

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Manjot Singh
Inge Rosendal

«Hvordan gjennomfører næringslivsledere
vellykkede snuoperasjoner?»

Dato: 26.05.2021

Totalt antall sider: 129

Abstract

Carrying out a successful corporate turnaround is a current affairs topic. The corona pandemic has resulted in declining sales and results in many companies. In this thesis, we've studied "*How general managers have carried out successful corporate turnarounds*», with a glance at what strategies and what type of management was used to achieve this. We have also looked at what kind of interaction there has been between the general manager and the board in this turbulent time. We have used a qualitative research design, where the goal was to go in depth with our selected informants/sources. We have conducted seven interviews with general managers in companies throughout Eastern Norway, where the corporate turnaround had been carried out recently. Through means of phenomenology, we observed the statements and experiences as they were conveyed and presented to us. We conducted long and semi-structured interviews. We used an interview guide that helped us to get answers to relevant questions, but at the same time allowed the informant/source to freely express what the interviewee deemed important to highlight. The in-depth interviews resulted in 290 transcribed pages. The large data material was analyzed through the analysis program Nvivo. This resulted in several interesting findings which are described, exemplified and discussed furthermore in the thesis. Together, we have three main categories that represented our findings. We have discussed strategy and management measures, as well as interaction processes between general manager and the board, with respect to the successful corporate turnaround in our study. Prominent observations from the strategy subject, was that human resources in the form of competence were a particularly important capability and used as a strategic competitive advantage. We observed that in the corporate turnarounds, cost optimization programs were implemented to redeem immediate effects. At the same time, all subjects focused on having ongoing innovation projects, either in terms of process or developing new products or services. In order to be able to carry out successful turnaround operations, the informants/sources pointed out that a prerequisite was to secure financial and working capital. Leading a corporate turnaround is more demanding than leading during "good times". Culture, leadership styles, motivation, incentives and change management have helped us answer the research question under the management category. Leadership styles E and O are important leadership styles that are used in change management and in combination they can be considered best practice according to the theory. We saw the same execution among our informants/sources in practice.

Crisis was defined among the companies in the planned change process, and by involving change agents, the general manager was able to interact with the employees to realize their business ambitions. The focus was on having the right competence in the emphasized corporate turnaround, and together the employees were to represent a good culture and motivation. When it comes to interaction processes, we found that the general managers believed collaboration with the board was important. The chairman of the board was seen as a central and essential sparring partner, where the relationship was based on mutual trust. Another finding we made was that the informants in this research report were not particularly satisfied with the collective board and its cooperation. The general managers informed that the interaction with, and competence, of the board as a whole was not optimal.

Sammendrag

Å gjennomføre vellykkede snuoperasjoner er et dagsaktuelt tema. Koronapandemien har resultert i sviktende omsetning og resultater i mange virksomheter. Vi har i denne oppgaven studert «Hvordan gjennomfører næringslivsledere vellykkede snuoperasjoner», med henblikk på hvilke *strategier* og hva slags type *ledelse* som har blitt benyttet for å få til dette. Vi har også sett på hva slags *samspill* det har vært mellom daglig leder og styret i denne turbulente tiden. Vi har benyttet oss av et kvalitativt forskningsdesign, hvor målet var å gå i dybden med våre utvalgte informanter. Vi har gjennomført syv intervjuer med daglige ledere i virksomheter på Østlandet, hvor snuoperasjoner hadde blitt gjennomført i den senere tid. Gjennom fenomenologien observerte vi utsagnene og erfaringene slik de ble presentert og fremstilt for oss. Vi gjennomførte lange og semistrukturerte intervjuer. Vi benyttet oss av en intervjuguide som hjalp oss til å få svar på relevante spørsmål, men samtidig åpnet for at informanten fritt kunne fortelle hva som vedkommende mente var viktig å få belyst. Dybdeintervjuene resulterte i 290 transkriberte sider. Det store datamaterialet ble analysert gjennom analyseprogrammet Nvivo. Her gjorde vi flere interessante funn som senere er beskrevet, eksemplifisert og drøftet videre i oppgaven. Vi har tre hovedkategorier som samlet sett har representert våre funn. Vi har drøftet strategi og ledelsesgrep samt samhandlingsprosesser mellom daglig leder og styret, med henblikk på de vellykkede snuoperasjonene som vi har studert. Fremtredende observasjoner fra strategifaget var at menneskelige ressurser i form av kompetanse, var en særdeles viktig kapabilitet og ble benyttet som strategisk konkurransefortrinn. Vi observerte at i snuoperasjonene ble kostnadsoptimaliserende programmer gjennomført for å få umiddelbar effekt. Samtidig fokuserte samtlige på å ha innovasjonsprosjekter gående, enten med tanke på prosess eller ta frem nye produkter eller tjenester. For å kunne gjennomføre vellykkede snuoperasjoner poengterte informantene at en forutsetning var å sikre seg finansiering og arbeidskapital.

Å lede en snuoperasjon er mer krevende enn å lede i «gode tider». Kultur, lederstiler, motivasjon, insentiver og endringsledelse har hjulpet oss å besvare forskningsspørsmålet under kategorien ledelse. Lederstil E og O er viktige lederstiler som blir benyttet i endringsledelse og i kombinasjon kan de regnes som beste praksis i henhold til teorien. Vi så det samme utført blant våre informanter i praksis. Krise ble definert blant bedriftene i den planlagte endringsprosessen. Gjennom å involvere endringsagenter kunne daglig leder samhandle med de ansatte om å realisere på forretningsambisjonene. Det var fokus på å ha riktig kompetanse og motiverte medarbeidere i snuoperasjonen, og i felleskap skulle det bygges en god kultur.

Når det gjelder samspillsprosesser fant vi ut at de daglige lederne mente at samarbeid med styret var viktig. Styrets leder ble sett på som sentral og som en essensiell sparringspartner, hvor relasjonen var basert på gjensidig tillitt. Et annet funn vi gjorde var at informantene i denne forskningsrapporten ikke var spesielt godt tilfreds med samhandlingen som var med det samlede styret. De daglige lederne orienterte at samhandlingen med og kompetansen til styret samlet sett ikke var optimal.

Forord

Masteroppgaven er et avsluttende produkt på vårt treårige MBA-studium, Master of Business Administration, gjennomført ved Handelshøgskolen Nord Universitet i Bodø (HHN).

Masteroppgavens forskning setter fokus på vellykkede snuoperasjoner i næringslivet. Kan strategi, ledelse og samspill mellom daglig leder og styret være viktige komponenter for å forklare hvordan vellykkede snuoperasjoner har blitt gjennomført? Vi er to studenter med felles interesse for hvordan private virksomheter presterer for å overleve. Vår bakgrunn oppsummeres med erfaring fra både det kommersielle og det finansielle i næringslivet.

I en tid preget av en pågående og verdensomspennende pandemi, rollen som småbarnsforeldre i fulltidsjobb, har det vært både ekstra spennende og krevende å vie fokus til dette omfattende arbeidet. Vårt bidrag til forskningen håper vi kan anvendes av næringslivet i krevende tider som er og eventuelt kommer.

En stor takk ønsker vi å rette til vår veileder Frode Solberg ved Handelshøgskolen BI for gode diskusjoner, bidrag og samhandling. Vi ønsker også rette en takk til Lars Kolvereid for gode innledende samtaler og utvidede perspektiver. En takk må også rettes til våre syv informanter som deltok på lange dybdeintervjuer og valgte å dele egen beste praksis med oss. Dette har vært til både stor nytte i arbeidet og til inspirasjon. En takk rettes også til biblioteket ved Nord Universitet.

Familiene våre fortjener naturligvis også en betydelig oppmerksomhet og takk. Uten støtte og velvilje på hjemmebane over tid, ville vi ikke kunne dedikere så mye av tiden som vi har gjort de siste årene til dette masterarbeidet.

God lesning!

Drammen 26.05.2021

Manjot Singh & Inge Rosendal

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Sammendrag	iii
Forord	v
Innholdsfortegnelse	vi
Figuroversikt	vii
1.0 Introduksjon	1
1.1 Aktualisering	1
1.2 Historie og bakgrunn	2
1.3 Problemstilling	3
1.4 Forskningsspørsmål	4
1.5 Operasjonalisering av problemstilling	4
2.0 Teoretiske momenter	5
2.1 Teoretiske perspektiver	5
2.2 Turnaround (snuoperasjon)	5
2.3 Strategi	8
2.3.1 Strategi – historie, betydning og innhold	8
2.3.2 Strategiske prosesser som virkemiddel	8
2.4 Ledelse	10
2.4.1 Viktigheten av ledelse og endringsledelse	10
2.4.2 Endringsledelse	12
2.4.3 Endringsledelse i endringssituasjonen	14
2.4.4 Kultur og lederstil	15
2.5 Samspill mellom daglig leder og styret	17
2.5.1 Samspillprosesser	17
2.5.2 Teambygging i teori til ytende team i praksis	20
3.0 Metode	21
3.1 Metode og forskningsdesign	21
3.2 Utvalg	23
3.2.1 Utvalgsstørrelse	24
3.2.2 Utvalgsstrategi	25
3.2.3 Rekruttering av informanter	25
3.4 Datainnsamling og behandling av disse	26
3.5 Gjennomføring av dataanalyse	27
3.6 Validitet og reliabilitet	29
3.7 Refleksjon over egen rolle som forsker	31
3.8 Kritisk refleksjon over valgt design og metode	32
3.9 Etske problemstillinger	32
4.0 Funn	34
4.1 Strategi	35
4.1.1 Mål, verdier og visjon	37
4.1.2 Konkurransemessige fortrinn	39
4.1.2.1 Menneskelige ressurser og kompetanse	41
4.1.2.2 Innovasjon	44
4.1.3 Strategi som plan	47
4.1.4 Strategi som prosess	51
4.1.5 Kostnadsoptimalisering	52
4.1.6 Oppsummering av strategirelaterte funn	55
4.2 Ledelse	56
4.2.1 Lederstil	58

4.2.2	Motivasjon.....	61
4.2.3	Insentivordninger	64
4.2.4	Informasjon og kommunikasjon.....	65
4.2.5	Organisasjonsstruktur.....	68
4.2.6	Kultur	70
4.2.7	Endringsledelse	73
4.3	Samspill mellom daglig leder og styret.....	77
4.3.1	Kompetanse og sammensetning	78
4.3.2	Kontroll- og serviceoppgaver.....	81
4.3.3	Strategioppgaver.....	83
4.3.4	Samspillsprosesser	84
5.0	Drøfting	89
5.1	Strategi- og strategiprosesser i snuoperasjoner	90
5.1.1	Refleksjon og oppsummering strategi- og strategiprosesser i snuoperasjoner	93
5.2	Ledelse i snuoperasjoner	94
5.2.1	Refleksjon og oppsummering ledelse i snuoperasjoner	99
5.3	Samspillet daglig leder og styret i snuoperasjoner	100
5.3.1	Refleksjon og oppsummering samspillet daglig leder og styret i snuoperasjoner	102
6.0	Konklusjon	103
6.1	Mulig videre forskning.....	104
	Litteraturliste	106
	Vedlegg	109
	Vedlegg 1	109
	Vedlegg 2 NSD sin vurdering	113
	Vedlegg 3 Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt.....	115
	Vedlegg 4 Samtaleguide / Booking av dybdeintervju.....	118
	Vedlegg 5 Intervjuguide.....	119

Figuroversikt

Figur 1:	Turnaround Situations	7
Figur 2:	Strategic practices associated with Generic Turnaround Strategies	7
Figur 3:	Rammeverk for endringsledelse	14
Figur 4:	Anonymisert informantoversikt.....	24
Figur 5:	Kode -og kategorioversikt	34
Figur 6:	Prosentvis fordeling av referanser i hovedkategorier	35
Figur 7:	Hovedkategori «strategi» med underkategorier	36
Figur 8:	Hovedkategori «ledelse» med underkategorier	56
Figur 9:	Hovedkategori «samspill mellom daglig leder og styret» med underkategorier	77

1.0 Introduksjon

Å skape lønnsomme bedrifter i gode tider er ingen selvfølge. Enda mer utfordrende er det å skape gode resultater i en verden hvor omgivelsene har blitt omskiftelige, og usikkerheten i næringslivet er stor. Covid 19 og den pågående pandemien har satt mange næringslivsledere på en ekstraordinær prøve. Ansvar som hviler på både ledere av virksomheter og i norske styrever er mer omfattende enn tidligere. I krisetider som dette mobiliseres de ressurser, tiltak gjennomføres for å opprettholde omsetning og sikre ønskede marginer. Denne ytterliggående situasjonen kan neppe sammenliknes med tidligere kriser hva gjelder tidshorisont og omfang. Kriser har det riktignok også vært tidligere og finanskrisen i 2008 og børsfallet i 1987 kan nevnes som eksempler i denne kategorien. Kriser, dog uten at kriser er tema for denne oppgaven, er et fenomen som ofte kan være en foranledning for en snuoperasjon. Vi har valgt for vår forskningsrapport å se på virksomheter som har opplevd at de har vært i en posisjon, hvor selskapet har hatt negative resultater. På bakgrunn av dette har vi studert virksomheter som har snudd negative resultater til det positive. Vår motivasjon ved å studere disse virksomhetene har vært å se på et knippe selskaper, og hva disse utvalgte daglige lederne har foretatt seg av grep/tiltak for å snu negative resultater til positive resultater. Ved å studere hvilke strategiske grep disse lederne har foretatt seg, hva slags ledelse de har utøvd og hvordan samspillet har vært mellom daglig leder og styret, har denne analysen resultert i interessante funn. Disse funnene vil kunne være av interesse for selskaper som fremover vil levere svake tall, etter at pandemien har satt sine spor og for ledere generelt som vil kunne ha behov for en verktøykasse av tiltak som kan benyttes. En snuoperasjon vil for mange bedrifter i krise være helt nødvendig å gjennomføre, for å igjen skape positive resultater og sikre fremtidige arbeidsplasser. Forfatterne av denne forskningsrapporten har stor interesse for strategi- og ledelsesfaget. Et mål med arbeidet er å kunne gi et bidrag til forskningen på nasjonalt nivå hva gjelder faktorer innenfor strategi, ledelse og samspill med styret som kan være med på å forklare vellykkede snuoperasjoner. Det skal tillegges at det er skrevet gode rapporter som omtaler corporate turnarounds internasjonalt, men lokal forskning som inkluderer forskningsspørsmålene til artikkelforfatterne her, vil være et nytt bidrag nasjonalt.

