

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE323E

Navn / kandidatnr.:

Geir Johnny Karlsen / 38

Jeanette Solbjørg / 70

Voksesmerter - Universelle faktorer for vellykket ekspansjon i organisasjoner

Dato: 15.05.2019

Totalt antall sider: 108

Sammendrag

Denne studien har som mål å finne suksessfaktorer for vellykket ekspansjon i organisasjoner, og i denne forbindelse ble to ulike organisasjoner i forskjellige sektorer analysert. Den ene var Widerøe Ground Handling (WGH), en kommersiell bedrift i Widerøekonsernet, og den andre var NITO som er en fagforening for ingeniører og teknologer. Bakgrunnen for dette valget var for å lete etter fellestrekk på tvers av sektorer.

Problemstillingen er formulert som følger:

«Voksesmerter i organisasjoner – universelle faktorer for vellykket ekspansjon».

Dette er en casebasert kvalitativ studie der fokus har vært på organisasjonskultur, makt og konflikt, motivasjon og ytelse, kommunikasjon, beslutningsprosesser, endringer og ledelse. Disse temaene er analysert opp mot ulike teorier.

Datainnsamlingen ble gjennomført via intervjuer, litteratur og søk på internett. Informantene i denne studien er sentrale personer i organisasjonene.

Ut fra problemstillingen er det satt opp fire forskningsspørsmål:

1. Hva gikk bra i ekspansjonen?
2. Hvilke strategier virket/virket ikke?
3. Hvordan fungerte kommunikasjonen i organisasjonene mot ansatte og medlemmer?
4. Hvilke fellestrekk har disse to organisasjonene?

Det er hovedsakelig teorier rundt organisasjonslære, da med fokus på ulike typer vekst/ekspansjon, som har vært sentrale i studien. Dette innenfor virksomhetsoverdragelse, organisasjonskultur, organisasjonsstruktur, makt og konflikt, motivasjon, kommunikasjon, relasjoner og beslutningsprosesser. I tillegg er det også sett opp mot ledelsesteorier rundt endringsledelse.

Empiriske funn fra studien viser at de to organisasjonene har ekspandert på ulike måter, men man ser likevel klare likhetstrekk i gjennomføringen.

De felles suksessfaktorer som er påvist gjennom studien er god kommunikasjon, grundige analyser, gode strategier som kan revideres ved behov/ending i prosessen, en strukturert ledelse som er nær sine ansatte/medlemmer, lavt konfliktnivå samt dyktige og dedikerte medarbeidere som sikrer kontinuitet i organisasjonens drift.

Abstract

This study aims at finding common factors for successful expansion in organizations, and two different organizations in different sectors were analyzed. Widerøe Ground Handling (WGH), is a commercial business part of the Widerøe Group, and NITO is a society for engineers and technologists. The background for the choice of study objects was to look for commonalities across different sectors.

The main issue is formulated as follows:

«Growth pains in organizations - universal factors for successful expansion».

This is a case based qualitative study whose focus has been on organizational culture, power and conflict, motivation and performance, communication, decision making, adjustments and management. These topics are analyzed against different theories.

The data collection was conducted via interviews, literature and internet searches. The informants in this study are key personnel in the organizations.

Based on the problem, four research questions have been formulated:

1. What went well in the expansion?
2. Which strategies worked/didn't work?
3. How did the communication in the organizations work towards employees and members?
4. What common features do these two organizations have?

There are mainly theories around organizational learning, focusing on different types of growth/expansion, which has been central to the study. This applies to business transfer, organizational culture, organizational structure, power and conflict, motivation, communication, relationships and decision-making. In addition, it is also set up against management theories around change management.

Empirical findings from the study show that the organizations have expanded in various ways, but one still sees clear similarities in the implementation.

The common success factors identified by the study are good communication, thorough analysis, good strategies that can be revised by need/change in the process, structured management that is close to its employees/members, low level of conflict as well as skilled and dedicated employees that ensure continuity in the organization drive.

Forord

I løpet av MBA-studiet har vi vært innom flere interessante temaer, men noe av det som har interessert oss mest har vært ledelse i små selskaper som ønsker å vokse. Det vi har sett i praksis er at mange av organisasjonene ikke har overlevd denne ekspansjonen, og vi ønsket å se om det er noen trekk som går igjen hos organisasjoner som har hatt en positiv ekspansjons prosess, og om dette kan overføres til andre organisasjoner.

Siden denne studien er gjort ved siden av full jobb har det vært en lang vei å gå for oss, men den har vært lærerik. Vi sitter igjen med masse kunnskap som er ervervet gjennom å ha lest flere tidligere studier og bøker innenfor temaet ledelse.

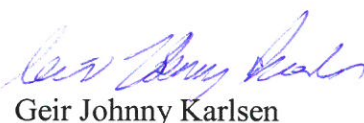
I tillegg vil vi takke veilederen vår, Ragnhild Johnson, for gode og konstruktive tilbakemeldinger. Uten din veiledning hadde vi ikke kommet så langt som vi gjorde. Vi har fått verdifull hjelp til å finne flere svar på spørsmål vi ikke engang visse vi hadde, men som kom frem ved hjelp av spørsmål du stilte oss underveis.

Vi ønsker også å takke alle informantene vi har hatt i både WGH og NITO. Uten dere hadde vi ikke fått så stor innsikt i organisasjonene og hendelsene som har ført til ekspansjonen i organisasjonene deres. Vi har fått mange verdifulle innspill som vi tar med oss videre i vårt arbeid og som vi aldri kommer til å glemme.

Ellers ønsker vi også å takke familiene våre som har måttet «lide» mens vi har slitt med denne studien. Vi lover at vi nå kommer til å være mer tilstede for dere!

Bodø 15. mai 2019


Jeanette Solbjørg


Geir Johnny Karlsen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Abstract	ii
Forord	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Figurliste	6
1. Innledning	7
1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling.....	7
1.2 Beskrivelse av oppgaven	8
1.3 Problemstilling.....	10
1.4 Organisasjonenes bakgrunn	11
1.4.1 Widerøe Ground Handling (WGH).....	11
1.4.2 NITO	11
1.5 Avgrensning	13
1.6 Videre struktur.....	14
2. Metodologi	15
2.1 Refleksjon over valgt design og metode	15
2.2 Kvalitativ datainnsamling	16
2.3 Metodisk analyse av problemstillingen.....	19
2.4 Datainnsamlingsteknikk og utvalg	21
2.5 Behandling av data	22
2.6 Gjennomføring av dataanalysen.....	23
2.7 Validitet og reliabilitet	25
2.8 Egen rolle som forsker	27
2.9 Etske problemstillinger	28
3. Teoretiske perspektiver	30
3.1 Ulike former for ekspansjon.....	30
3.2 Ekspansjon gjennom oppkjøp eller virksomhetsoverdragelse	32
3.3 Ekspansjon gjennom organisk vekst	33
3.4 Virksomhetsoverdragelse	33
3.5 Organisasjonskultur.....	34
3.6 Makt og konflikt.....	35
3.7 Motivasjon.....	36
3.8 Kommunikasjon	37
3.10 Beslutningsprosesser	38
3.11 Endring i organisasjoner.....	38
3.12 Ledelse	39
4. Empiriske funn	40
4.1 Widerøe Ground Handling (WGH)	40
4.1 Torghatten ASA	42
4.2 SAS Ground Handling (SGH).....	44
4.3 Fagforeningenes syn på prosessen	46
4.4 Det interne arbeidet i WGH.....	47
4.5 Dagens situasjon i WGH	50
4.6 NITO	51

4.7 Dagens situasjon i NITO	55
5. Analyse og drøftinger	56
5.1 Organisasjonskultur	56
5.1.1 Organisasjonskulturen i WGH	58
5.1.2 Organisasjonskulturen i NITO	60
5.2 Makt og konflikt i organisasjoner	62
5.2.1 Åpen maktbruk	62
5.2.2 Skjult maktbruk	63
5.3 Motivasjon og ytelse HRM	65
5.3.1 Motivasjon og ytelse HRM i WGH	66
5.3.2 Motivasjon og ytelse HRM i NITO	67
5.4 Kommunikasjon i organisasjonene	69
5.4.1 Kommunikasjon i WGH	70
5.4.2 Kommunikasjon i NITO	71
5.5 Beslutningsprosesser i organisasjonene	73
5.5.1 Beslutningsprosesser i WGH	75
5.5.2 Beslutningsprosesser i NITO	75
5.6 Endring av organisasjonene	76
5.6.1 Endringer i WGH	78
5.6.2 Endringer i NITO	79
5.7 Ledelse i organisasjonene	82
5.7.1 Ledelse i WGH	85
5.7.2 Ledelse i NITO	88
5.8 Oppsummering av viktige og interessante funn	90
5.8.1 Suksessfaktorer som bare den ene organisasjonen hadde	90
5.8.2 Suksessfaktorer som var felles for begge organisasjonene	91
6. Konklusjoner og forslag til videre forskning	93
6.1 Svar på forskningsspørsmål - hovedkonklusjon	93
6.1.1 Hva gikk bra i ekspansjonen?	93
6.1.2 Hvilke strategier virket/virket ikke?	94
6.1.3 Kommunikasjonen i organisasjonene mot ansatte og medlemmer?	94
6.1.4 Hvilke fellestrekk har disse to organisasjonene?	94
6.1.5 Oppsummering	95
6.2 Studiens begrensninger - kritikk til egen studie	96
6.3 Behovet for ny kunnskap – forslag til videre forskning	96
6.3.1 Egen teori	97
Kildehenvisninger	98
Vedlegg 1 – Personvern	101
Vedlegg 2 – Forkortelser brukt i studien	102
Vedlegg 3 – Intervjuguide WGH	103
Vedlegg 4 – Intervjuguide NITO	106

Figurliste

Figur 1 - Konkurs	8
Figur 2 - Fra Widerøes operasjoner fra Ingierstrand	11
Figur 3 - NITOs logo	11
Figur 4 - Kvalitativ metode synes best egnet for denne oppgaven	16
Figur 5 - Oversikt forskjellige metoder og deres natur	17
Figur 6 - Oversikt forskningsmetoder og deres produkt	18
Figur 7 - Illustrasjon av mulig datasett	19
Figur 8 - Behandling av innhentet data	23
Figur 9 - Ethiske dilemmaer	29
Figur 10 - Perspektiver på strategi	30
Figur 11 - Konflikt	35
Figur 12 - Ulike momenter for motivasjon	36
Figur 13 - Motivasjonsformelen	36
Figur 14 - Kommunikasjon	37
Figur 15 - Beslutningsprosesser	38
Figur 16 - Endring	38
Figur 18 - Ledelse	39
Figur 18 - Konsernstrukturen i Widerøe	41
Figur 19 - Konsernstruktur Torghatten	43
Figur 21 - Tidslinje WGH	45
Figur 21 - NITOs struktur	53
Figur 22 - NITOs tidslinje	54
Figur 23 - Organisasjonskultur og atferd	56
Figur 24 - Makt	62
Figur 25 - HRM	65
Figur 26 - Kommunikasjon i organisasjonene	69
Figur 27 - Mennesket som begrenset rasjonell beslutningstaker	74
Figur 28 - Beslutningsprosessen	74
Figur 29 - Endringer i organisasjoner	77
Figur 30 - Ledelse i organisasjoner	82

1. Innledning

I dette kapitlet ser vi på hva som er oppgavens valgte tema. Herunder også problemstillingen og forskningsspørsmålene. Avgrensning av studien er forklart. Videre struktur i oppgaven er også beskrevet i dette kapitlet. I tillegg er det bakgrunnsinformasjon om de valgte organisasjonene.

1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

Bedrifter/organisasjoner ønsker ofte å kunne vokse, og vi har valgt å se på hva som skal til for å kunne lykkes med dette.

For å starte opp en bedrift som skal kunne levere, er det mange faktorer som må være på plass. Det skal selvsagt være alt det formelle rundt det å starte opp, men også kunnskapen om strategier og mellommenneskelige relasjoner må tas hensyn til.

I alt for mange tilfeller hører man om bedrifter som har startet opp en prosess, men som vokser altfor raskt. Det kan for eksempel være en liten bedrift som vinner et anbud, og som kanskje bare har 3 ansatte. De må da ofte oppbemanne raskt, men har kanskje ikke forutsetningene for å kunne håndtere en stor økning i antall ansatte på kort tid. Det er ikke nødvendigvis noe galt, men det kan gjerne være ledelsen i bedriften som ikke har de rette forutsetninger for å lykkes på dette området.

Vi har i tidligere studier sett at utvidelser i organisasjoner ofte kan føre til problemer (voksesmerter) som enkelt kunne vært unngått med riktig kompetanse. Slik kompetanse vil være verdifull for alle typer organisasjoner, og vi ser verdien av å fokusere på denne typen situasjoner. Det er ikke mange, om noen, som har tatt seg bryderiet med å undersøke nøyaktig det samme som denne studien tar for seg.

Tidligere i MBA-studiet har vi sett på et par tilfeller der vokseprosessen har gått galt på forskjellige måter, og denne gangen velger vi derfor å se på to helt forskjellige organisasjoner som har lykkes veldig godt med sine prosesser. Vi ønsker å se på hva som egentlig ble gjort for å oppnå suksess.

Kort sagt ønsket vi om mulig å finne universelle faktorer for vellykket ekspansjon i organisasjoner.

1.2 Beskrivelse av oppgaven

Ifølge Avisa Nordland gikk minst tre entreprenørbedrifter i Salten konkurs i januar 2018 (se illustrasjon figur 1 (Økonomihjelpen, 2011)). I alle fall to av disse fikk problemer som en direkte følge av oppkjøp/utvidelse samt stordrift. Dette blant annet pga for dårlig forarbeid ved oppkjøp av selskap. Disse selskapene kunne muligens fortsatt vært i drift og eksistert hvis de hadde fortsatt som mindre bedrifter i dag.



Figur 1 - Konkurs

I studien vår har vi valgt å se på en situasjon der SAS Ground Handling (SGH) ble kjøpt opp og fusjonert inn i Widerøe Ground Handling (WGH). Dette innebar at rundt 1500 ansatte gikk inn i Widerøekonsernet som dermed doblet antallet ansatte i konsernet over natten. Dette gikk nesten helt smertefritt, og de som arbeidet i Widerøe merket lite til denne fusjonen. Vi har imidlertid valgt å se på hvordan de ansatte og ledelsen i SGH og WGH opplevde dette, og hva som var suksessfaktorene i denne virksomhetsoverdragelsen.

Vi har også sett på hva som fungerer for NITO – en fagorganisasjon for ingeniører og teknologer. NITO er som andre organisasjoner avhengig av nyrekruttering og vekst for å eksistere, samt for å bli stor nok til å være en stemme i samfunnet. De siste 20 årene har flere organisasjoner sluttet seg til NITO, samtidig som også medlemsmassen har økt som følge av rekruttering.

Et av målene har vært å finne ut om det var bevisste strategier som lå bak utvidelsene, eller om det var tilfeldigheter og godt håndverk som sikret suksessen. Våre intervjuer og undersøkelser har forsøkt å avdekke eventuelle universelle nøkkeltrekk for generell ekspansjon i ulike typer organisasjoner.

To ulike organisasjoner ble valgt i studien. Dette for å få et bedre bilde av deres problemstillinger, forutsetninger og arbeidsmetoder knyttet til ekspansjon.

På bakgrunn av dette ønsket vi derfor å undersøke WGH og NITO, et kommersielt selskap sammenlignet mot en fagforening. Begge har vært gjennom store endringer som har utfordret organisasjonene.

Omstilling, skalering eller annen type strukturering/endring er alltid aktuelt for alle typer organisasjoner. Ifølge både McKenna og Orritt 1980, og Kolvereid 1992, er ekspansjon en type endring som de aller fleste organisasjoner streber etter. Da både økonomisk og organisatorisk (Management, 1980;Kolvereid, 1992).

Mange organisasjoner har en eller annen gang opplevd forskjellige typer vekst (rask, sakte, stor, liten), og håndtert dette på ulike måter. Noen organisasjoner har ikke overlevd ekspansjonen, mens andre har klart seg veldig bra. Kanskje har det vært manglende planlegging eller en ledelse som har fortsatt å drive den store organisasjonen på samme måten som da de var en liten organisasjon. Ekspansjon er alltid relevant når man ser på alle typer organisasjoner, og vi fikk her en god anledning til å studere to organisasjoner som kan klassifiseres som best practice. Vårt håp er at denne studien kan bidra til å tilføre økt kunnskap om suksesskriterier for ekspansjon i organisasjoner.

Teorier rundt organisasjonslære og ledelse ble tidlig svært sentrale i denne studien, herunder organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, makt og konflikt i organisasjoner, motivasjon og ytelse (HRM), kommunikasjon, beslutningsprosesser, endringer i organisasjoner, samt ledelse. Arbeidsmiljø/stemningen på jobb før og etter, og ikke minst synet på fremtiden i den nye hverdagen etter endringene i organisasjonene.

Både WGH og NITO sa seg villige til å delta i denne studien, og vi har intervjuet både ledere og medarbeidere utenfor administrasjonene.

1.3 Problemstilling

I tidligere oppgaver i MBA-studiet har vi fokusert litt på temaet «voksesmerter» i bedrifter, og dette er et felt som interesserer oss. Som fremtidige ledere mener vi det er viktig med kunnskap om hva som kan være rett tilnærming til feltet. Vi ser at bedrifter fusjonerer og fisjonerer i «stor skala», og anser dette som et relevant tema også for fremtiden. Hvis man kan unngå feil som fører til store problemer, og evt opphør av selskap/organisasjon, vil det kunne føre til økt verdiskapning for alle involverte parter. Uansett type organisasjon vil ekspansjon eller rekruttering alltid være et aktuelt tema, og det er viktig at ledelsen er bevisst på slike problemstillinger.

Denne studien har som mål, og hovedproblemstilling, å undersøke:

Voksesmerter - Universelle faktorer for vellykket ekspansjon i organisasjoner?

I den forbindelse har vi satt opp fire forskningsspørsmål til det innledende arbeidet:

1. Hva gikk bra i ekspansjonen?
2. Hvilke strategier virket/virket ikke?
3. Hvordan fungerte kommunikasjonen i organisasjonene mot ansatte og medlemmer?
4. Hvilke fellestrekk har disse to organisasjonene?

1.4 Organisasjonenes bakgrunn

1.4.1 Widerøe Ground Handling (WGH)

WGH har sitt utspring fra Widerøes Flyveselskap (WF) som ble startet i 1934 av Viggo og Arild Widerøe samt John Strandrud, Helge Skappel, Halvor Bjørnebye og Leiv Brun. Deres første base var på Ingierstrand utenfor Oslo (Widerøe og Skappel, 1946; Widerøe). Figur 2, viser Widerøes første operasjoner fra Ingjerstrand (Widerøe).



Figur 2 - Fra Widerøes operasjoner fra Ingjerstrand

Etter hvert fikk flyselskapet sin hovedbase i Bodø hvor man i 2014 splittet det opprinnelige selskapet opp i flere datterselskaper og dannet et konsern. I denne prosessen oppstod WGH. I 2016 (se figur 20) overtok WGH hele virksomheten til SAS Ground Handling (SGH), og ble dermed den største virksomheten i sitt slag i Skandinavia. I dag er dette et selskap som leverer alle typer bakketjenester på de fleste lufthavner i Norge.

Ved den nevnte virksomhetsoverdragelsen av SGH (2016) ble all virksomhet overført til WGH. WGH økte dermed antallet ansatte med ca 1500 over natta. I store trekk gikk dette helt fint. Vi har valgt å se nærmere på de store forberedelsene som ble gjort før overdragelsen, utfordringer underveis og hvordan hverdagen ser ut for de ansatte i dag.

1.4.2 NITO

NITO er en fagforening for ingeniører og teknologer som ble stiftet 1. Mars 1936. Fagforeningen betraktes som en «innovasjonsorganisasjon». Det er hele tiden nye utfordringer på teknologifronten, noe som betyr økt fokus på fornyelse og tilpasning ut fra reelle problemstillinger som oppstår ute i samfunnet. De har over noen få år hatt ei voldsom økning i sin medlemsmasse, og har nå snart 90.000 medlemmer og ca 12.000 studentmedlemmer. NITO er representert på ca 1900 arbeidsplasser, har ca 1400 bedriftsgrupper og ca 4000 tillitsvalgte i disse bedriftsgruppene. I tillegg er det pr i dag (2019) 20 lokalavdelinger.

Figur 3 - NITOs logo

NITO er organisert med flere «utvalg». På toppen sitter hovedstyret der presidenten er leder og visepresidenten sitter som nestleder. Presidenten er frikjøpt, og visepresidenten er delvis frikjøpt. Resten av hovedstyret har dette som et betalt verv og frikjøpes ved behov. Det er totalt

11 medlemmer i hovedstyret som møtes ca en gang hver mnd. Under disse er det ulike tariffutvalg. Disse er organisert ut fra avtaleområde (stat, privat, kommune, spekter og KS energi). Dette er også et betalt verv, der leder av hvert tariffutvalg som regel sitter i hovedstyret. De ulike tariffutvalgene representerer ulik medlemsmasse og har ulikt antall representanter ut fra størrelsen.

Tariffutvalgene har som hovedoppgave å gjennomføre sentrale forhandlinger, konfliktberedskap, evaluering av lokale forhandlinger, planlegging og gjennomføring av tariffkonferanser. I tillegg jobbes det også med opplæring av tillitsvalgte og OU-midler, råd- og koordineringsoppgaver for hovedstyret og sekretariatet. For å sikre felles informasjon og opplæring i lønnspolitikken til NITO har de også ansvaret for å utarbeide felles informasjon/program som skal benyttes på tariffkonferanser som arrangeres lokalt og regionalt. Det blir også hensyntatt lokale behov (NITO, 2018a;NITO, 2018b).

I tillegg til hovedstyret, tariffutvalgene, avdelingsstyrene og bedriftsgrupper har NITO konsern og etatsgrupper. Disse er opprettet for de store statlige (og noen få private) organisasjoner. Et konsern eller etatsgruppe består av flere bedriftsgrupper som har felles interesse i konsernet eller etaten. NITO gjennomfører hvert 3. år en kongress. Det er der hovedstyret blir valgt, samt at blant annet etisk råd, valgkomité, lovkomité og kritisk revisjon blir utnevnt.

Vi har sett etter bevisste og ubevisste tiltak som ble gjort av ledelsen i organisasjonen. Ekspansjon i denne typen frivillige organisasjoner kan stort sett bare gjennomføres med innmelding av nye medlemmer eller at andre organisasjoner tilslutter seg NITO. Vi har også sett på sekretariatets interne utfordringer, og hvordan man vedlikeholder volumet i medlemsmassen i ettetid.

1.5 Avgrensning

Ut fra problemstillingen vi har valgt, *voksesmerter - universelle faktorer for vellykket ekspansjon i organisasjoner*, har vi valgt å sette søkelys på hvilke faktorer for vellykket ekspansjon som er felles for to helt ulike organisasjoner. WGH er en kommersiell (privat) aktør mens NITO er en ideell fagorganisasjon.

I denne studien har vi valgt en kvalitativ tilnærming med fokus på organisasjonene. Andre temaer som ledertyper og kompetanse er valgt bort for å avgrense oppgaven.

Alle funn er basert på intervjuer og fakta fra litteratur og internett. Data ble satt i grupper og sammenlignet, både innbyrdes i hver organisasjon og mellom organisasjonene. På denne måten kunne vi trekke ut de store linjene i det som har blitt gjort i den tiden og i de organisasjonene vi har sett på.

Vi fattet interesse for problemstillingen etter at flere bedrifter i Salten gikk konkurs vinteren 2018. Vi begynte å se litt på årsaken til at de ikke lyktes, og fant at ekspansjon ofte var en direkte årsak til problemene de havnet i. Etter flere års ansettelse og engasjement i Widerøe og NITO, så vi at disse to organisasjonene kunne være gode eksempler på vellykket ekspansjon.

Vi har valgt å sette opp stoffet etter tema der vi har gruppert teksten i teori, funn, drøftinger og delkonklusjoner.

1.6 Videre struktur

Denne oppgaven er inndelt med følgende struktur:

Kap 1: Her ser vi på hva som er oppgavens valgte tema. Herunder også problemstillingen og forskningsspørsmålene. Avgrensning av studien er forklart. I tillegg er det bakgrunnsinformasjon om de valgte organisasjonene.

Kap 2: Her er det fokusert på metoder som studien er basert på. Det er også beskrevet forskningsstrategi og design, den kvalitative datainnsamlingen, metodisk analyse av problemstillingen, datainnsamlingsteknikk og utvalg, hvordan dataene er behandlet, gjennomføringen av dataanalysen, validitet og reliabilitet, vår rolle som forsker og etiske problemstillinger.

Kap 3: Dette kapitlet omhandler ulike teorier ang forskjellige måter å ekspandere på, samt behovet for ny kunnskap innenfor feltet vi har valgt å studere. Dette innebærer at kap 3 er en redegjørelse for hvorfor vi har valgt de ulike tilnærmingene og analysene av casene på et teoretisk grunnlag.

Kap 4: I dette kapitlet presenteres funn framkommet gjennom intervjuer, litteratur og internett. Her beskrives bakgrunnen for studien samt litt bakgrunnsinformasjon om organisasjonene slik de er i dag. Dette for å gi et innblikk i organisasjonene, og hvordan de fungerer. Dette materialet danner videre basis for analysen i studien. I dette kapitlet har vi valgt å beskrive casene med utgangspunkt i historisk informasjon, dagens situasjon og eierne.

Kap 5: Her presenteres ulike teorier innenfor temaene organisasjonskultur, makt og konflikt, motivasjon og ytelse, kommunikasjon, beslutningsprosesser, endringer i organisasjoner samt ledelse i organisasjoner. Det er valgt å analysere framkommet informasjon fra intervjuene underveis i kapitlet, og dette er oppsummert i kapittel 5.8. Analysen inneholder en sammenligning av de to ulike organisasjonene på bakgrunn av innhentede opplysninger gjennom intervjuer.

