjeringen. Så det er satt klare milepæler og bøter dersom vi ikke leverer i henhold til disse».

Kunden har altså lagt opp til en klar progresjon i prosjektet, med klare milepæler og bøter dersom delleveransene ikke skjer i henhold til milepælplanen.

En informant beskriver forholdet mellom det overordnede i kontrakten og det spesifikke:

Informant 7: «Det jeg tror mange opplever er at det er en kompleks kontrakt, det er vanskelig å lese seg opp på hva vi faktisk skal levere. Overordnet er det ok, men når vi kommer ned på skrue og mutternivå er det vanskelig».

Videre uttalte en informant følgende om den fastsatte milepælplanen i prosjektet:

Informant 8: «Siden kontrakten er ganske diffus når det gjelder milepæler og datoer er det ikke usannsynlig at vi går på en smell noen ganger i dette prosjektet. Jeg har vært veldig bevisst på å avklare dette, men det har vært mange grupper og fagområder involvert i prosjektet.

Samtidig er dette et prosjekt som involverer en større del av organisasjonen enn informantene har vært vant til fra tidligere av. En informant uttalte dette:

Informant 1: «Dette er et prosjekt som involverer både land og sjødelen av virksomheten, så det er komplisert organisatorisk. Det er et komplisert prosjekt siden det er så utrolig mange involverte.

Med tanke på at større deler av virksomheten enn hva de ansatte har vært vant til fra tidligere prosjekter, ble det iverksatt tiltak for å sikre et godt samarbeid på tvers av landene. En informant formidlet dette:

Informant 7: *«Vi har fokusert på å treffes på tvers av landene for å sikre et godt samarbeid og en egen atmosfære i prosjektet».*

4.2.2.2 Kommunikasjon:

En informant beskrev følgende om hvordan tildelingen av prosjektet ble formidlet internt i virksomheten:

Informant 1: *«Når vi vant prosjektet var det veldig stas. Det ble formidlet på intranett, det ble mottatt veldig positivt. Vi som har jobbet med det har fått litt info underveis i forhold til hvordan status var i møtene med kunden. Oppstarten av prosjektet var jeg ikke involvert i, men info ble spredt slik at alle skulle få vite det».*

Som det fremkom av utsagnet over, hadde ansatte som var involvert i tilbudsprosessen fanget opp at det gikk den rette veien i forhold til tildeling av oppdraget allerede før oppdraget ble tildelt.

En informant beskrev kommunikasjonen innledningsvis på denne måten:

Informant 9: *«Det var ikke noe skriftlig, jeg hørte først om prosjektet fra teamlederen min. Det vi hørte i gangene var at noen ville ha prosjektet, andre ikke. Jeg hørte også at prisen var lagt veldig lavt for å få en fot inn i dette markedet. Dette er noe vi ikke har gjort før, fallhøyden er stor, så det er et risikoprojekt. I juli i fjor kom det en epostforespørsel til alle ingeniørene om deltakelse i prosjektet. Det jeg vet, er at sjefene i Paris følger nøye med på utviklingen i dette prosjektet».*

En annen informant forklarte hva som er vanlig å gjøre ved oppstart av nye prosjekter i Nexans, han formidlet følgende:

Informant 4: *«Når det gjelder kommunikasjon har vi en standard prosedyre for det, det er en del av prosjektmodellen. Prosjektleder sender ut en mail til et definert knippe nøkkelpersoner i organisasjonen om at prosjektet starter. Da setter nøkkelpersonene i gang sine medarbeider opp mot prosjektet. Standardprosedyre er å melde prosjektoppstart. I tillegg ble det holdt et internt møte hvor forventninger ble kommunisert».*

Denne informanten beskriver at det er definert en egen prosedyre for hvordan kommunikasjon skal utføres ved oppstart og gjennomføring av prosjekter i prosjektmodellen virksomheten har etablert. Samtidig beskriver informanten at det ble avholdt et internt møte hvor forventningene ble kommunisert til de ansatte.

Når det gjelder kommunikasjon og informasjonsformidling i DolWin6 prosjektet formidlet en informant følgende om overleveringen som ble gitt fra salg til leveranseprosjektet:

Informant 2: «En utfordring har vært tilbudsfasen, hva ble solgt? Den fasen har vært rotete og utydelig. Dette må gjøres på en mer strukturert måte. Utfordringen er tidsfrister og mye å gjøre. Det har vært en svært dårlig handover».

En annen informant presiserte viktigheten av å unngå uklarheter i overgangen fra salg til prosjekt:

Informant 1: «Den største utfordringen er overgangen fra salg til prosjekt, da var det mange spørsmål. Å ha med noen som er tiltenkt prosjektet eller har en tilknytning til prosjektet er kjempeviktig. Å ha møter for å gå igjennom det som skal bli levert, hva har vi solgt, hva er kravene, det er kjempeviktig. Da unngår vi uklarheter».

Så informasjon fra de rette ansatte, de som har vært med i tilbudsutvikling eller produktutviklingen beskrives som viktig for å sikre kontinuitet og for unngå uklarheter.

I tillegg formidler denne informanten viktigheten av tydelighet i handover fra tilbud til prosjekt. Informanten viser til at prosjektetableringen har vært annerledes enn vanlig:

Informant 2: «Prosjektetableringen har også vært veldig utydelig og annerledes, det har vært en dårlig stafettveksling fra tilbud til prosjekt. Siden det stadig blir mer komplekse leveranser/prosjekter kan man stille spørsmålstegn ved om vi er organisert riktig for å angripe prosjektene best mulig».

Videre formidlet en informant at den kommunikasjonen som har skjedd i dette prosjektet skiller seg veldig ut fra hva de er vant til fra andre prosjekter:

Informant 8: «Her har alt skjedd samtidig. Vi er vant til å sette opp en dokumentasjonsliste og få den godkjent av kunde, alle dokumentene er klare. I DolWin6 har vi fremdeles ikke en godkjent plan og dokumentliste. Dokumentlisten er jo det vi vil ha på plass for å vite hva vi skal gjøre i leveransen. Jeg hadde et møte forrige uke rundt dette, det var da fremdeles mange ting som ikke var på plass. Dette møtet har jeg forsøkt å få i stand i 4 måneder. Vi ønsker jo å planlegge alt vi skal ha på plass før vi går til produksjon».

Konsekvensen av dette formidles av en informant på følgende måte:

Informant 8: *«Vi følger prosjektmodellen vår nå, men ikke i riktig rekkefølge – men når vi er ferdige skal alle bokser være kryssset av».*

Det denne informanten uttrykker er at prosjektmodellen ikke blir fulgt slik den skal, samtidig kommer det frem informasjon i intervjuet som tyder på at kommunikasjonen ikke har vært så klar og tydelig i dette prosjektet. En informant formidlet følgende:

(IRV) «Jeg tror ikke informasjonsformidlingen i dette prosjektet har vært god. For de som har vært mer involvert enn meg tror jeg det har vært mer frustrerende. Men det er litt forskjell fra person til person, hva man ser på som positivt og negativt og graden er ulik. Informasjonsflyten har vært god innad i prosjektet, men jeg har ikke vært involvert i dag til dag kommunikasjonen».

4.2.2.3 Ressursallokering:

En informant sa følgende om oppstarten av prosjektet, det var utfordringer med hensyn til hvem som skulle delta i prosjektet:

Informant 4: *«Den klassiske utfordringen er ressurstilgang, vi har et endelig antall mennesker, så det å få allokert inn de rette ansatte til rett tid i henhold til kravene i prosjektet er en utfordring. Dette prosjektet er såpass viktig at vi sørger spesielt for god teamsammensetning i dette prosjektet. Det å være med å bidra inn i prioriteringer på fabrikk, laboratoriekapasitet».*

En annen informant ble tatt inn i prosjektet før det ble tildelt:

Informant 7: *«Vi starte opp før prosjektet ble tildelt, jeg ble ansatt før vi fikk avtalen. I tillegg ble en del nøkkelpersoner tatt inn for å kunne håndtere dette prosjektet. Så tidlig definerer av organisasjonen».*

Så tankearbeidet og planleggingen av hvilke personer som skulle involveres i prosjektet ble påbegynt før tildelingen fant sted.

Ansatte fra Forskning og utviklingsavdelingen som hadde jobbet med utviklingen av HVDC ekstrudert kabel ble tidlig vurdert inn i prosjektgjennomføringen:

Informant 3: *«De som hadde kunnskap om prosjektet satt i Forskning og utviklingsdivisjonen. Det var en diskusjon rundt hvor mange fra Forskning og utvikling som skulle inn i prosjektet og hvor mange fra leveranse som skulle inn. I*

utgangspunktet var det tenkt 50/50, men det endte opp med å bemanne prosjektet med erfarne fra Prosjektleveranse».

En tredje informant var opptatt av lederroller og leder stil og uttalte følgende:

Informant 1: «Det er viktig at man vet hvilken person man skal ta med seg for å løse ulike oppgaver. Det er ganske stor forskjell på lederstiler. Det å holde seg på et overordnet nivå – og vite at man ikke sitter alene med jobben. Man må også støtte avgjørelser som blir tatt. Det er også den evige tanken om at må tørre å si det man mener, både positivt og negativt. Slik er det alltid i prosjekter, man må tørre å stille krav, stille spørsmål, ta tak i det som ikke fungerer på en god måte, man må være ærlig – det varer lengst».

Før prosjektet ble iverksatt ble beslutningen om å ta med nøkkelpersoner i Forskning og utviklingsavdelingen endret. Medarbeiderne som var tiltenkt en rolle i leveranseprosjektet, fikk ikke være med allikevel. Bakgrunnen for dette beskrives av denne informanten:

Informant 3: «De turte ikke å redusere bemanningen på utvikling fordi de måtte videreutvikle kabelen fra 320kw til 500kw».

Bakgrunnen for endring av beslutningen var basert på at det fortsatt var behov for den ansattes kompetanse i Forskning og utviklingsavdelingen fordi produktet måtte videreutvikles.

Men tilgang til Forskning og utviklingsmiljøet fortsatte å være et tema for de som skulle bemanne prosjektet, en informant formidlet dette om ressursallokeringen:

Informant 3: «Vi hadde en intern diskusjon i ledergruppen rundt tilgangen på Forskning og utviklings miljøet, de som hadde produkterfaring. Jeg mente at vi burde ha inn en ressurs i prosjektet. Vi var enige om at den ansatte skulle ha en ledende rolle i prosjektet. Dette ble endret over mitt hode like før vi skulle etablere teamet. Det var et kraftig forstyrrende element i den fasen. Jeg mener fremdeles at denne medarbeideren burde vært med på grunn av medarbeiderens dype produktforståelse».

Det informanten formidler er at det i ledergruppen på ett gitt tidspunkt var enighet om at en ressurs fra Forskning og utviklingsavdelingen skulle inn i Prosjektleveransen, men at dette ble endret. Informanten formidler videre konsekvensen av beslutningen:

Informant 3: «Slik det er i dag trekker de ofte medarbeideren inn, og slik situasjonen er i dag forstyrres den ansatte veldig i sin jobb – det hadde vært mer nyttig for alle om denne medarbeideren hadde vært i prosjektet heller enn en ressurs de spiller på. Medarbeideren hadde også selv et veldig sterkt ønske å delta i prosjektet – og ble nesten kommandert til å fortsette i Forskning og utviklingsavdelingen. Dette var en kompliserende faktor».

En annen informant formidler den samme frustrasjonen, det kom til uttrykk på følgende måte:

Informant 6: «De som kan HVDC ekstrudert i Nexans, er jo de som har vært i Forskning og utviklings prosjektet. Når vi fikk Dolwin6, ble det sagt at to av de som sitter i Forskning og utvikling skulle inn og jobbe i prosjektet. De skulle ta med seg teknologien fra Forskning og utvikling inn i leveranseprosjektet. Det trodde vi var sannheten helt til vi vant anbudet og skulle sette opp prosjektorganisasjonen. Da fikk vi ikke lov til å bruke de allikevel, de skulle bli værende i Forskning og utvikling og bidra inn. De skulle ikke ha noe ansvar for kunden eller prosjektgjennomføringen som sådan. I den prosessen var det mye armer og ben. Vi trodde vi hadde en omforent prosess når vi fikk Dolwin6 med ansatte fra Forskning og utviklingsavdelingen, men slik ble det ikke –vi måtte ordne dette selv. Den prosessen føler jeg var litt merkelig».

Det som kommer frem her, er at det som i utgangspunktet ble oppfattet som en klar og omforent beslutning ble endret av aktører høyere oppe i Nexans organisasjonen. Denne prosessen ble opplevd som merkelig av informanten.

På samme tid ble det sendt ut en epost til alle i virksomheten for å åpne opp for deltakelse i prosjektet. En informant sa dette om denne fasen:

Informant 3: «Jeg tror alle forsto at dette er et viktig prosjektet. Alle så det strategisk viktig med dette prosjektet. Det merket vi når vi var ute for å finne ressurser til prosjektet. Vi åpnet opp for å melde seg på prosjektet, og det var stor interesse for å delta. HVDC ekstrudert kabel er veldig viktig for oss, så det er et prosjekt med høy synlighet i organisasjonen. Men det var også en del som takket nei til å gå inn i prosjektet, jeg tenker at det var fryktbasert, mange var engstelige for å ikke prestere godt nok. Mange vet at dette er vanskelig».

Så her formidler informanten at det var flere som av ulike grunner takket nei til å delta i prosjektet.

Et annet tema som kom opp i intervjuene rundt tildeling av sentrale roller prosjektet var reisevirksomhet. En informant formidlet følgende om dette:

(JAH) «Det er vanskelig å sette personer i roller hvor jeg vet det blir mye reising. Det er en risiko for å undersøke realitetene i dette til disse personene. Noen av lederrollene i prosjektet er på jobbreise nesten hver uke, og basert på egne erfaringer er ikke det særlig forenlig med et godt familieliv. Det er også veldig utfordrende med tanke på at prosjektet strekker seg over en periode på mange år. Før det ble offisielt at vi hadde fått prosjektet hadde jeg dialog med en ansatt med tanke på en lederrolle i prosjektet. I den samtalen kom vi i fellesskap frem til at rollen ikke var noe for denne personen blant annet basert på at personen har små barn hjemme».

Det informanten formidler her, er at det er viktig å være ærlig og ikke overselge de positive sidene ved å ta en sentral rolle i slike prosjekt. Spesielt med tanke på at dette er et prosjekt som skal pågå i mange år.

Til tross for det som er formidlet over, uttalte en informant følgende om utvelgelsen av prosjektmedarbeidere og ledere til dette prosjektet:

Informant 1: «Det har blitt et veldig bra resultat personalmessig, så det ble foretatt mange gode valg i den fasen».

For å sikre et godt samspill og læring i prosjektgruppen ble det for første gang i Nexans Halden lagt til rette for å jobbe konkret med teamutvikling, og dette bidro til å styrke prosjektteamet. En informant formidlet dette:

JAH): «På Dolwin6 teamet benyttet vi en ekstern konsulent for å bygge et sterkt team og gjøre de robuste sammen. Det var viktig, spesielt fordi det er et langvarig prosjekt. Vi jobbet mye med risikoanalyser, analyserte de ulike delene av prosjektet for å identifisere mulige risiki i de ulike prosjektfasene. Det var også stort fokus på forståelse av kontrakten, og at alle skulle forstå sitt ansvar ut fra kontrakten.

I forlengelsen av dette formidlet informanten følgende:

Informant 3: «Jeg tror også helt klart at det vi gjorde med å bli kjent med hverandre, teamutvikling, ha en prosjektgruppe hvor alle prosjektdeltakere stoler på hverandre. Det er mange som sitter med mye ansvar, da må det være kort vei til andre prosjektdeltakere for å få hjelp til å få ting til å fungere. Det å bygge tillitt i prosjektgruppen er ekstremt viktig, det å forstå hva som er drivende for hver enkelt

deltaker i gruppen. Det er nok det vi har gjort best i Dolwin6 prosjektet. Det har helt klart redusert mengde støy i prosjektet. Erfaringsmessig er man best når man har kjørt flere prosjekter sammen, det er viktig å bli klar over sterke og svake sider ved hverandre, hva man er best på av type oppgaver. Men det er vanskelig å selge inn verdien av mellommenneskelige prosesser, det er en utfordring i en teknisk organisasjon som vår. Jeg er helt sikker på at det har vært avgjørende for dette prosjektet at vi gjennomførte en teamsamling med prosjektdeltakerne. Det har helt klart gjort noe med måten de snakker sammen på i gruppen. Vi må videreutvikle måten vi gjennomfører oppstart av prosjekter på. Alt i alt dreier det for oss seg om meter kabel som blir produsert, da er det vanskelig å nå frem med verdien av teamsamlinger. Jeg er helt klar på at dette er det viktigste vi har lært av denne prosessen».

4.2.2.4 Saksgang og ansvarsfordeling:

En informant beskriver det som gjør at dette prosjektet skiller seg ut fra hva de er vant til fra andre prosjekter på følgende måte:

Informant 8: «Her har alt skjedd samtidig. Vi er vant til å sette opp en dokumentasjonsliste og få den godkjent av kunde, alle dokumentene er klare. I DolWin6 har vi fremdeles ikke en godkjent plan og dokument liste. Dokumentlisten er jo det vi vil ha på plass for å vite hva vi skal gjøre i leveransen. Jeg hadde et møte forrige uke rundt dette, det var da fremdeles mange ting som ikke var på plass. Dette møtet har jeg forsøkt å få i stand i 4 måneder. Vi ønsker jo å planlegge alt vi skal ha på plass før vi går til produksjon».

Konsekvensen av dette formidles av en informant på følgende måte:

Informant 8: «Vi følger prosjektmodellen vår nå, men ikke i riktig rekkefølge – men når vi er ferdige skal alle bokser være krysset av».

Samtidig formidlet en informant om at noe av målsettingen med prosjektet er læring. Dette er første prosjekt hvor HVDC ekstrudert kabel er solgt inn, så virksomhetens ansatte er forberedt på eventuelle tilbakeslag. En informant uttalte følgende:

Informant 1: «Det er vanlig med fokus på oppfølging, i dette prosjektet ble det presisert at vi skulle lære så mye som mulig, få best mulig resultat til tross for at vi er ferskinger i klassen. Målsettingen i planleggingsfasen var å lykkes i best mulig grad, men vi måtte være forberedt på tilbakeslag».