1.1 Aktualisering

Mediene har gjennom flere år viet fokus på selskaper som lykkes og mislykkes. Jevnlig prydes avisene med oppslag på suksessbedrifter/ledere, gassellebedrifter/gründere og eksempler på vellykkede snuoperasjoner i næringslivet. Vi ønsker i vår masteroppgave å

foreta en analyse på selskaper som har gjennomført vellykkede snuoperasjoner og studere deres benyttede virkemidler. Den personlige motivasjonen er som nevnt at tematikken oppleves som meget interessant, spennende og til enhver tid aktualiserende. Etter en endt MBA så er det ønskelig å benytte den innsikten som vi skaffer til veie gjennom vårt forskningsarbeid. Dette kan være med på å utvikle ferdigheter og kunnskap som vil være en kapabilitet videre som ledere i næringslivet. En annen sterk motivasjonsfaktor for dette arbeidet er at forskningsresultatene kan være nyttige, og til praktisk bruk for mange bedrifter i motgang og eller i endringsprosesser. Dette vil kunne tenke seg å være anvendelig ikke bare for selskaper som gjennomfører en snuoperasjon, men også for selskaper som ønsker å forbedre sine allerede positive og gode resultater. Mange virksomheter har hatt gode driftsår bak seg, på bakgrunn av sunn og norsk økonomi i vekst, samt flere andre forhold som kan spille inn. I skrivende stund ser vi at næringslivet har store utfordringer. En lavkonjunktur og resesjon spås i mange bransjer med stor sannsynlighet av økonomieksperter dersom verdenssamfunnet ikke får kontroll på den pågående pandemien. Dermed vil det kunne tenke seg at ny kunnskap som forskningen forhåpentligvis bringer med seg, kan ha god bruksverdi og være en del av verktøykassen for flere selskaper som fremover må gjennomføre snuoperasjoner, forbedre sine resultater, tenke nytt og eller forsterke en allerede god virksomhet. For å presisere forfatterens målsetning/fokus, så er det ønskelig å se på hva slags *strategisk tilnærming* suksessfulle *ledere* har hatt, og hva de selv mener har vært av andre avgjørende tiltak som har vært med på å snu svak lønnsomhet til god underliggende drift og resultater. Det vil som en del av vår studie være helt naturlig innenfor strategiområdet og se på forklaringsvariabler og det samme for *ledelse*, samt nærliggende og naturlig overlappende temaer. Som et forskningsspørsmål nummer tre som vi fikk inspirasjon om, så har vi studert hvordan daglig ledere opplever samspeillet med sine respektive styrever. Dette temaet vil ikke bli så omfattende redegjort for som de to andre temaene, være seg strategi og ledelse i snuoperasjoner.

1.2 Historie og bakgrunn

Med bakgrunn fra kreditt/finans, ledelse og konsulentbransjen i tjenesteytende næring, har det gjennom flere år blitt skapt en nysgjerrighet hos forfatterne, og næringslivet har blitt fulgt tett. Dette være seg både selskaper som har vært fremgangsrike og selskaper som ikke har klart å lykkes i markedet. Det er svært interessant å forske på hva som er årsaken til at enkelte bedrifter klarer å snu negative resultater og trender til sunn drift som resulterer i lønnsomhet.

Hvilke strategier som benyttes, tilfeldig, ikke tilfeldig, og andre faktorer som er med å forklare disse suksesshistoriene. Snuoperasjoner har fått spalteplass fra tid til annen, da det ofte har en interesse for leserne. Fokuset for forskningsoppgaven er å se på dette i en *ledelse - og strategikontekst* ved å utforske og gå i dybden, samt undersøke om det finnes fellestrekk på strategier og andre tiltak disse lederne setter i live i sine virksomheter. Dette på et nasjonalt plan. «*Beste praksis*» og disse eventuelle spennende funnene som blir identifisert er det ønskelig for oss å dele med publikum. Det er etter vår forståelse mange gode teorier i litteraturen, være seg pensumlitteratur og artikler, som har blitt tilegnet underveis i MBA-studiet. Mange av disse teoriene kan være med på å forklare årsakssammenhenger. Gjennom dybdeintervjuer vil det være interessant å undersøke forklaringsvariabler, og i tillegg se om ny kunnskap vil vokse frem underveis i vår forskningsprosess. Det er mye spennende forskning allerede i internasjonal målestokk på snuoperasjoner. Denne litteraturen vil være meget anvendelig som en del av litteraturstudiet til oppgaven. I arbeidet med masteroppgaven vil derimot fokuset ligge i Norge, nærmere bestemt et utvalg på syv virksomheter på Østlandet, innenfor ulike næringer. Dette vil være en naturlig avgrensning vi ønsker å sette. *Fagområder* som er nærliggende for denne forskningen er hovedsakelig strategi- og organisasjon, ledelse og samspill med styret. Masteroppgaven berører også noen andre nærliggende temaer/områder, men det skal etter beste evne settes naturlige avgrensninger, slik at forskningen blir relevant og konsis. Vi har søkt i store mengder artikler, men troverdig litteratur som tar for seg snuoperasjoner i norsk næringsliv, er det begrenset med forskning på.

1.3 Problemstilling

Det har blitt valgt en problemstilling som vi mener det kan være interessant å forske på. Empiri, tidligere studier og tilgjengelig forskning har vært med å drive frem forskningsprosessen. Problemstillingen ble justert noe underveis i litteraturstudiet og i forskningsprosessens gang. Dette skjedde på bakgrunn av tilgjengelighet av informasjon underveis, og hva som dukket opp av interessante funn, og som igjen tvang frem interessante justeringer på problemstillingen. Følgende problemstilling har blitt valgt for vår masteroppgave:

«Hvordan gjennomfører næringslivsledere vellykkede snuoperasjoner?»

1.4 Forskningsspørsmål

Følgende tre forskningsspørsmål er ønskelig å benytte for å underbygge problemstillingen:

- Hvordan har daglig leder jobbet med strategi snuoperasjonen?
- Hva slags ledelse har blitt utøvd i snuoperasjonen?
- Hvordan opplever daglig leder samspillet med styret?

1.5 Operasjonalisering av problemstilling

Et av våre mål med forskningsarbeidet var å se om det kunne identifiseres noen felles faktorer som forklarer hva slags strategier som vellykkede ledere har benyttet. Er det er spesielle lederstiler og andre forhold som informantene mener har vært avgjørende for å være med på å forklare årsaken til en vellykket snuoperasjon? Samspill mellom daglig leder og styret er den siste faktoren. «Corporate turnaround» har flere definisjoner i litteraturen. Under kan man finne en definisjon som forfatterne mener forklarer snuoperasjon i næringslivet på en god måte.

‘The implementation of a set of actions required to save an organisation from business failure and return it to operational normality and financial solvency. Turnaround management usually requires strong leadership and can include corporate restructuring and redundancies, an investigation of the root causes of failure, and long term programmes to revitalise the organisation.’ (Downey, 2009, s. 3)

Som man leser av definisjonen, handler *snuoperasjoner* om gjennomføring av tiltak. Dette være seg sterkt lederskap, restrukturering og omstilling i virksomheter, hvor negative resultater snus til positiv drift. Det er ønskelig i dette arbeidet å se på strategiske virkemidler og veivalg som blir tatt. *Lederen* vi omtaler i problemstillingen er den aktuelle daglige lederen som har vært med å lede snuoperasjonen. Lederen behøver ikke å ha vært i selskapet når resultatene var på det svakeste, men kan være en leder som har blitt ansatt for å gjenreise virksomheten. Årsaken til at vi har valgt en geografisk begrensning til å gjelde *Østlandet* som område og antall ledere/informanter, er for å understøtte det kvalitative forskningsdesignet som denne oppgaven er bygget på. Det er ønskelig å gå i dybden på syv ledere og virkelig «dypdykke» i deres strategi- og ledelsestilnærming samt samhandling med styret. For vår del sanse og oppfatte hvordan lederne har gått frem i prosessene. Det kan også nevnes at skribentene for denne masteroppgaven har tilholdssted på *Østlandet*. Hovedsakelig er informantene fra *tjenesteytende næring, men også andre næringer* er representert. Som også

nevnt tidligere er tjenesteytende næring en næring som vi har vår arbeidserfaring fra og stor interesse for.

2.0 Teoretiske momenter

2.1 Teoretiske perspektiver

Formålet med denne masteroppgaven er at det er ønskelig å være med på å bidra til ny og økt innsikt / *kunnskap* og som igjen skal kunne tas i bruk rent *praktisk* i en virksomhet. Som nevnt tidligere i vår introduksjon er det flere fagområder fra MBA-studiet som det er relevant å belyse teorier ifra og benytte som utgangspunkt i vår forskning. Vi så tidlig i prosessen at det var spesielt temaer innenfor *strategi, ledelse* og samhandling mellom daglig leder og styret, som kunne være med på å beskrive hvordan ledere har gjennomført en vellykket snuoperasjon. Konkrete temaer fra teorien som vil belyses er: CIMA og turnaroundprosesser, konkurransestrategier fra Porter og tematikk fra Barney (Vrio). Fra ledelse er det ønskelig å belyse temaer fra endring/endringsledelse, lederstiler, kultur og team. Funn vil være spennende å vurdere opp mot tidligere forskning og teorier, for å se om det kan være ulikheter eller funn som allerede bekrefter forskning som er foretatt innenfor fagfeltet. Det *praktiske* bidraget av vår forskning ser vi potensielt kan ha god nytteverdi for selskaper som skal foreta en snuoperasjon, samt for ledere i virksomheter som har fokus på å benytte ny nasjonal forskning som har blitt tilgjengelig. Det er også et ønske om at funnene og avhandlingen som er utarbeidet, kan nyttiggjøres for studenter som søker ny oppdatert akademisk kunnskap med norsk forankring og ny vinkling.

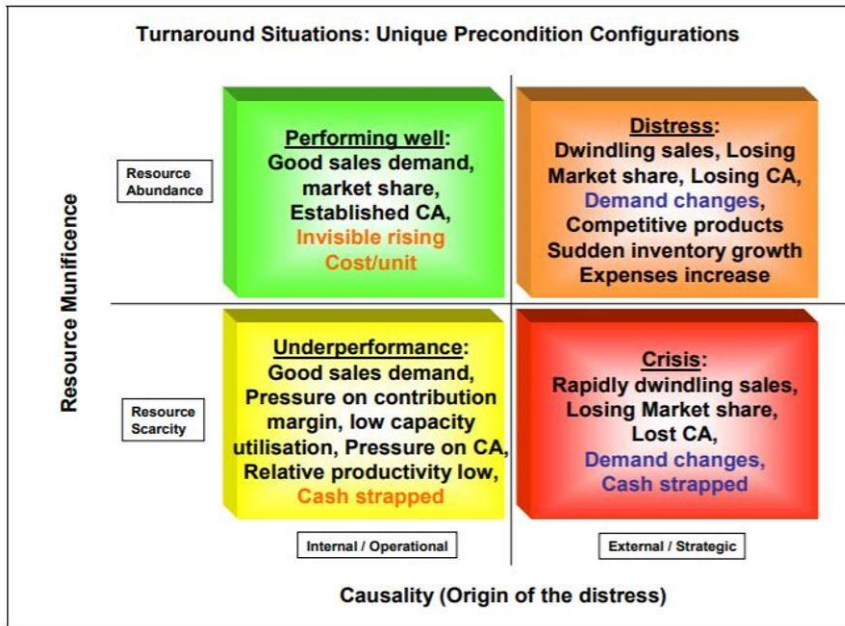
2.2 Turnaround (snuoperasjon)

Vi har tidligere i dokumentet under operasjonalisering av problemstilling presentert en definisjon av Corporate turnaround fra CIMA, som vi mener på en god måte belyser det området vi ønsker å forske på. I definisjonen finner vi to stikkord / meninger som vi mener er skiller seg klart ut. Det ene ordet /meningen er *set of actions* (aktiviteter) som vi kobler direkte til strategi, og det andre er *leadership* (ledelse) som kobles til ledelse. Vi ønsker videre med vårt arbeide å undersøke lederens bevissthet rundt egen ledelse og adferd, og på den

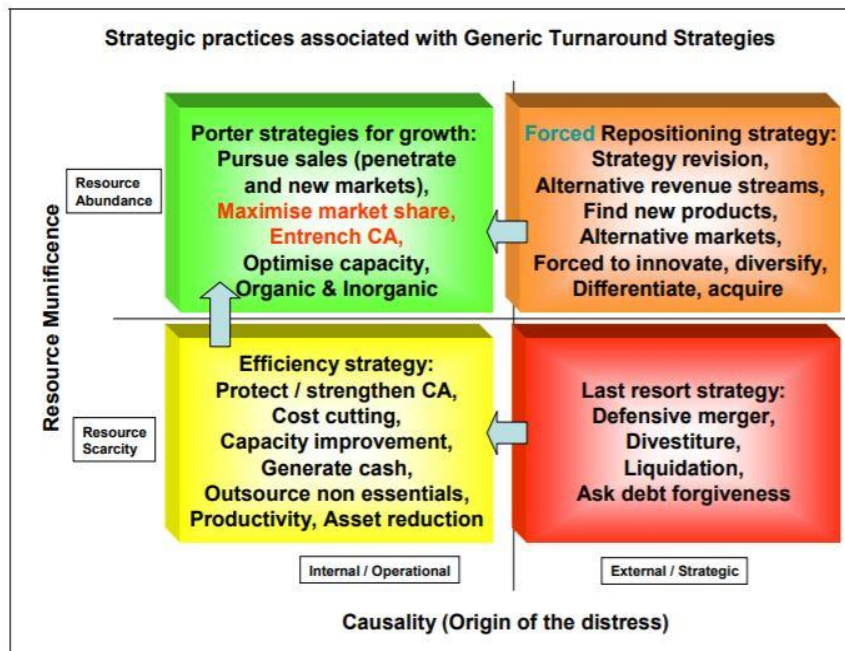
andre siden under hvilken «taktikk» og forretningsstrategi som er benyttet for å se dette opp mot eksisterende teorier.

Det er gjort mye interessant forskning på turnaround spesielt i internasjonal målestokk. I boken «How managers turns losers into winners (Bibeault, 1999)». Forfatteren viser blant annet til en undersøkelse foretatt på 81 ledere av snuoperasjoner. Denne undersøkelsen viser at 71% av informantene svarte at *forbedrede ledelsesprosesser og motivasjonsaspekter* var det viktigste for vellykkede snuoperasjoner. Hvem er det som skaper dette? Det er lederen. Boken er for øvrig sitert over 805 ganger på Google Scholar, en kilde og et antall som underbygger en rimelig god troverdighet.