Kap 6: Kapitlet inneholder studiens hovedkonklusjoner, svakheter med studien samt forslag til videre forskning på temaet.

2. Metodologi

I dette kapitlet er det fokusert på metoder som studien er basert på. Det er også beskrevet forskningsstrategi og design, den kvalitative datainnsamlingen, metodisk analyse av problemstillingen, datainnsamlingsteknikk og utvalg, hvordan dataene er behandlet, gjennomføringen av dataanalysen, validitet og reliabilitet, vår rolle som forsker og etiske problemstillinger.

2.1 Refleksjon over valgt design og metode

Både WGH (opprinnelige WF og SGH) og NITO har eksistert i mange år. Det ble dermed mye data som kom frem i arbeidet med denne oppgaven. Mye av det innledende arbeidet ble derfor å vurdere dataenes relevans for studien.

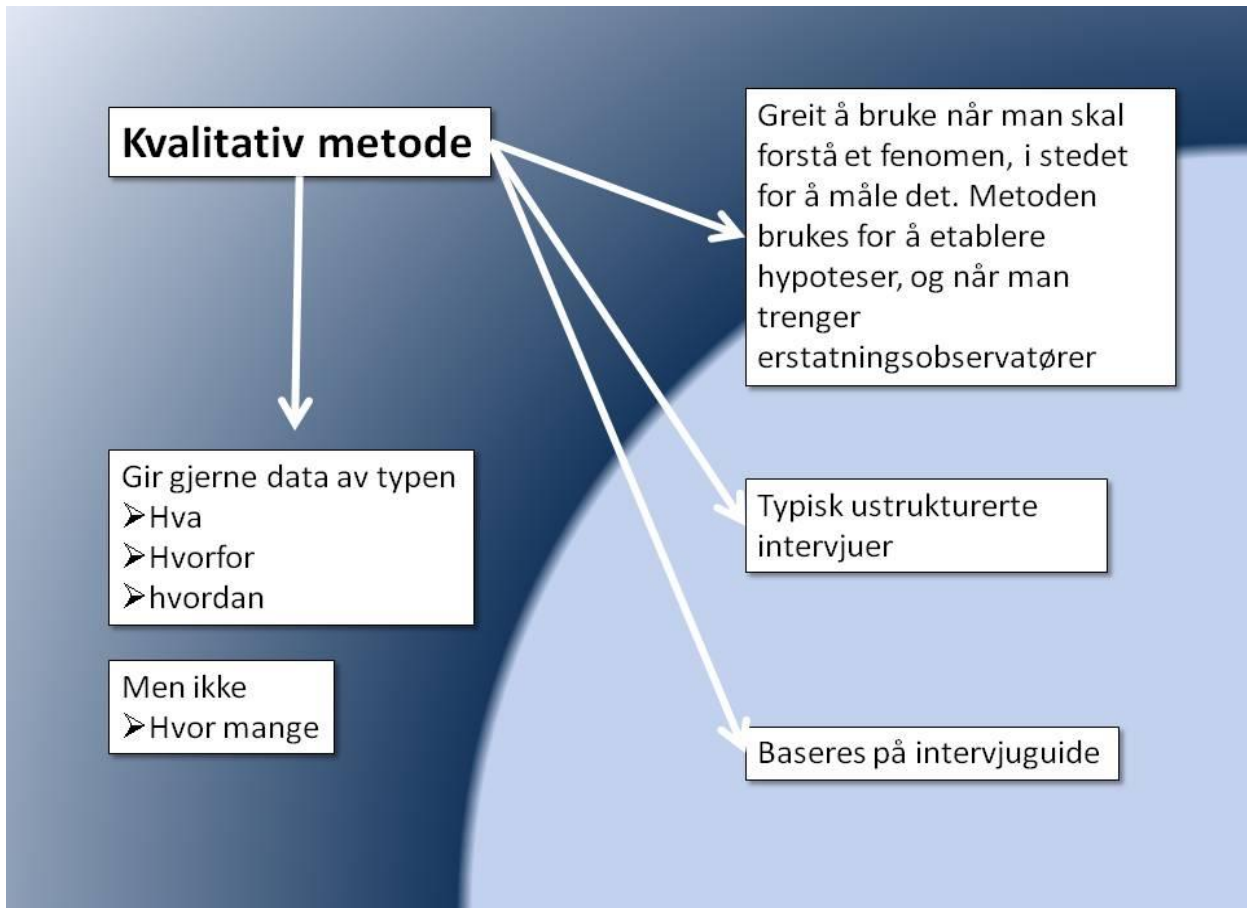
Dette er en casestudie med flere analyseenheter. Resultatet er en form for evaluering, da det i stor grad var historiske data som ble analysert. I tillegg ønsket vi å se om det var noen fellestrekk som kunne benyttes som en form for universell kunnskap knyttet opp mot ekspansjon i organisasjoner. Dette er derfor en kvalitativ, eksplorativ studie som undersøker to caser for å se om det er noen fellestrekk som kan trekkes ut av fremkommet informasjon.

Vi har valgt denne formen for undersøkelse fordi voksesmerter, eller mangel på voksesmerter, viser seg over tid, og sjeldent umiddelbart, etter en ekspansjon. De problemene som oppstår umiddelbart er av en annen karakter, og er ikke tatt med i denne oppgaven.

Ordet «metode» kommer fra det greske ordet «methodos» som betyr «å følge en bestemt vei mot et mål, forskning» (Tranøy, 2019). Målet i studien er å se om det er noen fellestrekk som viser suksessfaktorer ved ekspansjon i organisasjoner, og som kan gi en form for universell kunnskap om utfordringene knyttet til voksesmerter i en organisasjon.

2.2 Kvalitativ datainnsamling

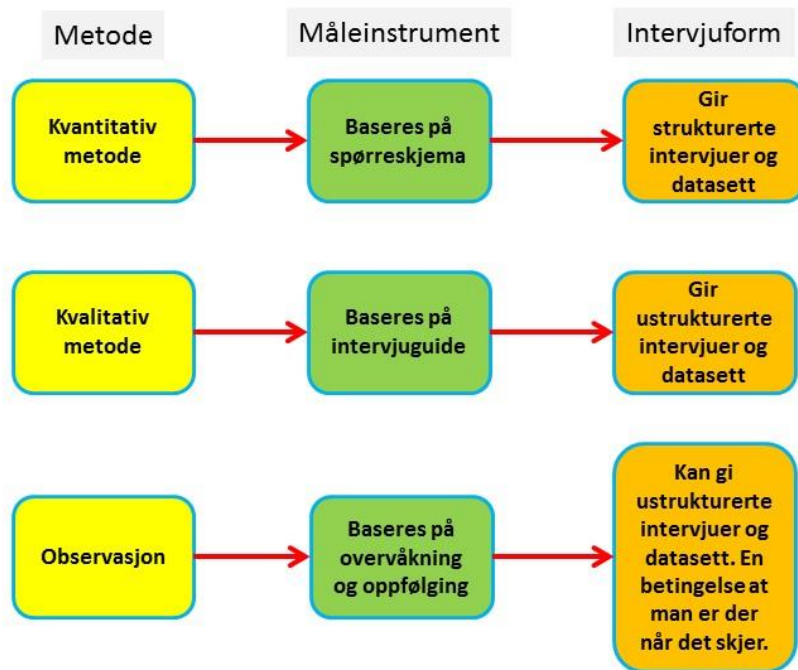
Vi har valgt å benytte en vitenskapelig metode med fokus på kvalitativ fremfor kvantitativ metode. Dette fordi kvalitativ metode svarer best på problemstillingen vår, se fig. 4.



Figur 4 - Kvalitativ metode synes best egnet for denne oppgaven

Ved å benytte denne formen for datainnsamling brukes intervju og ikke spørreskjema. Dette fordi vi da kan gjennomføre intervjuer helt til det fremkommer nye momenter eller at det ikke fremkommer ny informasjon. Det er disse momentene som kan være avgjørende for resultatet.

Observasjon som metode vil ikke være mulig pga de fakta som undersøkes i studien er tidligere hendelser, se fig 5. Kvantitativ metode var heller ikke et alternativ ettersom det ville kreve mye tid og ressurser som ikke var tilgjengelig (bare innenfor WGH ville det vært over 3000 informanter).

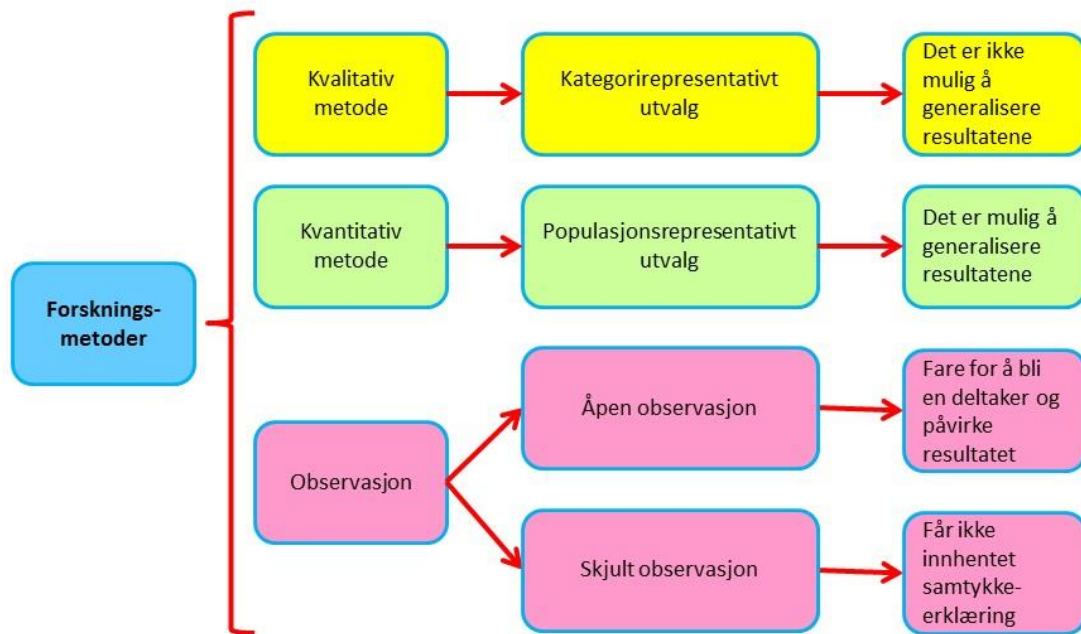


Figur 5 - Oversikt forskjellige metoder og deres natur

Allerede før studiens oppstart hadde vi tilgjengelig et antall informanter fra de to organisasjonene. Vi anså dette for å være et godt utvalg som gir kvalitativ metode, se fig 6, som riktig alternativ for studien.

Som vi kommer inn på senere ble det sendt ut intervjuguide i god tid før intervjuet skulle gjennomføres. Deretter ble intervjuet gjennomført som en samtale/dialog med informantene via telefon eller i et fysisk møte med informanten. Dette ut fra hvor hver enkelt befant seg rundt om i landet. Dette kalles i utgangspunktet for et ustrukturert intervju.

Ved å benytte oss av et så lite utvalg som det vi valgte å gjøre, og mennesker i de posisjonene de har, vil det ikke bli et representativt utvalg for hele organisasjonene. Men vi mener imidlertid at vi har fanget opp hovedessensen som vi har dratt våre slutninger ut fra.



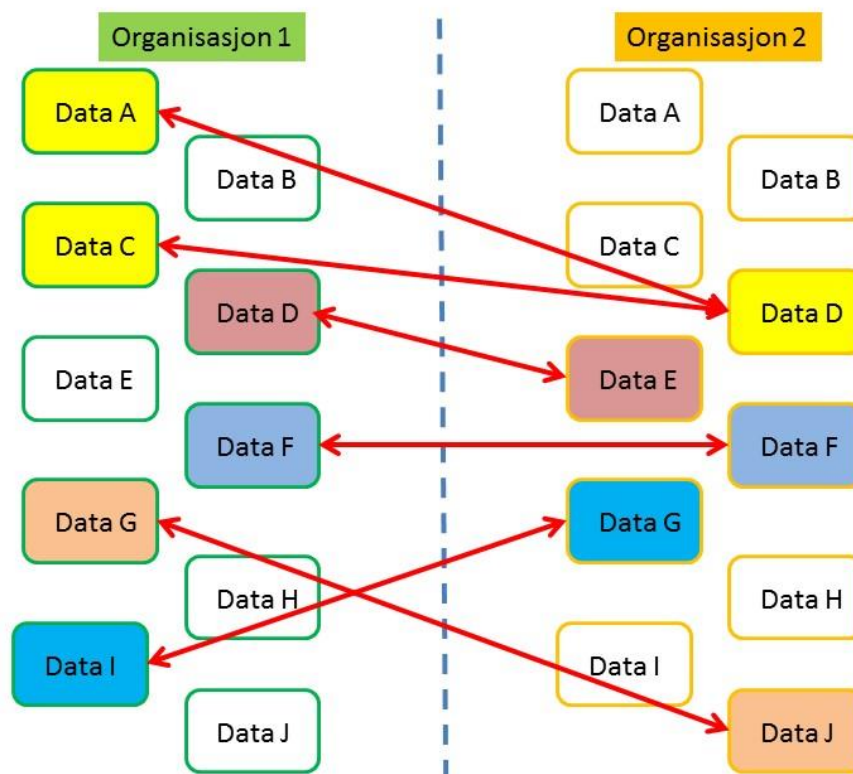
Figur 6 - Oversikt forskningsmetoder og deres produkt

2.3 Metodisk analyse av problemstillingen

Tidligere i studiet har professor J.A. Johannesen uttalt at *hovedgrunnen til at man samler inn data for analyse er for å kunne fremskaffe nok kunnskap for å kunne analysere et problem*. Vi hadde fire forskningsspørsmål vi ønsket svar på i denne studien.

1. Hva gikk bra i ekspansjonen?
2. Hvilke strategier virket/virket ikke?
3. Hvordan fungerte kommunikasjonen i organisasjonene mot ansatte og medlemmer?
4. Hvilke fellestrekk har disse to organisasjonene?

Vi fikk svar på de fire første spørsmålene gjennom intervjuer av informanter tilknyttet WGH og NITO, mens svar på siste spørsmål er en analyse av svarene gitt på de fire første spørsmålene.



Figur 7 - Illustrasjon av mulig datasett

Som vist i figur 7, er det ikke alltid man finner paralleller på samme sted i to forskjellige datasett. Derfor må man skaffe seg god oversikt i alt materialet slik at man kan krysskoble lik informasjon fra forskjellige datasett. Kanskje kan et punkt fra den ene organisasjonen gjenspeile to eller flere punkter hos den andre organisasjonen. Denne grove kartleggingen gjøres før finsortering og analyse.

Under intervjuene kom det frem svært mye data. Ikke alt var like relevant, og det har derfor blitt lagt ned mye arbeid i å sortere og gruppere riktig. Etter at denne jobben var ferdig kunne vi lettere se strukturer og samsvar mellom datagruppene.

2.4 Datainnsamlingsteknikk og utvalg

Vi fant tidlig ut at tilgjengelig tid for studien var begrenset. Vi så derfor intervjuer og dokumentanalyse som eneste mulighet til å finne den informasjonen vi var ute etter.

Allerede et halvt år før oppstart på studien sikret vi oss avtaler om tilgang til flere sentrale personer innenfor WGH og NITO. Etter hvert fikk vi også tips om flere andre gode informanter vi kunne kontakte. Disse takket straks ja til å stille som informanter etter at vi hadde presentert problemstillingen. I praksis ble det hele utført i flere trinn, og informantene fikk tilsendt våre spørsmål ca 1 mnd før selve intervjuet. Dette gjorde at de fikk informasjon om hva vi var ute etter og kunne forberede seg godt på forhånd. Under selve intervjuet ble også emnene justert litt ut fra hva informanten kunne fortelle om. Informantene befant seg fra Oslo i sør til Tromsø i nord, og derfor ble det ikke alltid like enkelt å møte alle ansikt til ansikt under intervjuet. Etter dette ble det enkelte oppfølgingsspørsmål og kommentarer som måtte hentes inn fra informantene for å kvalitetssikre forståelsen av opplysningene. Dette ble stort sett gjort via telefon og e-mail.

Intervjuguiden omhandler tiden før, under og etter at organisasjonene hadde sin ekspansjon. Det meste er altså spørsmål som er av historisk art samt nåtidens status og fremtidsvisjoner. Dette ble gjort fordi det var ønskelig å få et best mulig sammenligningsgrunnlag på de punktene vi så gikk igjen i begge organisasjonene. Vi baserte oss også på statistikk fra organisasjonene.

For å kunne styre granskingen inn i ønsket retning, ble intervjuguidene bygget opp over samme mal slik at vi kunne se etter de samme faktorene hos begge organisasjonene. På grunn av de grunnleggende forskjellene i organisasjonene måtte vi også tilpasse en del av datainnsamlingen slik at det passer til hver analyseenhet. Deretter kunne opplysningene bli sammenlignet og satt opp mot hverandre for å se etter likheter og ulikheter i forberedelser, strategi, gjennomføring, utfordringer og etterarbeid. Noe informasjon var allerede nedskrevet, men dette måtte utdypes og presiseres med intervjuer og enkeltspørsmål underveis.

Informantene var personer både fra ledelsen i organisasjonene og andre ansatte. Dette for å se om det var noen forskjell i oppfatningen av det som har skjedd. Ulike deler av organisasjonen gir gjerne ulike perspektiver på endringsprosessen.

2.5 Behandling av data

Informantene seg villig til å samarbeide om studien. Vi så for oss at enkelte av de opplysningene vi fikk inn kunne være sensitive for organisasjonene. Det vil si det kan være opplysninger som har verdi for konkurrenter i samme marked. All informasjon har derfor i utgangspunktet blitt betraktet som konfidensiell og behandlet deretter.

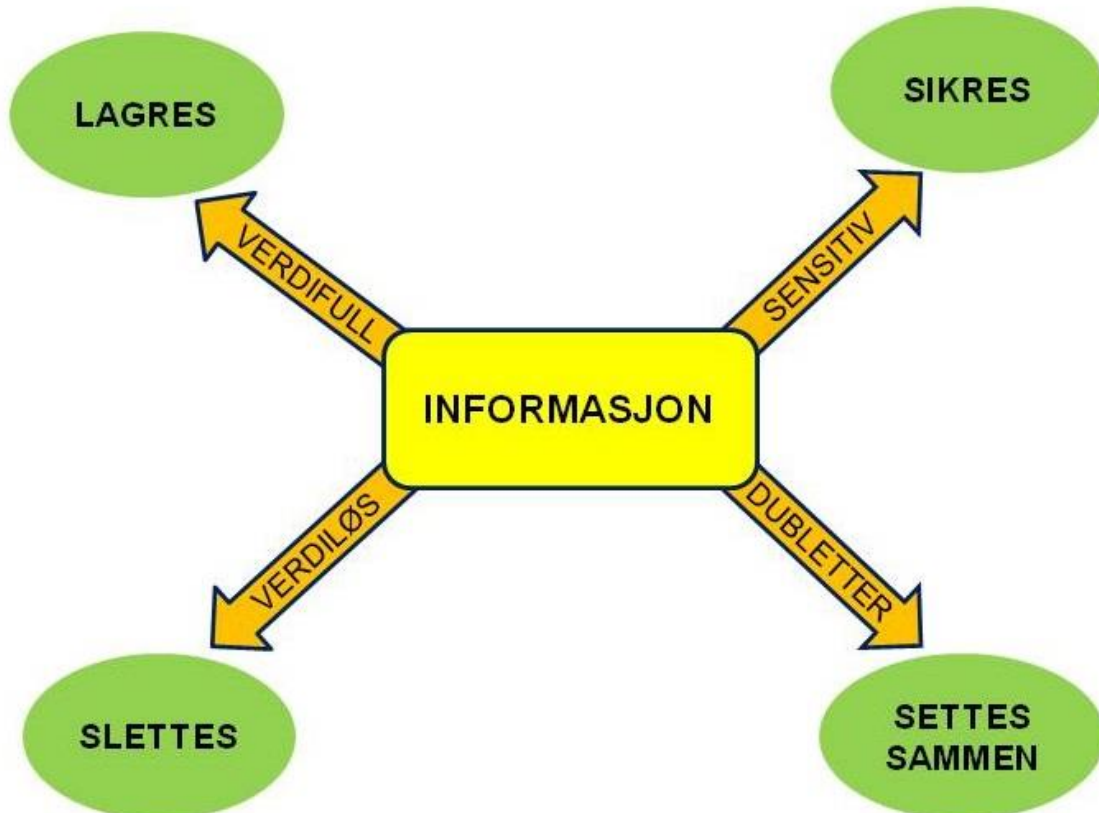
Vi har også vært spesielt oppmerksom på at det ikke skulle komme uttalelser av personlig art, eller ting som er sensitive for organisasjonen. Spørsmålene ble derfor formulert slik at man kunne unngå dette. Alle informanter har fått anledning til å komme med tilbakemelding på teksten i den endelige rapporten, samt mulighet til å trekke tilbake sine utsagn under hele prosessen. Teksten er også skrevet slik at alle er anonymisert.

2.6 Gjennomføring av dataanalysen

Ettersom de to organisasjonene er såpass forskjellige kunne det bli vanskelig å finne gode paralleller i dataen, se figur 7. I utgangspunktet var all innsamlet informasjon veldig ustrukturert, og i denne formen var materialet ikke brukbar for vår analyse. Det var først og fremst direkte paralleller som var interessante. Dette ble gjort gjennom kategorisering av alle innsamlede data.

I første omgang ble datasettene grovsortert, og da delt opp etter følgende kategorier (Evry, 2019), se figur 8:

- Verdiløs informasjon som kan slettes
- Verdifull informasjon som må lagres
- Sensitiv informasjon som må sikres inntil videre. Dette materialet må senere også settes opp etter prioritet som for eksempel. sensitiv, risiko, ikke sensitiv
- Dubletter kan forekomme når flere informanter gir samme informasjon. Dette er data som kan slettes eller settes sammen med det andre har kommet med (for å sikre at ikke detaljer/nyanser går tapt).



Figur 8 - Behandling av innhentet data

Det er som tidligere nevnt lett å si akkurat hvor det gikk det galt når noe mislykkes, men langt fra like enkelt å peke konkret på et punkt som var basis for en suksess. Hvis man imidlertid finner flere direkte paralleller i dataene, kan det tyde på at man har kommet over en faktor som var med på å sikre et godt resultat. Informasjonen er derfor sortert og kategorisert nøye. Kanskje finner man likheter, men i en annen kategori enn man først forventet. Derfor vil en god sortering og oversikt hjelpe. I figur 7 ser man eksempel på hvordan man kan finne likheter på forskjellige steder i det materialet man har tilgjengelig. Denne typen koblinger krever veldig god oversikt i datagrunnlaget man har samlet inn.

Der var selvsagt også enkelte momenter fra de innsamlede data, som ble hentet fra den ene organisasjonen, men som ikke passet inn hos den andre organisasjonen. Slike ting har vi gransket nøye og fulgt opp med litteraturstudie eller med utfyllende spørsmål til informantene.

Alle dataene har også blitt slettet når studien var ferdig.

2.7 Validitet og reliabilitet

I 1982 sa Le Compte og Goetz (1982:55) at (fritt oversatt) «å oppnå absolutt gyldighet og pålitelighet i en forskningsmodell er et uoppnåelig mål» (LeCompte og Goetz, 1982).

For at resultatene skal være gyldige er det svært viktig at man er kritisk til opplysninger som kommer frem i studien. Siden vi valgte å sende ut spørsmålene til informantene tidlig for så å ta selve intervjuet en stund senere, antar vi at vi har klart å få frem en god ramme rundt selve intervjuet. Det skal ikke komme mange nye spørsmål frem, men noen få avklaringer ble det når vi oppdaget interessante detaljer (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Intervjuene ble gjennomført pr telefon eller ved personlig møte på informantens arbeidsplass. Det ble tatt i bruk egne møterom for å unngå avbrudd og forstyrrelser, da dette er faktorer som kan gi feilaktige eller mangelfulle resultater/informasjon.

Intern validitet

Da dette ikke var et forsøksprosjekt er det ikke laget en pre- og posttest, og man har derfor ikke en kontrollgruppe man kan kontrollere resultatet opp mot. På bakgrunn av dette mener vi allikevel at den interne validiteten er høy (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det var sentrale personer i organisasjonene som stilte opp som informanter, og alle disse har deltatt i organisasjonsendringene som har funnet sted. Disse anses derfor som gode og pålitelige kilder med førstehånds informasjon.

Ekstern validitet

I følge Trochim og Donnely 2007 (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011) er det tre ting som kan gå galt vedrørende generalisering av resultatene. Dette er individer, sted og tid.

Individer: I vår studie har vi valgt å undersøke/spørre sentrale personer (individer) i organisasjonene, og ikke alle ansatte. Dette kan derfor svekke gyldigheten av resultatet overfor andre grupper.

Sted: siden dette er to helt ulike organisasjoner plassert på ulike geografiske lokasjoner kan det stilles spørsmål angående den stedsmessige gyldigheten.

Tid: dette er en studie som har tatt for seg hendelser over både kort og lang tid. Det er hendelser som strekker seg mellom 2-20 år bakover som blir analysert. Dette medfører at det i enkelte tilfeller er ulike mennesker som har ulik kompetanse og informasjon som har tatt avgjørelser. Dette kan igjen ha ført til at det kan være avgjørelser som er tatt tidligere som ikke ville blitt

tatt i dagens samfunn (basert blant annet på tilgjengelighet, for eksempel elektronisk kommunikasjon og reisekostnader).

Siden det var to ulike organisasjoner som ble undersøkt, var vi i utgangspunktet veldig spente på hvordan den eksterne validiteten (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011) ville vise seg. Det er dette resultatet vi var ute etter. Det er slikt som kan vise om det er noen universelle «regler» som kan overføres til andre organisasjoner.