En informant formidlet følgende om forhold som har avveket fra etablert praksis i virksomheten i den innledende fasen i DolWin6 prosjektet:

Informant 8: *«vi har mange læringspunkter etter denne prosessen både fra Forskning og utvikling og fra prosjektgruppen. Det var mange ting som var glemt i tilbudet. Den handover vi skal ha fra salgsteamet til oss var ikke helt i henhold til den praksis vi er vant til her».*

Et annet tema som formidles, er en kamp om ressurser. En informant formidlet følgende:

Informant 9: *«Det har vært en kamp om ressurser. Blant annet vil Forskning og utviklingsavdelingen fortsette med sitt, men har brukt tid og krefter på å lære opp oss i teamet. Høyspentlabben har prioriteringer og det er diskusjoner. Så vi får ikke alt det vi ønsker oss, men ganske mye. Noen diskusjonene blir tatt utenfor Norge. En ting er dette med testing, tester som går over lang tid. Der har det vært noen runder frem og tilbake. Det ser ut til at vi ender på at vi må teste mindre enn det vi opprinnelig ønsket.*

Dette kan tolkes som at det er engstelse i prosjektteamet rundt prioriteringer som er foretatt. Noen grupper ønsker at det skal settes av flere ressurser til å sikre at kvaliteten på HVDC ekstrudert kabel er god nok blant annet gjennom omfattende testing, men at dette ønsket ikke oppfylles.

I lys av ansvarsfordeling, beskriver denne informanten at det har vært utfordringer med utgangspunkt i at rollene i prosjektet ikke er helt klart beskrevet og forstått av prosjektdeltakerne. Informanten sa følgende:

Informant 9: *«Det oppleves også som utfordrende at rollene i prosjektet ikke er helt klart beskrevet. Det gjelder særlig spørsmål rundt hvem som har det siste ordet? Det kan være layout på dokumenter, på en måte ubetydelige ting. Hvordan skal tabellteksten beskrives og så videre. Det løser seg, men det tar tid. Konsekvensen er at vi må forholde oss til roller som har ulike meninger, vi ansatte får ulike tilbakemeldinger avhengig av hvem av de vi snakker med. Dette gjør at ting tar litt lenger tid. I teamet har jeg opplevd uenigheter, men det har alltid løst seg. Hovedfrustrasjonen har gått på at ting tar for lang tid å lande».*

Informantens hovedanliggende er at uklarhet i de ulike rollenes ansvar og myndighet i prosjektets har ført til at det har tatt lang tid å iverksette oppgaver.

Det beskrives som viktig med tett oppfølging av progresjonen i dette prosjektet, hvordan dette arbeidet foregår blir forklart av denne informant:

Informant 4: «I prosjektene har vi månedlige målinger som går på: Samsvar med prosjektmodellen/status mellomfasene, økonomisk på margin, salg, endringsordre, status forrige måned, nåværende og neste, cashflow, leveranseoppnåelse opp mot milepæler i leveranser, kostnader, risikomåling og muligheter hvor vi angir de 5 viktigste risikoene og 2 muligheter. Vi følger opp status på hovedprosjektene, hva er trenden forrige, nåværende og neste måned, om måloppnåelse er etter plan. Men vi strever vi litt med å gjennomføre kontinuerlige forbedringer som gruppe, så dette må vi jobbe mer med. Engineering har tilsvarende målinger på sin avdelingen, den er bygget på samme mal».

En annen informant la vekt på dette:

Informant 3: «Prosjektet følges opp gjennom en baselineplan, det er også ren økonomirapportering. I tillegg måles vi på HMS, evne til å følge egne interne prosedyrer, og ikke minst oppfølging på risikotiltak, som igjen betyr noe for leveringsdyktighet og økonomi».

En tredje informant formidlet følgende:

Informant 9: «I dette prosjektet foreligger det en kontrakt med milepæler som kunden har definert. Vi blir målt på om vi klarer å levere, vi har dagsbøter per dokument som ikke tilfredsstilles etter planen. Vi har dette MDR dokumentet som er et levende dokument, her logger vi med fargekoder hvordan vi ligger an. Men det blir mer som helhet for prosjektet. Jeg har ingen måltall på hvordan jeg utfører jobben min. Vi har individuelle måltall, Vi har noe som heter PM – et intranettbasert system hvor det settes individuelle mål per person. Her defineres mål for den enkelte, avdelingen og kompetansemål. Men dette dreier seg om personen, ikke prosjektet».

En fjerde informant la vekt på følgende:

Informant 8: «Vi skal måles på fremdrift i henhold til plan og dokumenter, men det har vi ikke begynt med ennå. Vi har milepæler, og noen er vi forbi allerede. Hvordan vi blir målt internt er jeg faktisk ikke sikker på».

Dette kan tolkes som at det er varierende oppfatninger om hvordan resultatmålingene gjennomføres i virksomheten. Samtidig beskrives det at det jobbes aktivt for å sikre de lave marginene som er i prosjektet, en informant formidlet følgende:

Informant 3: «Alle ble fort klar over at det er veldig lave marginer, det gjorde noe med de menneskene som jobber i prosjektet. Vi jobber stadig for å rydde opp i økonomien. Samtidig at det er ekstremt viktig at vi ikke gjør noe dumt det vil være veldig dårlig markedsføring for Nexans».

Samtidig formidles det at kunden så langt er fornøyd med det som er levert, en informant formidlet dette:

Informant 8: «Feedbacken vi har fått fra kunden er at de er fornøyde med det som er levert så langt. Men vi lurere på når det smeller, når kommer de med beskjed om at vi ikke har levert i henhold til kontrakten?»

Samlet sett kan dette forstås som at det foretas ulike typer målinger for å sikre oversikt og god oppfølging i prosjektet. Det som kommer frem fra alle informanter, er at det er definert milepæler i prosjektet og at det gis store bøter dersom disse ikke overholdes. På den annen side deltar ikke alle informantene ved samtlige møter, og er av den grunn ikke informert om alle målinger som foretas for å sikre at prosjektet er på rett vei.

Til tross for at virksomheten får tilbakemeldinger fra kunden om høy kundetilfredshet, er det en usikkerhet i organisasjonen ved at de på ett tidspunkt ikke skal klare å levere i henhold til avtalt milepæl.

4.2.2.5 Oppsummering av funn

I teorikapittelet refereres det til forskning som viser hva som er viktig ved planlegging og iverksettelse av strategi. Med utgangspunkt i teorikapittelet, viser en oppsummering av funn i denne undersøkelsen følgende:

Ser vi de fire områdene samlet, tyder datamaterialet på at både planleggingen og iverksettelsen (implementeringen) av DolWin6 prosjektet har vært utfordrende. Årsakene som formidles har i hovedsak sin basis i at det har vært manglende forståelse og usikkerhet knyttet til kontraktens/leveransens innhold.

Når det gjelder *planlegging og målformulering*, viser undersøkelsen at det har vært utfordrende både å planlegge og lage klare og tydelige mål i dette prosjektet. Beskrivelser gitt av informantene tyder på at det har vært vanskelig å få oversikt over det kommersielle i

kontrakten, og hva det betyr for det tekniske. I forlengelsen av dette, viser datamaterialet at det har vært vanskelig å klargjøre hva som skal oppnås, samt å sette klare mål for prosjektet.

Som beskrevet i teorikapittelet, er *kommunikasjon* nært forbundet med planlegging.

Planleggingen av DolWin6 prosjektet formidles som utfordrende med bakgrunn i at informantene uttrykker at det har vært vanskelig å kommunisere en tydelig retning på grunn av manglende forståelse av kontrakten/leveransens innhold. Et annet funn er kommunikasjon på tvers i organisasjonen beskrives som en utfordring, dette kan blant annet indikere manglende konsensus om strategien. Det beskrives også at den kommunikasjon som har foregått skiller seg veldig fra hva de ansatte er vant til. Med bakgrunn i at det stadig kommer mer komplekse leveranser, stilles det spørsmålsteget ved om virksomheten er organisert riktig for å angripe prosjektene best mulig. Årsaken som formidles er usikkerhet rundt kontrakten/leveransen og at «alt har skjedd samtidig» i dette prosjektet. Funn tyder i tillegg på at uklar kommunikasjon har gjort det utfordrende for medarbeiderne å vite hva de skal prioritere i hverdagen.

Forskning viser at en viktig oppgave er å *allokere de rette ressursene* til de oppgaver som skal løses. Funn i datamaterialet tyder på at det har vært utfordringer knyttet til det å velge de rette personene til prosjektet. Videre at det er ulike og til dels motstridende behov som gjør seg gjeldende, blant annet om FoU ansatte skal være med inn i leveranseprosjektet eller jobbe videre med FoU. Samtidig viser funn at det er utfordrende for ledere å velge ut ansatte til prosjektet, spesielt i stillinger med mye reiseaktivitet. Til sist kommer det frem at en gjennomført teamutviklingsprosess i oppstarten av prosjektet har gjort noe med mellommenneskelige prosesser i prosjektgruppen. Dette trekkes frem som et viktig læringspoeng i en teknisk orientert virksomhet med liten tradisjon for denne type fokus.

Forskning viser at manglende rutiner og uklar ansvarsfordeling er en stor barriere for strategiimplementering da det resulterer i manglende oppfølging og koordinering. Med tanke på *saksgang* tyder funn på at virksomhetens standard prosjektmodell har vært vanskelig å følge i dette prosjektet. Informantene beskriver at dette prosjektet skiller seg ut fra normalen ved at alt skjer på en gang. Samtidig formidles det at prosjektmodellen følges, men ikke i riktig rekkefølge. Avvik fra etablert praksis i den innledende fasen av DolWin6 prosjektet har skapt utfordringer i iverksettelsen. Funn tyder også på at det har vært utfordringer med rolle og ansvarsfordeling i prosjektet da rollene i ikke er klart beskrevet. Dette har medført at det har tatt lenger tid å iverksette oppgavene som skal utføres. Videre indikerer funn at det er tett

oppfølging av progresjonen i prosjektet, men at det er ulike oppfatninger blant informantene rundt hvordan resultatmålingene gjennomføres.

4.2.3 Hvordan oppfattes kommunikasjonen av strategien av de ansatte?

I dette avsnittet skal jeg analysere forskningsspørsmål tre i problemstillingen: Hvordan oppfattes kommunikasjonen av strategien av de ansatte?

Ut fra teori har vi forstått at strategiimplementering normalt innebærer en grad av endring i forhold til den eksisterende situasjonen. For å få en økt forståelse for hvordan kommunikasjonen av strategien oppfattes av de ansatte, belyser jeg dette forskningsspørsmålet med utgangspunkt i Kotters endringsprogram i åtte trinn.

4.2.3.1 Skape en følelse av behov for endring

Allerede i innsalgsfasen av DolWin6 prosjektet ble det klart for de ansatte at dette var en viktig avtale for virksomheten. En informant uttalte følgende:

Informant 3: «I innsalget av dette prosjektet var alle helt opp til øverste ledelse involvert. Øverste leder var med i dialogen med kunden. Leder for vår divisjon var aktivt inne og bidro til innsalget av Nexans inn mot kunde. Ledelsen i Norge var også aktivt inne i salget, det sier noe av viktigheten av å få denne jobben».

Informanten formidler at toppledelsen var aktivt inne i dialog med kunden i innsalgsfasen for å sikre at de fikk denne kontrakten, dette ble oppfattet som et tydelig signal i virksomheten om hvor viktig det var å få landet prosjektet.

Nå som prosjektet er en realitet, har dette gitt tydelige signaler inn i virksomheten, en informant formidlet dette:

Informant 8: «Det er viktig med klar tale fra lederne, det å signalisere viktighetsgraden av å lykkes. Jeg har vært tydelig på at det kommer til å bli tøffe tider, men at vi er helt nødt til å lande DolWin6 prosjektet på en god måte».

Samtidig formidles det at det har vært interne barrierer for utvikling av produktet, en informant sa følgende om hvorfor det har tatt så lang tid å utvikle DC kabelen med plastisolasjon i virksomheten:

Informant 9: «DC kabel med plastisolasjon har vært Nexans sin akilleshæl i mange år. Vi har blitt overstyrt av sterke folk i Frankrike, men har fått litt friere tøylar etter

hvert, så det har vært en stegvis prosess som nå har ført til at vi har klart å kvalifisere produktet».

Slik jeg tolker informanten, har utviklingen av HVDC ekstrudert kabel vært et globalt prosjekt i virksomheten, og utsagnet antyder at det det har vært utfordringer internt i virksomheten som har vært en medvirkende årsak til at det har tatt så lang tid å utvikle produktet. Dette er oppsiktsvekkende med tanke på hvor viktig produktet er for virksomheten.

4.2.3.2 Etablere en gruppe som skal styre endringen

Forskning viser at det er viktig å etablere en gruppe som skal styre endringen. En informant formidlet at det har vært ekstra fokus på å allokere de rette ressursene inn i dette prosjektet med tanke på viktigheten av å lykkes.

Samtidig er det viktig å allokere de rette lederne til prosjektet, en informant formidlet dette:

Informant 1: «Det er viktig at man vet hvilken person man skal ta med seg for å løse ulike oppgaver. Det er ganske stor forskjell på lederstiler. Det å holde seg på et overordnet nivå – og vite at man ikke sitter alene med jobben. Man må også støtte avgjørelser som blir tatt. Det er også den evige tanken om at må tørre å si det man mener, både positivt og negativt. Slik er det alltid i prosjekter, man må tørre å stille krav, stille spørsmål, ta tak i det som ikke fungerer på en god måte, man må være ærlig – det varer lengst».

Slik jeg tolker dette, er informanten opptatt av egenskaper ved lederne i virksomheten og at det er viktig med ledere som tør å gi uttrykk for det de mener.

Et annet punkt som trekkes frem som viktig, er at de som skal lede endringen påser at de rette prosessene er på plass. For å kunne styre prosjektet på en god måte, formidler en informant at følgende må være på plass:

Informant 7: «Ledere må sørge for at de riktige prosessene er på plass, at prosedyrer og maler er på plass slik at prosjektet kommer i gang på rett måte.

Videre formidler en informant at det er viktig å etablere en struktur, en ramme for å gjennomføre prosjektene:

Informant 4: «Det å sørge for en struktur, en ramme for å gjennomføre prosjektene, samt at de ansatte har et sted å gå til når de har behov for assistanse».

En annen informant er mer opptatt av at de skal sikre nok support til prosjektet, informanten formidlet dette:

Informant 7: «Sikre nok support til prosjektet, for eksempel prioritet på fabrikken, prioritet på ressurser – selv har jeg fått veldig god support fra ledelsen i dette prosjektet».

Et annet forhold som trekkes frem som en utfordring, er at ulike miljøer i organisasjonen skal samarbeide for første gang. Dette er et element informanten hevder har skapt usikkerhet i organisasjonen, informanten formidlet dette rundt hva som har vært utfordrende i DolWin6 prosjektet:

Informant 4: «Det er nok ikke alt jeg hører av frustrasjoner. Det er nok litt det at vi skal samarbeide ulike miljøer som ikke har samarbeidet tidligere. Er vi transparente nok? Vet vi hva som foregår i miljøet i Frankrike? Vet de hva vi tenker her i Halden? Dette har skapt usikkerhet og har vært en frustrasjonskilde».

Slik jeg tolker denne informanten, har det nyopprettede samarbeidet mellom ulike miljøer i virksomheten, land og sjø, skapt usikkerhet og er en kilde til frustrasjon i dette prosjektet. Dette kan indikere at det har vært lagt for liten vekt på å skape en sterk koalisjon som går i spissen, som står for og følger opp de endringene som er initiert.

4.2.3.3 Skape tydelige mål og retning for endringen

En informant formidlet følgende om hva informanten oppfatter som viktig ved oppstartsprosessen av nye prosjekt:

Informant 3: «Jeg tror det viktigste i oppstartsprosesser er å skape forståelse for hva vi skal levere. Forstå krav, bygge et rammeverk for hva som er innafor og utenfor».

Så det å forstå hva som skal leveres, og avklare hva som kan gjøres og ikke skal gjøres fremheves som viktig.

En annen informant legger mer vekt på å skape tydelige mål og retning. Informanten sa følgende:

Informant 2: «Leders rolle er på en måte å initiere prosjektet. Ledere må sørge for at vi kommer i gang på en tydelig og klar måte. Prosjektmodellen er veldig klar på hva vi skal gjøre av oppgaver. Jeg må sikre at vi får brutt ned oppgaven i biter. Lederen skal

hjelp til med å tegne opp et forståelig kart slik at alle forstår hva prosjektet går ut på og gi føringer til de som er lenger ned i organisasjonen.

En annen leder vektla det å forstå oppgaven, forstå risiko og det å lage en plan for gjennomføringen, informanten formidlet dette:

Informant 3: «Jeg tror veldig på det å bruke mye tid på å forstå oppgaven, det vi skal igjennom, ikke minst bruke nok tid på å forstå hva som er mest risikofyllt, hvor det er riktig å legge fokus og med det rettlede hva som bør gjøres først og sist i arbeidet.

En medarbeider la vekt på ærlighet, retningslinjer og beskrivelser av hva som skal skje. Informanten formidlet dette:

Informant 5: «Det viktige er å få informasjon, input på detaljer, få input nok til å ha oversikt over prosjektet. At vi får beskjed om at dette er et viktig prosjekt for virksomheten vår og være ærlige på hva som er utfordringer i prosjektet. Ledere må ikke holde tilbake utfordringer, de må gi retningslinjer og beskrive hva som kommer til å skje».

En annen medarbeider la vekt på at leder må ha oversikt og god teknisk forståelse, samt at leder er tilgjengelig for spørsmål for å sikre god retning i arbeidet. Informanten formidlet dette:

Informant 9: «Leder må ha så oversikt og teknisk forståelse at en får oppgaver som er konkrete nok til å utføre. I tillegg er det viktig at lederne er tilgjengelige og svarer på de spørsmålene vi har».