Innenfor *strategi- og ledelsesfagene* har vi forsket på blant annet følgende tematikk: konkurransemessige fortrinn som materielle og immaterielle ressurser, strategi som plan og prosess og lederstiler, motivasjon, endringsledelse og kultur. Vi har studert noen relevante teorier og hvor blant annet den vitenskapelige artikkelen «When Porter's generic strategies are not enough: complementary strategies for turnaround situations» av Marius Pretorius (Pretorius, 2008). Dette er en modell som presenterer ulike situasjoner som foretakene kan befinne seg i og ikke minst noen mulig strategiske grep som kan tas for å endre på situasjonsbildet. Ordet krise blir ofte linket til snuoperasjon. Det er en uholdbar situasjon, som fordrer endring, og leder selskapet inn i en prosess hvor det skal foretas nødvendig grep til restrukturering. Figur 1 på side 7 illustrer hvilken situasjon selskapet står ovenfor og hva som karakteriserer en krise. Eksempler på dette er raskt synkende omsetning, redusert markedsandel, svakere likviditet, endringer i bemanningssituasjonen og etterspørsel. Figur 2 på side 7 omtaler hvilke strategiske grep som foretas på generelt grunnlag i en snuoperasjon. Eksempler på slik strategier er; «siste utvei strategi», unngå å bli kjøpt «rimelig» av investeringsselskap, realisering av eiendeler, likvidering og begjæring av oppbud av virksomheten. Årsakene kan være mange til at selskaper kommer i en situasjon hvor en snuoperasjon blir vurdert som alternativ til en styrt avvikling. Undersøkelsen som det pekes til i artikkelen nevnt ovenfor, er foretatt blant 65 virksomheter i Storbritannia. Følgende årsaker peker seg ut som foranledningen til behovet for en snuoperasjon: Ikke kontroll på kostnader, markedsorientering (produkt/etterspørsel), menneskelig ressurser innenfor kjerneområder, tøffere markedsforhold, svak ledelse og for lite oversikt med tanke på tilgjengelig likviditet.



Figur 1: Turnaround Situations



Figur 2: Strategic practices associated with Generic Turnaround Strategies

2.3 Strategi

2.3.1 Strategi – historie, betydning og innhold

Strategi er en eldre betegnelse og har greske røtter gjennom ordet *strategós*, som betyr hærfører. «Strategi er en betegnelse som tidligere særlig ble anvendt om de store militære operasjonsplaner, mens taktikk betegnet føringen av mindre enheter. Begrepet brukes nå generelt om opplegg og gjennomføring av planer med sikte på å nå bestemte mål av militær så vel som sivil karakter» (Store norske leksikon - SNL, 2018). Når vi snakker om strategi i denne kontekst så er det forretningsstrategi vi ønsker å rette fokuset på. Modeller, verktøy og analyser fra kjente forskere er en naturlig del av det vi ønsker å se på i denne delen av oppgaven. Og strategi både som plan og prosess vil være relevant for vår forskningsrapport. Det har vært gjort mange interessante bidrag innenfor fagfeltet. Vi kan også observere at eldre bidrag, konkurransestrategi fra blant annet fra Michael E. Porter, fortsatt er et meget relevant verktøy som mange bedrifter aktivt benytter den dag i dag. «Competitive strategy, and its core disciplines of industry analysis, competitor analysis, and strategic positioning, are now and accepted part of management practice” (Porter, 2008).

2.3.2 Strategiske prosesser som virkemiddel

Når vi skal belyse strategi som strategisk prosess og virkemiddel er det nyttig for oss å belyse en annen definisjon av strategi. Årsaken til at denne definisjonen gir stor verdi, er at denne beskriver flere forhold som er av betydning utover andre strategidefinisjoner som er tilgjengelig. «Strategi er langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt for en organisasjon på lang sikt, som skaper en konkurransemessig fordel i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetninger av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger» (Erichsen, Solberg , & Stiklestad , 2018, s. 258)

Dersom vi bryter ned strategidefinisjonen og tillegger begrepene forståelse kan vi si at strategi handler om å skape *konkurransemessige* fortrinn. For å skape konkurransemessige fortrinn er virksomheten avhengig av å utnytte selskapets *ressurser*, både materielle og immaterielle, riktig og effektivt for så å ta en *posisjon* i markedet på kort og lang sikt. Som vi ser av sistnevnte strategidefinisjon, så er *omgivelsene* essensielt å ta hensyn til når virksomheten skal stake ut en kurs eller raffinere eksisterende strategi. Et ønskemål for en virksomhet er at

konkurransefortrinnene skal være *vedvarende* og gi verdi over tid. Enkelte forskere mener dog at vedvarende konkurransefortrinn er nesten umulig å få til da omgivelser og selskapets kapabiliteter er under stadig endring. Michael E. Porter sin *konkurransestrategi* har vi tidligere nevnt. Porter sier at selskaper kan skaffe seg konkurransefortrinn hovedsakelig på fire måter. Kostnadslederskap, fokusert kostnadslederskap, differensiering og fokusert differensiering. Hvilken posisjon som er formålstjenlig for selskapet å ta, avhenger av en rekke forhold. Eksempler på dette er: Konkurransesituasjon, produkter, ansatte og omgivelser.

Et annet meget egnet verktøy som kan benyttes i arbeidet med å identifisere og på veien skape vedvarende konkurransefortrinn, er en *VRIO-analyse*.

(Volberda & Elfring, 2001) fremhever betydningen av virksomhetens ressurser og utvikling av virksomhetens ressursbase i strategisk arbeid. Noen former for kompetanse er mer sentral for virksomhetens eksistensberettigelse og er knyttet til virksomhetens konkurransefortrinn. Dette er virksomhetens konkurransefortrinn» (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018, s. 275). Videre hevder (Volberda & Elfring, 2001) at kjernekompetanse bygger på tre ting.

1. Kjernekompetanse er egenskaper og ressurser organisasjoner baserer sine konkurransefortrinn på. 2. Kjernekompetanse endres saktere enn eventuelt nye produkter og tjenester som virksomheten tilbyr. 3. Kjernekompetanse oppstår som et resultat av kollektiv læring. Barney har utviklet VRIO-modellen er verktøy som bygger på at en virksomhet skal skaffe seg konkurransefortrinn ved at selskapets *ressurser* blir kartlagt og at kapabilitet skapes ut fra disse ressursene og med håp om at konkurransefortrinnene blir *vedvarende*. En virksomhet kan stille seg fire spørsmål dersom de skal følge VRIO-modellen. Disse fire spørsmålene er:

1. Verdi; hvor verdifulle er ressursene våre?
2. Hvor sjeldne/unike er de?
3. Hvor enkelt er det å kopiere disse?
4. Hvordan er vår organisering mtp. å videreutvikle disse?

Videre tar modellen ressursene et steg videre. Ressursene får først verdi når man kan utnytte seg av ressursen, ergo det blir en *kapabilitet* for virksomheten. Dersom et selskap kan løfte frem kapabiliteter, eksempelvis en spesiell evne til å utnytte ressursene kan det skapes *dynamiske kapabiliteter* som vil være å regne som vedvarende konkurransefortrinn. Noen konkrete eksempler i en turnaround-situasjon kan være: Selskapets evne til å skaffe

finansiering og arbeidskapital. Virksomhetens evne til å benytte seg av de erfarne og dyktige lederne og kjernemedarbeiderne i en krevende fase.

Et annet perspektiv som er interessant å se på er strategiske prosesser i virksomheter. Som en noe annen teori mener Henry Mintzberg at ikke en teori alene kan være med å definere strategi. Mintzberg har derimot en mye omtalt teori om at strategi består av fem deler og som belyser strategi fra fem ulike perspektiver. 1. Strategi som plan. 2. Strategi som taktikk. 3. Strategi som mønster. 4. Strategi som posisjon. 5. Strategi som perspektiv. (Mintzberg, 1987) I dette masterarbeidet kan det knyttes en kommentar til at vi som forskere har opplevd i de fleste møter med informantene og i intervjuene at alle Mintzbergs faser har blitt kommentert og berørt på et eller annet nivå.

2.4 Ledelse

2.4.1 Viktigheten av ledelse og endringsledelse

Ledelse er viktig for alle virksomheter, ikke minst i en tid hvor røde tall skal snus til sorte. «Ledelse stammer fra det engelske ordet *leadership*» (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018, s. 41). En leder skal være den som skal vise vei og motiverer de ansatte til å realisere på selskapets ambisjoner og målsetninger. Tydelig og god ledelse er svært viktig i en snuoperasjon, da det beste må hentes frem internt i organisasjonen og i samhandling med øvrige interessenter. En leder kan ikke snu en bedrift alene. I de senere år har det blitt et større fokus på *leadership* enn tradisjonelt *management*, hvor *management* er oppgavefokuser, er *leadership* ledelse hvor menneskelige verdier i større grad skal verdsettes. I et utvidet begrep knyttet til ledelse, er det verdt å nevne at *transformasjonsledelse* er fremvoksende og menneskesyn, ansvarliggjøring / delegering av formålstjenlige oppgaver, er noen nøkkelford. Vi mener at *lederstiler* er verdt å omtale i en turnaround-prosess da både *oppgave-* og *relasjonsorientert lederadferd* er viktig i et slikt arbeide. (Stogdill 1948, 1974, Likert 1961) hevder at noe forskning heller i mot at det er relasjonsorientert adferd som er den mest formålstjenlige og fører til fornøyde medarbeidere og bedre lønnsomhet. Det er balansen man søker å finne i en slik arbeidsprosess. Hvilken type lederadferd som er har vært fremtredende i en turnaround-prosess i selskapene som vi skal studere, vil vår forskning kunne være med på å gi et bidrag til. Et bidrag til forskning innenfor motivasjon og hva slags type ledelseskvaliteter som verdsettes har Mintzberg gjort et bidrag til. Mintzberg teori gir

uttrykk for at lederen har flere *roller*, hvor vi for denne oppgaven ønsker å studere den mellommenneskelige rollen. Det er i møtet med mennesker viktig å se hver og en gjennom å skape gode relasjoner som tillegges verdi. Verdien må skapes både i eget foretak og i omgivelse for øvrig. Lederen som rollemodell har egenskaper som gjennom handling som etterlater seg et omdømme utad. (Mintzberg H. , 1975) definerer tre klare *mellommenneskelige roller*:

- Frontfigur

- Leder

- Kontaktskaper

«To forskere som bygget videre på Ohio State- og Michigan-studiene om lederstiler, er (Blake & Mouton, 1985)». (Erichsen, Solberg , & Stiklestad , 2018, s. 61) *Ledergitteret* var et resultat av forskningen og kanskje den mest omtalte teorien for lederadferd. Kort fortalt peker modellen på at det er fire typer ledelse. Personalorientert ledelse, gruppeorientert ledelse, «la det skure» ledelse og oppgaveorientert ledelse. Det fremkommer at *personalledelse* utøves der hvor det er stor interesse for medarbeidere og *oppgaveorientert ledelse* utøves hvor det stor interesse for organisasjon. I en snuoperasjon kan det tenkes at begge typer ledelse vil være formålstjenlig å benyttes seg av. Dette skal studeres videre i oppgaven.

Transformasjon og endring leder i enkelte tilfeller til bedre arbeidsprosesser og eller radikale nyvinninger. Innovasjon er satt på dagsorden i mange bedrifter i kraft av at omgivelsene endrer seg i et stadig større tempo enn tidligere. Vi har valgt å fokusere på innovasjon som en del av strategitilnærmingen for oppgaven, da innovasjon kan benyttes som et konkurransemessige fortinn. Vi har som en del av dybdeintervjuene fanget opp og kartlagt hvor vidt innovasjon har vært en del av forklaringen til en vellykket snuoperasjon. Innovasjon er ofte omtalt som prosessen fra idè til kommersialisering. Vi snakker ikke nødvendigvis om veien til nye produkter, tjenester og radikale skift, men eksempler kan også være forsterkninger og endringer av eksisterende arbeidsmetoder og prosesser. For snuoperasjoner sin del kan det være de ovennevnte type innovasjoner og eller posisjoneringsinnovasjon. Tidd

og Bessant omtaler fire typer innovasjoner. «*Produkt-/tjenesteinnovasjon, prosessinnovasjon, posisjoneringsinnovasjon og paradigmeinnovasjon* (Tidd & Bessant , 2011).»

2.4.2 Endringsledelse

Å forvente andre resultater ved å gjøre eksakt det samme, er definisjonen på galskap blir det hevdet. I en snuoperasjon ligger det nærmest i selve ordet at det fordres å gjøre endringer. Virksomheten er avhengig av å foreta seg noe, gjennomføre tiltak og aktiviteter som er med på å snu negative resultater til det positive. Gjennom tidligere kostbare erfaringer og bevis for dette i årsregnskapet, vil våkne ledere iverksette endringsprosesser. Hennestad & Revang 2012 hevder at endringsledelse dreier seg om å *implementere en ny virksomhetshverdag*. Nye handlingsmønstre og endret praksis på bakgrunn av erfart læring. De fleste virksomheter er da tvunget til å foreta seg endringer, i større eller mindre grad. «Å initiere til og lede endringer er en nødvendig del av en leders oppgave. God endringsledelse krever at lederen er i stand til å gjennomføre gode analyser, bruker endringsverktøy på en fornuftig måte og tilpasse sin lederadferd til endringsoppgaven». (Erichsen, Solberg , & Stiklestad , 2018, s. 299)

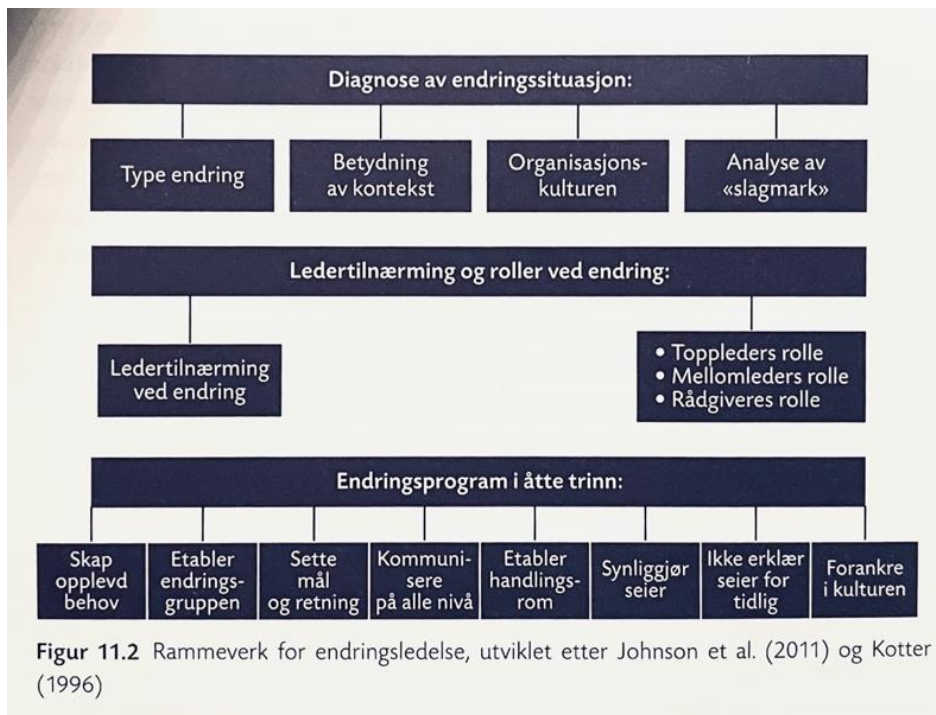
Konteksten for endring er naturligvis essensielt og vil være retningsgivende for hvor stor endringsprosessen vil være og hvor omfattende planleggingen og gjennomføringen vil være. Behovet for endring i et selskap som leverer negative tall, er ofte stort og drivkreftene til eierne og ledelsen er ofte sterke. Det kan også legges til at enkelte investeringsvirksomheter spesialiserer seg på å kjøpe slike «turn around-cases». De kjøper virksomheter, gjør viktige og prioriterte endringer, for så å selge seg ut når virksomheten igjen er «friskmeldt» og fremstår som salgbar og «pyntet». «Endring skal være noe som løfter og driver virksomheten videre (Erichsen, Solberg , & Stiklestad , 2018, s. 300)». Uten nødvendig grep og endring har ofte ikke virksomheter i en slik kritisk fase livets rett, og vil dermed ikke kunne ha de riktige forutsetninger for å drive videre.