Reliabilitet

Det finnes flere måter man kan teste reliabilitet på. Når det gjelder denne studien er det ikke mulig å gjenta samme «eksperimentet» for å se om man oppnår samme resultatet. Men siden vi har undersøkt to ulike organisasjoner og kommet frem til ganske like resultater anser vi at denne studien har en høy grad av reliabilitet. Siden dette er resultater som fremkommer av samme fenomen kalles det for interreliabilitet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

2.8 Egen rolle som forsker

Som forsker har men et stort ansvar for å få frem nøytrale fakta. All analyse og data/statistikk kan leses på ulike måter. Hvis man som forsker lar seg påvirke av oppdragsgivers ønske mht. resultatet, kan det svekke troverdigheten til ikke bare egen studie, men også andres.

Det er viktig å være nøye med å fremskaffe nøyaktige og relevant informasjon for å kunne bruke kunnskapen innenfor andre områder/organisasjoner.

Når man gjennomfører en kvalitativ studie, slik som vår, er det viktig at man har kjennskap og nærhet til feltet, og har en analytisk og reflekterende holdning. Det er viktig at man har tenkt nøye gjennom rollen man innehar som forsker, samt samhandlingen med forskningsobjektene (Etikkom, 2010).

2.9 Etiske problemstillinger

Som forsker er det flere etiske problemstillinger man kan komme inn på, se figur 9 (Dittlederskap.com, 2011). Dette kan for eksempel være hensyn til personvern. Selv om slikt ofte er regulert av lover og regler kan man komme bort i problemstillinger som det ikke er tatt høyde for innenfor lovverket.

For å unngå enhver type konflikt med for eksempel GDPR er det valgt å anonymisere alle informanter, unngå direkte sitater og utelate alle typer informasjon om informantenes bakgrunn, kjønn, lokasjon og stilling. Noen stillingstitler er nevnt i teksten, og dette inngår i beretningen rundt organisasjonene og hendelser fra ca år 2000 og frem til 2018.

I tillegg til lovverket finnes det en rekke retningslinjer for forskningen:

- Selvbestemmelse
- Autonomi
- Informert samtykke
- Respekt for privatlivets fred
- Vurdering av skaderisiko/sårbarhet
- Nettetikette (offentlig/privatsfære)
- Meldeplikt (sensitivitet)
- Taushetsplikt og anonymitet

Som det kommer frem i listen er det flere ting å ta hensyn til, blant annet taushetsplikt og respekt for menneskers privatliv. Det er også spesielt viktig å huske på at man bestandig må hente inn samtykke fra informantene. I dette tilfellet ble det bedt om dette før hvert enkelt intervju startet opp.

Etter dialog med Professor Frode Soelberg ble det avgjort at det ikke var behov for å melde studien inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Dette på grunn av at studien ikke omhandler persondata.

Under utarbeidelsen av intervjuguiden dukket det flere ganger opp forskjellige problematikker rundt temaene det var ønsket opplysninger om. Det måtte tas høyde for at denne studien kunne bli offentliggjort i fremtiden, og derfor måtte all informasjon det er skrevet om vurderes og sorteres nøye. Blant annet var det ønskelig fra vår side å få frem mest mulig detaljer og fakta. Det ble derfor flere runder med diskusjoner om hvor detaljert og dypt man skulle gå inn i forskjellige problemstillinger. Det var ikke ønskelig at informantene skulle føle seg presset til

å utlevere informasjon som kunne være kritisk for organisasjonene. Spørsmålene måtte derfor designes slik at man unngikk å komme i faresonen for dette. Rundt WGH ble dette tatt spesielt hensyn til, ettersom det er en kommersiell bedrift som kan ha opplysninger konkurrenter kan ha nytte av. Vi ønsket ikke å forvolde noen skade for organisasjonens fremtidige drift.



Figur 9 - Ethiske dilemmaer

3. Teoretiske perspektiver

Dette kapittelet omhandler ulike teorier angående forskjellige måter å ekspandere på, samt behovet for ny kunnskap innenfor feltet vi har valgt å studere.

3.1 Ulike former for ekspansjon

Det er i hovedsakelig to typer ekspansjon i organisasjoner (Kolvereid, 1992;Nair, Trendowski og Judge, 2008). Det mest vanlige er organisk vekst. Det vil si gradvis vekst over tid, gjennom økt aktivitet, gjerne økt bemanning og økt omsetning (Kolvereid, 1992;Nair, Trendowski og Judge, 2008). Den andre typen ekspansjon er gjennom oppkjøp (Peng og Heath, 1996).

Det er i tillegg to ulike måter å se strategien på se figur 10 hentet fra Wit og Meyer, 2004:253, (Wit og Meyer, 2004). Den ene er den generiske strategien (outside-in) som tar for seg marked ut til organisasjonene, og den andre er ressursbasert strategi (inside-out) som ser fra organisasjonens side og ut til markedet (Jacobsen og Thorsvik, 2016).



Figur 100 - Perspektiver på strategi

Disse måtene å se strategien på (Outside-in og Inside-Out) kan settes inn i følgende tabell:

Tabell 1 - Oversikt perspektiver

	Outside-in perspektiv	Inside-out perspektiv
Fokus på orientering. Utgangspunktet går via strategisk fokus, strategiske trekk, taktiske bevegelser og konkurrerende virkemidler.	<p>Outside In-strategien tar kundens verdi som start- og sluttpunkt.</p> <p>Bedrifter som bruker denne tilnærmingen er fokusert på å skape og opprettholde sine kunder ved å tilby høyverdig kunde verdi.</p> <p>De legger seg i stillingen til sine kunder, og ser seg selv ut fra deres perspektiv.</p>	<p>Vanligvis spør en inside-out organisasjon spørsmål som:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan har vi utviklet seg siste årene? • Hva er vi gode til? Hva elsker vi å gjøre? Hva er lidenskapen vår? Hva representerer vi? • Hvordan utnytter vi våre styrker og kompenserer eller eliminerer våre svakheter?

Det er også en tredje form for strategi som kalles «Blue Ocean Strategy» (blått hav) som går ut på å kombinere disse formene for strategi. Denne strategien går ut på å skape et marked parallelt med at det allerede eksisterende markedet utnyttes. Det tas da sikte på å skape et (midlertidig) monopol der organisasjonen kan ta større fortjeneste på sitt produkt med bakgrunn i manglende konkurranse (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

3.2 Ekspansjon gjennom oppkjøp eller virksomhetsoverdragelse

I WGH har man hatt ekspansjon gjennom oppkjøp (virksomhetsoverdragelse). Denne prosessen krever, ifølge Penrose 1959, at organisasjonen har en del egenskaper på plass (Nair, Trendowski og Judge, 2008).

- Først trenger man en strategi med oppkjøpet. Uten gode planer for fremtiden kan et oppkjøp være unødvendig, eller feilslått på annen måte.
- Det må også være tilstrekkelig økonomi til å gjennomføre oppkjøpet, samt til å satse den første tiden. Kanskje trenger man å gjøre om på strukturen i organisasjonen, investere i nytt utstyr, eller tilføre ny kunnskap. Slikt kan koste en del i en fase der den nye delen av organisasjonen kanskje ikke yter 100% inntjening enda.
- I tiden før selve overdragelsen skal man gjennom en del forhandlinger og utrede detaljer rundt den organisasjonen man skal overta. Dette krever god kjennskap til bransjen og gjerne også om organisasjonen som skal overtas, kunnskaper i kommunikasjon og forhandlinger generelt, samt gode analytiske evner for å avdekke status i den organisasjonen man ønsker å overta.
- Et sentralt spørsmål vil alltid være om dette er mulig å gjennomføre med et økonomisk tilfredsstillende resultat.

3.3 Ekspansjon gjennom organisk vekst

I NITO opplevde man en blanding av organisk vekst og fusjon/oppkjøp. Ettersom NITO er en fagforening ble ikke de andre foreningene kjøpt opp slik som i kommersielle bedrifter. En rekke foreninger valgte i stedet frivillig å tilslutte seg NITO, og bli en del av dette fellesskapet. Fortsatt måtte man også her igjennom prosesser med forhandlinger og tilrettelegging før foreningene kunne slås sammen. Samtidig som denne typen prosesser pågikk i NITO valgte man også å satse på generell rekruttering innenfor foreningens målgruppe. Dermed opplevde man også en organisk vekst over flere år. Ledelsen i NITO fikk da god tid til å legge nødvendige strategier og justere dem etter behov, samt tid til å planlegge og utføre rekruttering på best mulig måte. Dette i henhold til Penrose 1959 sin teori (Nair, Trendowski og Judge, 2008). Totalt ga de to typene ekspansjon en god økning av medlemstallet over de årene det er fremkommet informasjon om gjennom dette studiet.

3.4 Virksomhetsoverdragelse

Ved en virksomhetsoverdragelse overføres deler eller hele virksomheten (bedriften) til en ny eier eller driver. Man overtar da de ansatte med deres rettigheter (lønn, pensjon, muntlige og praktiserte rettigheter osv), ofte også eiendom, varer eller produksjonsutstyr samt eksisterende forpliktelser eller avtaler mot kunder og leverandører. I Norges lover er det først og fremst arbeidstakerens rettigheter som er regulert og ivaretatt ved virksomhetsoverdragelser (Altinn, 2019). Det kan imidlertid også skje at frynsegoder fjernes, eller at antall ansatte reduseres før overdragelsen. Dette for at bedriften skal fremstå som mer attraktiv (Altinn, 2019).

3.5 Organisasjonskultur

Begrepet organisasjonskultur oppstod tidlig på 1980-tallet. En organisasjon kan bestå av flere små subkulturer, men fortsatt ha en felles hovedkultur som dekker alle involverte. I noen tilfeller kan man se behov for å endre den felles kulturen. Den kulturen man ønsker å ha bestemmes, og gis som regel i form av et verdigrunnlag. I begynnelsen mente man at de organisasjonene som hadde en bedriftskultur ville lykkes, mens de som ikke hadde dette ville mislykkes (Bang, 2013). Hovedtyngden av teorier innen bedriftskultur ble utviklet i tiden 1980 - 1995 av forskere som for eksempel Hofstede, Frost, Moore, Louis, Lundberg og Martin, Schein, Schneider, Martin, Alvesson og Trice og Beyer. Den enkleste og mest brukte definisjonen på bedriftskultur er "slik gjør vi det her hos oss". Edgar H. Schein sin egen definisjon på organisasjonskultur blir litt mer omfattende når han sier

et mønster av felles grunnleggende antakelser som læres av gruppen idet den takler sine eksterne tilpasnings- og interne integrasjonsproblemer, som har fungert bra nok til å bli betraktet som gyldige, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i relasjon til disse problemene (Bang, 2013).

Uansett ordlyd er de fleste enige om at felles kultur er et sett av verdier, virkelighetsoppfatning og normer som eksisterer i organisasjonen, og kommer til uttrykk gjennom samhandling og holdninger. Man regner også at samhandling og hyppig nær kontakt er de viktigste faktorene som bidrar til å utvikle en kultur.

3.6 Makt og konflikt

Makt blir innenfor organisasjonsteorien definert som:

«en aktørs (en person eller en gruppe) evne til å overvinne motstand for å oppnå et ønsket mål eller resultat». (Jacobsen og Thorsvik, 2016:167)

I tillegg er det tre kjennetegn som definerer begrepet makt, og disse er:

1. Brukes i relasjoner mellom ulike aktører
2. Brukes først når ulike aktører er avhengige av hverandre
3. Utøves når det er uenighet mellom parter som er avhengig av hverandre

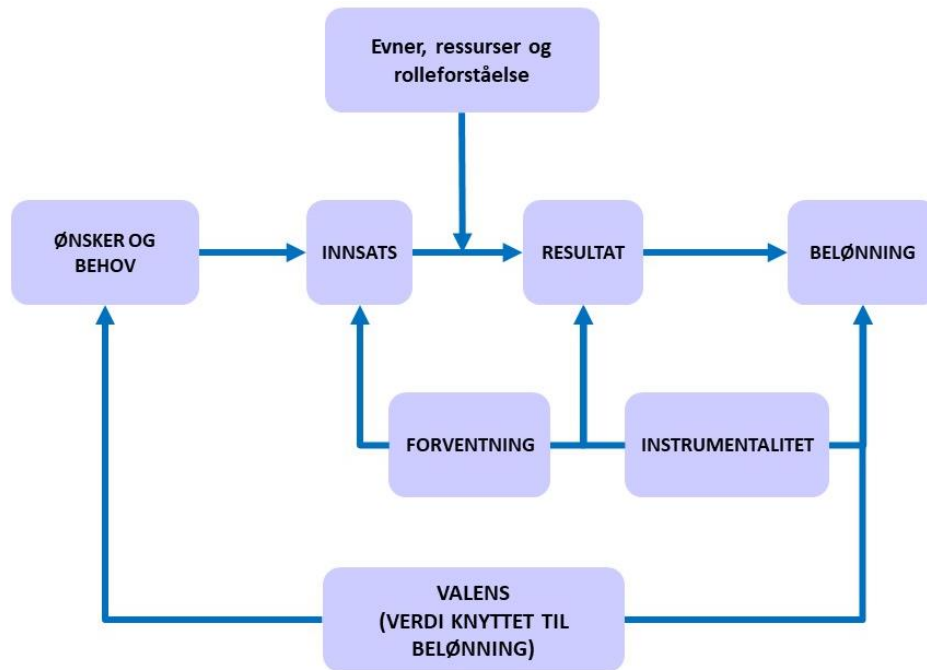


Figur 111 - Konflikt

Illustrasjonen i figur 11 er hentet fra (Kollegakonflikt, 2016).

3.7 Motivasjon

Ifølge forventningsteorier utarbeidet av Vroom 1964; Porter og Lawler 1968; Pinder 1984, 1998; Nadler og Lawler 1995; Van Eerde og Thierry 1996, kan det settes opp en figur som beskriver ulike elementer for motivasjon, se figur 12 (hentet fra Jacobsen og Thorsvik, 2016:249).



Figur 12 - Ulike momenter for motivasjon

Denne figuren viser hvordan ulike momenter er avhengige av å være oppfylt for å gi motivasjon (belønning). Det kan også settes opp som en formel for motivasjon, se figur 13 (hentet fra Jacobsen og Thorsvik, 2016:250).



Figur 13 - Motivasjonsformelen

Denne formelen viser at motivasjon er avhengig av hvor stor verdi resultatet har for den enkelte og hvor stor innsats man må gjøre for å oppnå belønningen.

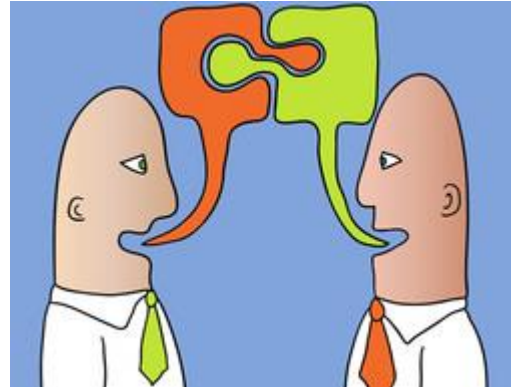
- Motivasjon kan sies å være innsatsen man må gi for å nå målet.
- Motiverte medarbeidere yter litt ekstra for organisasjonen.
- HRM er den menneskelige kapitalen i en organisasjon.

3.8 Kommunikasjon

Ifølge definisjoner gitt av Sutton og Porter 1968, og Hall 1972 er kommunikasjon overføring av ideer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen, i tillegg til at det er overføring av informasjon. Et finnes både verbal og non-verbal kommunikasjon (Roberts et al., 1974; Hall, 1977), se figur 14 (Blogg, 2015).

Kommunikasjon kommer av ordet *communicare*, og betyr «å gjøre felles». Man kan dra slutninger til at det igjen betyr å finne en felles plattform for hva sender og mottaker forstår med budskapet som blir sendt. I organisasjoner er man avhengig av å dra samme vei for å kunne vokse.

Ifølge O'Connor og McDermott, 1997, er det 2 nivåer man kan forstå formålet på (O'Connor og McDermott, 1997). Det er nivå 1 som er hovedhensikten med kommunikasjonen (det man ønsker å oppnå) og nivå 2 som er hva og hvordan man går frem for å oppnå det.



Figur 14 - Kommunikasjon

3.9 Relasjon

Hvordan relasjon man har til sender er ofte avgjørende for hvordan budskapet tolkes (Johannessen og Olsen, 2009). Det er ulike typer relasjoner, og disse er komplementær relasjon (leder-ansatt, barn-foreldre, mann-kone ol.), symmetrisk relasjoner (likestilt sender og mottaker for eksempel studenter, ledere, underordnede ol.), resiproke relasjoner (der de involverte kan inneha ulike roller for eksempel leder i en sammenheng og underordnet i en annen) og flyktig relasjon (basert på tillit, for eksempel rådgiver-klient, konsulent-kunde) (Johannessen og Olsen, 2009).

3.10 Beslutningsprosesser

En beslutning kan ifølge Langley et al. 1995 defineres som et valg mellom ulike alternativer, der valget innebærer en forpliktende handling (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Figur 15 er hentet fra (Blogg, 2013).

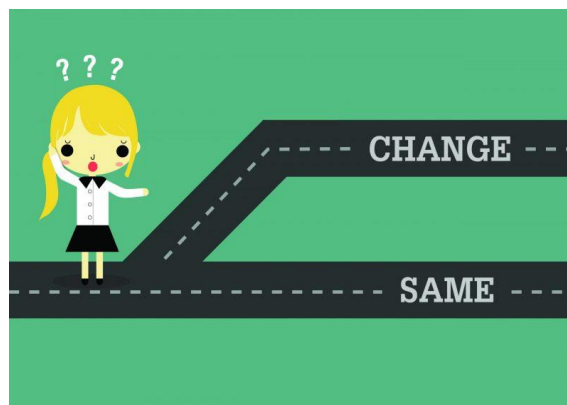


Figur 15 - Beslutningsprosesser

3.11 Endring i organisasjoner

En generell definisjon av endring er at noe går fra en tilstand til en annen, se figur 16 for illustrasjon. Bilde hentet fra (Kristiansen, 2018). Det kan bety at endring i en organisasjon har funnet sted når en organisasjon utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt (Jacobsen og Thorsvik, 2016:385). En slik endring kan bestå av ulike forhold slik som:

- Endring av oppgave, teknologi og/eller mål og strategi
- Endring i organisasjonens struktur (for eksempel hvordan oppgaver utføres o.l)
- Endring i kulturen
- Endring i demografien (turn-over)
- Endringer i prosesser (produksjon, kommunikasjon osv.).



Figur 16 - Endring

3.12 Ledelse

En godtatt definisjon på ledelse er at ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd Bryman 1992 og House 1977 (Jacobsen og Thorsvik, 2016), se figur 18 for illustrasjon. Bildet hentet fra (MUJIC).

Det finnes flere ulike typer ledelse, blant annet direkte og indirekte ledelse.



Figur 17 - Ledelse

Direkte ledelse

Den som utøver direkte ledelse har direkte kontakt med organisasjonens arbeidstakere eller medlemmer. Denne typen kontakt kan være både fysiske møter, mail, deltakelse på arrangementer og telefonsamtaler m.m.

Indirekte ledelse

Ved indirekte ledelse er det to ulike retninger som består av enten formelle eller uformelle elementer.

Ved utøvelse av formell indirekte ledelse skjer dette ofte gjennom for eksempel strategier, organisasjonsstruktur, opplæring og rekruttering. Formell indirekte ledelse kan ofte minne om strategisk ledelse.

Uformell indirekte ledelse utøves gjennom utvikling av organisasjonskultur. Ofte startes en prosess for å styrke eller endre den kulturen som allerede eksisterer i organisasjonen. Den uformelle indirekte ledelsen er ofte kalt institusjonell eller verdibasert ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2016:417-418).

4. Empiriske funn

I dette kapitlet presenteres funn framkommet gjennom intervjuer, litteratur og internett. Her beskrives bakgrunnen for studien samt litt bakgrunnsinformasjon om organisasjonene slik de er i dag. Dette for å gi et innblikk i organisasjonene samt hvordan de fungerer.

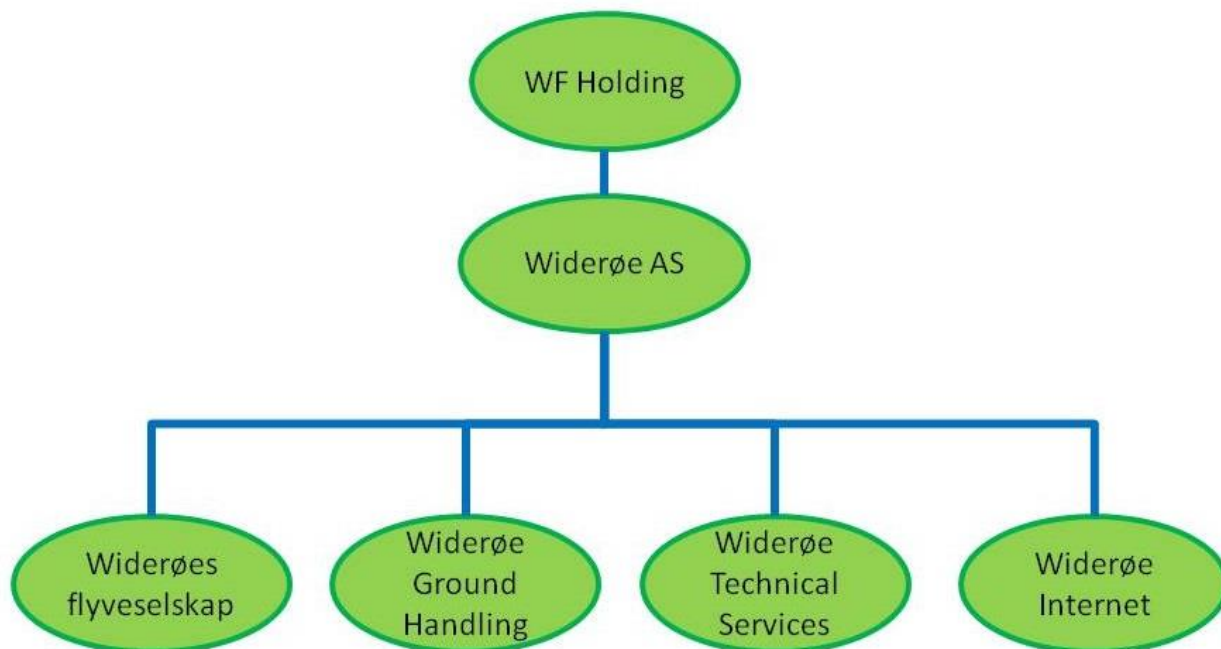
Dette materialet danner videre basis for analysen i studien.

I WGH har vi intervjuet folk fra ledelsen og administrasjonen som var med i prosessen. Vi har også snakket med folk som tidligere arbeidet i SGH, og som ble med over i det nye WGH. De har gitt et bilde av hvordan ting var før, under og etter virksomhetsoverdragelsen. I NITO har vi intervjuet ansatte fra dagens administrasjon, og noen som har vært med i veldig mange år ute i organisasjonen. Ettersom deres ekspansjon i foreningen har gått over lang tid har der vært en rekke ansatte og innvalgte ledere som har kommet og gått underveis i prosessen.

4.1 Widerøe Ground Handling (WGH)

Widerøes Flyveselskap ble i 2014 omgjort til et konsern (se figur 18). I dag står WF Holding som eier av datterselskapene Widerøes Flyveselskap (WF), Widerøe Ground Handling (WGH), Widerøe Technical Services (WTS) og Widerøe Internet.

Dagens eiere av WF Holding, se figur 18, er Torghatten (66%) og Fjord1 (34%).



Figur 18 - Konsernstrukturen i Widerøe

WGH leverer de fleste typer tjenester for rutefly, og chartefly, mens de er på bakken. Dvs. innsjekking, bagasjehåndtering, bakkestrøm, supporttjenester for crew (flybesetninger), legge til rette for toll, transport av crew og passasjerer, godsforsendelse, avfallshåndtering, sanitær (tømming av toaletter), renhold, deicing (avising av fly) og etterfylling av vann og forbruksartikler.

4.1 Torghatten ASA

Torghatten er i dag blant landets største konsern innen transport. Totalt er det ca 7000 ansatte, og årlig omsetning ligger på ca. 10 mrd. kroner. Virksomhetene omfatter buss, hurtigbåt, ferge og fly.