Det at leder har en overordnet oversikt heller enn å være detaljfokusert i tillegg til å kunne delegerer oppgaver fremhever denne informanten som viktig:

Informant 1: «Det er utrolig viktig å ha et overordnet bilde heller enn å grave seg ned i detaljer, at leder involverer de som skal gjøre jobben, at leder er tilstede uten å grave seg ned for mye selv, en leder må kunne delegerer det som skal gjøres.

Samtidig er dette et prosjekt som involverer en større del av organisasjonen enn informantene har vært vant til fra tidligere av. En informant uttalte dette:

Informant 1: «Dette er et prosjekt som involverer både land og sjødelen av virksomheten, så det er komplisert organisatorisk. Det er et komplisert prosjekt siden det er så utrolig mange involverte.

Med tanke på at større deler av virksomheten enn hva de ansatte har vært vant til fra tidligere prosjekter, ble det iverksatt tiltak for å sikre et godt samarbeid på tvers av landene. En informant formidlet dette:

Informant 7: *«Vi har fokusert på å treffes på tvers av landene for å sikre et godt samarbeid og en egen atmosfære i prosjektet».*

Allikevel formidler en informant at det har vært utfordringer knyttet til samarbeid på tvers av landegrensene, informanten formidlet følgende:

Informant 4: *«Det har vært utfordringer i forhold til samarbeid mellom enheter som ikke har vært vant til å samarbeide».*

Et viktig tema som er tatt opp tidligere i oppgaven er utfordringene knyttet til samarbeid på tvers av landegrensene. En av informantene uttalte følgende om dette:

Informant 1: *«Prosjektet må jobbe sammen i større grad, det er kjempeviktig. Fallgruven er å ende opp med at sjø er en ting og land er en ting, da blir kommunikasjonen uklar».*

Med basis i dette utsagnet, kan dette tolkes som at det har vært vanskelig for ledere å skape tydelige mål og gi retning i DolWin6 prosjektet.

4.2.3.4 Kommunikasjon og god dialog avgjørende i alle faser av en endringsprosess

En informant formidlet følgende om hvordan kommunikasjon og informasjonsformidling foregår i virksomheten:

Informant 4: *«Vi har ikke gjort noe spesielt her, vi er ikke så veldig gode på dette med kommunikasjon. Vi følger opp på intranett, men ingen spesielle tiltak er iverksatt. Informasjon kan man nok aldri gi nok av, men jeg føler vi gjør dette bra. Prosjektleder tar videre med sine det som er viktig. Men i dette prosjektet foreligger det en kommunikasjonsplan, mye er i hendene på prosjektleder. Vi avholder avdelingsmøter og porteføljemøter som formidles ut. Vi ønsker en mer samkjørt prosess heller enn en todeling».*

Som det fremkom i avsnitt 4.2.2.1, formidlet informanter at de fremdeles ikke har helt oversikt over kontraktens innhold, at det har vært utfordrende å få oversikt over det kommersielle, og hva det betyr for det tekniske. Det har også blitt formidlet at det fremdeles er usikkerhet rundt hva som er godkjent av kunde og ikke.

Med tanke på den usikkerhet som råder rundt kontraktens innhold, formidlet en informant dette om det å kommunisere og ha en god dialog med medarbeiderne sine:

Informant 8: *«Jeg prøver å sitte sammen med dem, går igjennom om det er noe jeg kan gjøre annerledes. Er det noe andre bør gjøre? Jeg prøver også å involvere dem så mye som mulig og la dem dele erfaringer og spørsmål. Men vi kan ikke alltid være alle mann i møter. Men har de spørsmål, eller noe de lurer på er døren åpen. Men det er ikke alltid jeg har tid til å sjekke med alle sammen. Men jeg forsøker å involvere dem og prøve å forstå hva de har behov for. Det kan være ting som har blitt lovet som ikke kommer og den slags».*

Denne informanten gir uttrykk for sitt behov for tidlig informasjon og involvering:

Informant 9: *«Det er viktig at lederne gir en begrunnelse for hvorfor ting er som de er. Jeg liker at de er tydelige og gir begrunnelser for hvorfor ting blir gjort som de blir gjort. Jeg liker at lederne sier ifra tidligst mulig hvordan de vil ha det. Jeg liker god involvering».*

Ser vi dette i sammenheng med utsagnet over, som beskriver at det fremdeles ikke er helt klart hva som ligger i kontrakten, er dette et interessant funn. Dette kan tolkes i retning av at må være vanskelig å kommunisere og ha en god dialog når det er uklart hva som skal kommuniseres.

Denne informanten trekker frem informasjonsformidling på et generelt grunnlag i prosjektet, informanten formidler følgende:

Informant 1: *«Jeg tror ikke informasjonsformidlingen har vært god. For de som har vært mer involvert enn meg tror jeg det har vært mer frustrerende. Men det er litt forskjell fra person til person, hva man ser på som positivt og negativt og graden er ulik.».*

Et læringspoeng og forslag til frustrasjonsforebyggende tiltak ved fremtidige implementeringsprosesser ble fremmet av denne informanten:

Informant 4: *«Det tror jeg er at man tidlig etablerer en kommunikasjonsplan. Det er ofte slik at prosjektteam sitter på ulike lokasjoner med ulike tidssoner – da er det viktig med en god kommunikasjonsplan som sier noe om hvor, når og hva slags info man finner.».*

Denne informanten oppsummerer noe av det som har vært utfordrende for kommunikasjonen og dialogen rundt DolWin6 prosjektet:

Informant 7: «Noen blir nok også skremt over at kunden er streng på kontrakten. Det er ny kunde, nytt produkt, så det blir nok mye for noen. Så det blir viktig for meg å kommunisere godt ut til alle ansatte. Jeg tror det er gjort ok. Hovedproblemet er at kontrakten har blitt til som et resultat av erfaringslæring fra andre typer prosjekter. Men det virker som at kunden er fornøyd med det som leveres, det er tilbakemeldingen både fra kunde og management. Jeg tror det er det største kommunikasjonsbehovet, og der frustrasjonen har vært størst så langt».

Til tross for at det formidles at kunden så langt er fornøyd med det som leveres, er det som fremkommer i dette avsnittet oppsiktsvekkende. Det er nærliggende å anta at uklarheten rundt kontraktens faktiske innhold har påvirket implementeringsprosessen negativ.

4.2.3.5. Endringsgruppen har tilstrekkelig makt og ressurser til å lede prosessen mot ønsket resultat

Denne informanten var med i etableringen av prosjektgruppen, informanten formidlet at de i denne fasen var opptatt av følgende:

Informant 3: «Det underliggende var å finne de rette personene som både har den rette tekniske bakgrunnen, Nexans erfaring og folk som kunne jobbe bra sammen. Det var en kombinasjon av faglig bakgrunn og de rette hodene til å utføre en jobb vi vet det vil være mye støy rundt».

Dette kan forstås som at det var etablert klare utvelgelseskriterier når gruppen skulle settes sammen. Her var de opptatt av riktig teknisk bakgrunn, erfaring fra virksomheten samt et blikk på hvilke ansatte som kunne jobbe bra sammen.

En informant sa følgende om hva som er betraktes som viktig rundt leders rolle ved iverksettelse:

Informant 4: «Hvis man tenker iverksettelse, er ledelsens rolle å etablere og stille til rådighet ressurser som er optimalisert, vurdert og satt i sammenheng med de krav som formelt og reelt sett trengs i prosjektet. At prosjektet kan bestille det de trenger internt.

Noe som formidles som en utfordring for endringsgruppen, er avstand. En informant formidlet dette:

Informant 2: *«Utfordringen er at mange sitter i Oslo, det skaper avstand. En prosjektleder bør være mer på her, delta i møter, gi informasjon. Det tok nok alt for lang tid før vi fikk en riktig føling med hva vi egentlig har solgt. Hva tilbudsgruppen har avtalt med kunden».*

Slik jeg forstår informanten, har geografisk avstand vært en faktor som har bidratt til at prosessen har tatt lenger tid enn ønsket.

En annen informant beskrev utfordringene med kontrakten på følgende måte:

Informant 8: *«Vi har sett at det er mange milepæler i kontrakten og veldig mange dokumenter. Så det var ikke en kontrakt slik jeg er vant til, den var skrevet på tysk og vi har brukt et halvt år på å få den oversatt».*

Konsekvensen av denne manglende forståelsen av kontraktens reelle innhold blir beskrevet på følgende måte:

Informant 8: *«Det har vært utfordrende med å få oversikt over det kommersielle og hva det betyr for det tekniske. På flere områder klarer vi ikke helt å se hva vi er enige om. Når det er et viktig prosjekt for oss, er det trist om vi går på en smell med bakgrunn i at vi ikke har klart å enes om retningslinjer for hvordan vi skal løse det.*

Så kontrakten besto av flere dokumenter enn de har vært vant til fra tidligere avtaler, og det beskrives som en kompliserende faktor at avtalen var skrevet på tysk. For å sikre en god forståelse av kontrakten ble den oversatt til norsk, men dette var en prosess som først ble iverksatt et halvt år etter at avtalen var inngått.

At det har tatt 6 måneder å oversette kontrakten er oppsiktsvekkende og kan tolkes som at endringsgruppen ikke har hatt tilstrekkelig makt og ressurser til å lede og sikre god fremdrift implementeringsprosessen.

4.2.3.6 Synliggjøre seiere

Funn indikerer engstelse for å ikke levere i henhold til kontrakten, så fokus holdes oppe for å sikre leveransen. En informant la vekt på følgende:

Informant 8: *«Vi skal måles på fremdrift i henhold til plan og dokumenter, men det har vi ikke begynt med ennå. Vi har milepæler, og noen er vi forbi allerede. Hvordan vi blir målt internt er jeg faktisk ikke sikker på».*

Det informanten formidler er at de ikke har begynt å måle på fremdrift ennå, det kommer heller ikke frem i datamaterialet om eventuelle seiere blir markert på noen måte.

4.2.3.7 Ikke erklære seieren for tidlig

Kontrakten består av mange milepæler, en informant beskriver konsekvensene for virksomheten dersom det ikke leveres i henhold til milepælplanen:

Informant 8: «Det er en kontrakt med veldig mange milepæler, noe som er basert på kundens tidligere erfaringer med andre leverandører. Leverer ikke vi til den dato som er satt av kunden vil kunden få bøter fra den tyske regjeringen. Så det er satt klare milepæler og bøter dersom vi ikke leverer i henhold til disse».

Samtidig beskrives det at det jobbes aktivt for å sikre de lave marginene som er i prosjektet, en informant formidlet følgende:

Informant 3: «Alle ble fort klar over at det er veldig lave marginer, det gjorde noe med de menneskene som jobber i prosjektet. Vi jobber stadig for å rydde opp i økonomien. Samtidig at det er ekstremt viktig at vi ikke gjør noe dumt det vil være veldig dårlig markedsføring for Nexans».

Dette kan tolkes som at det er stort fokus i virksomheten for å sikre avtalt fremdrift i prosjektet.

4.2.3.8 Endringen forankres i kulturen

Slik jeg tolker informantene, indikerer de at virksomheten på intervjutidspunktet var i fluks, ingen ting var avklart ennå. Et eksempel som kan trekkes inn for å belyse dette er at ulike miljøer i organisasjonen skal samarbeide for første gang. Dette trekkes frem som en endring som har skapt usikkerhet i organisasjonen, en informant formidlet dette:

Informant 4: «Det er nok ikke alt jeg hører av frustrasjoner. Det er nok litt det at vi skal samarbeide ulike miljøer som ikke har samarbeidet tidligere. Er vi transparente nok? Vet vi hva som foregår i miljøet i Frankrike? Vet de hva vi tenker her i Halden? Dette har skapt usikkerhet og har vært en frustrasjonskilde».

Slik jeg tolker denne informanten, har det nyopprettede samarbeidet mellom ulike miljøer i virksomheten, land og sjø, skapt usikkerhet og er en kilde til frustrasjon i dette prosjektet.

En tolkning av dette kan være at virksomhetens ansatte kan være usikre på hva som er deres ny ansvar og oppgaver, hva de nye retningslinjene er, at endringene som er foretatt ikke er forankret i kulturen ennå.

4.2.3.9 Oppsummering av funn

I tråd med teori presentert i teorikapittelet kommer følgende funn frem i datamaterialet:

Det er varierende grad av forståelse for behovet for endring. Analysen viser at det både er krefter som virker for endring og krefter som virker imot i virksomheten.

Funn indikerer at det har vært lagt for liten vekt på å skape en sterk koalisjon som går i spissen, som står for og følger opp de endringene som ønskes implementert.

Funn tyder på at nødvendigheten av å skape tydelige mål og retning i implementeringen har vært undervurdert i casevirksomheten.

Funn tyder på at det har vært en utydelig kommunikasjon og dialog om formål, implementeringsprosessen i form av plan, delmål, aktører samt oppgave og ansvarsfordeling.

Funn indikerer at ledere har tillat at hindringer har blokkert endringsprosessen og forsinket implementeringsarbeidet.

Funn i datamaterialet indikerer at måling på fremdrift i henhold til plan og dokumenter ikke har startet ennå. På den annen side viser funn at de allerede er forbi noen milepæler, men det er ingen indikasjoner i datamaterialet til å hevde at dette feires på noen måte.

Funn indikerer engstelse for å ikke levere i henhold til kontrakten, informantene uttrykker et sterkt fokus på å sikre leveransen i henhold til kontraktens bestemmelser.

Funn indikerer at virksomheten på intervju tidspunktet var i fluks, endringene er ikke forankret i kulturen og det uttrykkes usikkerhet rundt blant annet det nye samarbeidet mellom ulike miljøer på tvers av landegrensene.

5. Drøfting

I dette kapitlet skal jeg drøfte hovedfunnene tilhørende hvert tema fra analysekapitlet. Dette er funn som jeg mener er egnet til å svare på problemstillingen. Jeg vil her diskutere funnene opp mot relevant teori fra undersøkelsens teoretiske rammeverk med håp om å komme frem til en konklusjon som svar på undersøkelsens problemstilling og forskningsspørsmål.

5.1 Hvordan går ledere frem for å skape vekst i bedriften?

For å sikre vekst må ledere sørge for at virksomheten har en fordelaktig posisjon i markedet, dette handler om å etablere konkurransefortrinn.

I lys av teori vil jeg her drøfte hvordan casevirksomheten sikrer posisjonering i markedet, utvikler strategiske ressurser og kapasitet som grunnlag for konkurransefortrinn, drøfte valg av konkurransestrategi og vekststrategi, og til slutt rette et kritisk blikk på valgt teori om tema.

5.1.1 Posisjonering i markedet

Ut fra teori beskrevet i teorikapitlet, vil jeg først drøfte hvordan casebedriften sikrer konkurransedyktighet og vekst i lys av et *konkurranseperspektiv*. I dette perspektivet er fokus rettet mot hvordan virksomhetens ledelse analyserer forhold i virksomhetens omgivelser, med hovedvekt på kunder og konkurrenter, og tilpasser strategien deretter.

Med utgangspunkt i Porters (1980) teori om konkurransekraft, støtter funn i datamaterialet blant annet opp om at casevirksomheten som leverandør ser ut til å være i en situasjon hvor de har *svak forhandlingsmakt* overfor kunde med produktet HVDC ekstrudert kabel. Dette understøttes i datamaterialet hvor det blant annet beskrives at virksomheten historisk sett har lagt langt fremme teknologisk, men at de har mistet dette forspranget.

Bakgrunnen for dette underbygges videre i datamaterialet. En informant viser til at det har vært mange anbudsprosesser casevirksomheten ikke har vært kvalifisert til å delta i siden virksomheten ikke har evnet å utvikle produktet som etterspørres. Konsekvensen har vært at virksomheten i stadig økende grad har opplevd å tape anbudsprosesser – eller ikke har kunnet delta i anbudsprosesser da de ikke har klart å kvalifisere produktet før i senere tid.

Konsekvensen av casevirksomhetens svake forhandlingsmakt eksemplifiseres ved at Dolwin6 prosjektet beskrives som et «må vinne» prosjekt i datagrunnlaget. Informanter formidlet at

prisen ble derfor satt veldig lavt for å vinne dette anbudet og komme inn i et marked virksomheten ikke har vært kvalifisert til å gi tilbud til tidligere.

Det fremkommer også i datagrunnlaget at casevirksomheten er utsatt for *stor konkurranse fra andre aktører*. En informant formidlet at konkurrentene leverer til en lavere pris og med lavere kvalitet – men de vinner anbudene, så markedssituasjonen beskrives som tøff for casevirksomheten.

Det er også støtte i datamaterialet for at casevirksomheten er *utsatt for rivalisering mellom eksisterende bedrifter i bransjen*. Informantene trekker frem at de er utsatt for stor konkurranse, spesielt fra Østen. Det er videre støtte i materialet for at det innen dette markedet har blitt et økt fokus på prisreduksjon og effektivitet. Det å produsere i Norge, som høykostland, fordrer at virksomheten må være ekstremt effektive for å sikre konkurransedyktighet.

Til sist, er det støtte i datagrunnlaget for å hevde at dette oppfattes som *et risikoprojekt* i økonomisk forstand for casevirksomheten. Min tolkning av dette, er at hovedhensikten er å få et referansecase til bruk ved fremtidige anbudsprosesser. Informantene beskriver samtidig at det er et stort marked for denne type kabel, så potensialet er stort i fremtidige prosjekter.

5.1.2 Strategiske ressurser og kapasitet som grunnlag for konkurransefortrinn

Jeg skal her drøfte funn som belyser hvordan casevirksomheten sikrer konkurransedyktighet og vekst i lys av et *ressursbaseperspektiv* (Roos et al. 2014: 26).

I intervjuene kom det frem en rekke ressurser casevirksomheten besitter som beskrives som viktige for å sikre virksomhetens konkurranseevnen på sikt.

For det første er det utarbeidet *strategiske planer* som beskriver hvor virksomheten skal gå frem for å få vekst og konkurransefortrinn. Informantene beskriver at det er utarbeidet strategiplaner for ulike nivåer av virksomheten. Informantene formidler at det er utarbeidet strategiplaner på overordnet nivå for hele selskapet, på business gruppenivå og på produktnivå, alle definert med basis i en markedsanalyse virksomhetene har utarbeidet for å sikre vekst. Dette har til hensikt å sikre en felles retning i arbeid for å øke virksomhetens konkurranseevne. Informantene formidlet også at strategiplanene går over en periode på 5 – 10 år, så det er utarbeidet langsiktige planer. I tråd med Erichsen et al. (2015:253) viser forskning at det å lage strategiplaner er viktig for å kunne møte dagens og fremtidens utfordringer.