For å lykkes med endring må selskapet erkjenne den situasjonen de står ovenfor. Dette kan på tross av mye tilgjengelig informasjon være krevende for mange ledere. Når realitetsorienteringen er foretatt og daglig leder i samarbeid med styret bestemmer seg for å sette i gang endringsprosesser, er det i teorien gode rammeverk og prosedyrer og beste praksis man bør inspireres av på veien til forbedring. «Jacobsen (2004) hevder at endring kan være et resultat av fem hovedperspektiver og drivkrefter. For det første er endring som *planlagt*

endring, der intensjonen og ønske om endring er selve drivkraften, og hvor *endringsagentene* er eiere, ledere eller medarbeidere». (Erichsen, Solberg , & Stiklestad , 2018, s. 301) For en snuoperasjon kan vi si at planlagt endring er utgangspunktet for prosessen og at selskapet har en klar visjon om hva slags aktiviteter som skal utføres og hvilke ressurser som skal forsterkes og eller byttes ut. Det er ofte kostnader som skal reduseres og inntekter som skal optimeres. Programmer for begge ovennevnte prosesser settes ofte i live når endringsprosessen er i gang. Lederen og ledelsen er avgjørende for en endringsprosess. Dette være seg i måten man kommuniserer med de ansatte og hvordan agenda settes for prosessen som er i vente. Det vil ofte i en endringsprosess komme motstand, da endringer ofte kan ses på som noe som ikke er ønsket. Mennesker trives med det nære og kjente, og det ukjente som ligger utenfor komfortsonen kan være et sted de ikke ønsker seg inn i. Erichsen, Solberg & Stiklestad (2018, s. 309) hevder at for å lykkes med planlagte endringer og endringsprosesser er det fornuftig å benytte *endringsagenter*. Endringsagenter kan være toppledere, mellomledere, endringsgrupper eller rådgivere. Disse personene må fange opp og kode signalene fra organisasjonen slik at prosessen blir god og etter intensjonen.

Det er viktig å vie fokus til *lederstiler* i kontekst til endringsledelse. «Ifølge Jacobsen (2004) er det to ulike lederstiler med hver sin logikk som anvendes ved endringsledelse (Erichsen, Solberg , & Stiklestad , 2018, s. 311).» Den ene lederstilen omtales som *lederstil E (Economy)*. Denne kjennetegnes av hard og maktbasert tilnærming med et ovenfra og ned perspektiv. Gjennom formelle strukturer er det ønskelig å skape økonomisk verdi med strategisk fokus. *Lederstil O (Organisation)* beskrives som myk og menneskeorientert med fokus på organisasjonskultur. Her handler det om å delegere og skape resultater gjennom medarbeidere. Fra teorien blir det sagt at det er viktig innenfor endringsledelse og ha en kombinasjon av begge de ovennevnte lederstilene. Videre sies det at mellomledere er viktige kapasiteter i endringsprosesser, disse fungerer som lim mellom toppledere og ansatte.

Endringsverktøy og rammeverk er med på å trygge en styrt prosess. Rammeverket utviklet etter (Kotter, 1996) og (Johnson , Whittington, & Scholes, 2011) for planlagt endring kan deles inn i tre faser. «Diagnose av endringssituasjonen», «leders tilnærming og roller ved endring» og «endringsprogram i åtte trinn». Modellen på neste side oppsummerer disse trinnene på en meget god måte og vil være et vesentlig verktøy å benytte seg av i en endringsprosess og en planlagt snuoperasjon i næringslivet.



Figur 3: Rammeverk for endringsledelse

Annen spennende og tilgjengelig forskning på endringsprosesser, som gir verdi i konteksten med snuoperasjoner, har forskeren Irgens. (Irgens, 2011) trekker frem at endringsprosesser «lever sitt eget liv» og sjelden følger et fast spor. Forskeren hevder også videre at analyser og gode rammeverk kan bidra til økt sannsynlighet for å lykkes i endringsprosessen. Hvor vidt endringsprosessen blir vellykket eller ei avhenger av toppleder og hvordan vedkommende involverer sine ressurser i prosessen.

2.4.3 Endringsledelse i endringssituasjonen

I en verden hvor omgivelsene endrer seg raskere enn noen gang, og en verdensomspennende pandemi utspiller seg settes ledere og styrer på stadig større prøvelser. Nye krav stilles til ledere og endringskapabilitet har blitt en etterspurt vare. Tidligere i rapporten har endring og endringsprosesser blitt omtalt som en omfattende planlagt prosess, hvor det er flere fallgruver som bør unngås. Det er nå ønskelig å rette søkelyset på en Magma-artikkel skrevet av Bjørn Hennestad. Han tar for seg endringer og retter spesielt fokus på hva som kreves av ledelsen i selve endringssituasjonen og hva som skjer i overgangen fra en tidligere situasjon til en ny. Å ha det fullstendige overblikket og «riktig» forståelse av dagens situasjon kan være krevende. «Artikkelen har satt søkelys på selve endringssituasjonen for å vinne innsikt av betydning for endringsledelse. En endringssituasjon er den situasjon som oppstår når det planlegges større

organisasjonsendringer og går i gang med tiltak for å *realisere den ønskede framtid*. Endringssituasjonen – endringsrommet – forstås med bakgrunn i å se organisasjoner som dynamiske hvor endringsprosesser kontinuerlig pågår, men hvor disse endringene konvergerer og holder seg innen en ramme. Samtidig ser vi på endringssituasjonen med begrepet «liminalitet» som innebærer å se den som en «terskelsituasjon» (Hennestad B. , 2009)». I konteksten med å se på endring som en viktig del av en snuoperasjon, så kan det forstås at kunnskap og forståelse av prosessen i den planlagte endringsprosessen er viktig. Dette kan eksemplifiseres med måten som ledere forstår situasjonen, hvordan ledere arbeider med planlagt endring og ikke minst hvordan endringer skjer underveis i endringsprosessen. Dette skjer kontinuerlig på veien fra en sårbar fase, i retning den nye ønskede situasjonen.

2.4.4 Kultur og lederstil

Kultur er et kritisk fundament for samhandling med mål om å skape prestasjoner og gode resultater. En god kultur er ofte et resultat av sterke team og godt samarbeid. Her følger en organisasjonskultur-definisjoner fra litteraturen. «Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer seg å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelige bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måte å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene (Thorsvik & Jacobsen , 2013, s. 130).» En sterk organisasjonskultur er å regne som en viktig ressurs og kan være med på å skape vedvarende konkurransefortrinn. Individene i en sterk kultur opplever ofte tilhørighet og har en følelse av felleskap og kultur brukes gjerne som styringsmiddel for å løfte virksomheten. I en snuoperasjon vil en sterk kultur være utslagsgivende som et middel for å generere positive resultater tilbake i regnskapet.

Fra teorien trekkes det frem at kultur kan skapes på flere måter. Virksomheter ønsker seg ofte å bli snakket positivt om og inneha et godt omdømme. Eksempler som blir trukket frem er blant annet bruk av *verdier* og «leading by example». «Det ligger i selve begrepet at verdier sier noe om hva som er ønskelig og godt, noe som verdsettes og som er opptatt av å ivareta og fremme (Thorsvik & Jacobsen , 2013, s. 134).» Som i et ledd for å oppnå god kultur trenger virksomheter ledere som går foran som gode eksempler gjennom holdningsskapende arbeid og en god frontfigur. Dyktige ledere benytter selskapets verdier som «verktøykasse» for å hjelpe de ansatte på veien for å skape den ønskede kulturen.

For å lykkes med kultur, er ledere også avhengig av å ha kompetente ansatte og mellomledere. I en snuoperasjon er det intet mindre viktig å sitte på riktige ressurser som skal føre selskapet på riktig vei. «For det første vil organisasjonskultur kunne skapes gjennom en bevisst *rekruttering* av personell (Thorsvik & Jacobsen, 2013, s. 147).» Thorsvik og Jacobsen redegjør for viktigheten av å ha mennesker til stede i en organisasjon som passer inn i kulturen. Denne verdien anslår de at kan være like viktig som faglig kompetanse og erfaringsbase. Så *rekruttering* av riktig ansatte vil være essensielt for ledere som vurderer å erstatte ansatte i en snuoperasjon.

Vi har tidligere omtalt lederstil i kontekst til endringsledelse. Det neste som er ønskelig å belyse rundt tematikken snuoperasjoner er temaet lederstil og situasjonsbestemt ledelse. Blake og Mouton (Northouse, 2013) hevder at lederstiler kan deles inn i menneskeorientert og oppgaveorientert lederstil. Hvorpå førstnevnte fokuserer på selve mennesket og relasjoner, fokuserer sistnevnte på oppgavestyring. Dette kan være interessant å knytte opp imot Aarseth sin forskning på, leadership vs management og prosjektstyring vs lederskap og samarbeid. Denne knytningen er interessant fordi noen av egenskapene har store likheter.

Ved omtale av lederstiler er det interessant å se nærmere på situasjonsbestemt ledelse. «*Situasjonsbestemt ledelse* kan forstås som at god ledelse kjennetegnes ved situasjonen lederen står ovenfor. Det vil for eksempel være forskjell på å være prosjektleder i et stort komplekst prosjekt med mange aktører, sterke interesser og mye usikkerhet og konfliktpotensial, sammenliknet med å lede et prosjekt med få aktører, avklart grensesnitt og stor stabilitet» (Aarseth, Rolstadås, & Klev, 2015, s. 40). Disse ulike situasjonene lederen står ovenfor krever ulik type lederstil. De mest vanlige er: støttende, styrende, prestasjonsbaserte - og involverende ledelse. Ved å forske på ledere som har gjennomført vellykkede snuoperasjoner kan det forstås at det å beherske situasjonsbestemt ledelse og være en dyktig menneskeorientert leder, vil være viktige egenskaper å besitte.

Ansatte i en virksomhet drives og motiveres av ulike ting. Ledere ønsker ofte en god arbeidsinnsats og prestasjon av sine medarbeidere. For å oppnå dette benytter ledere insentivordninger i form av resultatbonus, aksjeprogrammer med mer. I *forventningsteorien* er begrepet valens meget sentralt. «Man kan ikke forvente at mennesker vil yte noe ekstra for å få noe de ikke er interessert i. «Nøkkelen til effektive belønningssystemer ligger altså i å avklare hva den enkelte ønsker, og så tilby nettopp dette som belønning.» (Thorsvik &

Jacobsen , 2013, s. 251) På bakgrunn av denne teorien, så er det viktig for ledere å gjøre seg kjent med slik forskning. Alle motiveres ikke av slike finansielle insentiver.

2.5 Samspill mellom daglig leder og styret

2.5.1 Samspillsprosesser

En velfungerende bedrift er avhengig av et godt styre og et styre er avhengig av en god daglig leder. Her foreligger en gjensidighet. For å prøve å finne svar på hva som er årsaken til at enkelte ledere har gjennomført vellykkede snuoperasjoner, har vi som en del av denne forskningsrapporten valgt å undersøke koblingen og samspillet som er mellom daglig leder og styret til virksomhetene vi har intervjuet. Styrets oppgaver er flerfoldige, men strategi, service og kontrollopgaver er de mest sentrale, og styret må organisere sine aktiviteter inn mot disse oppgavene. Når en virksomhet blir satt under press og negative resultater skal snus til det positive, kan det oppleves som en krise internt i selskapet. «I en kritisk fase er det spesielt styret og styrelederen det stilles krav til, men krisesituasjonene vil være forskjellige, og styrets adferd og motivasjon vil variere avhengig av typen krise.» (Huse, 2011, s. 186) Styret og styrerommet skal være et sted hvor daglig leder henter energi og styrets overordnede oppgave er å bidra til verdiskapning. Tilfeldigheter og formalkrav om styrets representanter har i mange tilfeller vært årsaken til at mange virksomheter ikke har hatt nødvendig kompetanse og verdi av styrearbeidet. Kontrollopgaver har blitt utført, men strategi og serviceoppgaver har blitt nedprioritert. Næringslivet trenger aktive styrer og styrer som har som ambisjon å sette retning i form av strategi, fasilitere for at daglig leder skal ha de nødvendige rammebetingelsene og støtte / tillitt som vedkommende trenger for å lykkes i sin jobb. Spesielt i vanskelige tider vil det være særdeles viktig å ha et samhandlende styre. Styret bør jobbe proaktivt med viktige interessenter, prioritere daglig leder og supportere vedkommende i sitt arbeid. Kunnskap er makt blir det hevdet og kunnskap som ressurs er avgjørende for å skape kapabiliteter og konkurransefortrinn. «De Boer et al. (1999) hevder at kunnskap er den viktigste ressursen i forhold til bedrifters evne til å oppnå konkurransekraft.» (Widding, 2006) Videre hevder Widding at unik kapabilitet øker konkurransekraften som en del av ressursbasert teori. Unik kapabilitet oppnås ved å kombinere ressurser. Det er nettopp kunnskap og kompetansen til det samlede styret som kan forstås å være kritisk inn i samspillet med daglig leder. Ved å realisere på disse kapabilitetene vil selskapet som enhet kunne skape vedvarende konkurransefortrinn.