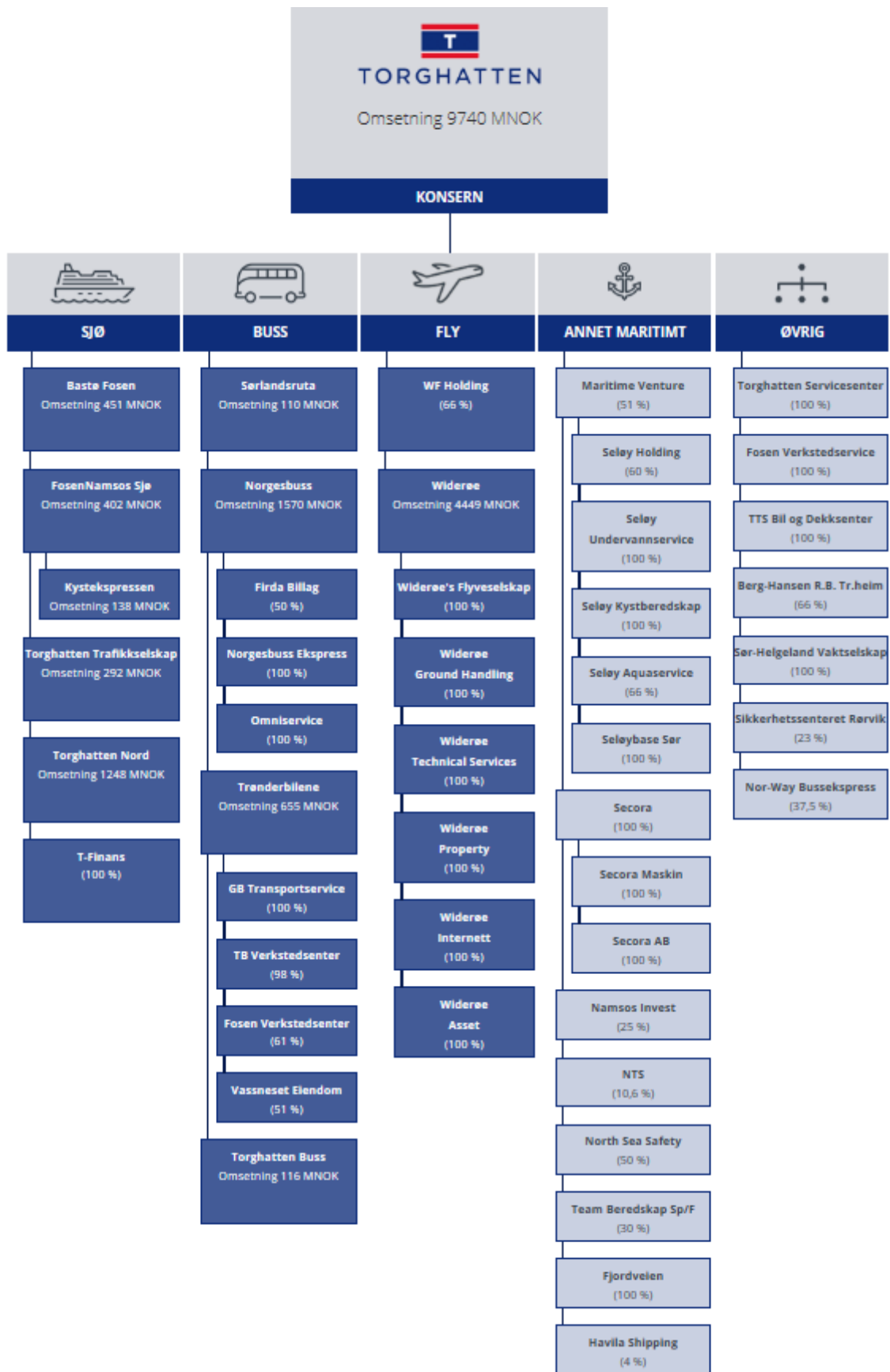
Selskapet ble startet i 1878. Den gang som et rent dampskipsselskap. De satset hovedsakelig på denne typen virksomhet frem til 1930-tallet hvor også buss ble et forretningsområde.

I 1991 var Torghatten en kort tid inne med en mindre aksjepost i Widerøe. Dette var deres første satsing innen luftfart.

I moderne tid har selskapet satset mye på å vokse gjennom delvis eller fullstendig oppkjøp/overdragelse av virksomheter i Norge. De har over mange år overtatt en rekke selskaper innen transport på sjø, land og i luften. I tillegg har de også overtatt eller kjøpt andeler i flere selskaper innen kystrelatert anleggsvirksomhet, verksteder, reisebyrå og vektertjenester. Ut fra Torghattens organisasjonskart (se figur 19, bildet hentet fra (Torghatten, 2018)) kan man anta at selskapets ledelse har bred kunnskap og erfaring med virksomhetsoverdragelser.

I de selskapene der Torghatten har aksjemajoriteten blir ofte de oppkjøpte/overtatte selskapene omstrukturert til et konsern med flere datterselskaper.

I mai 2013 gikk Torghatten, Fjord1 og Nordland fylkeskommune sammen om å kjøpe 80% av aksjene i Widerøe fra SAS. Kjøpesummen var den gang ca 2 milliarder svenske kroner. Widerøe ble så omstrukturert, og Widerøe Holding ble etablert. Torghatten ble der eier av 51%, Fjord1 34% og Nordland Fylkeskommune 15% av aksjene. Etter dette satt SAS igjen med 20% av det opprinnelige Widerøes Flyveselskap. I januar 2017 kjøpte så Torghatten aksjene fra Nordland Fylkeskommune, og i august 2017 kjøpte selskapet også de siste 20% av aksjene fra SAS. Ny aksjefordeling i WF Holding ble da Torghatten 66% og Fjord1 34%.

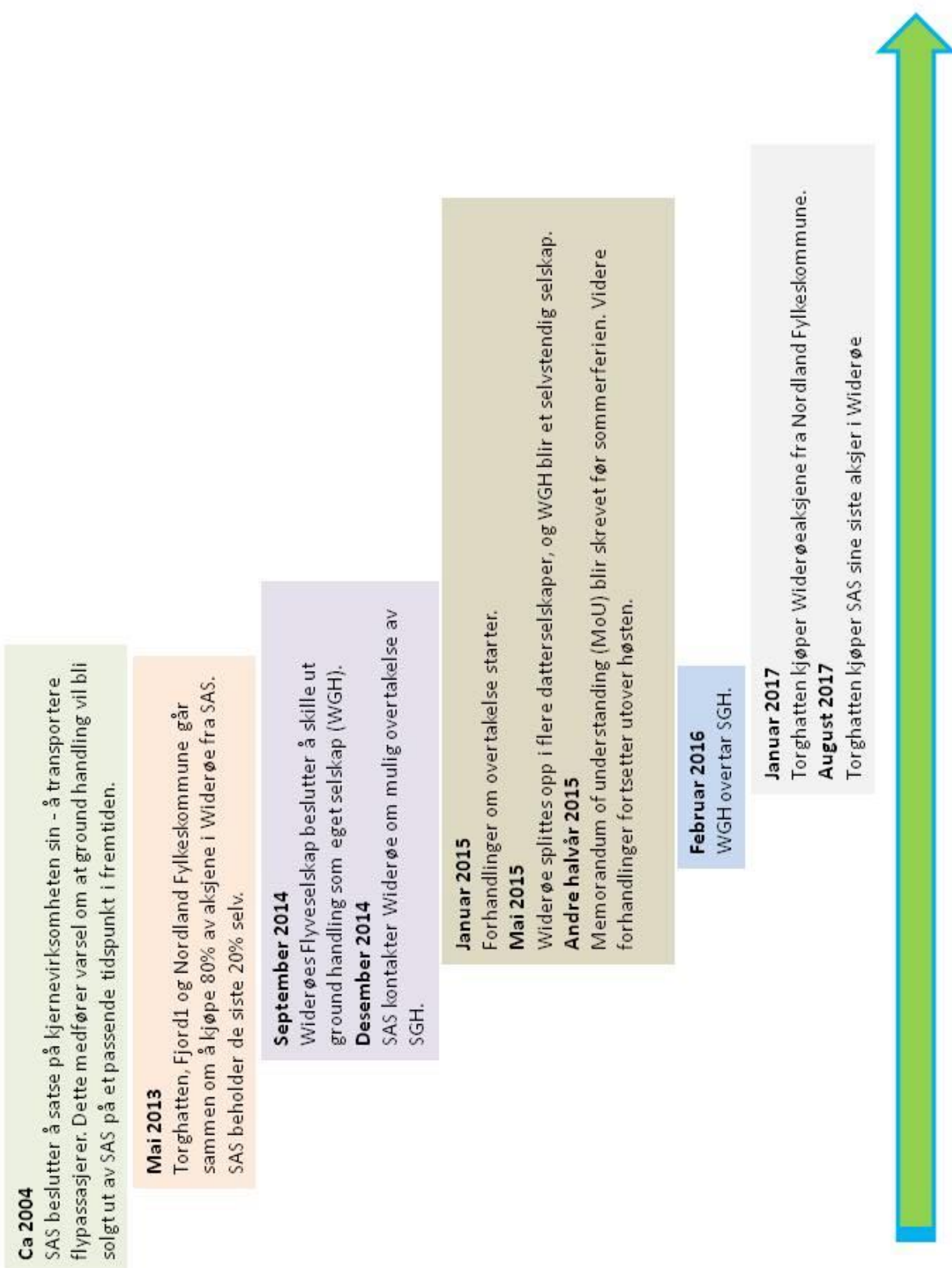


Figur 19 - Konsernstruktur Torghatten

4.2 SAS Ground Handling (SGH)

Allerede i 2004 kunngjorde ledelsen i SAS at de ønsket å selge de fleste virksomhetene sine som ikke var en del av kjerneaktiviteten deres, dvs. å fly passasjerer fra A til B. SAS Ground handling (SGH) ble dermed pekt ut som et mulig salgsobjekt i fremtiden. Det ble i mange år arbeidet aktivt med alternative eierstrukturer, og ny struktur innad i SGH. Man ønsket seg en ny eier som kunne overta hele virksomheten og videreføre den. Dette ønsket skulle vise seg å bli vanskelig å oppfylle for de fleste som kunne tenke seg å overta. Dermed ble mange interessenter avvist på et tidlig stadium, og salget utsatt på ubestemt tid. I denne perioden ble det mer og mer klart for de ansatte i SGH at de strengt tatt var uønsket av moderselskapet. Fremtiden ble usikker, og man opplevde at SAS var lite villig til å satse på driften. Driftsutstyret ble dermed etter hvert til dels utslitt og gammelt, uten utsikter til fornyelse.

I september 2014 gjorde Widerøe det kjent at de ville skille ground handling ut fra organisasjonen som et eget selskap, og satse på denne typen virksomhet. Med dette så flere i SAS-systemet en mulighet for Widerøe som ny eier av SGH. En stasjonssjef i SGH kontaktet konsernledelsen i SAS, og informerte dem om utviklingen i Widerøe. Det ble straks satt i gang arbeid for å etablere kontakt med Widerøe og det nyopprettede WGH. Allerede i desember 2014 var denne kontakten på plass. Widerøe så også dette som en god mulighet som sannsynligvis ikke ville komme tilbake, og i januar 2015 startet de innledende forhandlingene mellom partene. Se figur 20 for tidslinjen for historisk overblikk rundt Widerøe/WGH.



Figur 20 - Tidslinje WGH

4.3 Fagforeningenes syn på prosessen

Fagforeningene i SAS har alltid vært kjent for sin sterke posisjon. Det har blitt slik etter hard konkurranse med andre selskaper og mange omstillinger internt i konsernet opp gjennom årene. Det er verdt å merke seg at de ansatte i SGH var en blanding av de som hadde vært i SAS i hele sitt yrkesaktive liv, samt de som tidligere hadde blitt kjøpt opp av SAS. Blant annet var det folk fra opprinnelige Braathens. Det var derfor en blandet medlemsmasse i deres fagforeninger, og det kunne være utfordrende å tilfredsstille alle parter.

Med denne bakgrunnen kom fagforeningene i SGH i begynnelsen med svært kritiske spørsmål til både sin egen ledelse og ledelsen i WGH. Etter en del informasjon og redegjørelser ble de imidlertid veldig mye mer positiv til en fremtidig overtakelse. Enkelte var nok fortsatt kritisk, men de valgte å ikke yte aktiv motstand i forhold til den prosessen som var satt i gang.

Også fagforeningene i WGH kom med en del spørsmål i begynnelsen, men de ble fort overbevist om at fremtiden kunne bli bra hvis man fikk i stand en god avtale om virksomhetsoverdragelse.

4.4 Det interne arbeidet i WGH

Det at WGH overtok SGH med alle ansatte, materiell, avtaler og forpliktelser blir sett på som en virksomhetsoverdragelse. Som følge av denne organisasjonsendringen økte antallet ansatte i WGH kraftig på kort tid.

Ledelsen i WGH hadde sett for seg en gradvis ekspansjon over flere år frem i tid. Et scenario der bedriftens antall ansatte nærmest mangedobles over natta var aldri i deres opprinnelige planer. I begynnelsen var man både spent og litt usikker på gjennomføringen av et slikt prosjekt. Alle var imidlertid enige om at dette var en sjanse man aldri får igjen, og at her måtte man stå på alt man kunne for å lykkes.

Under intervjuene kom det også frem at det var daværende administrerende direktør i WGH som i begynnelsen ledet arbeidet med overdragelsen. Han la ned et grundig arbeid med planlegging, avklaringer, forhandlinger, analyse av risikomomenter, samt spredde sitt engasjement rundt prosjektet. Dette førte til at stadig flere, både i WGH og SGH, ble overbevist om at en virksomhetsoverdragelse var det riktige for alle parter. I oppstarten av prosessen var det bare 3 personer involvert, og denne tiden har blitt omtalt som den hemmelige fasen. Dvs. før det ble offentlig kjent at der var kontakt mellom organisasjonene.

Deretter ble det satt sammen en litt større arbeidsgruppe som etter kort tid økte til ca 10 stk samt Widerøes IT- og HR-avdeling. Disse gjennomførte også hyppige besøk rundt om på stasjonene for å forklare, svare på spørsmål, avklare mulige konflikter eller problemer, og til slutt overbevise de ansatte om at ting ville bli bedre med en overdragelse.

På eiersiden gav Torghatten sin fulle støtte og support til en eventuell virksomhetsoverdragelse. Torghatten har gjennom flere år opparbeidet seg bred erfaring med denne typen prosesser. På bakgrunn av dette kunne deres daværende visekonsernsjef bistå administrasjonen i WGH med å forberede dem i forhold til prosessen de sto foran. Torghatten hadde vært gjennom en rekke overdragelser tidligere, og kunne dele deres kompetanse og erfaringer fra mange lignende situasjoner. I tillegg kunne det også hjelpes til med å komme frem til en realistisk prissetting på overdragelsen.

Under forhandlingene ble det også gitt innspill slik at arbeidet kom i gang på en god måte. Torghattens visekonsernsjef hadde nylig vært med på å kjøpe Widerøes Flyveselskap fra nettopp SAS, og visste derfor nøyaktig hva som var deres hovedfokus. Med denne kompetansen kunne han bidra i prosessen gjennom å tilpasse WGH's innspill i forhandlingene slik at de ble mer attraktiv for ledelsen i SAS.

Til tider satt administrerende direktør i WGH alene i forhandlinger med 6-7 personer fra SAS. Hos WGH var beslutningsveiene veldig korte, og han hadde full tillit fra Torghatten til å ta egne beslutninger. I SAS måtte alle ting hele tiden avklares med konsernledelsen, og dette gjorde at forhandlingene til tider gikk sakte.

WGH valgte å ikke bruke eksterne konsulenter eller advokater til sitt arbeid under forhandlingene i 2015. Man ville heller satse på den kompetansen som allerede var i Widerøekonsernet og Torghatten. Deres erfaring fra tidligere var at konsulenter kunne stille for kritiske spørsmål, og dermed skape unødige situasjoner som egentlig ikke burde være noe problem. Administrasjonen i WGH kjente godt til SGH og deres virksomhet. Man var derfor trygge på å kunne løse oppgaven på egen hånd. Et konsultantselskap hadde forsøkt å selge seg inn til WGH helt i starten, og med sitt ønske om å få være med, avslørte de sine fokuspunkter som administrasjonen bare kunne plukke opp og ta med seg videre i arbeidet.

SAS benyttet derimot konsulenter, og hadde en lang rekke fagfolk innleid i prosessen helt fra starten.

På slutten av forhandlingene, høsten 2015, tok begge parter inn advokater for å utforme endelige kontrakter. Dette endte opp med en del forsinkelser ettersom advokatene hadde en veldig omstendelig arbeidsmetode. Blant annet ville de ha avklart fremtidig risiko og en rekke detaljer. Dette førte til at flere fra ledelsen i Torghatten engasjerte seg for å sikre at sluttforhandlingene skulle gå bra. I denne siste fasen ble også forhandlingene noe tøffere enn tidligere, og den ekstra supporten fra Torghatten kom derfor godt med her.

Hele denne tiden holdt administrerende direktør i WGH strengt fokus på alle detaljene. Det ble blant annet ansett som særdeles viktig å opprettholde kontinuitet i driften ute på stasjonene hele tiden, både under og etter forhandlingene.

Tidlig i prosessen startet kommersiell direktør i WGH med å kontakte alle de som var kunder og kontakter hos SGH. Målet var å få dem med over til det nye selskapet. Dette ble en suksess, og samtlige ble med videre. Mye av kundegrunnet var dermed sikret før overdragelsen. Det ble tidlig fokusert på at man måtte holde driften av begge selskapene i gang som normalt, frem til virksomhetsoverdragelsen var vel i havn. WGH ville få svært mange flere ansatte som skulle ha sin vanlige lønn, og det var derfor veldig viktig å også få inn penger kontinuerlig. Under intervjuene ble det lagt frem en tommelfingerregel som sier at *«om du har to lønnsutbetalinger uten å ha fått inn penger, så er du konkurs»*. Kommersiell direktør hadde derfor et stort ansvar

med å holde hjulene i gang gjennom hele prosessen, slik at både ansatte og kunder opplevde at alt var "business as usual".

WGH gjennomførte tidlig en omfattende risikoanalyse. Mange spørsmål hang i luften, og det ble etterhvert mange ting som måtte kartlegges for å kunne få en tidlig avklaring. Blant hovedsakene var kundegrunnet og avklaringer med fagforeningene. Man innså også at SGH var en veldig satt organisasjon, og det ville bli utfordringer med å omstille det hele mot WGH. Dette ville omfatte alt fra uniformer til driftsutstyr og datasystemer. En god overdragelse var ønsket av alle parter, og SAS på sin side var hele tiden veldig åpen om alle forhold rundt SGH. Dette bidro til å gi WGH gode analyser og trygghet for å kunne lykkes.

En sak som muligens gjorde det lettere for fagforeningene i SGH å godta en overtagelse var at WGH og SGH ikke hadde særlig overlappende virksomhet på de forskjellige flyplassene. Det vil si at alle stasjoner skulle beholdes i fremtiden, og alle ansatte i SGH fikk tilbud om å fortsette i sin gamle jobb med ny arbeidsgiver. I praksis skulle de ansatte bare merke at uniformen hadde fått ny logo, og ellers skulle alt fungere som tidligere. Ingen medarbeidere skulle behøve og bekymre seg for arbeidsplassen sin som følge av virksomhetsoverdragelsen.

Dyktige medarbeidere i nøkkelposisjoner hos SGH ble på et tidlig tidspunkt bedt om å være med videre i WGH. Dette for å sikre videre drift i organisasjonen. Utfallet ble en suksess som medførte at mange med lang erfaring kunne bidra til at arbeidet videre gikk uproblematisk.

4.5 Dagens situasjon i WGH

Ifølge interne kartlegginger er de ansatte stort sett fornøyd. De som kom fra SGH er spesielt fornøyd med at de har fått nytt utstyr til arbeidet sitt. Dette ble tatt som et tegn på at WGH virkelig ønsket å satse på dem i fremtiden. Før overdragelsen hadde de følt det motsatte fra ledelsen i SAS. På enkelte av de gamle SGH-stasjonene har det kommet tilbakemeldinger om at ting har blitt veldig mye bedre slik situasjonen er nå. Derfor håper man at ting er på rett vei.

Til tross for dette er det fortsatt enkelte som anser situasjonen som bedre tidligere, og som enda ikke føler seg helt komfortabel i WGH. De har kanskje ikke rukket å identifisere seg selv totalt med Widerøe enda. Overdragelsen er formelt over, men det vil enda ta lang tid før alle brikker faller på plass. Ledelsen i WGH har valgt å gjøre ferdig en ting av gangen før man går i gang med et nytt stort prosjekt. Dette gjør at ting går sakte, men til gjengjeld får man anledning til å følge opp alt som blir gjort, sørge for at det fungerer godt, og avslutte det på en skikkelig måte. I WGH's ledelse sies det at man enda ikke er kommet til et punkt der man anser seg som ferdig med prosessen. Selskapet er fortsatt underveis i den forstand at mange ting skal forbedres og tilrettelegges slik at alt fungerer optimalt. Det er fortsatt stort fokus på korte beslutningslinjer og lite byråkrati.

4.6 NITO

NITO er som tidligere nevnt en fagforening. Det består av en daglig administrasjon og et styre valgt av medlemmene, se figur 21. Hovedstyrets (HS) sammensetning blir valgt hvert 3. år. Det skjer på kongressen, og potensielt kan hele styret (11 stk) risikere å bli skiftet ut. I praksis skjer ikke dette, og det er en moderat utskiftning siden enkelte gjenvelges flere perioder. Dette gjør at fokus og strategier kan endres noe oftere enn i en kommersiell bedrift. En slik organisasjon er derfor stadig i endring og utvikling. Til tross for dette ligger de store linjene i organisasjonen fast til enhver tid, og fundamentale endringer skjer derfor aldri over natta.

På avdelingsnivå er det valg på styret på årsmøtet hvert år. Man blir valgt for en periode på 2 år, og halvparten er på valg. Dette gjør at det til enhver tid er medlemmer i styret som har kunnskap og erfaring for å ivareta kontinuiteten.

Dagens president satt tidligere som visepresident i tre perioder, og har dermed vært med i styret i veldig mange år. Dette har ført til en kontinuitet der man har opparbeidet et veldig stort og godt nettverk. Dette har vært svært verdifullt i arbeidet for å bli hørt i samfunnet.

De siste 20 årene har organisasjonen hatt en grei økning i medlemstallet. Dette skyldes grep som de forskjellige styrene har gjennomført denne tiden. Økningen har for en stor del vært jevnt over lang tid, men der har også vært enkelthendelser som har gitt hopp i tallene. Dette er blant annet på grunn av at andre organisasjoner har valgt å fusjonere med NITO (se figur 22).

I 1980 var det ca 25 000 medlemmer, og i dag (2019) er det snart 90 000 medlemmer. Det er med andre ord en stor organisasjon som eksisterer i dag i forhold til tidligere. Man har derfor måttet legge om organisasjonsstrukturen, arbeidsmetoder og utvidet administrasjonen for å kunne gi medlemsmassen god nok service. Arbeidsgrupper benyttes ofte, og styret og administrasjonen har etter hvert opparbeidet en lang fartstid med dyktige medarbeidere som har fått anledning til å spesialisere seg i rollene sine. Disse har gjennom flere år blant annet arbeidet med strategier og planlegging for ekspansjon i organisasjonen. I etterkant har de også analysert resultatene av arbeidet, og evt. justert planene for videre arbeid. Man har derfor hele tida kunnet konstatere at de valgte strategiene har vært riktige. Denne jevne veksten over såpass mange år har som et biprodukt avlet masse energi i organisasjonen.

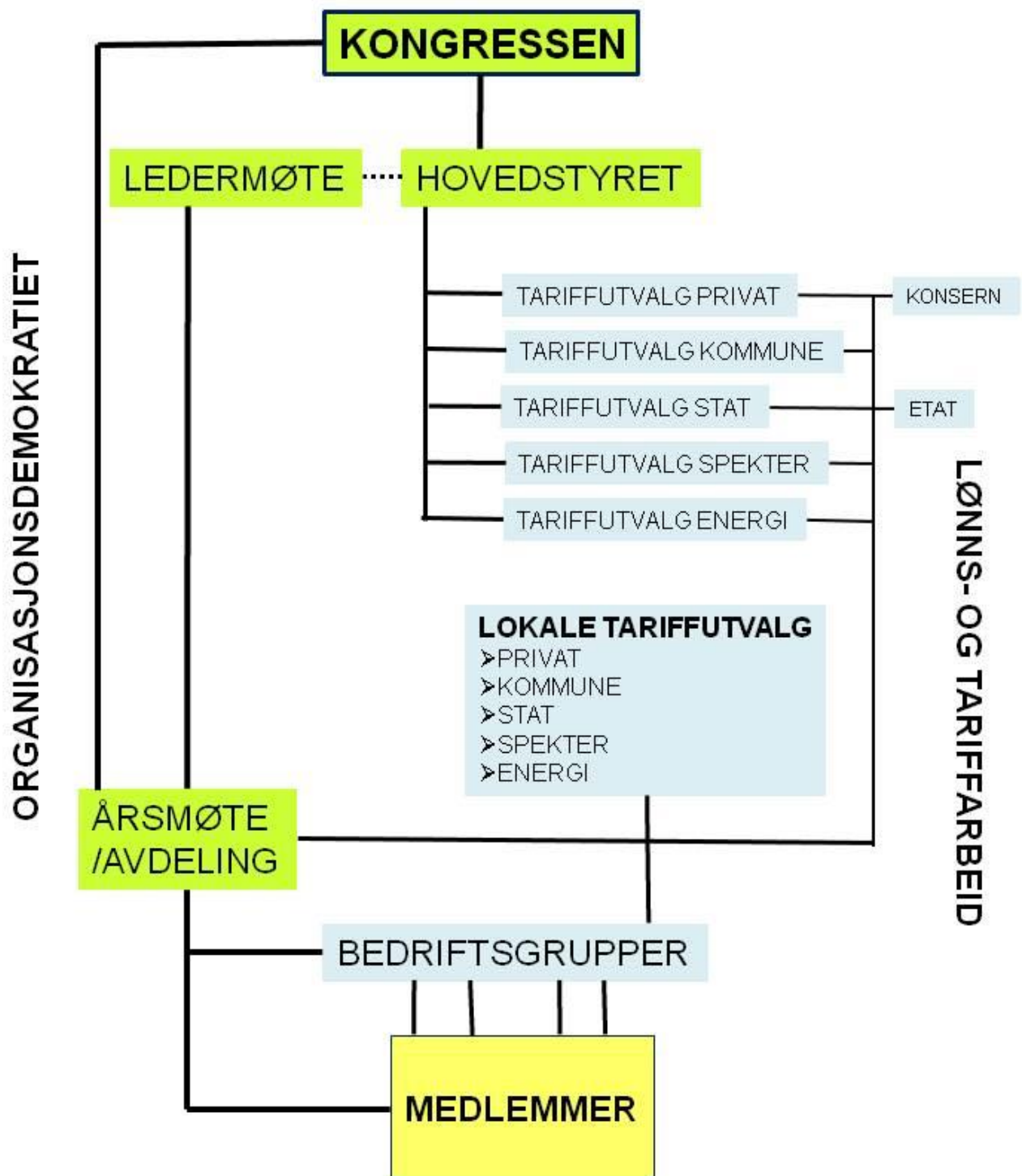
I dag er NITO Norges femte største fagforening, mens tidligere var organisasjonen såpass liten at man ikke hadde nevneverdig stor påvirkningskraft overfor myndigheter og arbeidsgiverorganisasjonene. Det var gjerne lang tid mellom hver gang man hadde kontakt med sentrale politikere, og noen sekunders oppmerksomhet på TV kunne for eksempel bli feiret med

stor jubel. Et kort møte med en statssekretær kunne feires med kake i kantina. I dag har man et langt større sekretariat som driver profesjonell lobbyvirksomhet og gir støtte til medlemmene. Organisasjonen er blitt en høringsinstans i mange politiske saker, og man har regelmessige møter med ledende politikere på Stortinget.