En viktig ressurs i casevirksomheten er *kompetanse*. Utgangspunktet for Dolwin6 prosjektet er blant annet det arbeid som har foregått i forskning og utviklingsavdelingen over en periode på 6-7 år for å utvikle HVDC ekstrudert kabel. Et viktig funn som fremkom i datamaterialet, er at forskning og utvikling over en periode på flere år er gitt prioritert i casevirksomheten. Dette kan forstås som en strategi for å sikre utvikling av smartere løsninger, nye produkter og for å sikre konkurransefortrinn i markedet.

Det er videre støtte i datamaterialet for en satsning på å videreutvikle måten å jobbe på. Det vises blant annet til at det nå jobbes kontinuerlig med forbedringsarbeid i virksomheten. Informantene trekker frem at det jobbes for å videreutvikle mer rasjonelle arbeidsprosesser, videreutvikle produktene (høyere spenninger, lettere kabler m.m.) samt at det er igangsatt tiltak for å redusere virksomhetens kostnadsside.

Med utgangspunkt i casevirksomhetens størrelse, kommer det frem i intervjuene at virksomheten over tid har gjennomført flere strukturelle endringer. Det vises blant annet til at offshore og kabeldelen av virksomheten er slått sammen til en enhet for sikre en samordnet innsats mot kundene. Et annet funn med bakgrunn i strukturendringen, er at virksomheten begrunner omstruktureringen med et ønske om å vinne igjen markedet og for å møte kundenes behov totalt sett.

I tillegg beskrives *beliggenhet* som en viktig ressurs i ressursperspektivet. Et viktig funn, er at casevirksomheten bygger ut kapasitet i andre land for å sikre nærhet til markedene produktene skal leveres til for å sikre konkurransedyktighet.

På den annen side, er det også støtte i datagrunnlaget for å hevde at *størrelse* kan være en barriere mot konkurransefortrinn. Et funn i datagrunnlaget, er at casevirksomheten har tilhold i mange land, og at det er en utfordring. Samhandling på tvers av landegrenser beskrives som utfordrende. Dette behandles nærmere i avsnitt 5.3.

Videre formidles det at casevirksomheten har hatt en veldig god økonomisk utvikling de siste årene, dette har gitt et grunnlag for å kunne satse videre. Jeg tolker dette dithen at det er god økonomi i virksomheten og vilje til å investere videre. Dette kommer blant annet til syne både ved oppkjøp av nye virksomheter og investeringer i allerede eksisterende anlegg.

I teorikapittelet beskrev jeg fire forhold som må ligge til rette for at en virksomhet skal kunne oppnå varige konkurransefortrinn i tråd med ressursperspektivet (Roos et al. 2014:25). Med bakgrunn i min beskrivelse over, er det støtte i datamaterialet for å hevde at casevirksomheten

har ressurser som er verdifulle, i den forstand at virksomheten kan iverksette ulike strategier for å øke effektiviteten. I tillegg innehar virksomheten ressurser som er sjeldne, i kraft av blant annet kompetanse, størrelse, beliggenhet og kapital. Jeg tolker det også dithen at flere av ressursene nevnt over er vanskelige å imitere, blant annet er utvikling av HVDC ekstrudert kabel et resultat av mange års forskning. Det foreligger ikke støtte i datamaterialet til å hevde at produktet ikke kan erstattes av likeverdige substitutter, men det er støtte i materialet som viser at andre konkurrerende virksomheter har utviklet og er tilbydere av et tilsvarende produkt i markedet.

Til sist beskrives omdømme som en viktig faktor i ressursperspektivet. Det er støtte i datamaterialet for å hevde at casevirksomheten har et godt omdømme, ihvertfall hos den kunden de har fått den første avtalen med vedrørende produksjon av HVDC ekstrudert kabel. På den annen side formidles det også at markedet har kort hukommelse. Dette kan tolkes som at det ikke er rom for hvile i leveransene, det må være kvalitet i alle ledd av leveransen til enhver tid for å opprettholde et godt omdømme i markedet.

I tråd med Roos et al. (2014:26), er det ressursbaserte perspektivet i nyere forskning utvidet med begrepet *dynamisk kapabilitet*. Funn i datamaterialet indikerer at fokus på samarbeid på tvers, land og sjø sammen, vil løse mye av det virksomheten har sett som utfordrende for å være mer kostnadseffektive. Samtidig argumenteres det for at det å være en virksomhet med tilhold i mange land er en utfordring. Det kan tyde på at det å tilpasse ressurser og kompetanse til raskt omskiftelige omgivelser er en krevende øvelse både for ledere og ansatte, noe som kan føre til motstand mot endringene.

Med bakgrunn i beskrivelsene over, er det støtte i datagrunnlaget for å hevde at det er endringsvilje og fleksibilitet i organisasjonen. Ut fra hva informantene formidler har virksomheten de senere årene snudd en trusselsituasjon til en mulighetssituasjon ved at det er iverksatt en rekke tiltak for å redusere trusselen fra konkurrenter, virksomheten har kvalifisert et nytt produkt, og utviklet et attraktivt produkt til markedet. Dette har resultert i at de i dag har kvalifisert HVDC ekstrudert kabel, fått en stor kontrakt og er i prosess for å realisere sin første kontrakt med denne type kabel.

5.1.3 Valg av konkurransestrategi

Som beskrevet i teorikapittelet presenterer Porter (1980) tre generiske konkurransestrategier: kostnadslederskap, differensiering i form av merverdi eller fokusstrategi.

Ut fra det som er formidlet i intervjuene, er det støtte i materialet for at casevirksomheten har fokus på kostnadsminimerende tiltak. For å komme inn i markedet er det i datagrunnlaget beskrevet at DolWin6 prosjektet ble solgt inn veldig billig, men det er ikke støtte for at virksomheten ønsker å tilby HVDC ekstrudert kabel til en lavere kostnad enn konkurrentene på sikt.

Informanter uttrykker at det jobbes kontinuerlig med forbedringsprosesser for å effektivisere og redusere kostnadene. På den annen side er det ikke støtte i datagrunnlaget til å hevde at det er maksimal reduksjon innen forskning og utvikling, service og salgsinnsats. Forskning og utvikling har derimot vært et prioritert område de siste årene for å kvalifisere HVDC ekstrudert kabel i markedet.

Det er støtte i datagrunnlaget til å hevde at casevirksomheten jobber aktivt for å ha kontroll med kostnadsdriverne knyttet til verdikjeden for å være konkurransedyktige i et krevende marked. Dette i kraft av det informantene beskriver om at det kontinuerlig jobbes med forbedringsprosesser i virksomheten.

Samtidig formidlet informanter at eierne har investert tungt i virksomheten Halden, de ansatte i denne delen av virksomheten føler at de blir satset på.

Det er ikke nevnt eksplisitt i datagrunnlaget, men det er elementer som peker i retning av *differensiering* som konkurransestrategi i datagrunnlaget. Informantene beskriver DolWin6 prosjektet som et «gi bort» prosjekt for å sikre tilgang til et attraktivt marked. En informant formidlet at virksomheten er opptatt av å levere god kvalitet, i tillegg er det beskrevet at casevirksomheten har lagt opp til tilgjengelighet i relevante markeder og at virksomheten er opptatt av å sikre et godt omdømme. Dette kan tolkes som at det er støtte i datagrunnlaget til å hevde at casevirksomheten ønsker å gjøre seg unike ved å kombinerer ulike virkemidler for å sikre vellykket differensiering ved fremtidige innsalgprosesser. Markedet for denne type kabel beskrives som enormt i datagrunnlaget. Japan og USA er i tillegg til Europa nevnt som naturlige vekstområder for HVDC ekstrudert kabel.

5.1.4 Valg av vekststrategi

I tråd med Ansoffs ekspansjons - eller vekstmatrise (1957, i Erichsen et al. 2015:279) er det støtte i datagrunnlaget for å hevde at casevirksomheten over en periode på flere år har jobbet for å *utvikle et nytt produkt* i kraft av HVDC ekstrudert kabel. Dette medfører at casevirksomheten tilbyr et nytt produkt til en målgruppe virksomheten allerede betjener. I tillegg er det støtte for å hevde at virksomheten etterstreber *markedsutvikling*. Det kommer

tydelig frem i datagrunnlaget at casevirksomheten ønsker å tilby HVDC ekstrudert kabel til nye marked. Både USA, Japan og Europa er nevnt som potensielle vekstområder.

Casevirksomheten har benyttet ulike tiltak for å sikre konkurransefortrinn og vekst. Slik det beskrives av informantene, er dette gjort gjennom organisk vekst og læring. Det er omfattende støtte i datagrunnlaget for å hevde at ledelsen har tatt grep for å utvikle egen kompetanse og ressursbase. I tillegg har ledelsen tatt grep ved oppkjøp for å sikre økt markedstilgang.

5.1.5 Kritisk blikk på valgt teori om tema

En sentral kritikk mot Porters perspektiv på strategi, er at dette ikke kan gi varige konkurransefortrinn. Argumentet er at der en organisasjon tjener gode penger på å velge å konkurrere på pris (kostnadsleder), så vil det raskt være konkurrenter på plass som forsøker å etterligne suksessen. Dermed vil fortjenestemarginene raskt avta dramatisk. Dersom noen velger en differensieringsstrategi, kommer det raskt konkurrenter som vil nyte godt av den ekstra fortjenesten disse oppnår i sine deler av markedet (Barney, 1991; Prahalad & Hamel, 1990, i Jacobsen & Thorsvik 2014:44-46).

Dermed hevder enkelte at kilden til langvarig effektivitet og konkurransefortrinn ligger i de ressursene organisasjonen kontrollerer, ikke nødvendigvis i de strategier som velges. Ifølge et slikt perspektiv, er det viktigste strategiske valget å opparbeide seg spesielle ressurser som ingen andre i bransjen har. Ifølge Barney (1990, i Jacobsen & Thorsvik 2014:45), kan disse ressursene være av tre ulike typer:

1. Fysiske ressurser som maskiner, bygninger, tilgang til råmaterialer og fysisk lokalisering, samt tilgang på kapital.
2. Menneskelige ressurser som kompetanse, innsikt, erfaring og intelligens hos ansatte og ledere.
3. Organisatoriske ressurser knyttet til både formelle elementer som struktur og systemer, samt uformelle elementer som relasjoner mellom medlemmene i organisasjonen.

For at disse ressursene skal utgjøre et strategisk fortrinn i forhold til konkurrentene, må disse ressursene tilfredsstillende tre krav:

1. De må være viktige, det vil si at de må være ressurser en organisasjon kan benytte for å utnytte mulighetene i markedet, eller at det er ressurser som kan nøytralisere trusler fra omgivelsene.

2. De må være knappe i den forstand at det må være noe som ikke alle i bransjen har lett tilgang til.
3. De må være vanskelig å kjøpe, etterligne, kopiere eller finne erstatninger for. Spesielt det siste forholdet trekkes frem som særlig viktig (Dierickx & Cool 1989, i Jacobsen & Thorsvik 2014:45).

Klarer organisasjonen å utvikle slike ressurser, vil det også være svært vanskelig for en konkurrent å etterligne suksessen. I tråd med Porter (1996, i Jacobsen & Thorsvik 2014:45) vil organisasjoner som tilbyr en komplett «pakke» der design, produksjon, logistikk, distribusjon, personalets kompetanse, og lignende bidra til en helhet som er vanskelig å kopiere.

I de senere år har det vært lagt mer og mer vektig på at den kompetansen en organisasjon besitter, er dens fremste strategiske fortrinn. Kompetanse forstås her i vid forstand, og på flere ulike nivåer. I tråd med Nonaka (1994) og Prahalad & Hamel (1990, i Jacobsen & Thorsvik 2014:45), gjelder dette den individuelle erfaring og kunnskap til de enkelte personer som befinner seg i organisasjonen, men det gjelder også hvordan disse enkeltindividene er i stand til å dele kunnskap og erfaring med andre. Pfeffer (1994, i Jacobsen & Thorsvik 2014:46) hevder at dette berører alt fra hvordan virksomheten er strukturert, hva som kjennetegner dens kultur og uformelle maktforhold, til hvordan man kommuniserer og hvordan man lærer av hverandre. Disse menneskelige og organisatoriske ressursene er svært vanskelige å kopiere eller å kjøpe fra andre.

I nyere teorier om strategi ser det ut som disse tilnærmingene i stadig større grad likestilles. Flere forskere, blant annet De Wit & Meyer (2004); Faulkner & Campbell 2003; McGee et al. 2005, i Jacobsen & Thorsvik 2014:47) hevder dette innebærer at strategiske valg bør baseres både i eksterne forhold og i de unike ressurser en organisasjon har eller kan tilegne seg.

Akkurat som det ressursbaserte perspektivet vokste frem som en kritikk av det posisjonsbaserte perspektivet, har også det ressursbaserte perspektivet møtt betydelig kritikk. Chakravarty (1997, i Jacobsen & Thorsvik 2014:47) sier at den alvorligste kritikken hevder at ressursperspektivet ikke er egnet til å forstå hvorfor noen organisasjoner gjør det godt i svært skiftende markeder. Å bygge unike ressurser krever lang tid, noe som ikke går å forene med behov for raske og til dels dramatiske endringer (Legnick-Hall & Wolf, 1999, i Jacobsen & Thorsvik 2014:47). Samtidig har konkurransen hardnet til, blitt mer global, slik at det stadig er vanskeligere å gjøre det bedre enn konkurrentene i et eksisterende marked. Markedet er

blitt et «rødt hav med blodig konkurranse» der alles kamp mot alle fører til at det blir vanskeligere for alle. Veien til å gjøre det bedre enn andre er dermed å finne et marked der det ikke er noen konkurranse, det såkalte «blå hav», et midlertidig monopol der bedriften – i alle fall i en periode – kan ta ut en større fortjeneste (Kim & Mauborgne 2005 & 2009, i Jacobsen & Thorsvik 2014:48).

For å klare dette må organisasjonen bevege seg forbi tankegangen om hvordan den skal «slå» konkurrentene. I stedet må oppmerksomheten rettes mot fire sentrale elementer:

1. Er det noe i bransjestandarden som tas for gitt, men som vi ikke trenger å bry oss om?
2. Er det enkelte standarder i bransjen som er altfor høye og kostbare?
3. Er det noen standarder i bransjen som vi bør høyne?
4. Hva kan vi tilby som ingen andre i bransjen har tilbudt?

Virksomheter som klarer å tenke på denne måte, har muligheten til å skape seg helt nye og lønnsomme markeder (Kim & Mauborgne 2005 & 2009, i Jacobsen & Thorsvik 2014:48).

5.1.6 Oppsummering

Jeg har i kapittel 5.1, med underpunkter, belyst ulike tiltak ledelsen i Nexans har iverksatt for å sikre konkurransedyktighet og vekst og drøftet dette i lys av relevant teori. Det har fremkommet at ledelsen har iverksatt en rekke tiltak, både interne og eksterne, for å posisjonere virksomheten i markedet. Avslutningsvis har jeg presentert kritiske betraktninger på de teorier og perspektiv som er lagt til grunn for dette forskningsspørsmålet.

5.2 Hvordan sikrer ledelsen at strategi blir omsatt til handling i praksis?

Funn i analysen tyder på at både planleggingen og implementeringen av DolWin6 prosjektet har vært utfordrende.

For å få en økt forståelsen for hvordan ledere sikrer at strategi blir omsatt til handling i praksis, vil jeg her drøfte hvordan dette har foregått i casevirksomheten og hvordan dette oppfattes av ledere og ansatte. Forskning viser at god planlegging og målformulering, kommunikasjon, allokering av ressurser og god saksgang er viktig for å sikre at strategi omsettes til handling.

5.2.1 Planlegging og målformulering

Ut fra teori beskrevet i teorikapitlet, vil jeg først drøfte hvordan informantene i casebedriften beskriver den planlegging og målformulering som har skjedd i DolWin6 prosjektet.

I datamaterialet kommer det frem at planleggingen av DolWin6 prosjektet ble påbegynt før det var klart at de hadde fått kontrakten. Det kom også frem at forløpet til etableringen av Dolwin6, var en lang tilbudsprosess for å få tildeling av oppdraget.

På den ene siden oppdaget informantene i DolWin6 prosjektet raskt store utfordringer med kontrakten, noe som bidro til å gjøre planleggingen av prosjektet utfordrende. Det første informantene registrerte, var at det var mange milepæler i kontrakten, i tillegg var den skrevet på tysk – og det tok et halvt år før kontrakten var oversatt til norsk. Dette kan forstås som at det har tatt lang tid før nøkkelaktører i virksomheten har forstått det reelle innholdet i kontrakten.

I tillegg formidlet en annen informant at det har vært utfordrende å få oversikt over det kommersielle i kontrakten, og hva det betyr for det tekniske – og at de på flere områder ikke klarte å se hva virksomheten og kunden faktisk er enige om.

Videre ble det formidlet at dette er en kompleks kontrakt hvor det har vært vanskelig å lese seg opp på hva som faktisk skal leveres. Dette ble beskrevet godt av en informant, som formidlet at kontrakten på overordnet nivå er ok, men når det kommer ned på skrue og mutternivå er den vanskelig å forstå.

Samtidig formidler informantene at de benyttet standard prosjektmodell etablert i virksomheten for å planlegge iverksettelsen av prosjektet. Dette innebar at prosjektet ble organisert i et prosjektteam, kick-off prosesser startet, de gikk igjennom kontrakten, satt opp tekniske dokumentlister og etablerte en møtестruktur for å sikre god styring i prosjektet.