Det er store forskjeller på hvordan styrene arbeider, på tross av at det er noen felles krav som stilles til styrene, med tanke på bestemmelsene i aksjeloven. Det er oftest bestemte strukturer og ulike prosesser og mønstre man kan følge både i styrerommet og mellom styremøtene. Det kan være nærliggende å forstå at styreleder har en særskilt viktig oppgave som lederen for styret. «Styreleders oppgaver er ikke bare noe som kommer til uttrykk på styremøtene. Dette gjør samspillet mellom daglig leder og styreleder særdeles viktig». (Huse, 2011, s. 146)

God samhandling krever fokus både fra administrasjonen og styret. Spesielt i kriser og snuoperasjoner må de berørte være på tå hev. Det kan være naturlig at daglig leder som sitter nært på kunder, marked og de ansatte tar egne beslutninger på operativt plan. Hva gjelder strategiaktiviteter kan det være både styret og daglig leder som er samarbeidende parter om dette. I en krisesituasjon, bør styret som kompetanseorgan og øverste ansvarlig for virksomheten være delaktig i retningsvalg, både kortsiktig og langsiktig. Kortsiktige valg kan relateres til beslutninger i krisesituasjoner, det støttes også av teorien, se siste setning i sitatet nedenfor. Vi viser til studien gjennomført av Harvard-professoren Miles Mace, hvor han har avkreftet en rekke myter om hvordan styret fungerer. «I følge Mace fungerer styrene i realiteten: a) som rådgivere for administrasjonen, b) de har en disiplinerende funksjon overfor resten av organisasjonen, og c) de står for beslutningstaking i krisesituasjoner. De setter ikke grunnleggende målene og strategiene for foretaket (Huse, 2011, s. 20).» Vi ser med henvisning til punkt c) at det vil under slike omstendigheter fordre stor informasjonsflyt, interaksjon og samhandling.

Aksjelovens bestemmelser i §6 setter også klare rammer for hva styret har som ansvar og mandatet til daglig leder. Det er spesielt ønskelig å trekke frem §6-21 (Aksjeloven, 1997, s. §6) hvor det fremkommer klart at styrets leder og daglig leder skal samhandle i saker som skal fremmes i styret. Videre er det også tydelig å se at det ansvaret som påligger styret i henhold til §6-12 3. ledd hvor styret skal holde seg orientert. I dette ligger det implisitt et ansvar om kommunikasjon og dialog med daglig leder.

Hva med selve samhandlingen i team? En annen artikkel som kan menes å gi et interessant bidrag til denne forskningen er rapporten til Endre Sjøvold i tidsskriftet Magma. Sjøvold presenterer en rekke hypoteser basert på tidligere arbeid og egen erfaringsramme sett opp mot sin doktorgradsavhandling. Det kan være nærliggende å forstå at en virksomhet består av

mange ulike grupper. Øverste ledergruppe, mellomledere og selskapenes styre kan være gode eksempler på dette. I en virksomhet vil godt samarbeid og samhandling være en viktig bærebjelke som kan føre til gode resultater. Samhandling og samarbeid kan sies er måten man kommuniserer med hverandre på både direkte og indirekte, uformelt og formelt, verbalt, skriftlig og det som blir forblir usagt. I en snuoperasjon kan det menes at det er nærliggende å forstå at samhandlingen mellom daglig leder og styret må fungere meget godt. For at styret skal utføre sine oppgaver tilfredsstillende og ikke minst at daglig leder har forstått og utøver de oppgavene han er satt til av styret. Teamarbeid og god kommunikasjon skal sikre fremdrift og retning. Det som virker klart, er at det ikke er én bestemt oppskrift på hva som kan beskrive at er en unison utvikling av team. Her er det ulikheter. «At alle grupper følger samme utvikling gjennom gitte faser, ser ut til å være en av de mest seiglivede mytene. Det er ingen god dokumentasjon for at alle grupper følger samme utvikling. Tvert imot ser det ut til at ulike grupper velger den fasen eller funksjonen som er mest hensiktsmessig for at de skal løse sin oppgave på en effektiv måte (Sjøvold, Magma , 2009).» Videre hevder også Endre Sjøvold i sin artikkel at for å skape effektivitet og trivsel i en gruppe, så er det viktig at man definerer kjøreregler og «normer» slik at det er akseptert at man sier i fra innad i gruppen. Dette gjør at gruppe medlemmene har noe å forholde seg til. Andre forhold artikkelen bringer opp med tanke på å få effektivitet i en ledergrupper, er at det kan være formålstjenlig at man bryter ut av tradisjonelle rollemønstre, basert på erfaring og at de enkelte medlemmene prøver seg ut av komfortsonen. Sjøvold hevder videre at de individene som klarer å gå ut av komfortsonen, er de som vil mestre flere roller. Denne dynamikken og kunnskapen som blir beskrevet her, vil være anvendelig når det snakkes om samhandling innad i styret eller daglig leder og samhandling med sitt styre. En siste refleksjon fra rapport nevnt ovenfor og som spesielt favnet interessen er følgende. «Å utvikle en høyytelsesgruppe er både tid- og ressurskrevende, og en slik tilstand vil alltid være temporær. Det er med teambygging som med all annen trening: Opprettholder vi ikke presset på prestasjon, og faller den indre motivasjonen, tapes formen ganske raskt. Dess høyere prestasjonsnivå en gruppe er på, dess mer treningsinnsats må til». (Sjøvold, Magma , 2009) Suksess kommer ikke av seg selv og avkreftelser av myter er viktige bidrag i forskning med tanke på å forstå hvilke mekanismer som påvirker ledergrupper og effektivitet.

Avslutningsvis i tematikken som kraner rundt samspill mellom daglig leder og styret, er det ønskelig å trekke inn begrepet persepsjon og felles forståelse. I en snuoperasjon er det viktig at teamets medlemmer har forstått hvilken situasjon selskapet befinner seg i, og samtidig få en

klar oversikt over daglig leders og eventuelt styrets leders ønskede målbilde. “Mutual knowledge is a building block of successful communication and coordinated activity” (Cramton, 2002).

2.5.2 Teambygging i teori til ytende team i praksis

Omgivelser, marked og menneskers måte å samhandle på er i stor endring. Raskere enn noen gang må nye metoder implementeres, måter det kommuniseres på og en verden som før var langt unna, er kun et klikk fra skjermen. Hvordan kan man skape robuste samhandlende team som skal gjennomføre en snuoperasjon? Dette kunne vært et av forskningsspørsmålene for denne forskningsrapporten, noe det allikevel ikke er. Interessant er det i stor grad å se på forskning som er gjort på dette området den senere tid. Endre Sjøvold har viet sitt arbeid for å se på hvordan team bygges i teorien, i kombinasjon med praksis og hva slags rammeverk som kan benyttes. Dette er verdifulle data som ledere som gjennomfører snuoperasjoner kan gjøre nyttig bruk av. «Det er lederens oppgave å sikre maksimal ytelse for sitt team (Sjøvold, 2014, s. 77)». Sjøvold hevder videre at en leder har en viktig oppgave og ansvar i forhold til å bygge sterke team. Lederen har oppgaver utover tradisjonell styring av oppgaver, ikke nødvendigvis formelt lederansvar og Sjøvold peker på at lederen innehar det sosiale ansvaret. I et slikt ansvar er det fokus på bevisstgjøring av kunnskap og læringsprosessen som blir viktig og trening av selve teamet. For at teamet skal lykkes må lederen ha fokus på å oppnå tillitt fra sitt team og dette gjøres gjennom forståelse, hevder Sjøvold. Virksomheter er avhengig av samhandling og spesielt i en krise, som en snuoperasjon er, vil det være meget avgjørende at teamet presterer på et høyt nivå og at det stadig foregår forbedring og utvikling innad i teamet. «En leder er da heller aldri bedre enn sitt team: *Ledelse er teambygging* (Sjøvold, 2014, s. 77)». Sjøvold hevder også det er viktig for solid teamprestasjon, at teamene bør utvise en stor nysgjerrighet, trening og utvikling står sentralt for å bli effektive og kapable til å løse oppgaver som måtte komme.

3.0 Metode

Vi ønsker for kapittel tre å beskrive fremgangsmåten og hvordan vårt forskningsarbeid er bygget opp relatert til vår problemstilling. Vi har foretatt noen valg på bakgrunn av denne problemstilling og våre forskningsspørsmål. Dette kan konkretiseres med valg av design, datainnsamlingsteknikk, dataanalyse, vurdering av troverdighet og stabilitet. Vi har kritisk reflektert over vårt forskningsarbeid. Avslutningsvis vil noen etiske problemstillinger bli diskutert. «De viktigste kjennetegnene ved metode / empirisk forskning er systematikk, grundighet, og åpenhet» (Johannessen, Christoffersen, & Tuftes, 2011, s. 33). Nettopp disse ovenstående punkter mener vi har vært en del av læringsprosessen i masterarbeidet, i tillegg til faglig utvikling og informasjonsinnhenting fra informanter og fremgangsrike ledere i næringslivet.

3.1 Metode og forskningsdesign

Vår sterke interesse for å gå i dybden hos informanter på våre foreløpige teorier / antakelser er nevnt kort tidligere i kapittel 1. Som samfunnsvitenskapelig metode har vi valgt en *kvalitativ tilnærming / kvalitativ metode* for vårt arbeide. Årsaken til dette er at vi ønsker å gå i dybden og studere et begrenset utvalg av informanter, innenfor ulike bransjer og komme til bunns i deres erfaringer og innhente detaljert informasjon. Dette relatert til valgt problemstilling. Samtidig er en del av studiet å se hvor vidt vi kan finne samvariasjon og likhetstrekk i iverksatte tiltak og veivalg. Hvordan næringslivslederne i Norge har foretatt snuoperasjoner, med henblikk på våre forskningsspørsmål, er det lite forskning på. Dermed ser vi det som meget interessant å utføre en studie som dette, slik at andre i samme situasjon kan mulig nyttiggjøre seg av noen av disse erfaringene. Personlig har vi noen antakelser om mulige forklaringsvariabler på problemstillingen og våre forskningsspørsmål. Vi skal naturligvis legge antakelser til siden når analyser av datamaterialet blir foretatt, slik at ikke den reelle sannhet fremkommer på nøytralt vis. Det kan legges til grunn at det vil fra informant til informant, være *ulike* forklaringer på hva som er årsaken / mønstre til at de nettopp har gjennomført vellykkede snuoperasjoner. Med dette som et bakteppe for vår forskning ser vi det som interessant å ha en *induktiv* tilnærming på våre studier. «Man begynner å samle inn data, der hensikten er å finne mønstre som kan gjøres til teorier eller generelle begreper» (Johannessen, Christoffersen, & Tuftes, 2011, s. 55). Som en del av studiet ble problemstillingen noe justert basert på hva informantene vektla som viktig, sett i lys av våre forskningsspørsmål. Dette støttes også gjennom karakteristika av *empirisk forskning*, som vårt

masterarbeid vil være. Våre notater og opptak fra intervjuer med informantene har gitt oss et stort datamateriale som har blitt tolket og analysert, etter beste evne. Vi må legge til grunn at dette ikke er nøyaktig virkelighet og representativt for alle virksomheter, men med vårt utvalg kan det menes at kravet til validitet og reliabilitet for undersøkelsen har blitt ivaretatt.

Kvalitativt design har empiri / data som utgangspunkt for undersøkelsen. Av kvalitativt forskningsdesign har vi kommet frem til at *fenomenologien* er den retningen vi mener passer godt for forskningen. «Kort fortalt er fenomenologisk filosofi læren om «det som viser seg», det vil si tingene eller begivenhetene slik «de viser seg» eller «fremstår» for oss, slik de umiddelbart oppfattes av sansene» (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 86).

Videre beskriver de ovennevnte lærebokforfattere at det essensielle i relasjon til kvalitativt design, betyr å utforske, beskrive mennesker og deres erfaring med og oppfatning av fenomen. *Meningen* som ligger bak, er det essensielle og gjennom *dybdeintervjuer* skal datainnsamlingen i vår oppgave foretas. Daglig ledere / informanter ble intervjuet personlig. Som en del av prosessen forespurte vi informantene om de kunne vie halvannen til to timer til et dybdeintervju med oss. Det skal legges til at målgruppen var daglig ledere, som hadde begrenset med tid, og det viste seg at to av disse lederne kun hadde én klokke time å avse til intervjuet. En personlig erfaring viste at selv med kortere tid, så fikk vi allikevel besvart alle våre spørsmål, selv om halvannen time til rådighet var det som var å foretrekke av allokering av tid. En annen observasjon som ble gjort var at varigheten på intervjuene ble redusert etter hvert som vi fikk erfaring fra intervjuprosessen. Se figur 4 på side 22. Fire av syv intervjuer ble gjennomført ansikt til ansikt i møterom på informantens bedrift. De siste intervjuene ble gjennomført digitalt over Teams, grunnet Corona-situasjonen og av hensyn til smittevern. For å få informantene til å stille opp i intervjuet, utarbeidet vi en effektiv *samtaleguide* for bruk i telefon, for å øke sannsynligheten for at vi fikk booket møte med informanten.

Utvalgsgruppen var relativt begrenset, og dermed var det essensielt av vi fikk aksept fra de vi kontaktet. Vi benyttet oss også av en *intervjuguide* for å opprettholde en ramme rundt temaene vi ønsket å snakke om underveis, slik at vi ikke fikk de aller største avsporingene fra våre hovedtemaer som vi ønsket å studere. En veldig detaljert intervjuguide var ikke ønskelig å benytte. Faren vi ser ved å bli for detaljerte er at vi begrenser informanten og at resultatet av dette kan være at vi ikke får frem svært interessante funn. Videre som følge av dette blir heller ikke forskningen av den beskaffenhet, som den kunne ha blitt ved at informanten delvis snakker fritt og er innenfor gitte rammer. Vi så derimot at en *semistrukturert* guide for vårt tilfelle passet godt. «En intervjuguide er ikke et spørreskjema, men en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. De ulike temaene springer ut av

de problemstillingene som undersøkelsen skal belyse» (Johannessen, Christoffersen , & Tufte , 2011, s. 147). Det skal legges til at det var krevende å følge en semistrukturert guide, da informantene hadde sine tanker om hvordan de ønsket å delta i intervjuet, og deres generelle persepsjon av innhold, fremdrift og intervjusituasjonen.