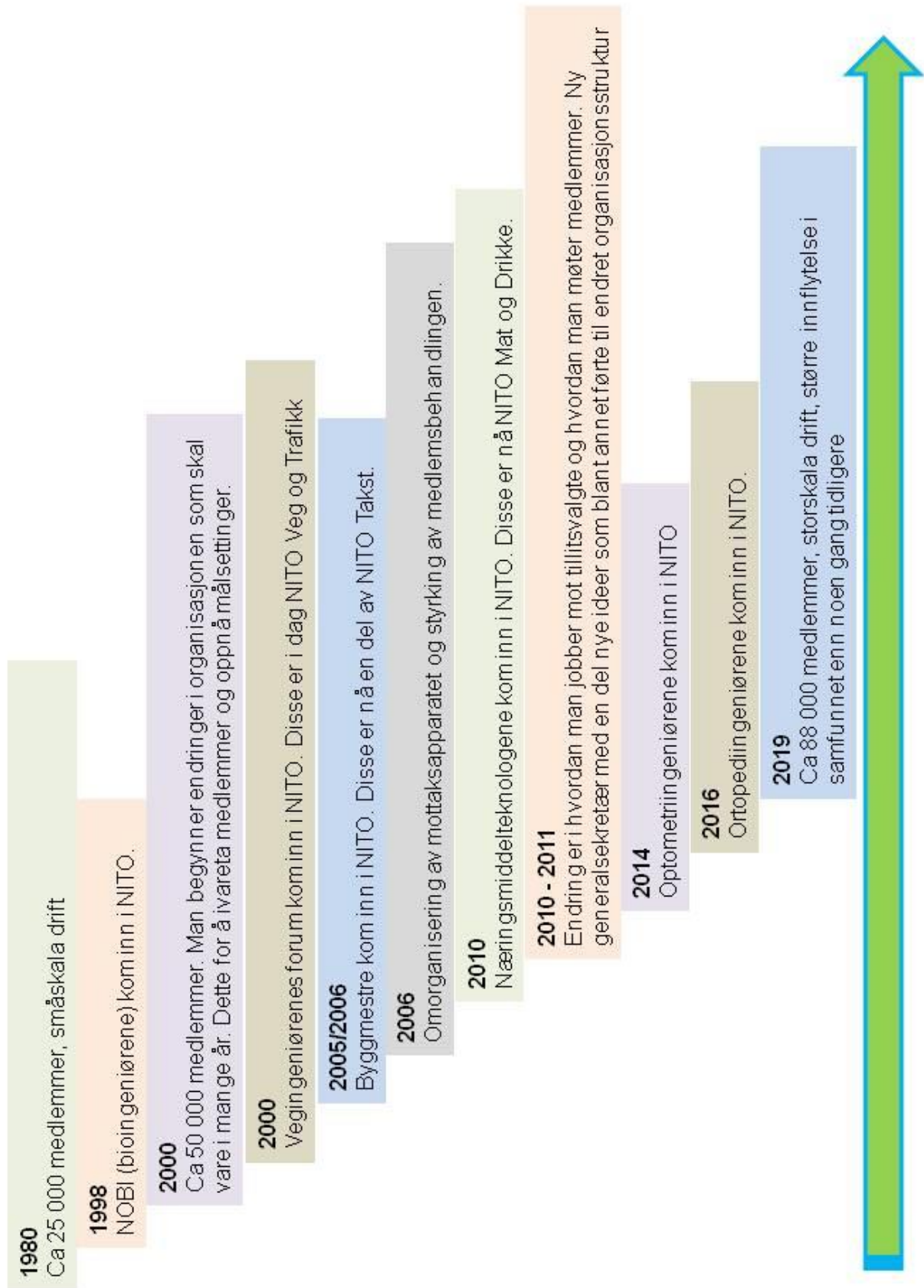
For å holde motivasjonen og utviklingen oppe blant ansatte og medlemmer satser NITO stort på kompetanseheving. Kurs og seminarer arrangeres året rundt, og veldig mange benytter dette for å få litt ekstra ballast, enten i jobben sin, eller som tillitsvalgt i en bedriftsgruppe.

Hele tida har det vært stort fokus på at organisasjonen skal være "lettrodd", dvs. man holder byråkratiet minst mulig, og ha muligheten til å endre arbeidsmetode, målsetting, fokus eller tjenester så snart der skjer endringer i samfunnet som krever dette (nedgangstider, masseoppsigelser o.l.). Samtidig har man også hatt som mål å ha nære relasjoner gjennom med blant annet direkte kontakt/dialog mellom enkeltmedlemmer og presidenten.

NITOs STRUKTUR



Figur 21 - NITOs struktur



Figur 22 - NITOs tidslinje

4.7 Dagens situasjon i NITO

Hele tiden har det vært kamp om medlemmene. Tekna er en veldig lik fagforening som organiserer mange i samme segmentet som NITO, og flere mener at disse to organisasjonene burde slått seg sammen. De har ulike ting de er gode på, og ved å forene disse egenskapene og den totale medlemsmassen kunne man kanskje oppnådd mye mer enn hva man kan hver for seg i dag.

Det er ofte samarbeid mellom ulike fagorganisasjoner for å prøve å få et best mulig resultat for medlemmene over hele landet. Det går ikke direkte på lønn, men på avtaleverk. De ulike organisasjonene har også ofte samme mål som NITO og det å stå sammen gjør at det er lettere å komme frem til en løsning som alle kan leve med.

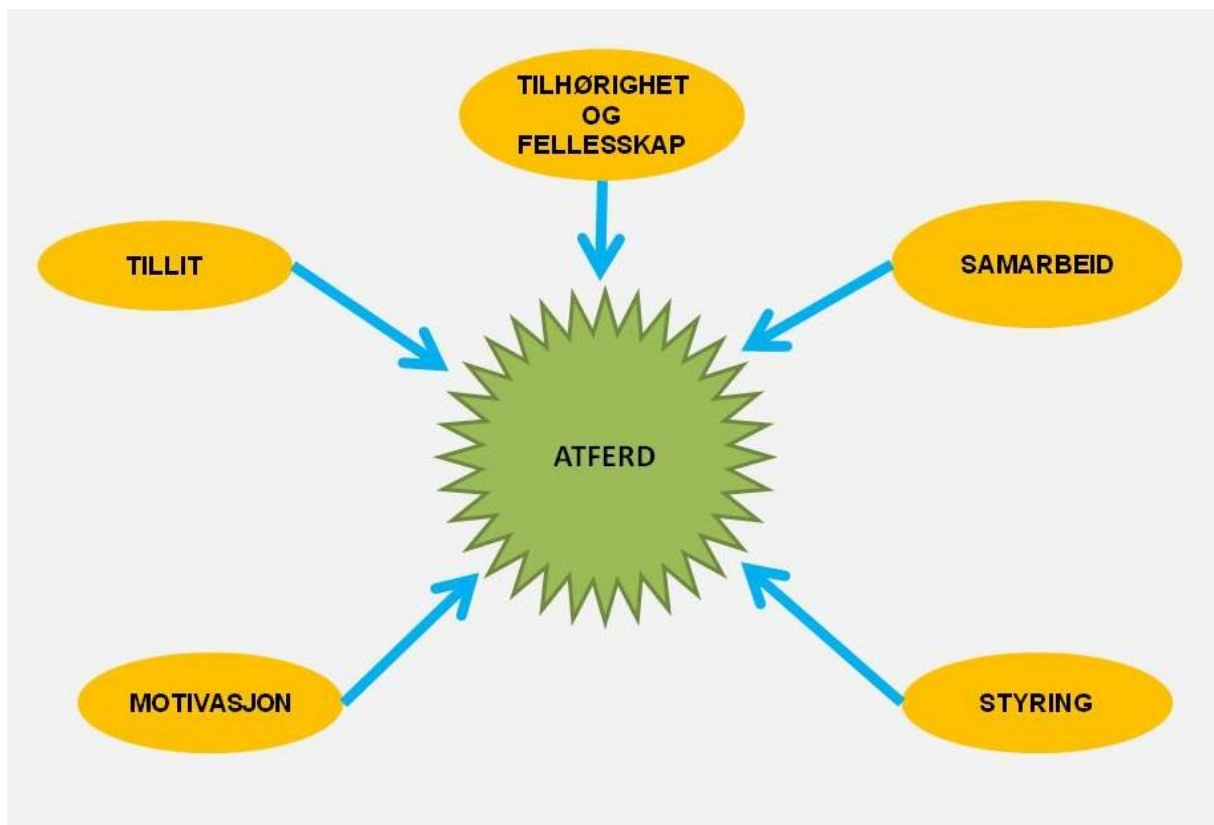
NITO arbeider kontinuerlig med tilpasning av strategier for fortsatt ekspansjon.

5. Analyse og drøftinger

I dette kapittelet presenteres ulike teorier innenfor temaene organisasjonskultur, makt og konflikt, motivasjon og ytelse, kommunikasjon, beslutningsprosesser, endringer i organisasjoner samt ledelse i organisasjoner. Det er valgt å analysere framkommet informasjon fra intervjuene underveis i kapittelet, og dette er oppsummert i kapittel 5.8.

5.1 Organisasjonskultur

Spesielt WGH må ha tenkt på tema som tilhørighet og fellesskap (Mayo, 1945) da de overtok en konkurrent for så å innlemme hele organisasjonen i sin egen (Jacobsen og Thorsvik, 2016). NITOs sterke organisasjonskultur virker som en motivasjon (Deal og Kennedy 1982; Lincoln og Kalleberg 1990) for både ansatte og medlemmer (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Samtidig bidrar dette til at alle jobber etter samme normer (Fukuyama 1995; Goold og Campbell 2002), noe som igjen bidrar til å styrke og definere organisasjonskulturen (Schein 1985) (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Se figur 23 for oversikt.



Figur 23 - Organisasjonskultur og atferd

Organisasjonskultur ser ut til å ha 5 generelle effekter på atferd:

1. *Tilhørighet og fellesskap (Mayo 1945):*
2. *Motivasjon (Deal og Kennedy 1982; Lincoln og Kalleberg 1990): Opplevelsen av sosialt fellesskap og identitet som en sterk organisasjonskultur kan gi, kan både virke angstreduserende for den enkelte, og også virke motiverende.*
3. *Tillit (Fukuyama 1995; Goold og Campbell 2002): Jo sterkere kulturen er, desto større tillit vil det være mellom ledelse og ansatte og mellom ansatte i ulike enheter. Og desto mindre behov vil det være for å kontrollere og overvåke hverandre.*
4. *Samarbeid og koordinering (Chatman og Spataro 2005): Man stoler på hverandre, føler seg gjensidig avhengig av hverandre, og ønsker å jobbe for fellesskapet heller enn for snevre egeninteresser. I tillegg vil medlemmer av samme kultur ofte utvikle et felles språk, en felles måte å kommunisere på, noe som igjen letter samarbeidet.*
5. *Styring (Ray 1986; O'Reilly 1989; Pfeffer 1997): Kulturen gir ofte oppskrifter på hvordan ansatte bør handle i gitte situasjoner.*

(Jacobsen og Thorsvik, 2016:127-128)

Schein 1985:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.

(Jacobsen og Thorsvik, 2016:130)

5.1.1 Organisasjonskulturen i WGH

Under virksomhetsoverdragelsen fra SGH til WGH var det ingen reelle begrensinger i handlingsrommet gitt forhandlingslederen. Det var gitt tydelige signaler på at forhandlingslederen hadde selskapets øverste ledelse i ryggen hele tiden og dette ga trygghet. Det var få personer involvert i denne prosessen, noe som førte til høy arbeidsbelastning for noen. Sees dette i sammenheng med de 5 elementene innenfor organisasjonskultur ser man at opplevelsen av fellesskap, og identitet gav den tryggheten og motivasjonen forhandlingslederen/prosjektlederen trengte for å gjennomføre forhandlingene på egen hånd (Deal og Kennedy 1982; Lincoln og Kalleberg 1990)(Jacobsen og Thorsvik, 2016). En del av motivasjonen var også at det ble opplevd som morsomt å holde på med dette, og det igjen gav mer energi og motivasjon til å drive prosjektet videre. I tillegg var også resten av de involverte i konsernet (administrasjonen i Torghatten og WGH samt IT- og HR-avdelingen i Widerøe) løsningsorientert. Det ble påpekt at dette generelt er en del av kulturen i WGH.

Det var ingen behov fra aksjonærenes side for hele tiden å kontrollere prosessen, noe som er en indikasjon på at ledelsen i WGH hadde høy grad av tillit (Fukuyama 1995; Goold og Campbell 2002) (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Dette gir igjen samarbeid, koordinering og ønske om å oppnå noe bra for fellesskapet (Ray 1986; O`Reilly 1989; Pfeffer 1997) (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Men når det gjelder punktet om styring (Ray 1986; O`Reilly 1989; Pfeffer 1997) finnes det ingen indikasjoner på at det var gitt spesifikke instruksjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Derfor kan vi ikke se at det er et relevant punkt.

I WGH oppfordres alle til å komme med innspill uansett om det er små eller store saker som det ønskes endring på. Dette er en del av kulturen i selskapet som tidligere SGH-ansatte ikke var vant med. Det blir ukentlig sendt ut mail med informasjon der også innkomne forslag blir tatt opp og kommunisert ut. Når dette sees i sammenheng med de 5 punktene over vil man ha dekning for punkt 1 da det å bli sett og hørt er med på å gi tilhørighet og fellesskap. Det vil også gi motivasjon (pkt 2) samt at det skaper tillit (pkt 3) til at ledelsen ønsker å skape den beste arbeidsplassen. Pkt 4 viser til samarbeid og koordinering og vil i denne sammenhengen vise til at alle jobber mot et felles mål, gjerne om den beste arbeidsplassen. Pkt 5 tolkes som om det er uskrevne regler som viser seg i arbeidsmiljøer. Innenfor flybransjen kan dette være uheldig da eventuelle prosedyrer kan bli tilsidesatt. Det er ikke opplyst om dette i noen av intervjuene, slik at dette er et pkt det ikke tas stilling til i denne analysen.

Schein 1985, sin teori angående opplæring til nye medarbeidere, sier en god del av det samme som Ray 1986; O'Reilly 1989; Pfeffer 1997 (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Det sees allikevel på denne i studien da det antas at den «riktige måten å oppfatte, tenke og føle på» refererer til følelser angående jobben og menneskene der, og ikke til hvordan arbeidsoppgavene skal utføres ihht prosedyrer. Det forutsettes derfor at teorien til Schein, 1985, gjelder i denne organisasjonen, og at alle blir tatt vare på og opplært på arbeidsplassen til å tørre å komme med innspill (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

I prosessen med å slå sammen WGH og SGH var det 2 kulturer som skulle utvikles til en felles kultur. Det ble opplyst om at denne prosessen har gått greit, og at det i stor grad er hentet ut det beste fra begge kulturene og implementert i det nye WGH. Men det påpekes også at dette er en kontinuerlig prosess som aldri blir ferdig, og at det hele tiden kommer nye ansatte og nye momenter som påvirker kulturen i selskapet. WF har 5 punkter som går igjen i alle ledd. Disse er: punktlighet, pålitelighet, omtenkksomhet, folkelig og engasjert. Sees dette i sammenheng med de 5 punktene over, virker det som om WGH lever etter teorien til Mayo og prøver å skape stor grad av tilhørighet og fellesskap. Det vises ikke til noen stor grad av motivasjon, ref Deal og Kennedy 1982; Lincoln og Kalleberg 1990, for å samle organisasjonen til en felles kultur (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Men det virker som om ledelsen har tillit til at de ansatte klarer å skape en sterk kultur. Denne tilliten kan sees ut fra teorien til Fukuyama 1995; Goold og Campbell 2002 (Jacobsen og Thorsvik, 2016). I en så spesialisert virksomhet som WGH er, vil det dannes et eget «stammespråk». Dette er noe som er nevnt som en del av teorien til Chatman og Spataro 2005 (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Igjen ser man at siste punktet, teorien til Ray 1986; O'Reilly 1989; Pfeffer 1997, ikke passer helt inn i denne organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Derimot ser teorien til Schein ang organisasjonskulturer ut til å være gjeldende for WGH og deres måte å forene kulturene på (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

5.1.2 Organisasjonskulturen i NITO

Da NITO ble dannet i 1936 var dette på bakgrunn i en felles faglig interesse. Denne interessen dannet også grunnlaget for de ulike avdelingene som senere ble dannet. Dette kan man kjenne igjen i teorien til Mayo, 1945 (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Man kan også se det i teorien om motivasjon til Deal og Kennedy 1982; Lincoln og Kalleberg 1990 (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Samtidig som dette kommer frem, ble det også opplyst om at det i dag er to ulike kulturer i organisasjonen. Det ene er den faglige siden (den opprinnelige), og den andre er den tariffmessige siden. Det blir i dag fokusert på begge disse sidene mens det tidligere var fokus på bare ett område i gangen. I tillegg vil fokuset skifte noe alt etter hva medlemmene har behov for. Dette ser man oftest i den tariffmessige kulturen. Teoriene til Fukuyama 1995; Goold og Campbell 2002 og Chatman og Spataro 2005 understøtter dette (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

Etter at NITO har ekspandert til nærmere 90 000 medlemmer, viser det seg at det kreves noe mer enn tidligere for å få en nær relasjon til medlemmene. Det er flere meninger og behov som skal dekkes enn i en mindre organisasjon. Det kan derfor være vanskelig å opprettholde tilhørigheten og fellesskapet som Mayo beskriver i teorien fra 1945 (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Når regjeringen i tillegg gir signaler om at det er anerkjent å stå utenfor den fagorganiserte delen av arbeidslivet (Regjeringsplattformen Granavolden 2019, pkt om arbeidsliv (Regjeringen.no, 2019)) kan det vanskeliggjøre og opprettholde opplevelsen av det sosiale fellesskapet og identiteten som Deal og Kennedy 1982; Lincoln og Kalleberg 1990 beskriver (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Tilliten som Fukuyama 1995; Goold og Campbell 2002 og Chatman og Spataro 2005 beskriver i sine teorier vil være avgjørende for at medlemmer klarer å verve nye medlemmer (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Uten denne tilliten vil trolig ikke potensielle medlemmer melde seg inn.

Det fremkom under intervjuene at det er kultur for at innspill som kommer til NITO blir nøye vurdert. Det er mange som deltar på kurs, og på disse arenaene blir det fokusert på/oppfordret til å komme med innspill rundt temaer som opptar hvert enkelt medlem. Det ble også sagt at enkelte medlemmer ringer direkte til presidenten og kommer med synspunkter rett til han i stedet for å gå «tjenestevei». Dette viser at det er kort vei fra medlem til toppen og dette styrker teorien til Mayo, 1945, angående tilhørighet og fellesskap (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Det å bli hørt skaper også en motivasjon til å fortsette utviklingen, ref teoriene til Deal og Kennedy 1982; Lincoln og Kalleberg 1990 samt at det gir tillit til at organisasjonen ønsker å høre fra medlemmene slik som teoriene til Fukuyama 1995; Goold og Campbell 2002 og Chatman og Spataro 2005 sier noe om. Chatman og Spataro, 2005, har i sin teori sett på samarbeidet og

koordineringen og dette ser ut til å stemme med det som fremkom under intervjuene (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

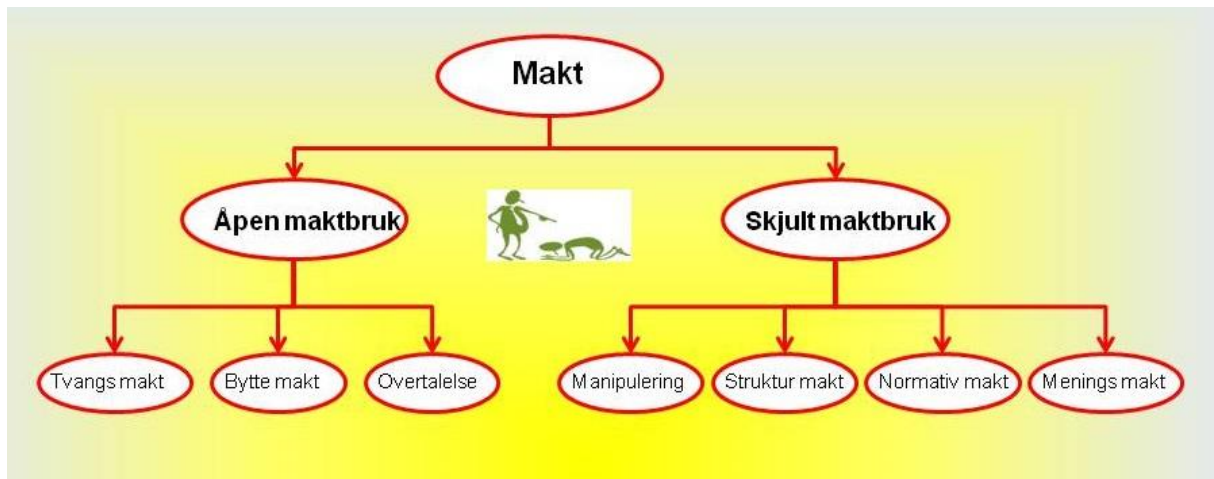
Teoriene til Ray 1986; O'Reilly 1989; Pfeffer 1997, ang styring kan ikke sees å ha noen innvirkning i NITO (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

Ser man samlet på Schein, 1985, sin teori kan man anta at denne stemmer godt med kulturen i NITO (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Organisasjonen har gjennom flere år utviklet seg, og dette videreføres på kurs, både intern blant ansatte og ut til medlemmene.

Kursene blir hele tiden tilpasset samfunnets utvikling, og forbedret ut fra behov. På denne måten er NITO dynamisk i forhold til å tilby det medlemmene og samfunnet har behov for.

5.2 Makt og konflikt i organisasjoner

Det antas at det under ekspansjonene må ha vært noen situasjoner og omstridte tema som har initiert debatter. Dette kan igjen ha gjort det nødvendig å bruke forskjellige typer makt, se figur 24, (Etzioni 1982; Folgerø og Fjeldstad 1995; Blau 1964; Emerson 1962; Pfeffer 1981 og 1992; Mintzberg 1983; Hernes 1975, Clegg 1989, Lawrence et al. 2001, 2005 og Lukes 1974; Perrow 1986) (Jacobsen og Thorsvik, 2016).



Figur 24 - Makt

5.2.1 Åpen maktbruk

Tvangsmakt

Etzioni 1982:

Tvangsmakt- innebærer bruk av fysisk eller psykisk makt for å tvinge noen til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort.

(Jacobsen og Thorsvik, 2016:168)

Folgerø og Fjeldstad 1995:

Tvangsmakt vil i all hovedsak være basert på fysisk overlegenhet. Denne formen for maktbruk er høyst relevant i dagens organisasjoner, der trakassering og mobbing tydeligvis er omfattende problemer.

(Jacobsen og Thorsvik, 2016:168)

Byttemakt

Blau 1964; Emerson 1962; Pfeffer 1981 og 1992; Mintzberg 1983; Hernes 1975:

Byttemakt – basert på at en aktør kontrollerer ressurser som andre aktører ønsker seg. (Jacobsen og Thorsvik, 2016:168)

Overtalelse

Clegg 1989:

I diskusjoner klarer noen mennesker eller grupper av mennesker å fremføre sine synspunkter på en slik måte at andre endrer sin oppfatning av saken. (Jacobsen og Thorsvik, 2016:170)

5.2.2 Skjult maktbruk

Manipulering

Felles for alle former for manipulering er at de(n) som blir manipulert, ikke er seg bevisst andres forsøk på påvirkning. (Jacobsen og Thorsvik, 2016:171)

Strukturmak

Lawrence et al. 2001, 2005:

Strukturen virker disiplinerende på den enkelte i den forstand at en ansatt lar vær å gjøre noe som går på tvers av strukturen ut fra at man da vet at man vil bli møtt med sanksjoner. (Jacobsen og Thorsvik, 2016:171)

Normativ makt

Etzioni 1982:

Den eller de som har makt til å forme organisasjonskulturen, vil kunne utøve en betydelig sosial og normativ makt (Jacobsen og Thorsvik, 2016:172)

Meningsmakt

Lukes 1974; Perrow 1986:

Makt er mest effektiv når den kan forme folks oppfatninger og preferanser på en slik måte at de aksepterer sin rolle i organisasjonen, enten fordi de ser det som naturlig og umulig å endre, eller fordi de verdsetter organisasjonen og den rollen de er gitt. (Jacobsen og Thorsvik, 2016:172)

På forhånd ble det antatt at det ville være en del makt og konflikter i både WGH og NITO da det er såpass store organisasjoner og endringer i organisasjonsstrukturen. Både med tanke på kulturer som skal «smelte» sammen og endrede fokusområder. Ut fra intervjuene er det ikke funnet noen nevneverdige konfliktområder, og heller ikke at det har vært noen åpne maktkamper i disse to organisasjonene. Man antar at det kan ha noe med at det i WGH var meget god kommunikasjon under prosessen samt at det i NITO har gått over så mange år at det har vært god inkludering og kommunikasjon ut i organisasjonen gjennom hele prosessen. Det antas også at endringer som finner sted over lang tid gir alle involverte god tid til å finne sin nye plass i organisasjonen. Dette gir dermed færre større konflikter enn i raske, store endringsprosesser.