I praksis kan dette tolkes som at planleggingen av Dolwin6 prosjektet ble påbegynt før sentrale aktører i virksomheten hadde oversikt over kontraktens faktiske innhold. Dette kan tolkes som at iverksettelsen startet før planleggingen var fullført i DolWin6 prosjektet. I tråd med Atkinson (Atkinson 2006, i Pedersen et al. 2011:45), består planlegging i å klargjøre hva som skal oppnås med strategien, det må stilles klare veldefinerte mål. Slik det fremkommer i informantenes uttalelser kan det tolkes som at dette skiller seg klart fra anbefalinger i etablert teori. Sett i lys av Aldehayyat & Anchor's forskning (2010, i Pedersen et al. 2011:45), hvor de

identifiserte en klar sammenheng mellom effektiv strategisk planlegging og virksomhetens prestasjoner, er dette interessant. I lys av dette formidlet en informant at «alt har skjedd samtidig» i DolWin6. For å underbygge dette formidlet en informant at det fremdeles ikke forelå noen godkjent plan og dokumentliste i midten av mars 2018, åtte måneder etter at avtalen ble signert. Informanten presiserte at dokumentlisten er det de i utgangspunktet ønsker å ha på plass for å vite hva de skal gjøre i leveransen. På dette tidspunktet hadde informanten vært i møte med kunde uken før, da var det fremdeles mange elementer i plan og dokumentlisten som ikke var på plass. I lys av dette, viser Aldehayyat & Anchor's forskning (2010, i Pedersen et al. 2011:45) at virksomheter som opplever problemer med implementering av strategisk planlegging, oppnår dårligere prestasjoner.

For å virkelig lykkes og prestere godt, må det utvikles klare planer for iverksettelse av strategien, med klare tidsrammer som identifiserer den enkeltes konkrete ansvarsområder og identifiserer hvem som har ansvar for at oppgaven utføres (Schaap 2012, i Roos et al. 2014:268). Når organisasjonsstrukturen og de forskjellige ansvarsområdene er klarlagt, er det viktig å konkretisere de overordnede strategiske målene. De omsettes til handling ved at en fordeler dem på de forskjellige arbeidsgruppene som skal nå målene. Deretter må en prøve å få svar på spørsmålet om hvilke mål de trenger å nå, og hvordan de skal kommuniseres og koordineres (Lynch 1997, i Roos et al. 2014:268). Forskning viser også at klare mål er viktig for å lede medarbeidernes atferd (Michlitsch, 2000, i Pedersen et al. 2011:45).

Med bakgrunn i dette, er det nærliggende å anta at både planlegging og målformulering har vært utfordrende i DolWin6 prosjektet. Vi skal nå se nærmere på hvordan dette har påvirket kommunikasjonen i DolWin6 prosjektet.

5.2.2 Kommunikasjon

Forskning viser at kommunikasjon er nært forbundet med planlegging. Jo bedre planleggingen har vært, jo tydeligere kan det kommuniseres hva som forventes av virksomhetens medarbeidere (Pedersen et al. 2011:46).

Slik det fremkommer i datamaterialet ble nyheten om at virksomheten ble tildelt DolWin6 kontrakten formidlet på virksomhetens intranett. Samtidig formidlet informantene som har hatt en funksjon i tilbudsfasen av prosjektet at de fikk noen statusoppdateringer i etterkant av møter med den potensielle kunden.

Informanter som ikke var involvert i tilbudsprosessen formidlet at første gang de hørte om prosjektet var i kraft av rykter i gangene. Det kom frem i intervjuene at det tidlig gikk rykter

om at prisen var lagt veldig lavt for å komme inn i dette markedet. Ryktene i gangen gikk på at noen ville ha prosjektet, andre ikke. Dette med bakgrunn i at prosjektet var priset veldig lavt og dermed betraktet som et risikoprojekt. Samtidig kom det tydelig frem i datamaterialet at dette ses på som et viktig prosjekt for virksomheten, og at ledelsen i Paris fulgte nøye med på utviklingen.

Flere informanter formidlet at virksomheten har en standard prosedyre for kommunikasjon, dette er en del av prosjektmodellen i virksomheten. I tråd med standard prosedyre for kommunikasjon sender prosjektleder ute en mail til relevante nøkkelpersoner i virksomheten for å melde prosjektstart. Informanten formidlet også at det ble avholdt et internt møte hvor forventninger ble kommunisert til prosjektdeltakerne.

Samtidig fremkommer det av datamaterialet at overgangen mellom tilbudsfasen og leveransefasen var rotete og utydelig. Den kommunikasjon som ble gjort i overgangen fra tilbud til leveranse blir beskrevet som for dårlig. Det var mange spørsmål og uklarheter i denne fasen.

Kommunikasjonen under prosessen har foregått på en annen måte enn hva de ansatte er vant til. Det formidles en usikkerhet rundt kontrakten/leveransen og at «alt har skjedd samtidig» i dette prosjektet. Siden kommunikasjon er nært forbundet med planlegging er det nærliggende å anta at det har vært vanskelig å kommunisere en tydelig retning i DolWin6 prosjektet på grunn av manglende forståelse for kontraktens innhold. Disse funnene avviker fra anbefalinger i etablert teori. Rapert et al. (2002, i Pedersen et al. 2011:46) viser at kommunikasjon er viktig for å bidra til økt forståelse for strategien og de strategiske prioriteringer som iverksettes i virksomheten. I dette studiet indikerer datamaterialet at kommunikasjonen mellom tilbud og leveranseorganisasjonen i den innledende fasen ikke har vært tilstrekkelig. I tråd med Alexander (1985; Dooley et al., 2000; Rapert et al., 2002; Parnell, 2008, i Pedersen et al. 2011:46), fremheves konsensus om strategien som viktig for å sikre implementering av strategien, i dette fremheves kommunikasjon som helt sentralt.

Ut fra den informasjon som fremkommer i datamaterialet, kan dette tolkes som at kommunikasjon i planleggings og iverksettelsesfasen i DolWin6 prosjektet ikke har vært tilstrekkelig.

I tråd med anbefalt teori kan en tilgang til kommunikasjon være gjennom fortellinger om hvordan virksomheten i løpet av implementeringen av strategien skal forandre seg, og hvordan disse forandringene fastholdes (Sonenshein, 2010, i Pedersen et al. 2011:46).

Ashcraft et al. (2009, i Jacobsen & Thorsvik 2014:278-279) beskriver kommunikasjon som den viktigste prosessen i alle organisasjoner fordi den er avgjørende både for intern integrasjon og for ekstern tilpasning. Heide et al (2002, i Pedersen et al. 2011:48) kom i deres studie frem til at mangelfull kommunikasjon var den største barrieren for vellykket strategiimplementering.

Dette kan tolkes som at spesielt to forhold har vært utfordrende i DolWin6 prosjektet. Det ene er uklar kommunikasjon i overgang mellom tilbud og leveranse, det andre er at manglende forståelse for innholdet i kontrakten har ført til uklar og utydelig kommunikasjon av retning i prosjektet.

5.2.3 Ressursallokering

Strategiimplementering gir et ressursbehov. Som nevnt i teorikapittelet, er eksempler på ressurser blant annet kapital, medarbeidere, kompetanse, tid og kunnskap (Alexander, 1985; Okumus, 2003, i Pedersen et al. 2011:47). I dette avsnittet behandles ressursallokering i snever forstand, her drøftes vurderinger rundt allokering av medarbeidere, kompetanse og kunnskap for å sikre implementering av den operative strategien.

I DolWin6 prosjektet beskriver informantene at ressurstilgang er en klassisk utfordring. Informanter formidler at det å allokere de rette medarbeiderne inn i prosjektet til rett tid i henhold til kravene i prosjektet er utfordrende. Allikevel formidles det at ansettelse til prosjektet ble foretatt før avtalen var signert. I tillegg formidles det at nøkkelpersoner ble trukket tidlig inn i prosjektet, det ble jobbet aktivt for å definere organisasjonen på et tidlig tidspunkt. Dette er i tråd med det Okumus (2003) kom frem til i sin forskning. Ifølge Okumus (2003, i Pedersen et al. 2011:47), er en viktig oppgave i planlegging og implementering å allokere tilstrekkelig med ressurser og de rette ressurser for å sikre at de oppgaver som skal løses blir løst.

Forskning viser også at det er avgjørende for virksomhetens suksess at de rette ressurser allokeres til oppgavene. I tråd med Govindarajan er det spesielt viktig å få allokert de rette lederne til de rette oppgavene (Govindarajan 1989, i Pedersen et al. 2011:47). Totalt sett er det støtte i datamaterialet til å hevde at utvelgelse av både prosjektmedarbeidere og ledere i DolWin6 prosjektet har vært vellykket, det ble formidlet at det ble foretatt mange gode valg i denne fasen.

Allikevel kommer det frem i undersøkelsen at det har vært ulike og til dels motstridende behov som har gjort seg gjeldene i utvelgelsen. Forskning viser at en viktig oppgave er å

allokere de rette ressurser til de oppgaver som skal løses. Funn i datamaterialet tyder på at det har vært utfordringer knyttet til det å velge de rette personene til prosjektet. Et eksempel som er trukket frem i datamaterialet, tar for seg de vurderinger som ble foretatt rundt hvorvidt ansatte fra Forskning og utviklingsavdelingen, som hadde god kjennskap til HVDC ekstrudert kabel, skulle være med inn i leveranseprosjektet eller ikke. Motargumentet gikk på at det var behov for å beholde medarbeiderne i forskning og utviklingsavdelingen for å videreutvikle kablen fra 320kw til 500kw. Dette kan relateres til forskningen til Cyert & March (1963 og Pettigrew (1977, i Pedersen et al. 2011:37). Deres forskning konkluderte med at det eksisterer en rekke mål og interesser i en virksomhet, disse er ofte heterogene og i konflikt med hverandre. Konsekvensen er ofte at det kan oppstå konflikter som karakteriseres av forhandlinger, kompromisser og maktkamp. Dette er det støtte for i datagrunnlaget hvor det fremkommer at ressursallokeringen var gjenstand for interne diskusjoner i ledergruppen. Videre kom det frem i intervjuene at det fremdeles er uenighet knyttet til den beslutning som ble fattet. Det som fremkommer i datagrunnlaget, er at det som i utgangspunktet ble oppfattet som en omforent beslutning ble endret, og at flere av informantene oppfattet denne prosessen som merkelig. I tråd med Johnsen & Scholes (1993, i Roos et al. 2014:260), setter ressursallokeringen retning for bedriftens operative strategi, og det er svært viktig at en tar i betraktning hvilke enheter eller aktiviteter som på lengre sikt skal utvikles til konkurransefortrinn. I datamaterialet ble det ansett som viktig å opprettholde trykket på forskning og utvikling for å sikre konkurransefortrinn på sikt. Dermed ble ressursene fra forskning og utviklingsavdelingen værende i sin avdeling, men har bidratt med sin kompetanse inn i leveranseprosjektet.

Samtidig viser funn at det var utfordrende å velge ut ansatte til ledende stillinger i prosjektet, spesielt til stillinger som er særlig krevende over tid. I den ideelle verden velges medarbeider ut fra blant annet kompetanse, erfaring og egnethet, men det kom frem i undersøkelsen at det også legges andre vurderinger til grunn. Ett element som kom frem var at det oppleves om vanskelig å plasser personer i roller som innebærer mye reisevirksomhet. I store og langvarige prosjekt, som DolWin6 prosjektet, er det viktig at de ressurser som allokeres til prosjektet evner å stå løpt ut. Dette kan tolkes som at det å sikre kontinuitet er viktig. En utfordring som kommer frem i datagrunnlaget er viktigheten av å ikke overselge stillingene som skal besettes til aktuelle kandidater. I denne undersøkelsen kom det frem at ærlig dialog om fordeler og ulemper ved en aktuell stilling er viktig å gjennomføre i ressursallokeringsfasen.

Til slutt kom det frem at en gjennomført teamutviklingsprosess i oppstarten av prosjektet gjorde noe med den mellommenneskelige samhandlingen i prosjektgruppen, dette trekkes frem som et viktig læringspoenget i en teknisk orientert virksomhet med liten tradisjon for denne type fokus. Hensikten som formidles, var å bygge et sterkt team, gi medarbeiderne mulighet til å bli kjent med hverandre slik at de får et bedre grunnlag til å stole på hverandre og bygge tillit i prosjektgruppen. Fokus i teamutviklingsprosessen, gikk blant annet på forståelse av kontrakten og at alle skulle forstå sitt ansvar ut fra kontrakten, så læring var sentralt i denne prosessen. Dette funnet er i overensstemmelse med det Lorange (1998) fant i sin forskning. Lorange kom frem til at det kan være vanskelig å identifisere hvilken kompetanse som er nødvendig tidlig i implementeringsforløpet. Det kan skje læring underveis, noe som sannsynligvis er nødvendig for å kunne implementere strategien (Lorange, 1998, i Pedersen et al. 2011:48). Dette kan tolkes som at det å avholde teamutviklingsprosesser i læringsøyemed kan være et bidrag til å sikre en bedre implementering av strategi.

Avslutningsvis viser forskning at ressursallokering er viktig fordi det vil oppstå problemer senere i implementeringsforløpet dersom det ikke er foretatt en hensiktsmessig allokering av ressurser (Govindarajan, 1989, i Pedersen et al. 2011:47).

5.2.4 Saksgang

Informantene formidler at de har lært mye av denne prosessen, blant annet nevnes det at viktige forhold i tilbudet manglet, og at den *handover* leveransegruppen fikk av tilbudsteamet ikke var i henhold til den praksis de ansatte er vant til i virksomheten. Dette indikerer at det har forekommet avvik fra etablert praksis i den innledende fasen av DolWin6 prosjektet, og at det har skapt utfordringer i iverksettelsesfasen. Dette kan forstås som avvikende fra etablert teori. I tråd med Pedersen et al. (2011:48-49) er det viktig å undersøke om saksgangen i virksomheten matcher strategien, det kan vise seg at de endringer som skjer i virksomheten fører til et behov for å endre saksgang og ansvarsfordeling. En informant formidlet usikkerhet rundt hvorvidt dagens arbeidsstruktur er egnet til å møte de krav som settes, siden leveransene stadig blir mer komplekse. I tråd med etablert teori, kan det derfor vurderes om de endringene som skjer i organisasjonen fører til et behov for å endre saksgang og ansvarsfordeling (Pedersen et al. 2011:48-49).

Funn tyder også på at det det har vært utfordringer knyttet til rolle og ansvarsfordeling i prosjektet da det formidles at rollene i prosjektet ikke er klart nok beskrevet. Informantene

formidler at dette har medført at det har tatt lenger tid å iverksette de oppgavene som skal utføres. Dette kan tolkes som at de ansatte opplever at det er uklare ansvar og myndighetsforhold, at det gis ulike tilbakemeldinger avhengig av hvilken leder man snakker med. Allikevel beskriver informantene at det alltid har løst seg, men at det er en kilde til frustrasjon i prosjektgruppen. Hovedbekymringen er at denne uklarheten har bidratt til å forsinke implementeringen.

Med tanke på saksgang tyder funn på at virksomhetens standard prosjektmodell har vært vanskelig å følge i dette prosjektet. Informantene beskriver at DolWin6 prosjektet skiller seg ut fra normalen ved at alt skjer samtidig. Det formidles også at den etablerte prosjektmodellen følges, men ikke i riktig rekkefølge. Dette er interessant fordi forskning viser at manglende rutiner og uklar ansvarsfordeling er en stor barriere for strategiimplementering da det resulterer i manglende oppfølging og koordinering Heide et al. (2002, i Pedersen et al. 2011:48-49). Det er støtte i datamaterialet til å heve at det eksisterer rutiner for prosjektgjennomføring i virksomheten, men det er bred støtte i datamaterialet til å hevde at prosjektmodellen, slik den er definert, ikke har fungert ved planlegging og iverksettelse av DolWin6 prosjektet.

Videre indikerer funn at det er tett oppfølging av progresjonen i prosjektet, men at det er ulik forståelse blant informantene rundt hvordan resultatmålingene gjennomføres. Vi så i analysekapittelet at fremdriften i DolWin6 prosjektet følges nøye. Informantene beskriver at status blant annet følges opp i forhold til økonomi, HMS, evne til å følge egne prosedyrer, fremdrift i henhold til plan og dokumenter, og status i henhold til definerte milepæler. At det gjennomføres ulike målinger av både finansiell og ikke-finansiell art (Atkinson, 2006; Okumus, 2003; Stonich, 1981, i Pedersen et al. 2011:49), harmonerer godt med etablert teori. Samtidig viser etablert teori at det er viktig å besluttes hva som skal måles, om det skal vurderes om målene er oppnådd eller ikke, og hvis ikke - hva som er årsaken til det (Okumus, 2003, i Pedersen et al. 2011:49). Når det gjelder målinger og forbedringstiltak formidlet informanter at prosjektgruppen strever med å gjennomføre kontinuerlige forbedringer som gruppe. Samtidig viser etablert teori at evalueringer er en forutsetning for å kunne levere feedback. Videre viser forskning at feedback er viktig for at virksomheten skal kunne korrigere innsatsen i løpet av implementeringsforløpet (Sull, 2007, i Pedersen et al. 2011:49). I tillegg viser annen forskning at feedback også er viktig ut fra læringsperspektiv (Lorange, 1998, i Pedersen et al. 2011:49). Dette kan indikere at virksomheten gjennomfører ulike målinger, men at forståelsen og dermed effekten av målingene ikke er forankret fullt ut i

prosjektgruppen. Videre kan dette tolkes som at prosjektgruppen ikke klarer å forstå de tilbakemeldingene målingene gir, og at de derfor heller ikke evner å nyttiggjøre seg og lære av resultatmålingene fullt ut.

5.2.5 Oppsummering

Jeg har i kapittel 5.2, med underpunkter, drøftet hvordan ledelsen i casevirksomheten har gått frem for å sikre at strategi blir omsatt til handling i praksis. Det har fremkommet at det har vært utfordrende for ledelsen både å planlegge og lage klare og tydelige mål i dette prosjektet. I tråd med teori, viser også drøftingen at det har vært vanskelig for ledelsen å kommunisere en tydelig retning i prosjektet. Vi har også sett at ledere har opplevd det som utfordrende å allokere de rette ressurser til prosjektet. Til slutt, viser drøftingen at manglende rutiner og uklar ansvarsfordeling har vært en utfordring i prosjektet.