3.2 Utvalg

Som en del av forskningsarbeidet relatert til innsamling av data/empiri, var det helt naturlig å vie stor oppmerksomhet til utvalg. Ved kvalitativ forskning og i annen forskning er det essensielt å vite hvilke målgrupper du skal samle inn data i fra og hvordan dette skal gjennomføres. For å kunne studere hva enkelte ledere har foretatt seg av *strategiske* grep og hva slags *ledelse* som har blitt utført i en snuoperasjon, så vil kvalitativ metode være en foretrukken metode for oss, for å kunne gi oss mye *dybdeinnsikt* om hver enkelt informant. Rent praktisk så benyttet vi oss av et kredittopplysningsselskap og ba om et listeuttrekk av virksomheter. I tillegg til dette ble det identifisert selskaper med «riktig profil» i egne nettverk. Med riktig profil og utvalg er dette selskaper som skulle fra nyere tid hatt et minusresultat over noen år, for så å snu disse til et plussresultat. Om snuoperasjonen ble utført av samme daglig leder som ledet selskapet med svake tall, eller om det var en nyansatt daglig leder som ledet snuoperasjonen, var ikke avgjørende. En snuoperasjon i næringslivet er ikke nødvendigvis en prosess som skjer over natten. Ofte kan man av regnskaper se at forbedringen i resultater foregår over flere år. Når vi mottok dette uttrekket ble det en jobb med blant annet å filtrere bort selskaper som har gått i pluss eller i minus, på bakgrunn av ekstraordinære inntekter eller kostnader. Eksempler på dette kan fra inntektssiden være; Ekstraordinære store *andre driftsinntekter* ved salg av eiendom. På kostnadssiden kan det være for eksempel være større ekstraordinære kostnader som nedskrivninger. For vår del ble det en praktisk jobb ved å filtrere disse rådataene, og vi gikk igjennom årsregnskap med noter for å avdekke ekstraordinære hendelser, som har ledet til store resultatsvingninger fra det ene året til det andre. Vi hadde til hensikt å kun sitte igjen med selskaper og informanter som på en troverdig måte kunne understøtte vår forskning og som var av «nyere dato». Ytterligere beskrevet kan vi si at vårt utvalg er et *ikke tilfeldig utvalg*. Vår neste oppgave var å ta kontakt med aktuelle / relevante bedrifter på telefon med mål om å kartlegge om de ønsker anonymt å stille til et dybdeintervju. I vår undersøkelse var utvalget å regne som *strategisk*. Med dette mener vi at utvalget var direkte knyttet til vår problemstilling og våre forskningsspørsmål.

Taktiske vurderinger vi foretok oss relateres til at vi begrenset oss til noen få ledere som vi mente *samlet* ville gi mye dybdeinformasjon. Samtidig ville undersøkelsen gi svar på hvilke strategier ledere har valgt, hva slags ledelse som har blitt benyttet og samspillet som har vært mellom daglig leder og styret. Under følger en oversikt over informantene i utvalget som var daglig ledere i utvalgte foretak, med et omsetningsspenn fra 10 MNOK til 1,5 MRD.

Informant	Varighet i timer	Antall transkriberte sider
Informant 1	02:07	47
Informant 2	02:20	62
Informant 3	01:47	54
Informant 4	01:08	30
Informant 5	01:02	28
Informant 6	01:33	40
Informant 7	01:00	29
Totalt	10:57	290

Figur 4: Anonymisert informantoversikt.

3.2.1 Utvalgsstørrelse

For kvalitative undersøkelser som gjøres av studenter *kan* fem bedrifter / fem informanter være et tilfredsstillende antall. Vi ble derimot bevisste på at måtte trolig kontakte noen flere virksomheter for å sitte igjen med det ønskede antallet. Vi endte med et utvalgt på totalt syv informanter, da vi observerte at fra intervju nummer fire så var svarene vi fikk av ganske *sammenfallende* karakter. Vi nådde en form for *metning*. «Ofte er det vanskelig å avgjøre på forhånd hva som vil være nok intervjuer. Mange forskere hevder at det bør gjennomføres intervjuer helt til forskeren ikke lenger får noen ny informasjon» (Johannessen, Christoffersen, & Tuft, 2011, s. 108). Dersom vi hadde opplevd at vi ikke fikk nok ny informasjon når vi nærmet oss avslutningen på datainnsamlingen, ville det vært naturlig å utvide utvalget med noen ekstra informanter, som passet inn under våre kriterier. Det vi ønsket å være observante på etter å ha gjennomført et par/tre intervjuer, var at noenlunde de samme tilsvarende *temaer* og at en form for metning av informasjon kunne oppleves. Våre utvalgte ledere/informanter hadde sitt virke i ulike bransjer og dermed også en type kompetanse som var ulik. Samtidig var det *fellestrekk* i tilnærming relatert til hvordan de jobbet med strategiprosesser, ledelse i turnaround-prosesser og hvordan de opplevde samspillsprosesser med styret.

3.2.2 Utvalgsstrategi

Vi har tidligere beskrevet hvilket utvalg som ble definert. Strategien for vår utvelgelse var å først identifisere relevante ledere relatert til vår problemstilling. Dette ble som tidligere kort nevnt enten gjort via eget forretningsnettverk eller gjennom kredittopplysningsbyrået. Neste steg i prosessen var å analysere de potensielle informantene, som vi så at differensierte seg i størst mulig grad ut fra mengden, for så å gjøre en endelig utvelgelse blant disse. Følgelig betinget dette dialog/aksept fra informanter. Innenfor kvalitativ forskning blir det sagt; «Rekruttering av informanter i kvalitative undersøkelser har et klart mål. I metodelitteraturen kalles dette for *purposeful sampling* (Patton, 1990) eller strategisk utvelgelse av informanter. *Strategisk utvelgelse* vil si at forskeren først tenker igjennom hvilken målgruppe som må delta for at han skal få samlet nødvendige data, mens det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen» (Johannessen, Christoffersen , & Tufte , 2011, s. 110). Mye av læringen i prosessen var å se om våre hypoteser om utvalg og informanter, hadde samsvar med de senere observasjoner vi gjorde oss. Vi kan innen forskningen se at utvalgstypen vi har med å gjøre kan betegnes som *ekstreme og/eller avvikende utvalg*. Spesielt vellykkede tilfeller blir eksemplifisert og nettopp for vår utredning så handler det om daglig ledere i en virksomhet som har foretatt seg vellykkede strategigrep, innehatt ledelsesferdigheter som har resultert i at selskapet har klart å forbedre sine resultater. I tillegg til dette ønsket vi undersøke samspillet mellom daglig leder og styret, hvor vidt det har hatt påvirkning på snuoperasjonen.

3.2.3 Rekruttering av informanter

Svarene ligger ofte nærmere enn man tror, blir det sagt. Det samme har vi også erfart som en del av rekrutteringsprosessen. Vårt eget nettverk viste seg å være en god kilde med tanke på rekruttering av informanter. «Snøballmetoden: Her rekrutteres informanter ved at forskeren forhører seg om personer som vet mye om det temaet som undersøkes, og som forskeren bør komme i kontakt med. Disse personene kan igjen vise til andre informanter som det kan være aktuelt å ha med undersøkelsen» (Johannessen, Christoffersen , & Tufte , 2011, s. 117). Vi ser *snøballmetoden* i kombinasjon med vår utvalgsstrategi, *ekstreme og eller avvikende utvalg* som nyttige og relevante. Fire av våre syv informanter ble til slutt rekruttert via eget nettverk, og tre informanter kom gjennom listeuttrekket fra kredittopplysningsbyrået. Det var suksessfulle ledere som hadde gjennomført snuoperasjoner, vi ønsket å gjøre våre

dybdeintervjuer med. Våre antakelser var at disse lederne hadde betydelig erfaring innenfor strategi og ledelse, samt at vi kan tenke oss til at disse lederne i tillegg fokuserer på andre aktiviteter som kan være verdifulle når virksomheter skal snu sine røde tall. I tillegg til rekruttering gjennom eget nettverk, og som tidligere nevnt så vi at det kunne være relevant å kjøpe lister hos kredittopplysningsbyråene. Dette av den årsak at eget nettverk og våre egne kontakter ikke ga oss et tilstrekkelig antall informanter. Bisnode var et kredittopplysningsbyrå som vi allerede hadde relasjoner til, og god erfaring med å benytte. Sannsynligheten for å få informantene til å takke ja var etter vår erfaring større, når man tar kontakt over telefon og referer til personer som begge parter hadde i sitt felles nettverk. Av tidligere egen erfaring fra næringslivet så vi at det var enklere få aksept på vårt budskap, når man kommuniserer direkte, og mediet det kommuniseres i tillater hurtig avklaring på spørsmål. Det er samtidig nevneverdig å kommentere tidshorizonten fra avtalt intervju til gjennomføring av intervjuet. Det var viktig å holde informanten «varm», og gjøre vedkommende forberedt på hva vi skulle få ut av intervjuet. Som et ledd i dette så oversendte vi en e-post som inkluderte et *informasjonsskriv* som vedlegg. Vedlegget beskrev tydelig vårt forskningsprosjekt, formål, innhold, samtykkeerklæring med mer. E-posten ble sendt ut noen dager i forveien. Det var samtidig viktig å påminne informanten på vår avtale noen dager i forveien. Dette da vi som studenter ikke kunne forvente å få samme prioritet som daglig drift og andre beskjeftigelser som enhver daglig leder har. Informantene for denne oppgaven er som nevnt anonymisert og vil kun bli omtalt med «informant + nummer» senere i oppgaven.

3.4 Datainnsamling og behandling av disse

Praktisk gjennomføring av datainnsamling er noe av det viktigste i forskningsprosessen. Da dette skal legge selve grunnlaget for våre mulige funn og dernest drøfting. Etter vurderinger vi hadde foretatt oss i forkant av denne prosessen, konkluderte vi med at vi begge ønsket å være til stede i intervjuene. Dette som alternativ til å dele opp informantene mellom oss for å spare tid. Siden dataene var såpass unike og kunne tillegges individuell tolkning, var vårt rasjonale bak avgjørelsen, at det best kunne gjennomføres ved at begge var til stede for å sikre kvalitet i arbeidet. Vi benyttet oss av to opptaksenheter og løpende i intervjuet så gjorde vi også våre notater. Her la vi blant annet vekt på ikke verbal kommunikasjon, som eksempelvis kroppsspråk og liknende.

Etter at dybdeintervjuene var utført startet arbeidet med transkribering av syv opptak. Dette arbeidet var meget tidskrevende, og vi opplevde det som en omfattende oppgave å gå løs på. Mulig vi var for detaljorienterte, da alle ord ble transkribert. Resultatet ble 290 sider transkribert tekst. Den neste arbeidsoppgaven som fulgte, var datanalyse og tolkning. Etter beste evne søkte vi den reelle *meningen* til informantene og kategoriserte disse, slik at vi kunne gå videre med fortolkninger som hadde en god kvalitet. En annen utfordring vi opplevde var å få mengden av data ned til et nivå som var håndterbart for oss. Datareduksjon var også en omfattende oppgave. Den største utfordringen når vi behandlet informantenes data var å finne ut hva som skulle passe inn under hvilken kategori/noder. «Selv om dokumenter og intervju -/observasjonsdata har ulik opprinnelse behøver ikke analysen av dem være så forskjellig. I begge tilfeller vil forskeren få frem meningsinnholdet i teksten, for eksempel hvilke fenomener som faller inn under et begrep, og hvilke som ikke gjøre det» (Johannessen, Christoffersen , & Tufte , 2011, s. 186). Vi benyttet NVivo som verktøy for å analysere våre kvalitative data. Dette verktøyet var til stor nytte med tanke på organisering og *kategorisering* og *analyse* av våre kvalitative data. For å holde kontroll på de ulike informantene og for foredle ferskvaren av data, så ble intervjuene løpende transkribert. I tillegg til av vi opplevde å sikre kontroll på dataene, så opplevde vi også at dette ga oss verdifull erfaring som vi kunne ta med oss til de neste intervjuene. Et par konkrete eksempler på dette var at temaer som *kultur* og *endring*, som fikk noe mer utvidet oppmerksomhet fra intervju nummer 2 og utover.

3.5 Gjennomføring av dataanalyse

Johannessen, Christoffersen , & Tufte (2011, s. 186) hevder at dataanalysen skal tjene to formål. Det ene er organisering av data etter *tema*. Dette innebærer at data skal *reduseres* og *systematiseres*. Det er her forarbeidet til analysen ligger. Det andre er å *analysere* og *tolke*. Gjennom *temaer* og *mønstre* i datasettet undersøkte vi hvilke fellestrekk og funn som kunne relateres til strategi, ledelsesteorier og samspillsprosesser i snuoperasjoner.

(Mason, 2002) hevder at det er er i hovedsak tre måter å organisere og ordne det kvalitative datamaterialet på. Disse måtene følges beskrevet på neste side.

-Tverrsnittsbasert og kategoribasert inndeling av data

-Kontekstuell dataorganisering

-Bruk av diagrammer og tabeller

I vårt forskningsprosjekt har vi tre hovedområder, strategi, ledelse og samspill mellom daglig leder og styret, med flere underliggende kategorier som vi ønsket å få organisert.

Tverrsnittsbasert og kategoribasert inndeling av data vil være en metode som vi utstrakt grad benyttet oss av, og som hjalp oss til å få svar på hvordan har ledere har gjennomført vellykkede corporate turnarounds (snuoperasjoner). «Fenomenologiske designer er det vanlig å analysere meningsinnhold» (Johannessen, Christoffersen , & Tufte , 2011, s. 195). Det var datamaterialets *innhold* som var viktig for oss. Hva informantene i våre dybdeintervjuer hadde som dypere mening, ønsket vi å få frem. Det var naturlig i forkant av intervjuene å være forberedt på at vi måtte «lete» bak ordene, og hvordan ting ble sagt og se dette i kontekst med situasjonen og rammen for intervjuet.