På bakgrunn av intervjuene finner vi ikke at noen av teoriene passer med de to organisasjonene.

5.3 Motivasjon og ytelse HRM

Det synes som om begge organisasjonene har mye menneskelig kapital (Reve og Sasson 2012) (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Dette har gjort det mulig å gjennomføre såpass drastiske endringer. Vi regner med at de passer godt inn i den såkalte ferdigheter-motivasjon-muligheter-modellen (AMO-modellen) (Boxall og Purcell 2003) der organisasjonene tilegner seg riktig kompetanse, og utvikler den videre over tid. Den motiverer de ansatte til å yte optimalt, og de gir de ansatte positive muligheter til å yte og bidra (Boxall og Purcell, 2003). Figur 25 er hentet fra (Cohen, 2018).



Figur 25 - HRM

Reve og Sasson, 2012:

Etter hvert som tjenesteyting blir viktigere, er det de ferdigheter og den kunnskap som de ansatte i en organisasjon har, som utgjør den viktigste kapitalen for mange. (Jacobsen og Thorsvik, 2016:240)

Boxall og Purcell, 2008:

Ferdigheter (Ability): Hva føler de ansatte at de kan klare/mestre?

Motivasjon (Motivation): Hva er det som motiverer de ansatte? Er det noen spesifikke oppgaver de liker bedre enn andre?

Muligheter (Opportunity): Hvilke muligheter ser de ansatte at de har? Utarbeide en utviklingsplan for hver enkelt ansatt med spesifikk rolle og ansvarsområde som samsvarer med strategien i virksomheten.

5.3.1 Motivasjon og ytelse HRM i WGH

Det fremkom under intervjuene at WGH aldri har hatt en slik «ekstrem» situasjon tidligere, men at kompetansen som befant seg innenfor organisasjonen var uvurderlig. Det er typisk at de ansatte får masse energi av å holde på med prosjekter, men at energien dessverre avtar etter hvert som prosessen går fremover. Ut fra teorien til Reve og Sasson, 2012, stemmer dette godt med tanke på at det blant annet var den kompetansen som Torghatten satt på som kunne videreformidlers og benyttes. Uten denne kompetansen har det trolig ikke vært mulig å oppnå et så bra resultat uten å leie inn konsulenter med spesiell kompetanse innenfor feltet. Når det gjelder Boxall og Purcell, 2008, er det ingen indikasjoner på at det er gjort noen undersøkelser for å avdekke ferdighetene, motivasjonen eller mulighetene til de ansatte i forhold til denne prosessen (Boxall og Purcell, 2003).

Det ser ut som de ansatte er fornøyde med ting slik de har utviklet seg, og i forhold til teorien til Boxall og Purcell, 2008, virker det som om selskapet har klart å utnytte ferdighetene, motivasjonen og mulighetene som var latente blant de ansatte (Boxall og Purcell, 2003). Dermed kan man også anta at teorien til Reve og Sasson, 2012, er riktig.

5.3.2 Motivasjon og ytelse HRM i NITO

I NITO eksisterer det to ulike former for motivasjon. Det ene er hva som gjør at de ansatte blir værende/utfører en best mulig jobb, og det andre er hva som får medlemmene til å bli værende/rekruttere nye medlemmer.

For de ansatte er det kompetanseheving, individuell lønnsfastsettelse og sosiale møteplasser som blir trukket frem som motivasjonsfaktorer. Dette er med på å skape en sterk «vi-følelse» i organisasjonen. Det blir gjennomført medarbeiderundersøkelser jevnlig og resultatene blir grundig gjennomgått og oppfølging blir igangsatt. Det blir også gitt økonomisk støtte til fagforeningene som er representert i NITO, samt at det settes av midler til sosiale arrangementer for de ansatte der ingen av de tillitsvalgte medlemmene er med. Sees dette i sammenheng med Reve og Sasson, 2012, er kompetansehevingen en viktig faktor for å opprettholde kapitalen i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2016). I forhold til Boxall og Purcell, 2008, er dette også helt i samsvar med AMO-modellen (Boxall og Purcell, 2003).

Når det gjelder motivasjon for å få medlemmene til å trives gis det blandede tilbakemeldinger. NITO har følgende verdier: lykkes i arbeidslivet, trygghet i arbeidslivet og ingeniørens stemme. NITO har en livsløpstenkning for medlemmene. Der rekrutteres 3-4000 nye medlemmer hvert år, men det blir også noen borte. Det gjennomføres analyser for å se hvorfor noen melder seg ut for å finne ut om det er noen punkter som mangler eller er for dårlige for medlemmene. I noen tilfeller er det fordi NITO ikke har avtale med området medlemmet jobber innenfor (finans Norge og rederiforbundet), noe som gjør at det er mer naturlig å organisere seg i andre fagforeninger.

Geografien i Norge gjør i tillegg sitt til at en lang reise for å kunne delta på kurs/konferanser er påkrevd for mange. Det er utfordrende både tidmessig og økonomisk, og det er ikke alle som har mulighet til å ta seg fri fra jobb for å delta på kurs. Dette til tross for at NITO dekker reisekostnader og tapt arbeidsfortjeneste. Det jobbes derfor med å få streamet flere kurs og konferanser slik at flere medlemmer nås. Ses dette opp mot Reve og Sasson, 2012, ser man at det trengs kunnskaper hos de ansatte i NITO for å kunne levere denne formen for tilbud (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Ser man det opp mot Boxall og Purcell, 2008, kan man plote det rett inn i modellen (Boxall og Purcell, 2003).

En annen del av motivasjonen til de ansatte er å få møte så mange tillitsvalgte, og få være med på å lære dem opp, samt gi dem tryggheten de trenger i vervet sitt. Kunnskapen de tillitsvalgte erverver seg blir en del av humankapitalen de tar med seg inn i bedrifter og organisasjoner og kan derfor sees i sammenheng med Reve og Sasson, 2012 (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Når

det gjelder teorien til Boxall og Purcell, 2008, er det ikke alle punktene som er like relevant i denne sammenhengen, men det kan være viktig å fokusere på muligheten til de tillitsvalgte (Boxall og Purcell, 2003).

Ser man på motivasjonen for å bli tillitsvalgt er det flere årsaker til at folk blir det. Noen ønsker det, mens andre er blitt valg fordi de ikke var på årsmøtet. Dette påvirker i hvor stor grad de tillitsvalgte gjør en innsats og tar kurs for å bygge opp kompetansen og nettverket sitt. De som i utgangspunktet ikke ønsker å være tillitsvalgt vil ikke teorien til Reve og Sasson, 2012, påvirke i det hele tatt (Jacobsen og Thorsvik, 2016). De opparbeider seg ikke kunnskaper og ferdigheter som verken NITO eller bedriftene de arbeider i kan benytte seg av. De som derimot ønsker å være tillitsvalgte vil ha muligheten til selvutvikling og kompetanseheving som både de selv, arbeidsgiver og NITO kan dra nytte av.

Modellen til Boxall og Purcell, 2008, vil ikke kunne benyttes opp mot de ufrivillige tillitsvalgte, da de ikke har mye motivasjon for vervet eller ønske om å se på mulighetene det medfører mens de frivillige tillitsvalgte i stor grad kan passe inn i modellen med tanke på ferdigheter, motivasjon og muligheter (Boxall og Purcell, 2003).

5.4 Kommunikasjon i organisasjonene

Kommunikasjon er bindemiddelet i alle organisasjoner, og det var forventet å avdekke at dette var tilfellet i disse to organisasjonene også. Ønsket var å finne ut hvordan de har kommunisert internt og eksternt i henhold til Sutton og Porter, 1968 (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Det har i begge organisasjonene i utgangspunktet vært mange mennesker fra flere forskjellige kulturer som har blitt ført sammen til færre enheter og en ny felles kultur. Dette krever mye kommunikasjon for å formidle informasjon om strategi, mål, styre atferd, koordinere atferd, bygge relasjoner samt utvikle en felles kultur som representerer den nye organisasjonen for verden utenfor. Figur 26 er hentet fra (Rosvold, 2016).



Figur 26 - Kommunikasjon i organisasjonene

Sutton og Porter, 1968:

Kommunikasjon er ikke bare overføring av informasjon, men også overføring av ideer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen. (Jacobsen og Thorsvik, 2016:280)

Weick, 2011:

Kommunikasjon blir mer effektiv jo bedre avsender er til å formidle budskapet også gjennom bruk av bilder og metaforer, og bruk av flere kommunikasjonskanaler. (Jacobsen og Thorsvik, 2016:283)

Neeley og Leonardi, 2011:

Jo flere ganger man gjentar budskapet gjennom ulike kanaler, jo mer effektiv blir kommunikasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2016:283)

5.4.1 Kommunikasjon i WGH

Da det ble kjent at WGH skulle overta SGH var kommunikasjon ut til de ansatte en viktig faktor. Hvis budskapet ikke kommer godt nok fram, er det fare for at situasjoner/problemer kan eskalere og ikke løse seg på best mulig måte.

De ansatte i tidligere SGH hadde i lang tid følt at de ikke var ønsket i selskapet. Sutton og Porter, 1968, påpeker at kommunikasjon også er overføring av holdninger innad i en gruppe, og om man føler seg uønsket er dette med på å påvirke stemningen i negativ retning (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Er det flere som føler det samme kan budskapet bli ytterligere kommunisert ut, og da kanskje også nevnt på flere arenaer, eller avdelinger. Dette underbygger teoriene til Neeley og Leonardi, 2011, og Weick, 2011 (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

Det var mye kommunikasjon med de tillitsvalgte i organisasjonene, og det kom frem et skille mellom WGH og SGH. SGH var mer kritiske til det som kom frem og hadde mange spørsmål rundt prosessen. Ut fra intervjuer antydes det at dette trolig var pga erfaringen de hadde med seg fra tidligere prosesser der oppkjøp av dem ikke ble gjennomført. Dette i tillegg til at de ikke følte seg ønsket i organisasjonen de var ansatt i. Her igjen er teorien til Sutton og Porter, Weick og Neeley og Leonardi helt i tråd med det som kommer frem i intervjuene (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

WGH ønsket SGH inn i organisasjonen, og kommuniserte dette bredt ut til alle ansatte noe som dermed bidro til økt tro på fremtiden. Det ble forsikret om at ingen skulle miste jobben, og at alle var innstilt på at dette skulle bli bra. De ville gjennom overdragelsen bli en del av et selskap det skulle satses på, og som skulle vokse videre. Denne informasjonen ble delt flere ganger på flere ulike plattformer, både skriftlig og muntlig. Dette var trolig med på å skape samhold og et felles mål som alle jobbet mot, samt at de ansatte fikk tillit til WGH som ny eier av SGH. Ut fra Sutton og Porters teori er dette helt rett. Når det gjelder Weick`s teori har evnen avsenderen har til å få frem budskapet alt og si. Ut fra intervjuene skapes det et inntrykk av at dette er noe ledelsen i WGH har lyktes med i stor grad. Det samme kan sies om teorien til Neeley og Leonardi (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Budskapet er nevnt mange ganger i ulike foraer, og derfor har WGH lyktes i stor grad med å få frem ønsket budskap.

5.4.2 Kommunikasjon i NITO

Pr. 01.01.19 var det 88.310 medlemmer i NITO fordelt på ca 6000 bedrifter. Dette gjør at det kan være vanskelig å nå ut til alle medlemmene. Ut fra intervjuene kommer det fram at teorien til Weick 2011 og Neeley og Leonardi 2011 blir anvent (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Det blir kontinuerlig sett på om NITO er gode nok på området, og det benyttes flere sosiale medier (Facebook, Twitter, LinkedIn o.l) samt mail for å nå ut til medlemmene. Ulempen er at det som er relevant for en kan oppleves som støy for en annen. Det blir derfor kontinuerlig sett på hvordan dette kan unngås. I tillegg er NITO ofte ute i media, og er invitert som høringspartner innenfor flere områder. Dette gir igjen NITO mulighet til å være synlig og komme ut med info til det samfunnsengasjerte publikum, både medlemmer og ikke medlemmer. NITO har også egen hjemmeside der det legges ut mye info for medlemmer som har interesse for ulike temaer. Der kan de følge med på områdene de selv ønsker. Det arrangeres også en rekke arrangementer og konferanser som medlemmer og tillitsvalgte kan delta på, og som ofte videreformidler info til andre. Vi ser at dette er helt i tråd med teoriene til Sutton og Porter 1968, Weick 2011 og Neeley og Leonardi 2011 (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

Et annet moment som kom opp under intervjuene er at kommunikasjonen fungerer fint ut mot bedriftsgrupeledere. Men dessverre ser det ut som det er vanskeligere å nå ut til enkeltstående medlemmer (medlemmer i bedrifter uten bedriftsgruppe). Det kan være en utfordring å nå disse medlemmene da det oftere må sendes mailer direkte til dem med informasjon, enn til medlemmer med bedriftsgruppe (der er det kun leder som får informasjonen). Dette kan dermed for enkelte i større grad oppleves som spamming og støy.

Andre momenter som kom frem var handlingsplanen til NITO. Dette er en plan som forteller hvilke mål det skal jobbes med fremover. Denne blir kommunisert ut til avdelingene som bruker den i sitt arbeid, og som kommuniserer den videre ut til medlemmene i avdelingen. Det er ikke alle målene i handlingsplanen som blir plukket ut som fokusområder, og det er avdelingsstyrene som foreslår hvilke mål man jobber med. Dette skal godkjennes på årsmøtene til avdelingene, og det er her det blir kommunisert ut til medlemmene. På bakgrunn av dette vil teorien til Sutton og Porter, 1968, være gjeldende (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Siden teorien til Weick, 2011, omhandler hvor godt informasjonen blir presentert, vil denne teorien også være gyldig (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Men teorien til Neeley og Leonardi, 2011, vil ikke ha noen relevans i denne sammenhengen siden denne typen informasjon ikke blir delt på mange ulike plattformer (Facebook, Twitter o.l) (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

I mange tilfeller gir også de tillitsvalgte tilbakemeldinger inn til sekretariatet i NITO. Hvis det er kritiske ting som blir lagt frem blir det kommunisert raskt til de ansatte for behandling, mens

de positive tilbakemeldingene ikke blir videreformidlet i like stor grad. Sees dette i sammenheng med Sutton og Porter, 1968, vil det i mange tilfeller kanskje være en subjektiv følelse/opplevelse fra enkelte medlemmer, og ikke nødvendigvis en gjennomgående følelse blant organisasjonens medlemmer (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Weick, 2011 sin teori vil her ha avgjørende betydning for hvordan budskapet oppfattes når det blir kommunisert (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Er det noen som ikke er flinke på kommunikasjon er det ikke sikkert at alvoret kommer frem og dermed ikke blir tatt tak i. Når det gjelder negative tilbakemeldinger (misnøye med enkelte ting), bør man i hovedsak ikke benytte teorien til Neeley og Leonardi, 2011 (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Det er kun positive budskap som bør bli kommunisert ut på åpne plattformer. Dette for ikke å henge ut noen, samt gi organisasjonen anledning til å korrigere problemområdet.

5.5 Beslutningsprosesser i organisasjonene

Vi ønsket å se hvordan beslutningsprosessene gikk før, under og rett etter organisasjonsendringene ble gjennomført. Dette kan fortelle en hel del om hvor godt organisasjonene fungerte når de skulle løse en oppgave, for eksempel ekspansjon, som ikke var av typisk dagligdags karakter/normal drift, se tabell 2 (hentet fra Jacobsen og Thorsvik, 2016: 311) samt fig. 27 og 28 (hentet fra Jacobsen og Thorsvik, 2016:313 Jacobsen og Thorsvik, 2016:309). Dvs. evnen til å realisere et felles mål (Simon 1945) (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

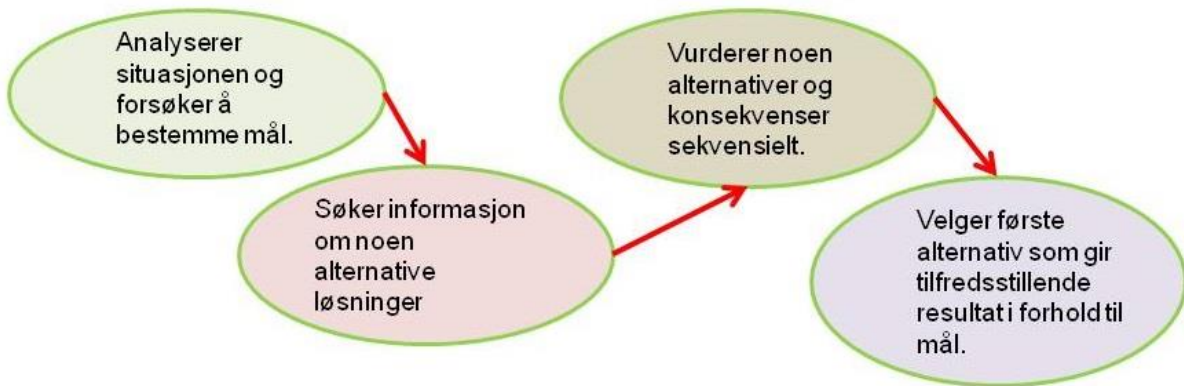
Simon, 1945:

1. *Man har mål, men disse er ofte ganske uklare og skiftende*
2. *Man vurderer enkelte mulige alternative løsninger og enkelte konsekvenser av disse alternativene*
3. *Man vurderer alternativer sekvensielt, etter hvert som man har kapasitet til å behandle dem*
4. *Man velger det første tilfredsstillende alternativet som dukker opp.*

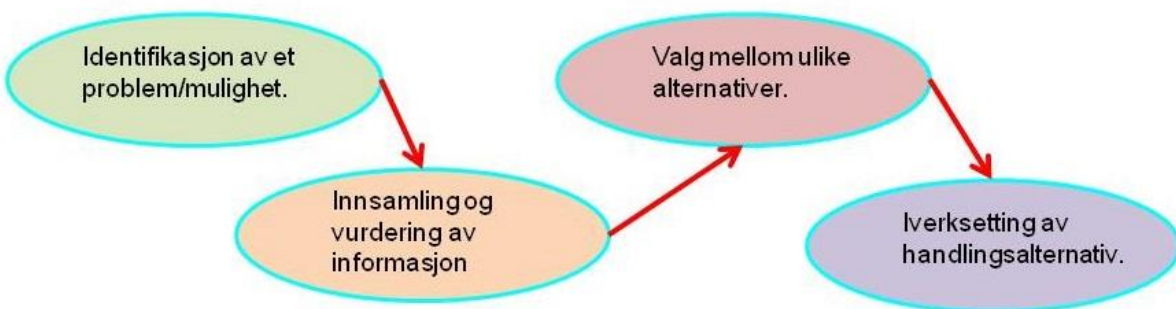
(Jacobsen og Thorsvik, 2016:308)

Tabell 2 - Forskjellen mellom idealet og realiteten

Ideal	Realitet
Fanger opp alle viktige problemer, siler viktige fra uviktige	Vi legger stort sett bare merke til problemer som er kjent for oss, det vil si at vi kan relatere dem til noe vi har møtt tidligere. Beslutningstakere vil dermed ofte ikke fange opp nye problemer, uansett hvor viktige de er.
Klar og objektiv oppfatning av problemet.	Hvordan problemet blir forstått, avhenger i stor grad hvordan det blir formulert. Formuleres det for eksempel som en trussel, blir det ofte oppfattet slik, selv om det heller burde vært betraktet som en mulighet.
Klare mål og preferanser, vet akkurat hva man vil.	Mål er ofte uklare og vage, og i mange tilfeller er målene motstridende. Mål utvikles faktisk ofte etter at beslutningen er fattet, da for å legitimere beslutningen.
Samler inn all relevant informasjon om alternativer og konsekvenser.	Leter etter informasjon der den er lettest å finne, gjerne i nærheten av tidligere løsninger på et lignende problem.
Velger det beste alternativet.	Oftest unngår man å velge fordi valg skaper konflikter og negative følelser. Når vi velger er valg ofte av hvordan alternativene er formulert. Vi velger bort risiko og alternativer som kan bety at vi taper noe.
Beslutninger blir iverksatt slik de var intendert.	Beslutninger blir ofte ikke iverksatt, men blir lagt i "skuffen".



Figur 27 - Mennesket som begrenset rasjonell beslutningstaker



Figur 28 - Beslutningsprosessen

5.5.1 Beslutningsprosesser i WGH

Under intervjuene med WGH kom det frem at SGH i lang tid (ca 10 år) hadde vært forsøkt solgt. WF hadde som mål å videreutvikle WGH og vokse, og i den forbindelse kom det opp et forslag om virksomhetsoverdragelse av SGH. Det ble da inngått en dialog mellom WGH og ledelsen i SAS med et ønske om å overta hele SGH. I utgangspunktet ønsket ledelsen i WGH å vokse steg for steg og ikke voldsomt på en gang, men ville heller ikke la anledningen gå fra seg når muligheten for overdragelse kom.

Det ble lagt planer og strategier i tillegg til at det ble gjennomført analyser med tanke på risikoer og utfordringer som kunne dukke opp underveis i prosessen. Planene som ble lagt var ekstremt detaljerte og disse ble justert underveis i prosessen. Det var god dialog med de tillitsvalgte helt fra starten, og disse var hele tiden godt informert om prosessen selv om de ikke i stor grad var deltakende i første del av virksomhetsoverdragelsen.

En prosjektgruppe på 3 personer ledet hele prosessen fra start, men etter hvert som prosjektet utviklet seg fikk de støtte fra flere grupper i konsernet (blant annet Torghatten samt IT-avdelingen og HR-avdelingen).

Ut fra dette kan teorien til Simon, 1945 benyttes, selv om ikke alle 4 punktene stemmer like godt (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Ut fra pkt 1 var det klare mål. Selv om disse ble justert underveis, var de ikke særlig skiftende. I neste pkt ble det planlagt i detalj og analysert godt. Pkt 3 er ikke gyldig ettersom det var kapasitet til å utrede det meste på forhånd, samt underveis i forhandlingene. Pkt 4 som går på å velge det «første og beste», stemmer ikke med det som ble planlagt/utført.

5.5.2 Beslutningsprosesser i NITO

Under intervjuene kom det frem at det er gamle kulturer i NITO, men at det likevel er enkelt å få en sak på dagsordenen. Det er romslige beslutningsprosesser, men avgjørelsene blir allikevel basert på fakta. Det er hovedstyret som vedtar endringer, mens det er sekretariatet som utfører endringen. Sees dette i forhold til teorien til Simon, 1945, pkt 1 og 2 må det være et gjennomarbeidet saksgrunnlag for at hovedstyret skal kunne ta en beslutning på rett grunnlag samt at det må gjøres evalueringer underveis (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Pkt 3 er også gyldig ettersom alle alternativer vurderes og behandles etter sekretariatets og hovedstyrets kapasitet. Pkt 4 gjelder ikke for beslutningsprosessene i NITO.

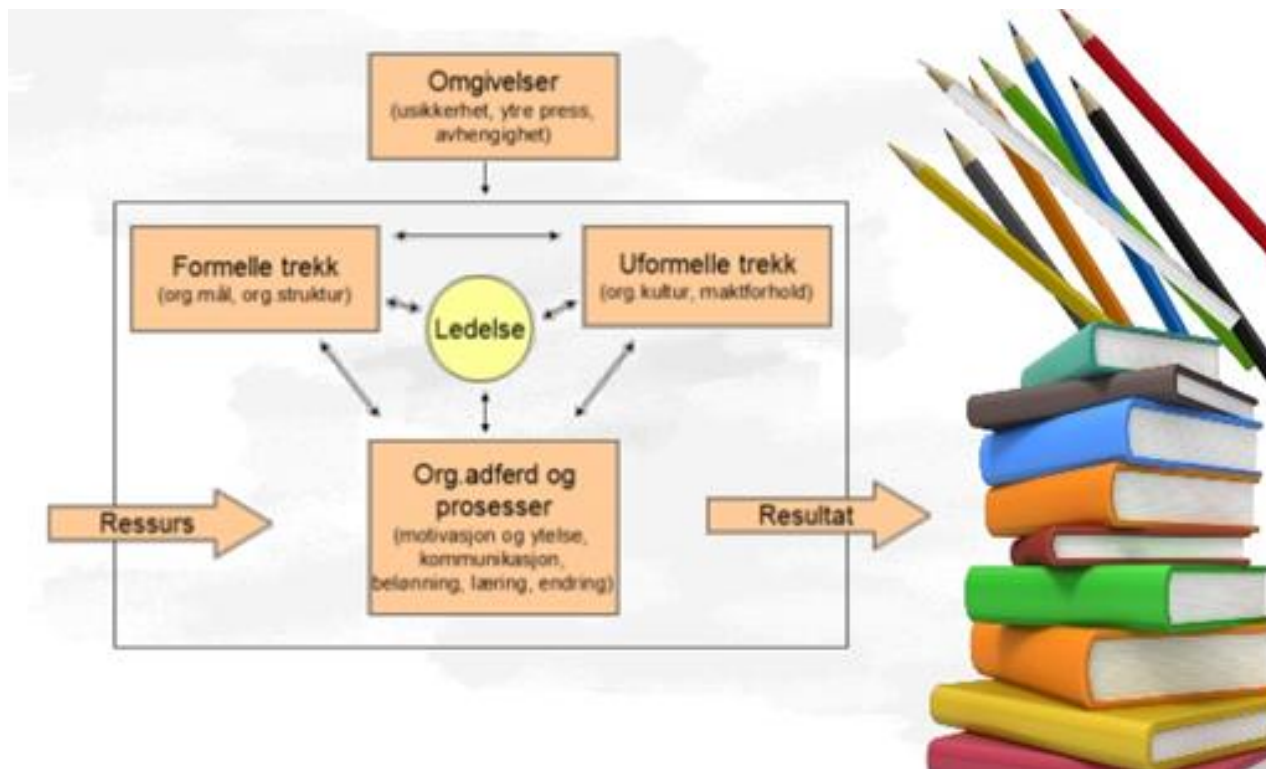
5.6 Endring av organisasjonene

Organisasjonene har vært gjennom drastiske endringer, og det ble antatt at det meste har vært styrt av ledelsen (Astley og van de Ven 1983; Roness 1995) (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

Det ble hevdet at planlagt og hierarkisk styrt endring bygger på at endringer skjer ved at mennesker handler som rasjonelle subjekter som har bestemte mål, og som ønsker at noe bestemt skal skje. Organisasjoner antas å være noe som kan endres og styres av ledelsen. Se figur 29, hentet fra (Bratvold, 2012).