5.3 Hvordan oppfattes kommunikasjonen av strategien av de ansatte?

Forskning har vist at strategiimplementering normalt innebærer en grad av endring i forhold til den eksisterende situasjonen. Til tross for at både endring og tilpasning er helt avgjørende for om en bedrift skal overleve, vil konsekvensene av endringer ofte føre til at de ansatte motsetter seg dette. Som vi så i teorikapittelet, er en av de store utfordringene for ledere er å kun fokusere endringene mot de faktorene som er helt nødvendige for å oppnå et ønsket resultat. Tiltakene må derfor velges ut fra hva som totalt sett fører til minst kostnader for organisasjonen (Roos et al. 2014:247). Informasjon, dialog og medvirkning fra virksomhetens øvrige ledelse og medarbeidere er trekkes frem som svært viktige forhold å ivareta ved endring (Irgens 2011, i Erichsen et al. 2015:295).

I dette avsnittet skal jeg drøfte forskningsspørsmål tre: Hvordan oppfattes kommunikasjonen av strategien av de ansatte?

Jeg benytter Kotters (1996) endringsprogram i åtte trinn som utgangspunkt for drøftingen av dette temaet. Kotter (1996) er opptatt av tre overordnede forhold: 1) At det skapes forståelse, et opplevd behovet for endring, 2) forankring ved at medarbeidere involveres og derigjennom muliggjøre endring, og 3) forpliktelse, hvor fokus legges på å vedlikeholde og forankre endringen.

5.3.1 Hvordan forstås behovet for endring i virksomheten?

Funn i analysen viser at det er varierende grad av forståelse for behovet for endring i virksomheten. Analysen viser at det både er krefter som virker for- og imot implementeringen av DolWin6 prosjektet i virksomheten.

I samsvar med Kotters (1996) første trinn, kom det tydelig frem i intervjuene at DolWin6 prosjektet oppfattes som et viktig prosjekt for virksomheten av informantene. I datagrunnlaget vises det til at det allerede tidlig i innsalgsprosessen ble klart for de ansatte at dette var en viktig avtale for virksomheten. En informant formidlet at alle opp til øverste ledelse var med i innsalget av DolWin6 prosjektet. Videre understrekes det at ledelsen i Norge deltok aktivt inn i salget, noe som sendte tydelige signaler inn i virksomheten om viktigheten av å få denne kontrakten. Dette kan tolkes som at det er støtte i datagrunnlaget for at behovet for å få kontrakten var godt forankret i virksomheten. På den annen side er det uttrykt engstelse for at risiko i dette prosjektet er stor på grunn av lave marginer. Det har fremkommet at deler av ansattgruppen har ønsket prosjektet velkommen, mens andre ikke har ønsket det.

Samtidig er det støtte for at viktigheten av å få kontrakten tidlig ble kommunisert bredt ut til de ansatte i virksomheten. Allikevel viser funn i datamaterialet at det har vært interne krefter i virksomheten som har bidratt til at utviklingen av HVDC ekstrudert kabel har tatt lenger tid enn nødvendig. En informant formidlet at de har blitt overstyrt av sterke ansatte i Frankrike, men at de har fått litt friere tøyler til å jobbe etter hvert. Dermed er det støtte i datamaterialet til å hevde at det var en forståelse i virksomhet av behovet for å utvikle HVDC ekstrudert kabel, men at det allikevel var motkrefter internt i organisasjonen.

Et viktig poeng ledere må være klar over, er at de som regel sitter nærmere beslutningene og dermed ser endringsbehovet tydeligere enn medarbeideren (Erichsen et al. 2015:302). Fra medarbeiders side kan motstand mot forandring sees som et resultat av vanetenkning og forsvar av særinteresser. Samtidig viser forskning at endring ofte betyr at man går fra en sikker tilstand, noe man vet noe om, til en situasjon preget av usikkerhet. Endring fører til at man konfronteres med det ukjente, noe som for enkelte kan føles "skummelt". Det tryggeste er å holde på det man har; man vet aldri hva man får (Nadler 1987, i Jacobsen & Thorsvik 2014:393). Dette kan føre til motstand mot endringene. Samtidig kommer det frem i intervjuene at de ansatte i casevirksomheten har utviklet god endringskompetanse, en informant formidlet at det nå gjennomføres endringer årlig i virksomheten. I tråd med Hennestad og Revang (2012, i Erichsen et al. 2015:290), er kunnskap og forståelse for endringsledelse viktig. I dette ligger det at ledere må være i stand til å kommunisere tydelig hva virksomheten ønsker å bli, hvordan dette skal formidles til andre på en troverdig måte, og skape aksept for hva i selve organisasjonen som må endres. Ledere som har denne kunnskapen og ferdigheten klarer å skape forståelse, engasjement og endringsvilje.

5.3.2 Er det etablert en gruppe som skal styre endringen?

Funn indikere at det har vært lagt for liten vekt på å skape en sterk koalisjon som går i spissen, som står for- og følger opp de endringene som ønskes implementert.

Det ble tidlig etablert en gruppe som skulle styre implementeringen av DolWin6 prosjektet i casevirksomheten. I tillegg til det som ble drøftet under punkt 5.2.3 ressursallokering, fremkommer det frem at det å allokere de rette ledere til prosjektet ble ansett som viktig med tanke på viktigheten av å lykkes med dette prosjektet.

Erichsen et al. (2015:303) viser til ulike momenter som bør betraktes når man skal etablere en gruppe som skal lede implementeringen. Det første som må vurderes er endringssituasjonen. Spørsmålet her er om strategiimplementeringen innebærer en større endring for organisasjonen, eller er den å betrakte som en justering (Erichsen et al. 2015:291). Funn i dette studiet viser at casevirksomheten har iverksatt endringer både med hensyn til produktutvikling, reorganisering for å tilpasse organisasjonen til markedet og iverksatt en rekke interne forbedringstiltak. Dette kan tolkes som at det over tid er gjennomført omfattende endringer som har skjedd i virksomheten over tid.

Videre må det vurderes hvem som er «nøkkelpersoner» i virksomheten, dette er personer som gjerne blir hørt på av virksomhetens øvrige medlemmer. «Opinionsledere» trekkes også frem som fornuftig å invitere inn i diskusjoner og styring av implementeringsprosesser. Funn i datamaterialet harmonerer med dette, og viser at informantene er opptatt av at de rette lederne må tørre å si det de mener, tørre å stille krav og ta tak i det som ikke fungerer på en god måte.

Videre er personer med kunnskap om selve endringsoppgaven et tredje forhold som bør tillegges vekt. Det vil bidra til å sikre at selve endringsønsket blir ivaretatt (Erichsen et al. 2015:303). Dette støttes også opp av informantene i undersøkelsen. De er blant annet opptatt av at de som skal lede endringen må sørge for at de riktige prosesser er på plass, at prosedyrer og maler er på plass slik at prosjektet kommer i gang på rett måte. Videre viser funn i datamaterialet en oppfatning om at utvelgelsen av prosjektgruppen i DolWin6 prosjektet ble veldig bra personalmessig, det ble poengtert at det ble foretatt mange gode valg i den fasen. Allikevel var det interne diskusjoner rundt ressursallokering av sentrale roller i prosjektet, som beskrevet i avsnitt 5.3.2.

En annen utfordring som ble nevnt i intervjuene, var at det oppleves som utfordrende at flere i endringsgruppen har kontor plass i Oslo, det har bidratt til å skape avstand. Konsekvensen som

formidles i intervjuene, var at avstand var en medvirkende faktor til at det tok lenger tid før de fikk en riktig føling med hva som egentlig var solgt inn i kontrakten.

I tillegg fremheves det som en utfordring for endringsgruppen at det i DolWin6 prosjektet for første gang foregår et samarbeid med ulike miljøer som ikke har samhandlet tidligere. En typisk intern barriere er utbredelsen av segmentert og sekvensiell tenkning. Et eksempel på dette, er ledere som i større grad fokuserer på en enkelt bedriftsenhet, avdeling eller regional enhet heller enn på selskapet som helhet. Ved iverksettelse av større og overordnede strategiprogram, slik som DolWin6 prosjektet, kan en slik tenkning få betydelig innvirkning på mulighetene for en vellykket gjennomføring. Skal gruppen som er satt til å styre endringen i virksomheten lykkes, må ledelsen arbeide aktivt med å gi de forskjellige enhetene både informasjon og tilbakemelding på en måte som fokuserer på den enkeltes rolle i forhold til bedriften som helhet (Roos et al. 2014:274).

5.3.3 Er det tydelige mål og retning for implementeringen?

Funn tyder på at nødvendigheten av å skape tydelige mål og retning i implementeringen, har vært undervurdert i casevirksomheten.

Kotter (1996, i Erichsen et al. 2015:303) hevder at det er viktig å skape tydelige mål og en retning for endringen. I intervjuene kom det frem at informantene er opptatt av at det skapes forståelse for hva som skal leveres i henhold til kontrakten. Videre formidlet noen informanter at lederes rolle er å initiere prosjektet, å vise en oversikt over hvordan prosessen bør foregå. Andre la mer vekt på det å få informasjon, få input på detaljer, og oversikt over prosjektet. En informant formidlet at topplederne møtes hver 14. dag for å hjelpe til i gjennomføringen. Denne informanten formidlet videre at det har vært lite frustrasjon, at det jobbes målrettet og godt i prosjektet. Dette står i kontrast til det øvrige informanter formidlet. De fleste informantene formidlet at kontrakten oppfattes som kompleks, at det er vanskelig å forstå hva som faktisk skal leveres i DolWin6 prosjektet. Dette kan tolkes som at manglende forståelse for kontraktens innhold har medført at det har vært vanskelig for ledere å skape tydelige mål, kommunisere de og gi retning i DolWin6 prosjektet.

Et annet eksempel som kan trekkes frem, er de utfordringer som beskrives knyttet til samhandling på tvers av enheter og land i DolWin6 prosjektet. Det å sikre en lik forståelse av mål og retning for implementeringen har vist seg å være utfordrende, samtidig som det beskrives som helt essensielt for implementeringen at de lykkes med samarbeidet. Én forståelse av dette kan være at det dreier seg om utfordringer knyttet til kommunikasjon og

språkbarrierer. En annen innfallsvinkel kan være at det jobbes på ulike måter i de ulike enhetene og landene. Et nærliggende eksempel kan være at rutiner og prosedyrer må tilpasses. Én barriere kan derfor være at mange vil reagere mot endringsprosessen ved å påpeke at den er for arbeids- og ressurskrevende. Mange ønsker ikke å utføre flere oppgaver innenfor en (kanskje allerede presset) normal arbeidssituasjon (Jacobsen & Thorsvik 2014:393). Videre har det også fremkommet i undersøkelsen at virksomheten i Halden blir satset på. Eierne har investert betydelig i fabrikkbygget. Det har kommet klare signaler om at fremtidige prosjekter med HVDC ekstrudert kabel skal ledes fra Halden. Én mulig konsekvens av dette er at denne endringen kan bety at man reorganiserer et stabilt mønster av makt og innflytelse. Egeberg (1984, i Jacobsen & Thorsvik 2014:393) påstår at en organisasjon på et gitt tidspunkt vil være en stabil fordeling av makt, enhver endring av organisasjonen kan medføre endringer av disse maktforholdene. Dette kan bety at noen vil motsette seg endring nettopp fordi de ser at muligheten for innflytelse minker. En endring kan føre til at man sitter mindre sentralt i informasjonsstrømmen i en organisasjon, at man mister retten til å delta i ulike beslutningsfora, eller at man må gi fra seg beslutningsmyndighet. De som mister makt, vil ofte motsette seg endring. I forlengelsen av dette kan konsekvensen av strategien være at det kommer til syne en rekke mål og interesser i de ulike enhetene. Disse kan ofte være heterogene og i konflikt med hverandre. Konsekvensene av konfliktene er at virksomhetens strategiprosess fort kan karakteriseres av forhandlinger, kompromisser og maktkamp (Pedersen et al. 2011). Studier har vist at slike ulikheter kan innebære at beslutninger forsinkes, eller at implementeringen blir svak (Argyris, 1990; Beyer, 1981; Morgan, 1992:162).

5.3.4 Kommuniseres det tydelig på alle nivåer?

Funn tyder på at det har vært en utydelig kommunikasjon og dialog om formål, implementeringsprosessen i form av plan, delmål, aktører samt oppgave og ansvarsfordeling. Kotter (1996, i Erichsen et al. 2015:304) trekker frem at kommunikasjon og god dialog er avgjørende i alle faser av en endringsprosess. Det som fremkom i intervjuene, er at de ikke gjorde noe spesielt rundt kommunikasjon og informasjonsformidling i DoIWin6 prosjektet. Informantene beskriver at de følger opp med informasjon på virksomhetens intranett, men at ingen spesielle tiltak er iverksatt ut over det. Samtidig formidles det at det foreligger en kommunikasjonsplan, at det avholdes avdelingsmøter og porteføljemøter hvor informasjon formidles ut i etterkant.

Med tanke på den usikkerhet som eksistere rundt kontraktens innhold, formidlet en informant at det er viktig å sitte sammen med medarbeiderne i prosjektet. Informanten er opptatt av å involvere medarbeiderne så mye som mulig, og lar dem dele erfaringer og stille spørsmål. Samtidig formidler informanten at det ikke er tid til å følge opp alle medarbeidere. Et annet viktig aspekt som trekkes frem, er at det er viktig at ledere begrunner hvorfor forholdene er som de er og involverer medarbeiderne sine i det som blir gjort. En tredje informant formidler at det viktigste og det informanten ser som det største kommunikasjonsbehovet, er at det kommuniseres klart og tydelig ut til prosjektdeltakerne hvordan de ligger an sett opp mot definerte milepæler i kontrakten. Forskning viser at tydelig kommunikasjon og god dialog om formål, prosjektprosessen i form av plan, delmål, aktører, progresjon og oppgave og ansvarsfordeling er vesentlige elementer. Et viktig poeng er at kommunikasjon og dialog, når den er av god kvalitet, vil skape forståelse, engasjement, læring og derigjennom styrke mulighetene for en vellykket implementering (Irgens 2011, i Erichsen et al.2015:304). Funn i datamaterialet indikere at dette har vært utfordrende i DolWin6 prosjektet. Slik det formidles av informantene, ligger hovedårsaken til de kommunikative utfordringene i at det tok veldig lang tid å få oversikt over hva de faktisk skulle levere i kontrakten.

Utfordringer knyttet til oppgave og ansvarsfordeling er drøftet i avsnitt 5.2.4 saksgang.

5.3.5 Har endringsgruppen tilstrekkelig makt og ressurser til å lede implementeringen til ønsket resultat?

Funn indikerer at endringsgruppen har tillat at hindringer har forsinket implementeringsarbeidet i DolWin6 prosjektet. En vesentlig hindring i implementeringen av DolWin6 prosjektet var manglende forståelsen av kontraktens innhold. Det må betegnes som oppsiktsvekkende at det tok 6 måneder å få oversatt kontrakten.

I tråd med Kotter (1996) er det viktig at endringsgruppen har tilstrekkelig makt og ressurser til å lede prosessen mot ønsket resultat (Erichsen et al.2015:304). En informant, som var med i etableringen av prosjektgruppen, formidlet at det var etablert klare kriterier for hvem de ønsket inn i gruppen. Fokus ble lagt på at det skulle være ansatte med riktig teknisk bakgrunn, erfaring fra virksomheten og at det skulle velges ut ansatte som hadde forutsetninger for å kunne jobbe bra sammen. I tillegg formidlet informanten at de ønsket en kombinasjon av faglig bakgrunn og de rette hodene til å utføre en jobb de visste det ville bli mye støy rundt.

Ifølge Erichsen et al. (2015):304-305), kan hindringer i implementeringsprosesser være av ulik karakter. Funn i denne undersøkelsen viser blant annet at det har vært store utfordringer knyttet til å forstå innholdet i kontrakten med kunden. Informantene har også formidlet

utfordringer knyttet til samarbeid mellom enheter som ikke har vært vant til å samarbeide sammen tidligere.

Makt og ressurser er viktige elementer for å lede endringsprosessen mot ønsket resultat, samtidig viser Hennestad og Revang (2012, i Erichsen et al. 2015:305) til at kultur, strukturer og systemer i organisasjonen utgjøre mektige krefter, men som de påpeker, er dette skapt og opprettholdt av mennesker og kan også forandres av mennesker. Forskning viser at viktige egenskaper for en endringsgruppe er å utvise tydelighet, vise respekt og anerkjenne ulike reaksjonsmønstre. Videre er dyktighet i mellommenneskelig kommunikasjon og samhandling viktig for å kunne fjerne eventuelle hindringer uten å kjøre over andre (Erichsen et al. 2015:304-305).

5.3.6 Synliggjøre suksess og seiere?

Funn indikerer engstelse for å ikke levere i henhold til kontrakten, informantene uttrykker et sterkt fokus på å sikre leveransen i henhold til kontraktens bestemmelser.

Kotter (1996) trekker frem viktigheten av å synliggjøre seiere (Erichsen et al. 2015:305). Siden første milepæl i prosjektet var uken etter at intervjuene ble gjennomført har jeg ingen informasjon om hvordan dette praktiseres i virksomheten. Funn viser at det jobbes mot milepæler satt i kontrakten og at disse er viktige å nå, ellers får virksomheten store dagsbøter.

Erichsen et al. (2015:305) viser til at det å sette delmål, og markere når disse nås bidrar til å etablere en trygghet for at organisasjonen mestrer oppgaven. Å styrke mestringsfølelsen, bekrefte en endringskompetanse og en endringsvilje i virksomheten vil føre til økt motivasjon og energi og vilje til å stå løpet ut.

5.3.7 Erklære seiere for tidlig?

Funn under dette punktet er det samme som over. Informantene formidler engstelse for å ikke levere i henhold til kontrakten, de uttrykker et sterkt fokus på å sikre leveransen i henhold til kontraktens bestemmelser.

5.3.8 Forankres endringer i kulturen?

Funn indikerer at virksomheten på intervjutidspunktet var i fluks, endringene er ikke forankret i kulturen og det uttrykkes usikkerhet rundt blant annet det nye samarbeidet mellom ulike miljøer på tvers av landegrensene.