Det hevdes at analyse av meningsinnhold består av fire hovedsteg: (Malterud , 2003)

1. helhetinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
2. koder, kategorier og begreper
3. kondensering
4. sammenfatning

Med henvisning til modellen ovenfor var vår første oppgave se etter *sentrale temaer* og ikke la oss forskrekke av detaljene. Konsensus i første del var å fjerne irrelevante detaljer og samle den informasjonen som er sentral for videre arbeid. Den andre viktige oppgaven i analyse av meningsinnhold, knyttet seg til å finne *meningsbærende* elementer i datasettet, og identifisere hvilke elementer som var relevante for problemstillingen og forskningsspørsmålene som understøttet denne. I vår oppgave ville vi blant annet undersøke hvilke strategiske aktiviteter virksomhetene benyttet i deres snuoperasjoner. Strategiske aktiviteter kan være en *kode* hvor de spesifikke aktivitetene som er foretatt kan være *underkoder*. Denne fremgangsmåten nevnt ovenfor, opplevde vi var til stor hjelp med tanke på å få redusert datamaterialet og skape god struktur. Som den del av fortolkningsprosessen omtaler Johannessen, Christoffersen , & Tufte (2011, s. 198) at det er to typer koder. Den ene er omtalt som beskrivende koder og den andre tolkende koder. *Beskrivende koder* er koder som er nært opp til meningsinnholdet. *Tolkende*

koder er begreper og sammenhenger som viser hvordan *tendensene* kan forstås. Tredje del handler om *kondensering*. Dette kan forklares som at man vil sitte igjen med et redusert datamateriale som forskeren vil tolke som mest relevant. For å komme hit i prosessen var vi som forfattere avhengig av å trekke ut meningen og komprimere kodene ytterligere, med andre ord slå kodene sammen. Den fjerde og siste delen i dataanalysen er *sammenfatning*. Dette innebærer å avsjekke om det sammenfattede materiale er i tråd med materiale før kodingen ble foretatt. Etter noen små justeringer og et par feiltrinn, opplevde vi å få kontroll på kondensieringsprosessen.

3.6 Validitet og reliabilitet

Gjennomføring av akademiske studier krever en god standard. Dersom forskningsrapporten skal ha en viss beskaffenhet og være til bruk og nytte for publikum, er det noen faktorer som må være på plass i forhold forskningen. *Pålitelighet* er en annet ord for *reliabilitet* i denne konteksten. «Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data: hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides» (Johannessen, Christoffersen , & Tuft , 2011, s. 243). Innenfor kvantitativ forskning er det sterke krav til reliabilitet i undersøkelsens data. Når man snakker om kvalitativ forskning, som detter er, er formkravet et annet. «Innenfor kvalitativ forskning er slike krav om reliabilitet lite hensiktsmessig» (Johannessen, Christoffersen , & Tuft , 2011, s. 243). Det er flere årsaker til dette, men vi ønsker ikke å utbrodere dette stort annet enn å nevne at det er samtalen som styrer og ikke data som er grunnlaget. Observasjoner som blir gjort er avhengig av konteksten (ikke duplisert forskning) og forskerens erfaring er unik og kan dermed ikke tolkes 100% identisk.

Validitet/troverdighet i undersøkelser er viktig for kvalitativ forskning. «Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens *fremgangsmåter* og *funn* på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. *Teoretiske funn*, *begrepsmessig klarhet* og *metodiske vurderinger* inngår i slike diskusjoner» (Johannessen, Christoffersen , & Tuft , 2011, s. 244). Vi mener at våre *fremgangsmåter* knyttet til vår problemstilling skal reflektere virkeligheten på en tilfredsstillende måte. Nå som datainnsamlingen er foretatt og funn er gjort, har vi etter beste skjønn søkt en diskusjon rundt validiteten av disse observasjonene som er gjort. Ved å studere syv daglig ledere og deres arbeid i dybden, mener vi at validiteten er representert. Ellers følger det noen krav til validiteten hva gjelder følgende hovedområder:

Datainnsamling: Når det kommer til kvalitativ metode er det vanlig at datainnsamlingen foregår i form av dybdeintervjuer. Gjennom dybdeintervjuer ble det samlet inn en stor mengde data fra våre informanter. Dybdeintervju som forskningsmetode så vi som relevant for å gi oss dybdeinformasjon, som i stor grad var med på å få besvart vår problemstilling.

Intervjumetode: Semistrukturerte dybdeintervjuer ble benyttet for at vi skulle kunne ha en ramme rundt tematikken, slik at vi forholdt oss til det som skulle undersøkes. Samtidig åpnet slike intervjuer opp for at informantene ble oppmuntret til å komme med egne teorier og kommentarer. Delvis strukturerte intervjuer gir både en ramme rundt intervjuet samtidig som det gir en frihet og en mulighet for informanten til å snakke fritt. Gjennom egen kontekst og forståelse, kunne informantene trekke frem sine relevante betraktninger rundt temaet. Å tolke meningen bak empirien er viktig. Validitet rundt informantenes utsagn kan være vanskelig å kvalitetssikre i forhold til etterrettelighet. Vi måtte derimot anta at de lederne vi snakket med ansikt til ansikt, snakket troverdig og sant til oss. Det at lederne kunne huske feil på detaljer, det kan alltid naturligvis forekomme.

Analyse av transkripsjoner: Det ble som tidligere nevnt manuelt transkribert syv intervjuer. NVivo var verktøyet vi benyttet for å analysere datamaterialet/transkripsjonene.

Datareduksjon og kategorisering: Det var naturlig å foreta koding etter hvert intervju, siden vi hadde intervjuet friskt i minnet. Det viktige var at man ikke kondenserte data, som var essensielt. Dog skulle datamateriale ned til ett nivå, slik at det kunne kjennes igjen i teorien og ved å gjøre dette fikk vi som skribenter anledning til å knytte nye tanker opp mot materialet som hadde blitt samlet inn. Videre ble kodene som nevnt gjort om til samlekategorier for oss, som var til stor hjelp i analysearbeidet.

Overførbarhet/ekstern validitet er et annet tema som er interessant å drøfte i lys av vår forskning. Hva gjelder våre mulige funn på snuoperasjonene som er forsket på her på Østlandet, kan det etter vårt skjønn være nærliggende å anta at disse funnene kan være relevante også for andre bedrifter, bransjer og geografiske regioner. Strategi- og ledelsesprosesser kan være å forstå trolig sammenliknbare, uavhengig variablene nevnt ovenfor.

Bekreftbarhet/objektivitet innen forskningen må omtales. Det hevdes at det unike i forskningen ikke bør begrense objektivitetsmålet. Funnene skal kunne stå på egne ben og mulig funn ikke bør blekne i subjektive vurderinger. Dette har krevd at vi har stoppet opp en

rekke ganger i vårt arbeide og tatt på oss nøytrale briller. De samme funnene skal etter bruk av de samme metoder og undersøkelser være mulig å kunne fremskaffe av andre forskere. Dette perspektivet har vi forsøkt å ha med oss inn i både litteraturstudiet, intervjufasen og i tolkningen av datamaterialet.

3.7 Refleksjon over egen rolle som forsker

Som en avslutning på vår treårige masterutdannelse skal studiet bringes til ende med en masteroppgave. For vår del ser vi på dette som både en mulighet til å vise frem og tilegne seg videre ferdigheter i de ulike fagområdene vi har studert. Spesielt fagområdene som strategi, ledelse og styrearbeid har vært et ønske å få gjøre et dypdykk i. Det å tilegne seg metodeferdigheter ved å ta på seg «forskerhatten» har vært både lærerikt og spennende. Vi har begge skribentene vært ute i næringslivet og jobbet innen tjenesteytende næring, i ulike bransjer, siden starten på 2000-tallet. Vår erfaring er variert og dekker blant økonomi, forretningsutvikling, salg og strategiarbeid. Så hva har vi å bringe til torgs? Vi har jobbet med ulike problemstillinger og er til daglig i tett kontakt med næringslivet og ledere. Vi har som nevnt stor interesse for strategi og ledelse i virksomheter og funnet en problemstilling vi finner veldig interessant. Motivasjonen for å møte næringslivet, intervju ledere med «forskerhatten» på, har vi virkelig sett frem til. Vår største utfordring i dette arbeidet har vært todelt. Det ene er at vi selv så etter løsninger / funn med egne «briller» og ikke lot informantene fritt tale for seg og la datafangsten komme helt naturlig. Det andre var at vi ønsket å bedre våre akademiske ferdigheter underveis i prosessen, og at dette skulle bli en læringsreise. Vi har vært oppmerksomme på disse utfordringene i forkant av datafangsten, men vi synes det allikevel var på sin plass å reflektere over det. En av flere fordeler vi så var blant annet at vi hadde stort nettverk i næringslivet. Her hadde vi muligheten til å identifisere informanter som har vært del av utvalget. Nødvendigvis ikke gjennom førstehåndsnettverk, men primært i 2. og 3. ledd. Målet med oppgaven og vår rolle som forsker, var ikke å få bekreftet våre antakelser og hypoteser som vi hadde i forkant av våre undersøkelser. Derimot hadde vi et håp om å gjøre noen interessante funn om hva slags strategier, ledelsesgrep og samspillsprosesser som kunne være med på å forklare vellykkede snuoperasjoner. Denne innsikten vil forhåpentligvis være verdifull for både næringslivet og academia. I en tid hvor vi trolig står foran en større resesjon for internasjonal og nasjonal økonomi, er det flere selskaper som kommer til å måtte jobbe målrettet for å snu negative resultater til det positive. Det å

benytte beste praksis, gjør bruk av gode strategier og ledelsesverktøy, samt å se på nasjonale eksempler vil være nyttig i en kommende endringsprosess som mange bedrifter vil kunne stå ovenfor. I tillegg til nevnte dimensjoner har dette har arbeidet gitt oss personlig økt innsikt og utvidet kompetanse, dette med tanke på fremtidige bidrag i næringslivet innenfor denne tematikken.

3.8 Kritisk refleksjon over valgt design og metode

Det er flere veier til Roma, blir det sagt. En annen interessant vinkling på en slik oppgave *kunne* ha vært å gjennomføre en bred nasjonal spørreundersøkelse og skrevet oppgaven i lys av kvantitativ metode. Dette ville generert et omfattende datasett, men hadde også medført begrensninger som følge av den kvantitative og fastsatte strukturen. Vår motivasjon var som nevnt å forske ved å gå i dybden hos utvalgte og definerte virksomheter. Ledere som har en egen bestep praksis å vise til, hvor vi kunne lete etter mønstre og meningen bak temaene hentet fra problemstillingen og forskningsspørsmålene, var det som virkelig ga oss mulighet til å utforske. En annen styrke vi har observert ved bruk av det kvalitative forskningsdesignet var at dybdeintervjuene, ga oss innledningsvis i intervjurundene ny kunnskap og informasjon som vi kunne gjøre bruk av og som utviklet vår intervjuprosess med kommende informanter.

3.9 Etiske problemstillinger

«Etikk handler om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale. Slike regler og retningslinjer gjelder naturligvis for forskningsvirksomhet som for all annen virksomhet i samfunnet» (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 93). I intervjuene som vi gjennomførte kom vi nært på de daglige lederne og informantene som vi kommuniserte med. Vi anså det som etisk og moralsk viktig å presisere ovenfor informantene at de ikke skulle føle noe form for press med hensyn på å dele informasjon som de ikke ønsket å gå ut med. På den andre siden opplevde vi riktignok en stor delevilje og åpenhet. Det var nødvendig for oss som forskere å observere informantenes kroppsspråk. Dette av den årsak at vi ønsket at informantene ikke skulle oppleve det som ukomfortabelt å være i intervjusituasjonen på noen måte. Vi opplevde eksempelvis at det kunne være noe anstrengt å snakke fritt om forholdet enkelte daglig ledere hadde med styret og eller styrets leder. I disse tilfellene var det være naturlig å pense samtalen over på et annet tema, når vi «kjente på kroppen» at dette var riktig. Videre var vi bevisste på hvordan vi flettet inn teori i samtalene og derav viktig å være bevisst på hvordan empirien ble brukt i vårt

forskningsarbeid. «Etiske hensyn innebærer derfor at man som forsker tenker over hvordan et tema kan belyses uten at det får etisk uforsvarlig konsekvenser for enkeltmennesker, grupper av mennesker eller samfunn» (Johannessen, Christoffersen , & Tufte , 2011, s. 94) . Når man arbeider med forskning, vil det være vanskelig å komme utenom *forskningsetiske retningslinjer*. Her finner man et sett av leveregler som skal beskytte informantene og disse skal respekteres. Det var blant annet nødvendig for oss å hente inn *informert samtykke* og samtidig informerte vi om *informantens rett til selvbestemmelse og autonomi*. Disse retningslinjene handler i korte trekk om at det er viktig med aksept fra informant, og at vedkommende når som helst kan trekke seg uten noen form for forklaring eller følger av uteblivelse. For vår forskning vil det ikke være av interesse å løfte frem hverken enkeltpersoner eller selskapsnavn. Vi har valgt å gjøre undersøkelsene *anonyme*. På tross av at vi ønsket anonymitet så vi at prosjektet falt under bestemmelsene som gjelder til Norske samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) som meldepliktig prosjekt. Årsaken til at prosjektet med søknadsplikten var at vi benyttet oss av opptakere i dybdeintervjuene. Søknadsskjema til NSD ble sendt inn og vi startet arbeidet med datainnsamling etter at godkjennelsen forelå. Det er ellers ingen øvrige sensitive forhold å ta hensyn til med tanke på utvidede konsesjoner og liknende. For øvrig er det å nevne at vi skal følgelig overholde personopplysningsloven og forvaltningsloven i kontekst til forskningsarbeidet.

4.0 Funn

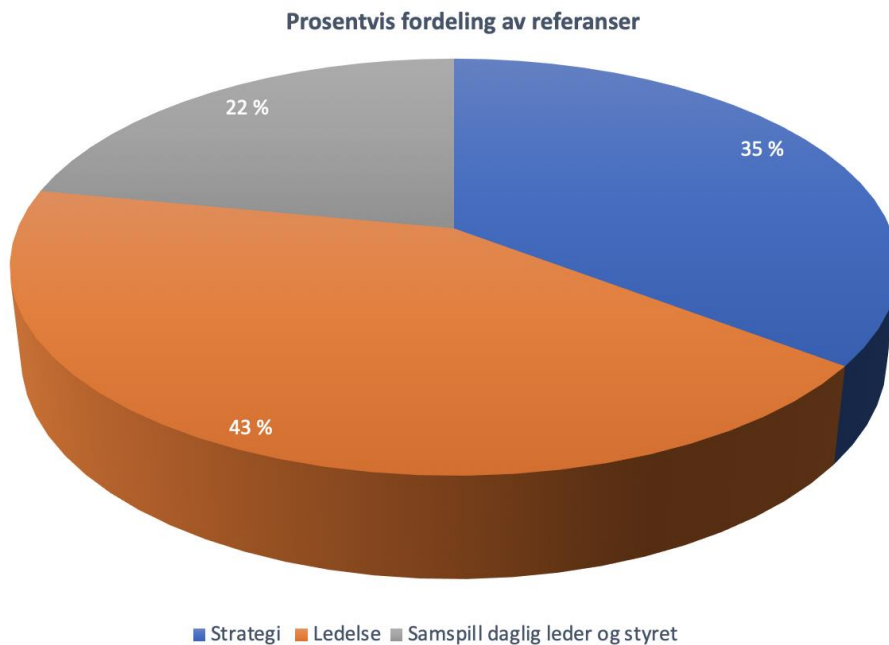
For dette kapittelet retter vi søkelyset på hvordan det meget omfattende datamaterialet har blitt analysert og tolket. Det har vært et krevende arbeid hvor vi ut fra vår tilnærming startet med nærmere femti kategorier, og etter kondenseringen var utført satte vi igjen med tre hovedkategorier og tjuetjue underkategorier. Vi har i gruppen diskutert rekkefølge, antall og kategorier med mer, alt sett opp mot våre forskningsspørsmål og problemstilling. Med henvisning til de store datamateriale vil dermed også bli presentert en rekke funn for å grundig belyse informantenes meninger. Under følger en figur som beskriver datamaterialet sortert i hoved - og underkategorier.