Det var interessant å undersøke hvor vidt grupper av ansatte hadde vært engasjert i prosessene, og om graden av involvering har hatt noe å si for sluttresultatet. Ønsket var også å se om de klassiske motstandsfaktorene har vært til stede (Nadler 1987) (Jacobsen og Thorsvik, 2016):

- Frykt for det ukjente
- Brudd på psykologisk kontrakt
- Tap av identitet
- Symbolsk orden endres
- Maktforhold endres
- Krav om nyinvesteringer
- Dobbeltarbeid i en periode
- Sosiale bånd brytes
- Utsikter til personlig tap
- Eksterne aktører ønsker stabilitet



Figur 29 - Endringer i organisasjoner

Astley og van de Ven 1983; Roness 1995:

Planlagt og hierarkisk styrt endring bygger på at endringer skjer ved at mennesker handler som rasjonelle subjekter som har bestemte mål, og som ønsker at noe bestemt skal skje. Organisasjoner antas å være noe som kan endres og styres av ledelsen. (Jacobsen og Thorsvik, 2016:387)

Nadler, 1987:

Endring betyr for mange 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, det vil si noe som representerer usikkerhet og som for enkelte kan føles «skummelt». Hva betyr endringene for meg som individ og for oss som gruppe? Hva vil skje med jobbene våre? Hva forventes av oss? Kan vi mestre de nye oppgavene og kravene som stilles til oss? Hvor lenge vil dette vare? Det tryggeste er å holde på det man har; man vet aldri hva man får. Usikkerhet og misnøye som følge av endringer kan lett føre til motstand mot senere endring. (Jacobsen og Thorsvik, 2016:392)

5.6.1 Endringer i WGH

I intervjuene ble det opplyst om at dette var en virksomhetsoverdragelse der WGH overtok alt av humankapital, utstyr o.l og at alle som ønsket det fikk beholde jobbene sine. Det ble i veldig liten grad benyttet juridisk hjelp og ingen konsulenter i denne prosessen. Forhandlingsdelegasjonen hadde hele tiden bred støtte i eierne og konsernledelsen, samt at de hadde et stort handlingsrom. Dette er noe som kan sees igjen i teorien til Astley og van de Ven 1983; Roness 1995 som sier at organisasjoner antas å være styrt av ledelsen (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Ut fra Nadler, 1987, virker det som teorien ikke stemmer i dette tilfellet (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Ser man i forhold til den mengden kommunikasjon som er gitt ut til de ansatte for at de skal føle seg trygge, kan man si at teorien et tatt til følge, og at endringen dermed er ufarliggjort med god kommunikasjon. Man gikk derfor ikke mot en ukjent tilstand.

Det ble også funnet utfordringer i forhold til denne prosessen. Det var mange ulike systemer som skulle slås sammen, samkjøres og byttes på en gang, og i tillegg var det få ansatte som var satt av til denne prosessen. Dette førte til høy arbeidsbelastning på enkelte medlemmer i prosjektgruppen. I starten ble det lagt gode planer og strategier, og disse ble revidert ved behov. Teorien til Astley og van de Ven 1983; Roness 1995 om at *«mennesket er rasjonelle og ønsker at noe bestemt skal skje»*, og ut fra ønsket om å få alt på plass, kan man si denne teorien er gyldig på dette punktet (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Når det gjelder Nadlers, 1987, teori, var det klart at det som allerede fantes av systemer ikke var gode nok med hensyn til flere momenter (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Dette medførte at det kjente måtte vike litt for det ukjente for at resultatet skulle bli bra. Skulle Nadlers, 1987, teori ha blitt fulgt ville det muligens fått uheldige følger som kunne slått inn på flere felter (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Her igjen kommer den gode kommunikasjonen som fant sted, til nytte.

SAS hadde i flere år forsøkt å selge SGH uten å lykkes med det. Dette førte til at mange av de ansatte ikke følte seg «velkommen» i selskapet. En slik tilstand sier teorien til Nadler, 1987, noe om (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Usikkerheten føles skummel, og hva som skjer med jobbene var et betimelig spørsmål og stille i en slik situasjon. At WGH overtok SGH gjorde at arbeidsoppgavene ble de samme selv om kulturen ble endret (andre verdier og mål). Det kom inn flere medarbeidere (ca 1500 stk) fra SGH enn WGH i utgangspunktet hadde selv, og mange var på forhånd bekymret for hvordan den nye kulturen ville bli i selskapet. I denne sammenhengen vil nok teorien til Astley og Van de Ven 1983; Roness 1995, være sentral i forhold til at endringen ble styrt av ledelsen i stor grad, og at det var et ønske fra begge

organisasjonene om at dette skulle gå igjennom på en best mulig måte for alle parter (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

5.6.2 Endringer i NITO

Ut fra intervjuene som er gjort kan man ikke se at det har vært vesentlig motstand mot endringer i NITO. De siste tiltakene som har vært gjennomført har bidratt til flere ansatte i administrasjonen for å ivareta den økte medlemsmassen. Dette har selvsagt ikke vært en type omorganisering som har ført til noen form for usikkerhet hos de ansatte, og de ansatte har derfor ikke fryktet for jobbene sine. Ser man flere år tilbake var det nok større motstand mot å endre på hele strukturen til organisasjonen da det ble gått over til avdelinger/regioner fremfor lokale grupper. Dette underbygger teorien til Nadler, 1987, og det ser ut til at det den gang var mer usikkerhet og frykt for at jobbene skulle forsvinne (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Vi ser også at teorien til Astley og van de Ven 1983; Roness 1995 angående dette kan stemme da det er et styre som har vedtatt omorganiseringen basert på testing av strukturen i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

I løpet av de siste 20 årene har det vært fire store endringer i NITO. Den største var som nevnt endring i strukturen med hensyn til avdelinger og regioner. Dette ble først gjennomført i Nordland som et prøveprosjekt som gikk over et par år der flere grupper ble satt sammen til en avdeling. Det tok videre ett år før det ble besluttet i hovedstyret at dette var en organiseringsmodell som skulle gjennomføres i resten av landet også. Man gikk da fra over 70 ulike grupper ned til 20 avdelinger fordelt på 5 regioner. Det pågår også nå et arbeid angående sammenslåing av flere av disse avdelingene slik at det sammenfaller mer med arbeidet som pågår generelt i samfunnet rundt sammenslåing av kommuner og fylker.

Denne omorganiseringen førte til utfordringer med å få styrene i nord til å samarbeide på et regionalt plan, og se bort fra rivaliseringen om hvilket styre som var best i nord (Nordland, Troms eller Finnmark). I forhold til denne omorganiseringen kan vi se at Nadler, 1987, kan ha rett i sin teori (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Det ble endringer og det gikk fra å være noe trygt til å bli noe utrygt. Ingen visste helt omfanget av hva som ble forventet, og hvilke oppgaver som kom til å dukke opp. Når det gjelder Astley og van de Ven 1983; Roness 1995 ble alt i denne omorganiseringen gjort i regi av hovedstyret (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

De andre større omorganiseringene som er gjort er at NOBI (bioingeniører) ble fusjonert inn i NITO (1998), nye lederledd og titler er kommet inn samt at mottaksapparatet for medlemmer

ble styrket. Disse endringene er mer i tråd med teorien til Astley og van de Ven 1983; Roness 1995, mens teorien til Nadler, 1987, ikke er fullt så fremtredende (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Når det gjelder muligheten til å komme med innspill viser det seg at det er rom for å bli hørt innad i organisasjonen. Det kommer hele tiden inn nye tillitsvalgte (TV), ca 1400 pr år, men bare en liten del av disse gjennomfører opplæring for TV (ca 300 pr år). Dette gjør at NITO hele tiden ser på muligheter for å gjøre opplæringen mer spennende og interessant for de tillitsvalgte å delta på disse. På kursene fokuseres det på viktigheten av å komme med innspill til sentral ledelse. Ut fra opplysninger ser man at Nadlers teori om usikkerhet for hva som kreves, mestringsnivå og det at man «vet hva man har men ikke hva man får» kan skape en form for frykt hos både de ansatte og TV (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Det er kanskje en tanke om at det kan være vanskelig å bli hørt når det er tett på 90.000 medlemmer, men det viser seg at det ikke er så langt mellom medlemmene og presidenten i NITO. Det er hovedstyret som tar beslutninger basert på råd og innspill slik at Astley og van de Ven 1983; Roness 1995 teori viser seg å være gyldig i denne sammenhengen også (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

Informantene var delte i synet på om det har vært utfordringer i forbindelse med utvidelse/økning i medlemsmassen. Dette skyldes trolig ulik posisjon i organisasjonen, og dermed også ulikt fokus hos informantene. Det er sett opp mot de ansatte og sett opp mot medlemmene. De ansatte i administrasjonen har ikke merket så mye til utfordringer, mens ser man fra medlemmenes ståsted, vil det hele tiden være fokus på om de får de rette tilbudene og rett hjelp når de trenger det. Dette er også helt i tråd med både Astley og van de Ven 1983; Roness 1995 og Nadler 1987 (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

I NITO er det valg på nytt hovedstyre hvert 3. år. I den forbindelse kan det komme inn flere nye personer og man kan derfor si at man går fra noe trygt og kjent til noe ukjent. Dette gjelder både for organisasjonen og for medlemmene som går inn i styret. På bakgrunn av dette ser vi at Astley og van de Ven 1983; Roness 1995 ikke kan overføres direkte til dette, da organisasjonen ikke styres av ledelsen i denne situasjonen, men av de stemmeberettigede delegatene (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Når det gjelder Nadler 1987 vil en slik endring underbygge hans teori (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Men informasjon som er kommet frem gjennom intervjuene ser man at denne potensielle utskiftingen ikke har umiddelbart store innvirkning på organisasjonen, ettersom de store linjene allerede er fastlagt gjennom votering av politikken som skal føres (dette skjer på samme konferanse som valget av hovedstyre). Ulempen kan være at mandatfordelingen til hovedstyret setter krav til geografisk og sektorvis

tilhørighet samt kjønn, noe som potensielt kan hindre dyktige folk fra å komme inn på bekostning av organisasjonens lovverk.

5.7 Ledelse i organisasjonene

Endringer i organisasjoner handler veldig mye om ledelse. Det antas at det i kulissene må ha blitt lagt gode planer, tatt viktige avgjørelser om strategi og organisasjonsstruktur, samt en god del psykologi for å få med seg menneskelige ressurser til å dra lasset. Dette forutsettes derfor at de involverte lederne har hatt god kompetanse innen endringsledelse for å ivareta de ansatte/medlemmene og skape samhold og stemning for prosjektene. Mintzberg har i sin modell fra 2011 sett på ulike roller lederen har. Se figur 30, hentet fra (Bratvold, 2012).

Ønsket var også å se på graden av direkte og indirekte ledelse. Dette kan si en del om medarbeidernes motivasjon og kompetanse i jobben sin. Et annet interessant moment var å se lederne i lys av forskjellige innfallsvinkler (Bryman, 1992 og House, 1977) slik som lederrolle, personlighetstrekk, lederstil, verdibasert ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2016).



Figur 30 - Ledelse i organisasjoner

Mintzberg, 2011:

«

1. Interpersonelle roller

- a. Galleonsfigur – for eksempel underskrive dokumenter, motta besøk, delta på møter og sermonier samt delta på begivenheter for å gi arrangementet et preg av viktighet.*
- b. Anfører – inspirere og motivere medarbeidere, gi retningslinjer samt legge forhold til rette for at de ansatte kan fremme organisasjonens mål i arbeidet.*
- c. Forbindelsesledd – utvikle relasjoner til personer og grupper utenfor organisasjonen*

2. Informasjonsroller

- a. Overvåker – søke og motta kontinuerlig informasjon for å forstå hva som foregår utenfor organisasjonen.*
- b. Informasjonsformidler – formidler av både ekstern og intern informasjon*
- c. Talsmann – formidle informasjon fra organisasjonen og ut til omgivelsene.*

3. Beslutningsroller

- a. Entreprenør – ta initiativ til planlagte aktiviteter for å utnytte muligheter som kan forbedre organisasjonens situasjon.*
- b. Kriseløser – håndtere kriser som ikke kan ignoreres*
 - i. Konflikter mellom ansatte*
 - ii. Konflikter i forholdet til andre organisasjoner*
 - iii. Tap eller trussel om tap av ressurser*
- c. Ressursfordeler – fordeling av ressurser (personell, penger, tid, materiell og utstyr)*
- d. Forhandler – forhandlinger med representanter for andre organisasjoner eller myndighetsorganer.*

» (Jacobsen og Thorsvik, 2016:421-423)

Stogdill og Coons, 1957; Likert, 1961:

Stogdill og Coons, 1957 samt Likert, 1961 utarbeidet en modell om lederskap (Jacobsen og Thorsvik, 2016) der man ser to typer ledere.

- *Den demokratiske og relasjonsorienterte lederen som etablerer positive relasjoner til sine underordnede og involverer medarbeiderne i beslutninger. Det brukes gjerne mye tid til å drøfte aktuelle problemstillinger, og konsultasjon for å finne gode løsninger i vanskelige spørsmål.*
- *Den autoritære eller oppgaveorienterte lederen er som oftest mest interessert i produksjon, effektivitet og struktur på underordnetes rolle for å realisere organisasjonens mål. Beslutninger tas ofte uten først å konsultere med medarbeiderne.*

(Jacobsen og Thorsvik, 2016:433)

5.7.1 Ledelse i WGH

Da forhandlingene med SAS pågikk hadde forhandlingsdelegaten/delegasjonen full tillit fra eiernes side. Dette bidro til at handlingsrommet var stort og at det var mulighet til å ta avgjørelser basert på informasjon som fremkom i møtene. Det var i utgangspunktet lite teoretisk spisskompetanse rundt fusjoner/oppkjøp, men desto mer praktisk erfaring (Torghatten har lenge drevet med oppkjøp og salg av selskaper). I tillegg hadde flere i prosjektgruppen utdanning innenfor blant annet økonomi, organisasjon og ledelse.

Det at WGH overtok SGH med alle ansatte, materiell, avtaler og forpliktelser blir sett på som en virksomhetsoverdragelse der antallet ansatte ble utvidet kraftig på kort tid. Ledelsen i WGH hadde sett for seg en organisk vekst over mange år frem i tid, og et scenario der bedriftens antall ansatte nærmest mangedobles over natta var i utgangspunktet ikke planlagt. Ut fra modellen utviklet at Mintzberg i 2011 kan man si at ledelsen i WGH her har tatt en rolle som «entreprenør» og tatt sjansen når den bød seg samt å videreutvikle organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Ser man dette opp mot teoriene til Stogdill og Coons, 1957; Likert, 1961, kan det se ut som det under prosessen ble kjørt en autoritær eller oppgavefokusert lederstil (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Ut fra intervjuene kommer det frem at det i dette tilfellet kun var oppgavefokusert lederstil som ble anvendt.

Det arbeidet som administrasjonen i WGH la ned før og under forhandlingene med SAS var svært omfattende. De skulle ivareta egne ansatte, ansatte i SGH, fagforeninger, kunder, leverandører, egne eiere og forhandlingsprosessen. Samtidig skulle driften av organisasjonen ivaretas slik at forretningen gikk som normalt. I begynnelsen var det kun 3 personer som arbeidet med prosessen, men dette økte etter hvert som prosjektet gikk fremover og oppgavene ble flere, samt at behovet for mer kompetanse oppsto.

Ut fra Mintzberg, 2011, ser man at ledelsen i WGH her opptrådte som en anfører, og dermed fikk de ansatte med seg i prosessen (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Når staben med involverte i prosjektet ble større, kan det se ut som om ledelsen gikk over til en mer demokratisk og relasjonsorientert ledelse. Dette ut fra teorien til Stogdill og Coons, 1957 og Likert, 1961 (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

WGHs ledelse hadde som tidligere nevnt både bred støtte og vide fullmakter til å ta avgjørelser på egenhånd under forhandlingene. WGHs ledelse hadde i denne prosessen, ut fra Mintzbergs teori (2011) både interpersonelle roller, informasjonsroller og beslutningsroller (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Ut fra Stogdill og Coons, 1957 og Likert, 1961, kan det også her se ut som det

i denne delen var en autoritær eller oppgavefokuset ledelse som ble utført, men at det i dette tilfellet også var kun oppgavefokuset lederstil som ble anvendt (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

WGH valgte i begynnelsen av forhandlingene i 2015, å ikke bruke eksterne konsulenter eller advokater til sitt arbeid. I stedet valgte å benytte den interne kompetansen som allerede var i Widerøekonsernet. På grunn av den gode kjennskapen administrasjonen i WGH hadde til SGH og deres virksomhet var de trygge på å kunne løse oppgaven på egen hånd. Ut fra disse opplysninger kan man kjenne igjen hele modellen til Mintzberg (Jacobsen og Thorsvik, 2016). I forhold til Stogdill og Coons, 1957 og Likert, 1961 kan det her se ut som om det var en demokratisk eller relasjonsorientert lederstil som ble benyttet (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Det nærmeste i dette tilfellet er en relasjonsorientert lederstil.

I sluttforhandlingene, høsten 2015, gikk blant annet flere fra ledelsen i Torghatten inn og engasjerte seg for å sikre at resultatet skulle bli bra. I denne siste fasen ble også forhandlingene noe tøffere enn tidligere. I denne fasen kan man kjenne igjen eieren i en beslutningsrolle som forhandler, men også en interpersonell rolle som galleonsfigur, samt administrerende direktør som fylte alle rollene i Mintzbergs modell fra 2011 (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Ut fra Stogdill og Coons, 1957 og Likert, 1961 kan opplysninger fremkommet under intervjuene tyde på at det var en kombinasjon av demokratisk/relasjonsorientert ledelse og en autoritær/oppgaveorientert lederstil som ble brukt (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

En svært omfattende risikoanalyse ble gjennomført i oppstarten av prosjektet. Mye måtte kartlegges og avklares før forhandlingene kunne starte. Samtidig som dette pågikk holdt man også fokus på den daglige driften.

Ut fra modellen til Mintzberg, 2011, kan strategien som ledelsen i WGH tok, passe inn i alle rollene i modellen (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Ut fra Stogdill og Coons, 1957 og Likert, 1961 kan opplysninger tyde på at det under denne fasen ble benyttet er demokratisk/relasjonsorientert lederstil for å få med seg de ansatte til å gi sitt ytterste for å få denne prosessen til å bli en suksess (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

I utgangspunktet var det forventet å finne et større spenn i rollefordelingen under prosessen. På bakgrunn av at det var administrerende direktør, med eierne i ryggen, som ledet og gjennomførte store deler av prosessen, kan man si at alle rollene i modellen passet inn i prosessen.

Ser vi WGH og prosessen under ett opp mot Stogdill og Coons, 1957 og Likert, 1961, kan det se ut som WGH har valgt en demokratisk og relasjonsorientert lederstil (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Samtidig er det også en autoritær/oppgaveorientert lederstil. Etersom forhandlingsdelegasjonen hadde myndighet til selv å ta beslutninger, var det ikke behov for å involvere flere i beslutningsprosesser. Dette kan derfor sies å være en autoritær/oppgavefokusert lederstil under prosessen. Ut fra informasjon fremkommet under intervjuene, kan det virke som om det oftest er en demokratisk og relasjonsorientert lederstil som ble benyttet.

5.7.2 Ledelse i NITO

NITOs organisasjon med valg av nytt styre (avdelingsstyre hvert år og hovedstyre hvert 3.år) er en demokratisk modell som fungerer svært godt for denne organisasjonen. Modellen sørger for kontinuitet og utvikling i NITOs virke. Dermed er det til enhver tid medlemmer i styrene som har erfaring og som kan gi de ferske styremedlemmene den opplæringen og veiledningen de behøver for å bli dyktigere i sitt verv. Se man dette opp mot Mintzbergs modell fra 2011 vil HS kunne inneha alle rollene mens avdelingsstyret i utgangspunktet innehar informasjonsrollen og en del av beslutningsrollen (på et lavere nivå enn HS), og da bare som «entreprenør» og «ressursfordeler» (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Ut fra teorien til Stogdill og Coons, 1957 og Likert, 1961 vil et slikt styre ha demokratisk eller relasjonsorientert ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Ut fra informasjonen som kom frem under intervjuene, ville antakelig ikke en autoritær eller oppgavefokusert ledelse ha fungert.

Der man tidligere hadde en liten organisasjon og enkle informasjonsveier, ser man i dag at en stor organisasjon gjør ting litt mer komplisert. Derfor har personell i administrasjonen over tid fått mer dedikerte og spesialiserte oppgaver innenfor gitte fagfelt (økonomi, jus, fag, informasjon osv.). I dagen situasjon har det oppstått nye oppgaver og roller som må ivaretas. For eksempel lobbyvirksomhet mot Stortinget og rollen som høringspartner, samt utstrakt informasjonsarbeid. Ser man dette opp mot modellen til Mintzberg har rollene forsterket seg i løpet av de siste årene, da det tidligere syntes å være manglende «utviklet» interpersonelle roller i NITO, samt at det kanskje ikke var så stort fokus på å utvikle «informasjonsrollen» heller (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Når det gjelder rollen innenfor beslutninger ser det også ut til at det tidligere var lite fokus på dette, men at dette har tatt seg opp over tid. Ut fra teorien til Stogdill og Coons, 1957 og Likert, 1961 kan det se ut som om det praktiseres en demokratisk eller relasjonsorientert ledelse da det er avgjørende med en god relasjon for å ha påvirkningskraft i større politiske saker (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

Presidentens rolle synes å ha utviklet seg i takt med organisasjonens ekspansjon. Der denne rollen tidligere virket å være av mer formell karakter, ser den nå ut til å ha gått over til å bli en reell maktposisjon på den politiske arena med den store medlemsmassen i ryggen. Sees dette opp mot modellen til Mintzberg kan man se at rollen til presidenten har utviklet seg de siste årene til å bli en sterkere/synligere interpersonell rolle, samt at han innehar de andre rollene både ut mot de ansatte og mot medlemmene i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

Ser man ut fra Stogdill og Coons, 1957 og Likert, 1961 sine teorier er det benyttet demokratisk eller relasjonsorientert ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

Ettersom NITO er en fagforening for ingeniører og teknologer satses det mye på kompetanseheving av de ansatte, tillitsvalgte og medlemmer. Det arrangeres jevnlig kurs og konferanser, og det oppfordres til å benytte dette tilbudet så langt som mulig.

Det er administrasjonen i NITO som tilrettelegger og arrangerer kursene, og ut fra modellen til Mintzberg kan man derfor si at de innehar en informasjonsrolle (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Ser man på leddet over administrasjonen er det igjen HS som har bestemt dette, og de innehar da de andre rollene i modellen. Ut fra Stogdill og Coons, 1957 og Likert, 1961 kan dette sies å være demokratisk eller relasjonsledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

Ser man NITO og prosessen under ett opp mot Stogdill og Coons, 1957 og Likert, 1961, kan det ut fra fremkommet informasjon se ut som om det er en demokratisk eller relasjonsorientert ledelse som praktiseres størsteparten av tiden (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Hvis man over lengere tid praktiserer en autoritær eller oppgavefokuset lederstil vil dette trolig ikke fungere i en slik organisasjon. Men det er naturlig at det i enkelte situasjoner vil være mest praktisk å benytte en autoritær og oppgavefokuset lederstil.

5.8 Oppsummering av viktige og interessante funn

Vi har tatt med en situasjonsstatus og analysert ut fra dette, og vi har gjennomført intervjuer av ansatte i WGH, tidligere SGH, administrasjonen og medlemmer i NITO. I arbeidet med analysen har vi også tatt med «negative» aspekter som er kommet fram, men dette er ikke noe vi har fokusert på. Vi var ute etter hva som fungerer i en situasjon med ekspansjon i en organisasjon, og hva man bør fokusere på for at ting skal utvikle seg på en best mulig måte.

Studien innebar å se på to helt forskjellige organisasjoner i ulikt segment for å kunne se om det var noen faktorer som gikk igjen i begge organisasjonene.

5.8.1 Suksessfaktorer som bare den ene organisasjonen hadde

WGH

- **Tidligere erfaring med den typen vekst man velger å satse på (ref Torghattens tidligere oppkjøp av bedrifter).** Det var med stor sannsynlighet en fordel å ha tidligere erfaringer fra morselskapet i ryggen når forhandlingene om overdragelse startet. Denne typen prosess får man ikke så ofte anledning til å delta i. Det er heller ikke mulig å utdanne seg spesifikt for slike situasjoner. Derfor er det først og fremst erfaringer, kanskje dyrekjøpte sådanne, som gjelder når muligheten oppstår. Med Torghattens erfaring og WGHs bransjekunnskap var en stor del av forutsetningene for suksess allerede på plass.
- **Skape optimisme i begge leirer.** Det at man hadde tid, ressurser og kunnskap til å skape optimisme og gode utsikter for framtida, er uten tvil noe som kan hjelpe med å få aksept for de endringene man ser må komme.
- **Åpenhet i forhandlinger var kritisk viktig.** Hemmeligheter og fakta som skjules er ikke bra for prosessen. At SAS var helt åpen gav WGH større trygghet i sin del av arbeidet. Det ble dermed lettere å ta riktige beslutninger og sikre en avtale som var både riktig og god for begge parter.
- **Et oppriktig ønske i begge leirer om overdragelse.** SAS hadde lenge ønsket å selge til den rette kjøper, og WGH så dette som sin store mulighet til å kunne utvide på en god måte. Dette var den beste forutsetningen for å etablere god kontakt, og senere forhandlinger. Hadde en av partene vært mindre forhandlingsvillig kunne sannsynligvis forhandlingene brutt sammen på et tidlig tidspunkt, og overdragelsen ville aldri blitt gjennomført.