I intervjuene kom det frem at det innledningsvis i DolWin6 prosjektet ble tatt initiativ til kick-off møter for at prosjektgruppen skulle få mulighet til å bli kjent med hverandre på tvers av landegrensene. Formålet var å etablere en felles forståelse for DolWin6 prosjektet. I tråd med

dette viser forskning at konsensus om strategien er et viktig element for å implementere strategi (Alexander, 1985; Dooley et al., 2000; Rapert et al., 2002; Parnell, 2008, i Pedersen et al. 2011:46). Samtidig har det også kommet klart frem i intervjuene at informantene opplever samarbeidet på tvers som veldig utfordrende. Dette kan forstås som en rasjonell reaksjon både fra enkeltpersoner og grupper. Ved å arbeide over tid i en organisasjon, har den enkelte ofte opparbeidet seg en følelse av at “det jeg gjør er viktig for organisasjonen”. Man kan ha skapt en spesiell mening gjennom jobben (Bolman og Deal 1991, i Jacobsen & Thorsvik 2014:393). En organisasjonsendring kan føre til at dette faste meningsmønsteret, opparbeidet over lang tid, brytes. Et samarbeid på tvers av landegrensler innebærer at nye relasjoner må etableres, tilpasninger må gjøres for å sikre at blant annet rutiner og prosedyrer må endres eller opparbeides, dette kan oppfattes som utfordrende av de ansatte.

Annen forskning viser at det i mange større virksomheter med enheter i flere land eksisterer «små kongedømmer», der de ulike enhetene eller funksjonene i bedriften i liten grad er i stand til å kommunisere og koordinere med hverandre. Dette kan skape store problemer og betydelig treghet ved iverksettelse av strategi (Roos et al. 2014:274). Ut fra dette kan vi forstå at en viktig oppgave ved strategiimplementering, er å øke forståelsen for tverrfunksjonalitet ved de fleste av bedriftens oppgaver. Tiltak for å sikre dette, kan for eksempel være jobbrotasjon, formelle og uformelle grupper, prosjektorganisasjoner og lignende. Dette kan bidra til å øke forståelsen for de ulike måter å jobbe på, bidra til en mer enhetlig oppgaveløsning og dermed redusere motstand. Virksomhetens ansatte kan være usikre på hva som er deres nye ansvar og oppgaver, hva de nye retningslinjene er. Da gjelder det å bekrefte riktig atferd, løfte frem historier og situasjoner som signaliserer ny praksis, gi råd og støtte slik at virksomheten tilpasser seg (Erichsen et al. 2015:306).

5.3.9 Oppsummering

Jeg har i kapittel 5.3, med underpunkter, drøftet hvordan kommunikasjonen av strategien oppfattes av de ansatte i lys av relevant teori. Det har fremkommet at det både er krefter som virker for og imot endring i virksomheten.

6. Oppsummering og konklusjon

I denne undersøkelsen har jeg først og fremst vært opptatt av å se etter ulike prosesser knyttet til implementeringen av DolWin6 prosjektet i Nexans. Dette i lys av hvordan ledere går frem for å sikre konkurransedyktighet og vekst, hvordan ledelsen sikrer at strategi blir omsatt til handling i praksis og hvordan formidlingen av strategien oppfattes av de ansatte. Hver og en av disse områdene kan være en barriere for en vellykket strategiimplementering. Ved å avdekke og synliggjøre de funn jeg har kommet frem til i undersøkelsen, vil det kunne gi ledelsen i Nexans kunnskap om egen organisasjon som kan være et bidrag til gode implementeringsprosesser videre.

I lys av den teori og litteratur jeg har benyttet har undersøkelsen avdekket en rekke utfordringer som samlet, eller hver for seg, kan være god erfaringslæring til fremtidige implementeringsprosesser. Ved at jeg i kraft av intervjuene har hatt anledning til å stille åpne spørsmål til informantene om prosessen rundt Nexans og DolWin6 prosjektet, har det gitt meg godt datagrunnlag som er egnet til å svare på problemstillingen i denne undersøkelsen.

I dette kapittelet skal jeg vurdere studiens bidrag opp mot forskningsspørsmålene, avslutningsvis trekke jeg frem noen styrker og svakheter ved undersøkelsen.

Jeg har i kapittel 5.1, med underpunkter, belyst ulike tiltak ledelsen i Nexans har iverksatt for å sikre konkurransedyktighet og vekst og drøftet dette i lys av relevant teori. Det har fremkommet at ledelsen har iverksatt en rekke tiltak for å posisjonere virksomheten i markedet. Ledelsen har tatt grep blant annet ved å utvikle langsiktige strategiplaner både på virksomhetsnivå, business gruppenivå og for produktutvikling. Det er over en periode på tre til fem år iverksatt en rekke tiltak for å sikre sterkere forhandlingsmakt i markedet og derigjennom øke virksomhetens konkurransekraft i et svært konkurranseutsatt marked. Det er satset på kompetanseutvikling ved at det er gitt prioritet til forskning og utvikling for å utvikle smartere løsninger og nye produkter. Det er gjennomført strukturelle endringer i organisasjonen for å sikre en samordnet innsats mot kundene. Det er satt av ressurser til å videreutvikle måten virksomheten jobber på i kraft av kontinuerlig forbedringsarbeid i virksomheten for å ha kontroll med kostnadsdriverne knyttet til verdikjeden. Videre satses det ved at kapasitet bygges ut i andre land for å sikre nærhet til markedet.

Jeg har i kapittel 5.2, med underpunkter, belyst hvordan ledelsen i Nexans har gått frem for å sikre at strategi blir omsatt til handling i praksis og drøftet dette i lys av relevant teori. Det undersøkelsen viser, er at ledelsen har hatt utfordringer knyttet til å omsette strategi til handling. Vi har sett at det har vært utfordringer knyttet til planlegging og målformulering i DolWin6 prosjektet. En hovedårsak som trekkes frem, er at utfordringer forbundet med å forstå kontrakten som er inngått har gjort det vanskelig å klargjøre hva som faktisk skal oppnås, og derigjennom gjort det vanskelig å definere klare og tydelige mål for prosjektet. Undersøkelsen indikere også at prosjektet ble påbegynt før ledelsen hadde oversikt over kontraktens faktiske innhold. Dermed startet iverksettelsen før det var klart hva som skulle leveres. Vi har også sett at manglende forståelse av kontrakten førte til uklar kommunikasjon i overgangen mellom tilbud og leveranse, noe som medført at det har vært vanskelig for ledelsen kommunisere en tydelig retning for prosjektet. Siden det også er foretatt organisatoriske endringer, ved at enheter som ikke har vært vant til å samarbeide sammen, har det også vært utfordringer knyttet til kommunikasjon på tvers av landegrensene i prosjektet. Vi har sett at strategiimplementering gir et ressursbehov, allokering av de rette ressursene til prosjektet er derfor avgjørende for å sikre at strategi blir omsatt til handling. Det å velge de rette personene til å delta i prosjektet har vært utfordrende siden det ofte er ulike og til dels motstridene behov som gjør seg gjeldende i utvelgelsen. Til slutt kom det frem at en gjennomført teamutviklingsprosess i oppstarten av prosjektet gjorde noe med den mellommenneskelige samhandlingen i prosjektgruppen, dette trekkes frem som et viktig læringspoenget i en teknisk orientert virksomhet med liten tradisjon for denne type fokus. Når det gjelder saksgang tyder funn på at virksomhetens standard prosjektmodell har vært vanskelig å følge i dette prosjektet. Det kommer frem at dette prosjektet skiller seg ut fra normalen ved at alt skjer samtidig. Samtidig formidles det at prosjektmodellen følges, men ikke i riktig rekkefølge. I tillegg indikeres det at avvik fra etablert praksis i den innledende fasen av DolWin6 prosjektet skapte utfordringer i iverksettelsen. En viktig oppgave for ledere er derfor å klargjøre rolle og ansvarsfordeling i implementeringsprosesser. I denne studien har vi sett at manglende rolle og ansvarsfordeling har medført at det har tatt lenger tid å iverksette oppgavene som skal utføres. Til sist har vi sett at det er ulike oppfatninger blant prosjektdeltakerne rundt hvordan oppfølging og resultatmålinger foregår i virksomheten. En god forståelse for dette er viktig for å sikre læring i implementeringen.

Jeg har i kapittel 5.3, med underpunkter, drøftet hvordan kommunikasjonen av strategien oppfattes av de ansatte i lys av relevant teori. Det har fremkommet at det både er krefter som

virker for og imot endringene i virksomheten. Datagrunnlaget viser at de ansatte har stor forståelse for at dette er et viktig prosjekt for virksomheten. De uttrykker stor forståelse for behovet for å lykkes med DolWin6 prosjektet, og også engstelse for å ikke lykkes. Samtidig kommer det frem at konsekvensene av strategien virker på ulike måter på de ansatte, motkrefter er helt rasjonelle reaksjoner når det gjennomføres endringer i organisasjonen. Det er foretatt strukturelle endringer for å sikre samarbeid mellom sjø og land. Vi sett at eierne har investert betydelig i fabrikkbygget i Halden og det er gitt tydelige signaler om at fremtidige prosjekter med HVDC ekstrudert kabel skal ledes fra Halden. Dette er store og omfattende endringer som får ulike konsekvenser for ansatte i ulike enheter i virksomheten.

Undersøkelsen har blant annet vist at samarbeid på tvers av landegrenser innebærer at nye relasjoner må etableres, tilpasninger må gjøres for å sikre at rutiner og prosedyrer må endres eller opparbeides. Det viktigste som fremkommer i datagrunnlaget i drøftingen av dette forskningsspørsmålet, er at det må settes av mer tid til å kommunisere strategien til de ansatte. Kommunikasjon og dialog, når den er av god kvalitet, er viktig for å skape forståelse for den strategi som blir kommunisert. engasjement, læring og derigjennom styrker mulighetene for en vellykket implementering.

Min konklusjon er at strategiimplementering er en omfattende og kompleks prosess. Ledere har et særlig ansvar for å iverksette tiltak som sikrer konkurransedyktighet og vekst for bedriften. Samtidig har ledere et særlig ansvar for å sikre at strategi omsettes til handling i praksis. Det å allokere de rette ressursene til å drive implementeringsprosesser er derfor avgjørende for å lykkes. Samtidig er det mange personer som er involvert, de representerer et mangfold av interesser, kunnskap og personligheter som på ulike måter setter sitt preg på iverksettelsesprosessen. Ledere må evne å håndtere den endringsmotstand som kommer til syne ved implementering av nye strategier.

6.1 Styrke og svakheter ved studien

I dette avsnittet presenteres styrker og svakheter ved denne studien.

I min studie har jeg ikke kunnet undersøke hele populasjonen, men min intensjon har heller ikke vært å undersøke utbredelsen av prosessen. Jeg har i stedet forsøkt å avdekke mønstre i respondentenes forståelse og praksis for å kunne belyse min problemstilling, hvordan de henger sammen og hva slags dynamikk som opererer i en avdeling ved Nexans Halden. Utvalgsstørrelsen, her ved ni respondenter, ble bestemt ut fra problemstilling og tid til rådighet. Styrker ved denne undersøkelsen er at alle opplysninger og datamateriale som er benyttet i oppgaven er direkte gjengivelse av informantenes utsagn. Samtlige informanter var

positive til tema i oppgaven og informerte om at de ønsket å være så behjelpelige som mulig ved å gi korrekt informasjon.

Undersøkelsen kan således være egnet til å si noe om sosiale mønstre innenfor et avgrenset område og kan ikke statistisk generaliseres. Funnene representerer min tolkning av ni informanternes subjektive forestilling om sin virkelighet men kan brukes som en indikasjon og et bidrag til å peke på problemstillinger virksomheten kan se nærmere på eller arbeide videre med.

Litteraturliste

- Alexander, L.D. (1985) Successfully implementing strategic decisions, Longe Range Planning, Vol. 18, NO.
- Brunsson & Olsen (1990) Makten att reformera, Stockholm: Carlsson Bokförlag.
- Corboy & O'Corrbui (1999) The strategic development of Talent, HRD Press, Inc.
- Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015) Ledelse i små og mellomstore bedrifter, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Graungaard Pedersen og Jan Stentoft Arlbjørn (2011) Implementering av strategi, publisert i «Ledelse og erhvervsøkonomi», nr 03 2011.
- Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann (2001) Ledelse i teori og praksis, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen (1998) Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon, Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse.
- Jacobsen og Thorsvik (2014) Hvordan organisasjoner fungerer, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag, Abstrakt forlag AS.
- Morgan (1992) Organisasjonsbilder, Universitetsforlaget AS.
- Noble, C. H. (1999) The eclectic roots of strategy implementation research, Journal og Business Research, Vol. 45, No. 2.
- Roos, Von Krogh, Roos og Boldt-Christmas (2014) Strategi - en innføring, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Schein (1987) Organisasjonskultur- og ledelse. Er kulturendring mulig? Mercuri Libro Forlag, Oslo.

Vedlegg

Vedlegg 1 Meldeskjema

Vedlegg 2 Tilbakemelding på melding om behandling av personopplysninger

Vedlegg 3 Intervjuguide

Vedlegg 4 Samtykkeerklæring

MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.6) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Intro		
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja ● Nei ○	En person vil være direkte identifiserbar via navn, personnummer, eller andre personentydige kjennetegn. Les mer om hva personopplysninger er.
Hvis ja, hvilke?	<input checked="" type="checkbox"/> Navn <input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input type="checkbox"/> Adresse <input checked="" type="checkbox"/> E-post <input checked="" type="checkbox"/> Telefonnummer <input type="checkbox"/> Annet	NB! Selv om opplysningene skal anonymiseres i oppgave/rapport, må det krysses av dersom det skal innhentes/registreres personidentifiserende opplysninger i forbindelse med prosjektet. Les mer om hva behandling av personopplysninger innebærer.
Annet, spesifiser hvilke		
Skal direkte personidentifiserende opplysninger kobles til datamaterialet (koblingsnøkkel)?	Ja ○ Nei ●	Merk at meldeplikten utløses selv om du ikke får tilgang til koblingsnøkkel , slik fremgangsmåten ofte er når man benytter en databehandler .
Samles det inn bakgrunnsopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner (indirekte personidentifiserende opplysninger)?	Ja ○ Nei ●	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.
Hvis ja, hvilke		NB! For at stemme skal regnes som personidentifiserende, må denne bli registrert i kombinasjon med andre opplysninger, slik at personer kan gjenkjennes.
Skal det registreres personopplysninger (direkte/indirekte/via IP-/epost adresse, etc) ved hjelp av nettbaserte spørreskjema?	Ja ○ Nei ●	Les mer om nettbaserte spørreskjema .
Blir det registrert personopplysninger på digitale bilde- eller videoopptak?	Ja ○ Nei ●	Bilde/videoopptak av ansikter vil regnes som personidentifiserende.
Søkes det vurdering fra REK om hvorvidt prosjektet er omfattet av helseforskningsloven?	Ja ○ Nei ●	NB! Dersom REK (Regional Komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk) har vurdert prosjektet som helseforskning, er det ikke nødvendig å sende inn meldeskjema til personvernombudet (NB! Gjelder ikke prosjekter som skal benytte data fra pseudonyme helseregistre). Les mer. Dersom tilbakemelding fra REK ikke foreligger, anbefaler vi at du avventer videre utfylling til svar fra REK foreligger.
2. Prosjekttittel		
Prosjekttittel	"Strategiimplementering i vekstbedrifter": I denne oppgaven ønsker jeg å se nærmere på hvordan forretningsstrategier implementeres i vekstbedrifter. Forskningsområdet vil være ledere og ansatte i en virksomhet som stadig må være i bevegelse/utvikling for å tilpasse seg markedet (casebedrift er ennå ikke avklart). Jeg tar utgangspunkt i tematikk omhandlende implementering av forretningsstrategier med fokus på lederes og medarbeideres forståelse av hvordan implementering av forretningsstrategi foregår i virksomheten.	Oppgi prosjektets tittel. NB! Dette kan ikke være «Masteroppgave» eller liknende, navnet må beskrive prosjektets innhold.
3. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	Nord universitet	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, har den ikke avtale med NSD som personvernombud. Vennligst ta kontakt med institusjonen. Les mer om behandlingsansvarlig institusjon .
Avdeling/Fakultet	Handelshøyskolen	
Institutt	MBA Økonomi og ledelse	
4. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		

Fornavn	Frode	<p>Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt. Les mer om daglig ansvarlig.</p> <p>Daglig ansvarlig og student må i utgangspunktet være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kan biveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig.</p> <p>Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc.</p> <p>NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.</p>
Etternavn	Soelberg	
Stilling	Prodekan	
Telefon	+47 75 51 76 90	
Mobil		
E-post	frode.soelberg@nord.no	
Alternativ e-post	frode.soelberg@nord.no	
Arbeidssted	Nord Universitet/Handelshøyskolen	
Adresse (arb.)	Universitetsalléen 11	
Postnr./sted (arb.sted)	8026 Bodø	
5. Student (master, bachelor)		
Studentprosjekt	Ja ● Nei ○	Dersom det er flere studenter som samarbeider om et prosjekt, skal det velges en kontaktperson som føres opp her. Øvrige studenter kan føres opp under pkt 10.
Fornavn	Frode Ødmann	
Etternavn	Andersen	
Telefon	92257679	
Mobil		
E-post	frode@markedspartner.no	
Alternativ e-post	frodeoa@online.no	
Privatadresse	Herreperveien 17	
Postnr./sted (privatadr.)	1709 Sarpsborg	
Type oppgave	<ul style="list-style-type: none"> ● Masteroppgave ○ Bacheloroppgave ○ Semesteroppgave ○ Annet 	
6. Formålet med prosjektet		
Formål	<p>I denne oppgaven ønsker jeg å se nærmere på hvordan forretningsstrategier implementeres i vekstbedrifter. Forskningsområdet vil være ledere og ansatte i en virksomhet som stadig må være i bevegelse/utvikling for å tilpasse seg markedet. Jeg tar utgangspunkt i tematikk omhandlende implementering av forretningsstrategier med fokus på lederes og medarbeideres forståelse av hvordan implementering av forretningsstrategi foregår i virksomheten.</p> <p>Problemstilling: Hvordan implementeres forretningsstrategi i (store/mellomstore) vekstbedrifter? •Hvordan går ledere frem for å skape vekst i bedriften? •Hvordan sikrer ledelsen at strategi blir omsatt til handling i praksis? •Hvordan oppfattes kommunikasjonen av strategien av de ansatte?</p>	Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l.
7. Hvilke personer skal det innhentes personopplysninger om (utvalg)?		
Kryss av for utvalg	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Barnehagebarn <input type="checkbox"/> Skoleelever <input type="checkbox"/> Pasienter <input type="checkbox"/> Brukere/klienter/kunder <input checked="" type="checkbox"/> Ansatte <input type="checkbox"/> Barnevernsbarn <input type="checkbox"/> Lærere <input type="checkbox"/> Helsepersonell <input type="checkbox"/> Asylsøkere <input type="checkbox"/> Andre 	Les mer om forskjellige forskningstematikker og utvalg .

Beskriv utvalg/deltakere	Jeg har fått tilgang til ansatte på alle nivåer i virksomheten deltakerne jobber i. Det er Direktør, Prosjektleder, områdeleder, teamleder og ansatte.	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om.
Rekruttering/trekking	Utvalget er foretatt i samråd med nøkkelpersoner i bedriften. Et viktig utgangspunkt for kvalitative undersøkelser er at det ikke er representativitet, men hensiktsmessighet som er viktig ved utvelgelse av informanter (Johannessen et.al. 2011:111). Hensiktsmessighet kan blant annet innebære at de personene som velges ut er personer som over tid har vist god evne til detaljert, personlig og informert refleksjon.	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø eller eget nettverk, eller trekkes fra registre som f.eks. Folkeregisteret, SSB-registre, pasientregistre.
Førstegangskontakt	Min "døråpner" i bedriften tar innledende kontakt med aktuelle kandidater til utvalget. Deretter tar jeg kontakt pr telefon for å formidle formålet med undersøkelsen og avklarer veien videre.	Beskriv hvordan førstegangskontakten opprettes og oppgi hvem som foretar den. Les mer om førstegangskontakt og forskjellige utvalg på våre temasider .
Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	Les om forskning som involverer barn på våre nettsider.
Omtrentlig antall personer som inngår i utvalget	7 - 10	
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om sensitive opplysninger .
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse .
Samles det inn personopplysninger om personer som selv ikke deltar (tredjepersoner)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan identifisere personer (direkte eller indirekte) som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem, som identifiseres i datamaterialet. Les mer .
8. Metode for innsamling av personopplysninger		
Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<input type="checkbox"/> Papirbasert spørreskjema <input type="checkbox"/> Elektronisk spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input type="checkbox"/> Gruppeintervju <input type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Deltakende observasjon <input type="checkbox"/> Blogg/sosiale medier/internett <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata (medisinske journaler)	Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre). NB! Dersom personopplysninger innhentes fra forskjellige personer (utvalg) og med forskjellige metoder, må dette spesifiseres i kommentar-boksen. Husk også å legge ved relevante vedlegg til alle utvalgs-gruppene og metodene som skal benyttes. Les mer om registerstudier . Dersom du skal anvende registerdata, må variabeliste lastes opp under pkt. 15 Les mer om forskningsmetoder .
	<input type="checkbox"/> Registerdata	
	<input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	
Tilleggsopplysninger		
9. Informasjon og samtykke		
Oppgi hvordan utvalget/deltakerne informeres	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input checked="" type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes. Les mer . Vennligst send inn mal for skriftlig eller muntlig informasjon til deltakerne sammen med meldeskjema. Last ned en veiledende mal her . Les om krav til informasjon og samtykke . NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemmet, se punkt 15 Vedlegg.

Samtykker utvalget til deltakelse?	<ul style="list-style-type: none"> ● Ja ○ Nei ○ Flere utvalg, ikke samtykke fra alle 	<p>For at et samtykke til deltakelse i forskning skal være gyldig, må det være frivillig, uttrykkelig og informert.</p> <p>Samtykke kan gis skriftlig, muntlig eller gjennom en aktiv handling. For eksempel vil et besvart spørreskjema være å regne som et aktivt samtykke.</p> <p>Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes. Les mer.</p>
10. Informasjonssikkerhet		
Spesifiser	Det tas lydopptak av intervjuene, disse oppbevares hjemme i min bolig. Intervjuene transkriberes og lagres på privat pc, denne er passordbelagt.	NB! Som hovedregel bør ikke direkte personidentifiserende opplysninger registreres sammen med det øvrige datamaterialet. Vi anbefaler koblingsnøkkel .
Hvordan registreres og oppbevares personopplysningene?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> På server i virksomhetens nettverk <input type="checkbox"/> Fysisk isolert PC tilhørende virksomheten (dvs. ingen tilknytning til andre datamaskiner eller nettverk, interne eller eksterne) <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten <ul style="list-style-type: none"> ■ Privat datamaskin <input type="checkbox"/> Videoopptak/fotografi ■ Lydopptak <input type="checkbox"/> Notater/papir <input type="checkbox"/> Mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, ekstern harddisk, mobiltelefon) <input type="checkbox"/> Annen registreringsmetode 	<p>Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger.</p> <p>Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.</p> <p>Med «virksomhet» menes her behandlingsansvarlig institusjon.</p> <p>NB! Som hovedregel bør data som inneholder personopplysninger lagres på behandlingsansvarlig sin forskningsserver.</p> <p>Lagring på andre medier - som privat pc, mobiltelefon, minnepenne, server på annet arbeidssted - er mindre sikkert, og må derfor begrunnes. Slik lagring må avklares med behandlingsansvarlig institusjon, og personopplysningene bør krypteres.</p>
Annen registreringsmetode beskriv		
Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	Lydopptakene transkriberes og lagres på datamaskin beskyttet med brukernavn og passord. Lydopptak slettes etter at de er transkribert.	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrift og opptak?
Samles opplysningene inn/behandles av en databehandler (ekstern aktør)?	Ja ○ Nei ●	Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback, transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en databehandler . Slike oppdrag må kontraktreguleres.
Hvis ja, hvilken		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/Internett?	Ja ○ Nei ●	F.eks. ved overføring av data til samarbeidspartner, databehandler mm.
Hvis ja, beskriv?		<p>Dersom personopplysninger skal sendes via internett, bør de krypteres tilstrekkelig.</p> <p>Vi anbefaler ikke lagring av personopplysninger på nettskytjenester. Bruk av nettskytjenester må avklares med behandlingsansvarlig institusjon.</p> <p>Dersom nettskytjeneste benyttes, skal det inngås skriftlig databehandleravtale med leverandøren av tjenesten. Les mer.</p>
Skal andre personer enn daglig ansvarlig/student ha tilgang til datamaterialet med personopplysninger?	Ja ○ Nei ●	
Hvis ja, hvem (oppgi navn og arbeidssted)?		
Utleveres/deles personopplysninger med andre institusjoner eller land?	<ul style="list-style-type: none"> ● Nei ○ Andre institusjoner ○ Institusjoner i andre land 	F.eks. ved nasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles eller ved internasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles.
11. Vurdering/godkjenning fra andre instanser		
Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja ○ Nei ●	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten . Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement.
Hvis ja, hvilke		
Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja ○ Nei ●	I noen forskningsprosjekter kan det være nødvendig å søke flere tillatelser. Søkes det f.eks. om tilgang til data fra en registreier? Søkes det om tillatelse til forskning i en virksomhet eller en skole? Les mer om andre godkjenninger .
Hvis ja, hvilken		
12. Periode for behandling av personopplysninger		

Prosjektstart Planlagt dato for prosjektslutt	04.03.2018 25.05.2018	Prosjektstart Vennligst oppgi tidspunktet for når kontakt med utvalget skal gjøres/datainnsamlingen starter. Prosjektslutt: Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet.
Skal personopplysninger publiseres (direkte eller indirekte)?	<input type="checkbox"/> Ja, direkte (navn e.l.) <input type="checkbox"/> Ja, indirekte (identifiserende bakgrunnsopplysninger) <input checked="" type="checkbox"/> Nei, publiseres anonymt	Les mer om direkte og indirekte personidentifiserende opplysninger. NB! Dersom personopplysninger skal publiseres, må det vanligvis innhentes eksplisitt samtykke til dette fra den enkelte, og deltakere bør gis anledning til å lese gjennom og godkjenne sitater.
Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektslutt?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	NB! Her menes datamaterialet, ikke publikasjon. Selv om data publiseres med personidentifikasjon skal som regel øvrig data anonymiseres. Med anonymisering menes at datamaterialet bearbeides slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner. Les mer om anonymisering av data .
13. Finansiering		
Hvordan finansieres prosjektet?		Fylles ut ved eventuell ekstern finansiering (oppdragsforskning, annet).
14. Tilleggsopplysninger		
Tilleggsopplysninger		Dersom prosjektet er del av et prosjekt (eller skal ha data fra et prosjekt) som allerede har tilrådning fra personvernombudet og/eller konsesjon fra Datatilsynet, beskriv dette her og oppgi navn på prosjektleder, prosjektittel og/eller prosjektnummer.
15. Vedlegg		
Vedlegg	Antall vedlegg: 2. ● 180218_utkast_intervjuguide.docx ● samtykkeskjema_nexans.doc	

Frode Fjellidal Soelberg

8026 BODØ

Vår dato: 06.03.2018

Vår ref: 59429 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 24.02.2018.

Meldingen gjelder prosjektet:

59429	<i>Strategiimplementering i vekstbedrifter</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Nord universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Frode Fjellidal Soelberg</i>
<i>Student</i>	<i>Frode Ødmann Andersen</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Nord universitet sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Nord universitet er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 25.05.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Siri Tenden Myklebust

Kontaktperson: Siri Tenden Myklebust tlf: 55 58 22 68 / Siri.Myklebust@nsd.no

Intervjuguide

1. Personlige spørsmål:

1. Kan du kort beskrive hva din jobb omfatter?
2. Hvor lenge har du hatt din nåværende stilling?
3. Hva er din bakgrunn, utdanning m.m.?

2. Bedriftsspesifikke spørsmål – Generelt om Nexans/utviklingstrekk:

- a) Hvordan vil du karakterisere utviklingen innen Nexans de siste 3-5 årene?
 - a. Hva har vært bra?
 - b. Hva har vært utfordrende/krevende?
 - c. Hvordan vil du beskrive markedssituasjonen de siste 3-5 årene?
- b) Hvordan jobber dere i Nexans for å være konkurransedyktighet og sikre vekst?
 1. Kan du fortelle kort om dette? Hva og hvem er drivkreftene i dette arbeidet? Hva er din rolle i dette? Er det definert konkrete mål for å sikre konkurransedyktighet og vekst?
 2. Har dere utarbeidet en konkret overordnet plan for å utvikle/ justere bedriftens strategiske kurs? Som for eksempel et strategidokument, strategiske planer eller lignende?

3. Planlegging/strategiformulering: Dolwin6 som vekststrategi

- a) Hva var bakgrunnen/forløpet til etableringen av Dolwin6 prosjektet?
- b) Hva vet du om strategiutforming/planleggingen av Dolwin 6 prosjektet? Hvilke roller/aktører var involvert? Hva var ditt bidrag? Hva kom dere frem til? Hva ble besluttet?
- c) Ble det formulert noe skriftlig? Planer, strategidokumenter, etc? Er dette noe jeg eventuelt kan få tilgang til?
- d) Ble det formulert noen konkrete målsettinger i planleggingsfasen? I så fall, hvilke?
- e) Hvilke planer ble lagt for iverksettelsen av prosjektet?
- f) Hvilke muligheter og barrierer var dere oppmerksomme på i denne fasen?

4. Iverksettelsesfasen:

Når dere skulle sette i gang med/iverksette Dolwin6 prosjektet, hva gjorde dere? Hvordan gikk dere frem? Opplevde du at prosjektet ble suksessfullt iverksatt?

- a) Hadde dere en plan for iverksettelse av prosjektet? Hvordan gikk dere frem for å iverksette denne planen?
- b) Hvordan ble prosjektet kommunisert ut til de berørte i virksomheten?
- c) Hvilke ressurser ble involvert i gjennomføring av prosjektet?
- d) Hvordan ble Dolwin6 prosjektet mottatt i organisasjonen og av de ansatte? Har det vært enighet om prosjektet viktighetsgrad?
- e) Oppsto det problemer/forhold som hemmet gjennomføringen av Dolwin6 prosjektet i iverksettelsesfasen?
 - a. Hvorfor?
 - b. Hva ville man oppnå som ble oppfattet som problematisk?
- f) Hvilke problemer ble grepet fatt i?
 - a. På hvilken måte?
 - b. Av hvem?
 - c. Hvilke konsekvenser fikk dette?
 - d. Hva gjenstår?...dvs. hvilke problemer ble ikke grepet fatt i?
- g) Har det vært opposisjon i iverksettelsesfasen?
 - a) Hvor har den eventuelt kommet fra?
 - b) Hva var grunnlaget for opposisjonen?
 - c) Hvilke strategier/fremgangsmåter/tilnærming ble valgt?
 - d) For hvem fikk den konsekvenser?
 - e) Hvilke konsekvenser fikk den?
 - f) Hvordan har den blitt behandlet?

5. Ledelsens rolle/endringsledelse:

Hva mener du er viktige oppgaver for ledere i iverksettelsen av nye prosjekter, slik som Dolwin6 prosjektet?

- a) Hva var dine oppgaver/din rolle i iverksettelsesprosessen av Dolwin6 prosjektet?
- b) I hvilken grad fikk du ivaretatt dine oppgaver under iverksettelsen av Dolwin6 prosjektet? Kom noen av dine oppgaver i konflikt med hverandre?
- c) I hvilken grad fikk din leder ivaretatt sine lederoppgaver under iverksettelsen av Dolwin6 prosjektet? Opplevde du at noen av lederoppgaver i konflikt med hverandre?
- d) Ble noen oppgaver prioritert fremfor andre, hvorfor, hvordan ble eventuelt dette begrunnet?
- e) Ble noen oppgaver krevd å ha en prioritet fremfor andre? I så fall, hvorfor?

Hvilke problemer/utfordringer møter du som leder i slike prosesser?

- a) Kan du nevne noen konkrete eksempler?
- b) Hvorfor oppstår slike problemer?
- c) Hvordan løses problemene?

Var det frustrasjon blant de ansatte under - og etter strategiimplementeringen?

- a) Har ledere en oppgave i forhold til dette, i så fall hva?

Hva kan være årsaken til frustrasjonen?

- a) På hvilken måte ble frustrasjonen formidlet?
- b) Er det fremdeles frustrasjon blant de ansatte, eventuelt hvordan kommer den til syne?

Hvordan har de ansatte opplevd informasjonsformidlingen/kommunikasjonen i implementeringsprosessen? (plusser og minuser)

- a) Hva tror du kan være årsaken til dette?
- b) Hvilke konsekvenser fikk det?
- c) For hvem fikk det konsekvenser?

Har du noen konkrete forslag til hvordan dette (frustrasjons-forebyggende arbeid, informasjonsformidling og planlegging) kan gjøres bedre ved senere implementeringsprosesser?

Alt i alt, har du lært noe nytt i kraft av ditt arbeid med Dolwin6 prosjektet så langt?

6. Måling av resultater:

Måler dere om strategien er vellykket implementert og realisert? Hvordan måler dere eventuelt dette?

Gjennomførte dere det dere satt dere fore helt innledningsvis i planleggingsfasen? Hva ble eventuelt justert/endret?

7. NÅTID OG FREMTID:

- a) Hvor er dere idag?
- b) Hvor langt har dere kommet?
- c) Hva gjenstår?
- d) Hva er endret?
- e) Hvordan ser du på fremtiden ut fra ditt perspektiv?

Takk for at du tok deg tid til å delta i undersøkelsen!

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Bakgrunn og formål

Dette er en studie som utføres i forbindelse med mitt MBA studie i økonomi og ledelse ved Nord Universitet.

Formålet med denne studien er å se nærmere på hvordan forretningsstrategier implementeres i vekstbedrifter. Forskningsområdet er ledere og ansatte i en virksomhet som stadig må være i bevegelse/utvikling for å tilpasse seg markedet. Jeg tar utgangspunkt i tematikk omhandlende implementering av forretningsstrategier med fokus på lederes og medarbeideres forståelse av hvordan implementering av forretningsstrategi foregår i virksomheten.

Problemstillingen oppgaven søker å besvare er:

Hvordan implementeres forretningsstrategi i vekstbedrifter?

- Hvordan går ledere frem for å skape vekst i bedriften?
- Hvordan sikrer ledelsen at strategi blir omsatt til handling i praksis?
- Hvordan oppfattes kommunikasjonen av strategien av de ansatte?

Utvalget er foretatt i samråd med nøkkelpersoner i bedriften. Et viktig utgangspunkt for kvalitative undersøkelser er at det ikke er representativitet, men hensiktsmessighet som er viktig ved utvelgelse av informanter. Hensiktsmessighet kan blant annet innebærer at de personene som velges ut er personer som over tid har vist god evne til detaljert, personlig og informert refleksjon.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Ved gjennomføring av intervjuene vil jeg benytte meg av semistrukturert eller delvis strukturert intervju. Det betyr at jeg vil benytte meg av en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, men at jeg vil la spørsmål, temaer og rekkefølgen variere ut fra hvordan intervjuet skrider frem. Intervjuguiden fungerer derfor som en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet.

Jeg ønsker å benytte meg av lydopptaker for å sikre god dokumentasjon av intervjuene. Ved bruk av båndopptaker vil jeg være bedre istand til å gjøre tilleggsnotater der jeg fanger opp non-verbal kommunikasjon under intervjuet.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun student og veileder som skal ha tilgang til de personopplysninger som lagres. Transkriberte intervjuer oversendes veileder per epost og vil bli passordbeskyttet. Passord til dokumentene oversendes veileder per sms.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 25. mai 2018. Opptaket av intervjuene slettes når oppgaven er ferdigstilt.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom har spørsmål til studien, ta kontakt med Frode Ødmann Andersen på mobil: 922 57 679, eller veileder Frode Soelberg på telefon: 75 51 76 90.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signatur, dato)