NITO

- **God tid til å gjennomføre endringer.** NITOs endringer fant sted over mange år, og det ble dermed god tid til å legge planer, forberede eller endre strategier, samt informere alle involverte med hensyn til de endringene som pågikk.
- **Godt samhold.** Vi antar at de ansatte har et godt samarbeid som gjør at de kan bidra til fortsatt vekst i medlemsmassen. Gjennom intervjuene kom det fram at gjøres en formidabel jobb med å skape «vi-følelsen», og dette skaper videre et godt samhold blant både ansatte og tillitsvalgte, noe som sekretariatet håper forplanter seg videre ut til medlemmene.

5.8.2 Suksessfaktorer som var felles for begge organisasjonene

Det fremkom at de to organisasjonene hadde forskjellige utfordringer, og dermed ulike strategier. Det var imidlertid også fellestrekk i de to casene.

- **Planlegge godt.** Det ble utarbeidet særdeles grundige risikoanalyser før prosessene starter, og oppdateringer/revisjoner underveis. NITO hadde god tid til å planlegge, se resultater og evt korrigere planene om nødvendig. WGH hadde langt knappere tid, men la likevel ned et veldig stort arbeid i planlegging og analyser i forkant av forhandlingene. Begge organisasjonene mener at dette har vært særdeles viktig for å kunne lykkes. Uten den oversikten og innsikten som planene og analysene gav, kunne det blitt vanskelig å treffe riktige avgjørelser senere.
- **Engasjere dyktige ansatte og medlemmer i det som skal skje, få med seg personer med de rette egenskapene, gjerne nøkkelpersonell.** En medarbeider har i lang tid gjort en god innsats, og har gjennom sitt arbeid opparbeidet seg spesiell kompetanse om organisasjonen:
 - God kjennskap til organisasjonen
 - God kjennskap til evt. problemer og mulige løsninger
 - Vet hva andre medarbeidere er gode på for å oppnå resultater
 - Kjenner kunder/medlemmer, leverandører og interessenter som det er nødvendig å spille på lag med i fremtiden

Dermed har man de beste forutsetninger for at denne personen kan yte maksimalt også i fremtiden, og er derfor en særdeles verdifull ressurs for organisasjonen fremover.

- **Tydelig ledelse med kort avstand til medarbeidere/medlemmer. At ledelsen er tydelig, tilgjengelig og åpen hele veien.** Alle parter, uansett ståsted, er best tjent med

en tydelig ledelse. Dette gir trygghet og ro i organisasjonen slik at man kan konsentrere seg om de viktige oppgavene som må løses i fellesskap. At det i tillegg er kort vei fra gulvet og opp til en tilgjengelig ledelse gjør at medarbeidere lettere identifiserer seg med organisasjonen, føler seg hørt og videre utvikler samhold. I beste fall er det også korte beslutningsveier, noe som åpner for raskere avgjørelser, samt stor innsikt i det som foregår til enhver tid.

- **Et lite og handlekraftig sekretariat eller ledergruppe som fort kan snu seg rundt når situasjonen krever det.** En forholdsvis liten og smidig administrasjon kan fort håndtere forskjellige situasjoner. Ofte kreves det at man må endre på arbeidsoppgaver og prioriteringer på kort varsel. Et stort og tungt byråkrati vil aldri kunne gjøre slike raske tilpasninger til omverdenen. Alternativet blir da å sette ned arbeidsgrupper i hvert tilfelle. Slikt tar tid, og det kan oppstå problemer som for eksempel, at medlemmene i gruppa ikke samarbeider godt nok. Et etablert sekretariat eller ledergruppe kjenner hverandre godt fra tidligere, og de vil kunne fungere godt sammen når situasjonen tilspisser seg.
- **Øremerkede medarbeidere til spesielle prosjekter.** WGH satte kommersiell direktør til å ta vare på alle eksisterende og potensielle nye kunder for å sikre at de ble med videre. Dette var et stort og veldig viktig arbeid som sikret større økonomisk trygghet for den nye organisasjonen som skulle etableres. I NITO brukes det prosjektgrupper for å håndtere spesielle utfordringer. Det kan virke som om at det har vært ganske avgjørende for fremtidig utvikling i begge organisasjonene at man blinker ut spesielle oppgaver som kan være viktig å ivareta. Dyktige folk har blitt satt på oppgavene, og over tid vil produktet av nedlagt arbeid utgjøre mye for den enkelte organisasjonen.

6. Konklusjoner og forslag til videre forskning

I dette kapitlet presenteres konklusjoner som er gjort i forbindelse med studien, kritikk til egen studie samt forslag til videre forskning innenfor temaet. Konklusjonene presenteres for hver enkelt organisasjon, samt fellestrekkene for begge organisasjonene.

6.1 Svar på forskningsspørsmål - hovedkonklusjon

I det innledende arbeidet ble det utarbeidet fire forskningsspørsmål. Studien er fokusert rundt disse spørsmålene, og funn rundt disse utgjør vår hovedkonklusjon.

6.1.1 Hva gikk bra i ekspansjonen?

Vi fant at begge organisasjonene gjorde en svært grundig jobb med analyse og planlegging før prosessene startet opp. Dette har utvilsomt bidratt til å avdekke mulige problemkilder, og dermed forhindre større problemer underveis i ekspansjonsprosessene.

Begge organisasjonene har vært særdeles dyktige på kommunikasjon, både innad og utad. Dette har skapt stor entusiasme og ekstra energi for å gjennomføre ekspansjonene. Folk har følt seg bedre inkludert, involvert og ivaretatt. Mulige bekymringer for endringer har blitt fjernet tidlig, og alle har blitt hørt i prosessene. Fokus har vært dialog, og ikke monolog.

Kort avstand fra gulvet og opp til ledelsen er også et felles trekk for begge organisasjonene. Dette ser ut til å fungere veldig godt. Man oppnår at alle blir hørt, kjenner avklaringer og lite byråkrati.

Vi har ikke klart å avdekke områder som gikk galt eller som var mislykket i prosessene. Vi antar at dette skyldes den gode jobben som ble lagt ned i forkant av organisasjonsendringene.

6.1.2 Hvilke strategier virket/virket ikke?

Det å legge ned mye arbeid før prosessene startet i form av analyser og planlegging, var et felles trekk som begge organisasjonene hadde stort fokus på. Dette viste seg i ettertid å være en suksessfaktor.

Den gode kommunikasjonen (dialogen) bidro også til å forene alle ansatte/medlemmer på veien mot et felles mål. Man unngikk mulige konflikter på grunn av inkludering og involvering.

Både WGH og NITO valgte å satse på egen kompetanse fremfor innleide konsulenter for å gjennomføre prosessene rundt ekspansjonene. Dette viser at begge organisasjonene besitter mye god kompetanse med evne til å håndtere spesielle situasjoner når de oppstår.

WGH valgte å rekruttere nøkkelpersonell fra SGH for å sikre best mulig videre drift av organisasjonen. Dette sørget for optimal kontinuitet i driften.

Det er ikke avdekket noen spesifikke strategier som ikke har fungert etter hensikten i det arbeidet som organisasjonene har lagt ned i prosessene.

6.1.3 Kommunikasjonen i organisasjonene mot ansatte og medlemmer?

Alle typer kommunikasjonskanaler har blitt brukt, og blir fortsatt brukt for å ivareta den tette dialogen man ønsker mellom ansatte/medlemmer og administrasjonene. Dette inkluderer allmøter, informasjonsskriv, involvering av ansatte/medlemmer.

Administrasjonene har hele tiden oppfordret til å komme med innspill og tilbakemeldinger. Dette gir en god indikator å styre organisasjonene etter.

6.1.4 Hvilke fellestrekk har disse to organisasjonene?

De to organisasjonene er svært forskjellige, men fra innsamlet informasjon finnes det noen fellestrekk. Felles for de begge er inkludering, god kommunikasjon, utstrakt evne til å lytte til innspill, planlegge og analysere.

Ut fra fremkommet informasjon ser det ut som om begge organisasjonene ber om innspill på ulike problemer/utfordringer der det er mulig, og samtidig tar tilbakemeldingene til etterretning. Det er utstrakt bruk av informasjon gitt via ulike kanaler (mail, internsider, hjemmesider etc) samt at det blir kommunisert ut på allmøter/konferanser. I tillegg virker det som om det blir

foretatt nøye analyser, og dette brukes ofte som beslutningsgrunnlag hos begge organisasjonene.

Det fremkom heller ikke at det har vært noen større konflikter i organisasjonene. Dette kan muligens komme av at begge organisasjonene er gode på kommunikasjon, samt at de er løsningsorienterte.

Det ser ikke ut til at noen av organisasjonene har hatt noen spesielle teorier de har arbeidet ut fra under ekspansjonen, men at det allikevel har blitt vellykket gjennom deres faglige dyktighet innenfor respektive områder.

Både formell og uformell indirekte ledelse ble brukt av WGH og NITO i tiden rundt deres endringsprosesser og ekspansjon. Også direkte ledelse ble i stor grad utøvd av begge organisasjonene.

6.1.5 Oppsummering

Suksessfaktorene som er nevnt i kapitlene 6.1.1 til 6.1.5 viser at organisasjonene har lagt ned mye godt arbeid i prosessene. Man har vært grundig i forberedelser og gjennomføring, noe som har gitt gode resultater så langt. Prosessene er enda ikke avsluttet ettersom det fortsatt er en kontinuerlig utvikling på gang.

Til tross for at denne studien er gjennomført med et begrenset antall informanter i kun to organisasjoner, er vi overbevist om at de suksessfaktorene som er belyst i kapittel 6.1.1 til 6.1.5, er gyldige for de aller fleste typer organisasjoner. De grunnleggende suksessfaktorene bygger blant annet på respekt for individer. Da med tanke på inkludering, bli hørt og sett samt at det så langt som mulig er tatt hensyn til den enkeltes behov. Også grundighet og god innsikt i organisasjonsstrukturen og organisasjonskulturen har bidratt til et godt resultat i disse to casene.

6.2 Studiens begrensninger - kritikk til egen studie

Dette er en studie basert på kun to ulike organisasjoner. Det bør være flere organisasjoner, både fra samme segment og fra andre segmenter, som blir undersøkt før man kan trekke klare paralleller og finne fellestrekk som er gyldig for alle. Det burde nok også vært flere intervjuer og flere informanter fra begge organisasjonene for å få et mer korrekt bilde av situasjonen, men pga tid har vi måttet sette klare rammer for hvor mye data vi kan klare å analysere. I tillegg kan det ha vært flere hendelser enn de vi har belyst som har påvirket utfallet i prosessene. Dette kan være både personlige og organisatoriske hendelser samt påvirkninger fra samfunnet.

Vi har ikke fått snakket så mye med de som satt i ledelsen i NITO de første årene (for 15-20 år siden), men vi mener vi har fått et dekkende bilde av hva som har skjedd fra starten og frem til i dag.

6.3 Behovet for ny kunnskap – forslag til videre forskning

Når en bedrift ekspanderer vil det alltid være utfordringer innad i bedriften. Det er mye som skal på plass både organisatorisk og økonomisk. Det er heller ikke alle problemene som viser seg med en gang. Noen utfordringer dukker kanskje opp senere i ulike deler av prosessen. Dersom organisasjonen klarer å håndtere alle utfordringene vil det ikke oppstå nevneverdige problemer. Men hvis organisasjonen derimot ikke klarer det, vil det kunne føre til en konkurs eller oppsigelser av ansatte.

Vi vil derfor oppfordre til at det kjøres en studie der flere organisasjoner blir undersøkt, og at det blir sett på flere organisasjoner innenfor samme segment for bedre reliabilitet i funnene. Det kan også sees i forbindelse med flere ulike teorier da vi kun har fokusert på noen få og sammenlignet på bakgrunn av disse.

Som nevnt tidligere er det i ettertid lett å si hva som gikk galt, men for å få verdifull viten om temaet må man fokusere på det positive – det som gikk bra.

Derfor mener vi at det er viktig å få frem mer forskning på momenter som er suksessfaktorer for vellykket ekspansjon. Ref. kapittel 6.1 og 6.2.

6.3.1 Egen teori

På bakgrunn av funnene som er fremkommet i løpet av denne studien har vi kommet frem til en teori som det kunne vært interessant og testet ut.

Universelle suksessfaktorer som avgjør hvorvidt en ekspansjon er vellykket er nøye planlegging og analyser, god kommunikasjon, evne til å lytte og inkludere, gode medhjelpere som snakker endringene frem samt åpenhet rundt prosessen.

Vi anbefaler videre studier å se på om dette er gyldig innenfor flere segmenter og bransjer.

Kildehenvisninger

Altinn. (12.11.20182019) *Virksomhetsoverdragelse*

[Internett]. Brønnøysund, Altinn. Tilgjengelig fra: <<https://www.altinn.no/starte-og-drive/arbeidsforhold/opphor-av-arbeidsforhold/virksomhetsoverdragelse/>> [Lest 02.04].

Bang, H. (2013) Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Psykologitidsskrift*, 50 (02.02), s. 326-336.

Blogg. (23.04.132013) *Hvordan forbedre beslutningsprosessen?* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://ledelsesspire.blogspot.com/2013/04/hvordan-forbedre-beslutningsprosessen.html>> [Lest 06.05].

Blogg. (16.09.20152015) *Media og kommunikasjon* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://emilie1mfa15.blogspot.com/2015/09/hva-er-media-kommunikasjon-1_16.html> [Lest 06.05].

Boxall, P. og Purcell, J. (2003) *Strategy and Human Resource Management*.

Bratvold, E. (06.11.20122012) *Endringsledelse* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.slideshare.net/Evabra/endringsledelse-15056488>> [Lest 06.05].

Cohen, B. (05.03.182018) *The Importance of Human Resources Management* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://treyburnhr.com/importance-human-resources-management>> [Lest 06.05].

Dittlederskap.com. (22.01.112011) *Det etiske dilemma...* [Internett]. Dittlederskap.com. Tilgjengelig fra: <<https://dittlederskap.com/2011/01/22/det-etiske-dilemma>> [Lest 06.05].

Etikkom. (15.01.20102010) *Forskerrollen* [Internett]. Oslo, Etikkom. Tilgjengelig fra: <<https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/kvalitativ-forskning/5-forskerrollen>> [Lest 28.01].

Evry. (2019) *EVRYs prosess for å samle og behandle ustrukturerte data*. [Internett]. Oslo, Evry. Tilgjengelig fra: <<https://www.evry.com/no/bransjer-og-tjenester/key-services/forretningslosninger/ecm/personvernforordningen/behandling-av-risikodata/>> [Lest 13.03].

Hall, R. H. (1977) *Organizations : structure and process*. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J, Prentice-Hall.

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2016) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen, Fagbokforl.

Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tuft, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo, Abstrakt forl.

Johannessen, J.-A., Olaisen, Johan og Olsen, B. (2009) *Omdømme : rykter, sladder, og tøvprat*. Oslo, Cappelen akademisk.

Kollegakonflikt. (2016) *Kollegakonflikt* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://twitter.com/kollegakonflikt>> [Lest 06.05].

Kolvereid, L. (1992) Growth aspirations among Norwegian entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 7 (3), s. 209-222.

Kristiansen, K. (04.09.182018) *Hvordan lykkes med endring* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.kristiansand-chamber.no/aktuelt/hvordan-lykkes-med-endring/>> [Lest 06.05].

LeCompte, M. D. og Goetz, J. P. (1982) Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research *Review of Educational Research Spring 1982*, Vol. 52, s. 31-60.

Management, S. f. A. o. (1980) *Advanced Management Journal*. Society for Advancement of Management.

MUJIC, M. (*Lederrollen og lederutfordringer* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.nettbasertekurs.no/nettkurs/lederrollen-og-lederutfordringer/>> [Lest 06.05].

Nair, A., Trendowski, J. og Judge, W. (2008) *The Theory of the Growth of the Firm*, by Edith T. Penrose. Oxford: Blackwell, 1959.

NITO. (2018a) *Om NITO - Norges Ingeniør- og Teknologorganisasjon* [Internett]. Oslo, NITO. Tilgjengelig fra: <<https://www.nito.no/organisasjon/om-nito/>> [Lest 30.01].

NITO. (29.11.20182018b) *Tariffutvalgene* [Internett]. Oslo, NITO. Tilgjengelig fra: <<https://www.nito.no/organisasjon/om-nito/forhandlingsutvalgene/>> [Lest 30.01].

O'Connor, J. og McDermott, I. (1997) *The Art of Systems Thinking : Essential Skills for Creativity and Problem Solving / J. O'Connor, I. McDermott ; pref. de Gene R. Bellinger*. Thorsons.

Peng, M. W. og Heath, P. S. (1996) The growth of the firm in planned economies in transition: institutions, organizations, and strategic choice. (Special Topic on Diversity Within and Among Organizations). *Academy of Management Review*, 21 (2), s. 492.

Regjeringen.no. (17.01.20192019) *Granavolden-plattformen* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/politisk-plattform/id2626036/#Arbeidogsosial>> [Lest 08.05].

Roberts, K. H. et al. (1974) Organizational Theory and Organizational Communication: A Communication Failure? *Human Relations*, 27 (5), s. 501-524.

Rosvold, E. (06.06.20162016) *KOMMUNIKASJON PÅ ARBEIDSPLASSEN* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.nito.no/contentassets/70480f7af6584f97b0824d18b1864bb6/bioingeniorkongressen/t18-kommunikasjon-pa-arbeidsplassen.-elisabeth-rosvold.pdf>> [Lest 06.05].

Torghatten. (2018) *Torghatten* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.torghatten.no/vare-selskap/>> [Lest 06.05].

Tranøy, K. E. (18.02.20192019) *Metode* [Internett]. Bergen, Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: <<https://snl.no/metode>> [Lest 14.03].

Widerøe. (*VIGGO WIDERØE – DET STORE EVENTYRET BEGYNNER*) [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://blogg.wideroe.no/viggo-wideroe-det-store-eventyret-begynner>> [Lest 06.05].

Widerøe, V. og Skappel, H. (1946) *Pionertid : 10 års sivilflyging i Norge*. Oslo, Gyldendal.

Wit, B. d. og Meyer, R. (2004) *Strategy : process, content, context : an international perspective*. 3rd ed. Australia, Thomson.

Økonomihjelpen. (30.10.20112011) *Konkurs* [Internett]. Økonomihjelpen. Tilgjengelig fra: <<https://okonomihjelpen.wordpress.com/2011/10/30/konkurs-konkurshjelp-okonomihjelp-gjeldsradgiver-har-du-mottatt-en-konkursbegjaering>> [Lest 06.05].

Vedlegg 1 – Personvern

I denne studien har vi intervjuet et lite utvalg av ansatte i WGH og NITO. Disse er ikke navngitt i studien men en del titler og utdanning er brukt. I tillegg har vi skrevet om en del posisjoner der det ikke er gjennomført intervjuer av vedkommende som har/har hatt denne posisjonen.

Det er forsøkt anonymisert så langt som mulig, og det skal ikke være sporbart hva hver enkelt av informantene har gitt av opplysninger.

Alle informanter har takket ja til å være med, og de har hele tiden hatt anledning til å trekke tilbake utsagn mens arbeidet med studien har pågått (i perioden August 2018 til Mai 2019). De har også fått anledning til å lese utkast til den endelige teksten, og til å komme med korrigeringer før den endelige rapporten ble ferdigstilt.

Alle intervjuer og notater i forbindelse med studien har blitt makulert etter bruk.

På bakgrunn av dette er det etter avtale med Frode Soelberg ved Nord universitet ikke hentet inn godkjenning fra Norsk Senter for forskningsdata (NSD) for denne studien.

Bodø 15. Mai 2019

Jeanette Solbjørg

Geir Johnny Karlsen

Vedlegg 2 – Forkortelser brukt i studien

Forkortelse	Forklaring
MBA	Master of Business Administration, studieretning ved Nord Universitet
WF	Widerøes Flyveselskap, flyselskap
SAS	Scandinavian Airlines System, flyselskap
WGH	Widerøe Ground Handling, selskap i Widerøe-konsernet som driver med bakketjenester for fly
SGH	Scandinavian Airlines System Ground Handling, selskap i SAS-konsernet som drev med bakketjenester for fly
NITO	Norges Ingeniør- og Teknologorganisasjon, fagforening for ingeniører
HRM	Human Resource Management
HS	Hovedstyret, i denne studien brukt om hovedstyret i NITO
GDPR	General Data Protection Regulation, regelverk fra EU om personvern
WTS	Widerøe Technical Services, selskap i Widerøe-konsernet som utfører vedlikehold og reparasjoner på fly og komponenter
NOBI	Norsk bioingeniørforbund
TV	Tillitsvalgt, i dette tilfellet brukt om NITO

Vedlegg 3 – Intervjuguide WGH

Innledning

1. Hvordan ser dere på det som har skjedd? Kalles det et oppkjøp, en fusjon eller ei sammenslåing?
2. Når ble det først snakket om at WGH skulle overta SGH?
3. Hvem startet denne prosessen?
4. Kan du beskrive prosessen frem til overtakelsen med grove milepæler?

Utviklingsprosessen

5. Hvilke store og viktige utfordringer ble identifisert i prosessen?
6. Ble der lagt en detaljert plan/strategi fra begynnelsen, eller ble ting tatt etterhvert?
7. Var du med i prosessen fra starten?
8. Ble der lagt noen begrensinger på handlingsrommet i prosjektet under arbeidet med fusjonen?

Involvering i prosessen

9. Hvordan var stemninga blant de ansatte når planene om endringer ble kjent?
10. Hvor mange var direkte involvert i planleggingen og gjennomføringen av prosessen mot SGH?
11. Vil du si at det var svært mye arbeid og hektiske dager i denne tiden?
12. Var de ansatte og tillitsvalgte i begge selskapene med i prosessen?

13. Hva var din rolle i prosessen?

Organisatoriske forutsetninger som fremmer/hemmer utviklingsprosessen

14. Er det noen av de som var med i prosjektet (nøkkelpersoner) som har utdanning eller erfaring som tilsier at de har ekspertise på fusjoner/oppkjøp? (ikke nevne navn i oppgaven men kvalifikasjoner)

15. Var det elementer internt i bedriften som gjorde det utfordrende å få gjennomført oppgavene dine i prosessen?

16. Var det elementer internt i bedriftene som du opplever som forenklede i forhold til å få gjennomført prosessen?

17. Hadde du tilgang til/nok ressurser i forhold til å få utført nødvendige tiltak? Myndighet til å delegerer disse etter behov?

18. Hvordan var informasjonsflyten under prosessen, og hvordan ble dette ivaretatt?

19. Opplevde du det som enkelt eller utfordrende å dele informasjon mellom avdelinger/de ansatte?

Generelt om utviklingsprosesser i bedriften

20. Lessons learned?

21. Hva vil du si er dine nøkkelfaktorer for en vellykket fusjonsprosess?

22. De fasene og de rollene du nå har fortalt om, vil du karakterisere de som typisk for din opplevelse av en utviklingsprosess i denne bedriften?

Etter at to selskaper ble ett (nåværende status)

23. Virker det som om de ansatte er fornøyde med den nye situasjonen som ett selskap?
24. Er ledelsen i WGH tilfreds med tingenes tilstand etter alt arbeidet?
25. Er det rom for å komme med innspill? Blir eventuelle innspill grundig vurdert?
26. Gjøres det noe aktivt for at medarbeiderne skal trives/yte sitt beste?
27. Har det vært endringer i organisasjonen mtp kulturendringer (2 kulturer smeltet sammen til 1)?

Avslutning

28. Har du avslutningsvis andre kommentarer eller innspill til temaene vi har berørt så langt?

Vedlegg 4 – Intervjuguide NITO

1. Har det vært noen større organisatoriske endringer de siste årene?
2. Er det rom for å komme med innspill? Blir eventuelle innspill grundig vurdert?
3. Har det vært utfordringer i forbindelse med utvidelse/økning i medlemsmassen?
4. Gjøres det noe aktivt for å få medarbeiderne til å trives/yte sitt beste?
5. Har det vært endringer i organisasjonen mtp kulturendringer?
6. Er det noen form for motivasjonsytelser?
7. Er det god kommunikasjon ut i organisasjonen? Hvilke kanaler benyttes ut til medlemmene?
8. Finnes en felles plattform for vekst (suksessfaktorer både for vekst og medlemspleie)?
9. Hvordan fungerer beslutningsprosessene i organisasjonen? Følges protokoller/prosedyrer?
10. Hvordan fungerer det med å skulle forholde seg til så mange frivillige (tillitsvalgte) i ulike råd og utvalg?

11. Det er potensielt store utskiftninger i hovedstyre hvert 3. år. Hvordan påvirker dette beslutninger?
12. Det er hele tiden utskiftninger i forhold til tillitsvalgte på bedriftsgruppenivå. Er det noe som påvirker driften? Mange henvendelser som går igjen?
13. Hvordan blir tilbakemeldinger fra medlemmene kommunisert ut?
14. Er det store endringer fra hvordan NITO fungerte for 20 år siden kontra nå?
- Størrelse på organisasjonen
 - Makt og innflytelse i samfunnet
 - Konkret jobb for å få organisasjonen til å vokse
15. Kan du beskrive historiske milepæler i den tiden NITO har vokst kraftig?
16. Hvilke store og viktige utfordringer ble identifisert i prosessen?
17. Ble der lagt en detaljert plan/strategi fra begynnelsen, eller ble ting tatt etter hvert?
18. Har du avslutningsvis andre kommentarer eller innspill til temaene vi har berørt så langt?