Figur 5: Kode -og kategorioversikt

Tre av hovedkategoriene opplevde vi underveis i prosessen at nærmest ble definert av seg selv. Dette som følge av forskningsspørsmålene og den datafangsten som naturlig kom ut av dette. Strategi, ledelse og samspill mellom daglig leder og styret. Vi forsøkte oss på å legge til to nye hovedkategorier være seg kultur og endringsledelse. Etter å ha jobbet oss igjennom materialet identifiserte vi at disse to temaene hadde sin naturlige tilhørighet under ledelse som hovedkategori. Derimot var en del av læringsprosessen at *kultur* og *endringsledelse*, dog som

underkategori, har en stor forklaringskraft på problemstillingen. Informantene har signalisert at dette er viktige områder og vi så at kultur og endringsledelse er tematikk som vi mener har av betydning for gjennomføring av vellykkede snuoperasjoner. Under følger en prosentvis oversikt over hvordan referansene i hovedkategoriene fordeler seg. På tross av at alle forskningsspørsmålene har fått lik oppmerksomhet fra vår side i intervjuene, kan vi registrere nedenfor at den prosentvise fordelingen er interessant.



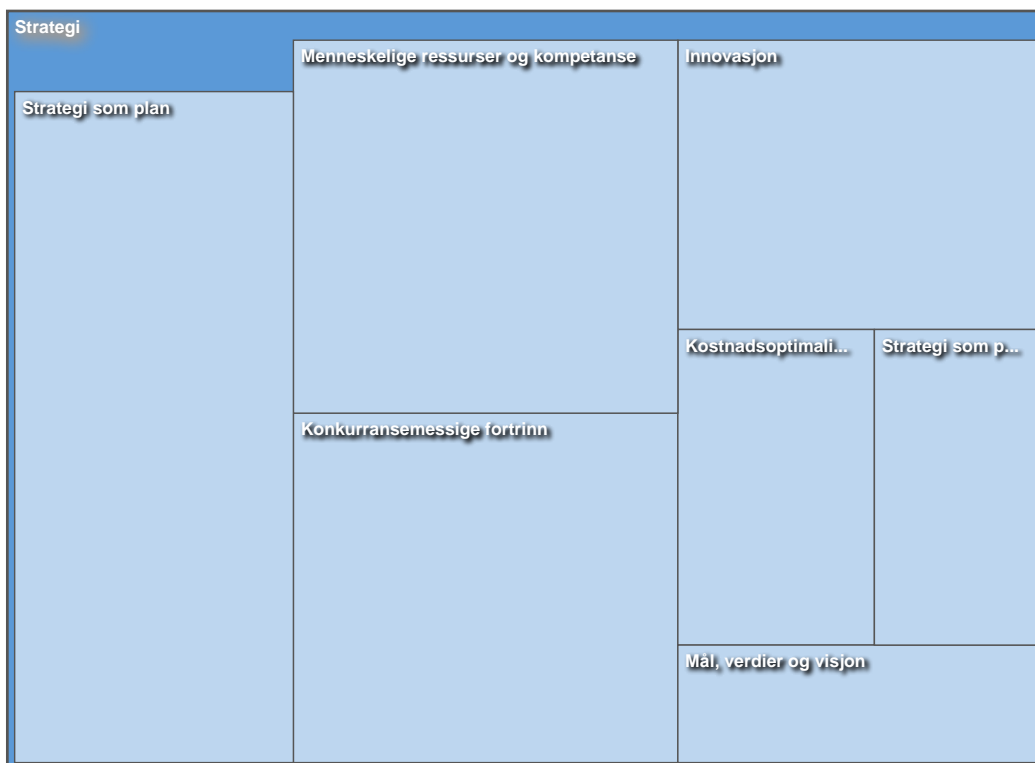
Figur 6: Prosentvis fordeling av referanser i hovedkategorier

Vi vil i funnkapittelet presentere alle hovedkategorier med tilhørende underkategorier og hvert tema vil avsluttes med en oppsummering. Det ble observert i analysedelen at noen av kategoriene grenset over i hverandre, men vi har forsøkt å sette avgrensninger og tatt våre forbehold slik at datakvaliteten er tolket under de hovedtemaer hvor de mest nærliggende hører til.

4.1 Strategi

Strategidefinisjonen under har vi tidligere omtalt i teorikapittelet og er en definisjon som vi mener er en svært dekkende og forklarer på en moderne måte hvordan man kan se på strategi som fagområde. «Strategi er langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt for en organisasjon på

lang sikt, som skaper en konkurransemessig fordel i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetninger av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger» (Erichsen, Solberg , & Stiklestad , 2018, s. 258). Figuren under illustrerer strategi som hovedkategori med tilhørende underkategorier. Noen av punktene vies mer plass til enn andre basert på antall funn og observasjoner som er gjort. Vi tolker det også som interessant at flere av underkategoriene som vi har definert og gjort datafangst på, er deler og elementer av strategidefinisjonen ovenfor.



Figur 7. Hovedkategori «strategi» med underkategorier

Noen funn og utsagn er av ganske lik karakter og vi vil gjengi de utsagn som er sterkest og klarest i sitt budskap sett opp mot forskningsspørsmålene i oppgaven. Det er også ønskelig å vie plass til noen av informantenes strategidefinisjoner. Årsaken er at vi ser interessante felles trekk på hva som de ulike daglige lederne tillegger strategibegrepet.

«Strategi er, hva gjør du, du har satt deg noen mål. Og hva gjør du for å komme dit. Det er strategi for meg, og da har vi jobba med å ha en sånn, whatever, tre til fem års strategi, og hvilke punkter vil vi henge det på?» (Informant 7)

*«For meg er strategi hvilken vei jeg vil, hvilken vei vi har tenkt oss, hvilken vei går vi?»
(Informant 5)*

«Strategi beskriver jo egentlig hvilke rammer som man skal utføre de handlingene som fører til det resultatet som man ønsker seg, ikke sant. Og... hvis man sier at heller den der logiske rekkefølgen da av sammenhenger som jeg da klarer å bruke det er jo at vi .. vi.. og den kan jo gjøres egentlig begge veier, men som jeg så, så setter vi oss et mål og så velger vi en strategi for å komme til det målet. Så ser vi på hvilke kompetanser som skal til for å levere på de strategiene.» (Informant 1)

Når vi ser litt holistisk på hvordan informantene responderer på definisjonen av strategibegrepet, peker våre funn mot at flere i felleskap definerer strategi som *veivalg sett opp mot definerte målsetninger*.

4.1.1 Mål, verdier og visjon

Som en viktig del av strategiformuleringen til virksomheter er begrepene visjon, mål og verdier. Uten et klart definert målbilde og ønsket situasjon er det vanskelig å navigere. En visjon er selve ledestjernen og det virksomheter skal strekke seg etter. Dernest finner vi overordnede målsetninger, som er med på å operasjonalisere hvilke områder selskapene ønsker å lykkes med. Verdigrunnlaget og selskapets verdier er også viktig i denne forbindelse og skal være med på å hjelpe eiere, ledere og ansatte til å definere hvordan man skal opptre internt i virksomheten og ut mot markedet. Verdigrunnlaget ligger tett inn til kulturbegrepet som vi senere skal omtale i funnkapittelet. Vi gjorde noen interessante funn i analysedelen som vi nå skal sette eksempler på. Informant nummer fire forteller hans pragmatiske syn på mål og hovedmålsettinger. Gjennom et kundesentrisk syn hevdet informanten at det må knyttes mål til ansatte og at kundene har en like stor prioritet. Når informanten trakk frem hva som fikk de ansatte til stå opp om morgenen, så pekte han på deres verdier som var; tillitt, respekt og entusiasme.

«Så må man være god på det, så må man stå på. Og det tror jeg har vært viktig i disse to åra. Og det er hovedstrategien. Kunder og så er det også ansatte.» (Informant 4)

Informant fire hevder at hele basisen for å kunne drive en virksomhet er i gjennom mål. Dette gjelder både for ledere og ansatte.

«Altså du kan ikke gjøre noe hvis du ikke har et mål og jobbe mot». (Informant 4)

Gjennomgående opplevde vi at informantene hadde sterke og klare formeninger knyttet til virksomhetens ambisjoner. Informant syv orienterte oss at det ikke var noe alternativ å lede virksomheten uten at det forelå en klar visjon. Informanten redegjør sitt syn på en slik måte at det ikke nødvendigvis må ikke bare være klart definert, men målene og visjonen må klart henge sammen. Avslutningsvis legger informantene også til at deres definerte verdier gjør at det blir en «rød tråd» mellom visjon, mål og hvordan man skal etterleve verdiene. Og verdiene har blitt til gjennom involvering og gruppearbeid.

«Jeg kan ikke fordra ting om henger, alt må henge sammen, jeg har en visjon, jeg har et mål, jeg har og det går helt ned til handlingsområder til de enkelte områdene.» (Informant 7)

«Ja ja. For snill, engasjert, trivelig og ansvarlig er det som er våre verdier som gjør at vi drar ting sammen og...» (Informant 7)

«Ja, jo men det er jo det det handler om, men vi jobbet jo også fram de verdiene vi endt opp med da og vi har også jobbet fram eh, det du kaller hverdagsreglene og det er jo det vi kaller vanlig folkeskikk som sagt da. Men det er gjort i samarbeid og i grupper knyttet til, for å involvere folk da.» (Informant 7)

Informant seks var også svært tydelig på at målsetninger er essensielle og vedkommende fokuserer på målsetninger knyttet til hver eneste ansatt. Dette var også felles kommunisert og den største åpenhet knyttet til. 10% omsetnings forbedring pr person utgjør mye på totalen. Mål og avlønning ses på i denne konteksten, men skal ikke vies plass til under dette punktet. Når verdiene omtales så sier informant seks følgende om sine verdier og ansattløfter:

«Så vi tilpasser den noe, men kundeløftene våre, det er tre kundeløfter og de tre verdiene våre. Som da er mere sånne ansattløfter. De beholdes. Og hvis de skal endres så må det være en god grunn til det, men vi endrer dem ikke fordi at vi ikke får det til, da må vi bare jobbe hardere.» (Informant 6)

Vi opplevde i dybdeintervjuet gjort med informanten ovenfor at dette var innarbeidede verdier som lå i «ryggraden» til de ansatte, arbeidet med over tid og skulle hjelpe hver enkelt og selskapet på vei mot målet.

Tydelighet i målsetninger kunne vi se hos flere av informantene. Et eksempel på dette fant vi blant annet hos informant nummer 2. Der var hovedmålet av økonomisk karakter og snuoperasjonen var en prosess på over tre år i lengde.

«Så det var jo han jeg på en måte forholdt meg til hele tiden, og han var jo... opptatt av å se at pilene begynte å peke i riktig retning.. så jeg ga dette tre år på at vi skulle klare å komme i null i fra minus 35. og.. vi klarte det!» (Informant 2)

Oppsummering mål, verdier og visjon

Flere av informantene var tydelige på at visjoner, mål og verdier er kritisk essensielle å ha på plass i en virksomhet, og særskilt i en snuoperasjon. Målene bør være klare, men kan forandre seg underveis i en turn around hvor prosessen kan oppleves som en krisesituasjon, noe som er naturlig. Visjonen er gjerne samlende, og verdiene later det til at alle informantene bruker aktivt fra et lederspesspektiv for å lykkes i gjennomføringen av snuoperasjonen.

4.1.2 Konkurransmessige fortrinn

Vi skal i neste punkt snakke om verdien av menneskelige ressurser som et eget konkurransefortrinn. Her gjorde vi såpass mange interessante observasjoner at vi ønsket å ha dette som eget punkt i oppgaven da alle informanter snakket varmt om betydningen av mennesket som ressurs, og verdi for organisasjonen. Men først ønsker vi å rede ut funn på generell basis under konkurransemessige fortrinn. For at selskaper skal ha legitimitet i markeder med konkurranse, er de avhengig av at deres materielle og immaterielle ressurser kan bidra til å skape konkurransefortrinn. Observasjoner og funn knyttet til konkurransefortrinn i snuoperasjonene ønsker vi her å belyse. Menneskelige ressurser har vi viet mye plass til på neste punkt og disse ressursene er et sentralt konkurransemessig fortrinn. Nå vil det fokuseres på øvrige ressurser som informantene hevdet at skapte konkurransemessige fortrinn og var å anse som strategiske ressurser. Hvor vidt de enkelte ressurser satt sammen for å skape en dynamisk kapabilitet, vil denne forskningen ikke kunne

besvare. Derimot hevdet alle informanter at enkelte ressurser hadde stor verdi og var med på å forklare at de oppnådde konkurransemessige fordeler.

«Det er jo å ha gode prosjekter som sklir og man tjener penger på, så blir folk. Det er det som gjør det gøy da.» (Informant 4)

Informant fire hevdet at det var essensielt å vinne gode kontrakter og ha riktig utstyr for de ulike jobbene, dette for å kunne skape lønnsomhet og sikre arbeidsplasser over tid. Riktig utstyr var i så måte de maskiner som ble benyttet for å løse oppdraget ute i felt. Det var også en gjennomgående tone blant informantene at egenkapital, likviditet og øvrig finansiering var kritisk for å få gjennomført de vellykkede snuoperasjonene.

«Cash is king» (Informant 5)

Informant nummer 1 presiserer viktigheten av å ha finansiering på plass i det snuoperasjonen skulle iverksettes, og som vi ønsker å beskrive som en materiell ressurs og et konkurransemessig fortrinn i denne konteksten. Selve forutsetningen for å få gjennomført de uttalte ambisjonene var å få avklaring på fremmedkapital.

«Så derfor så reiste jeg Norden rundt og snakket med banker og leasingselskaper for å skaffe og etablere 1 milliard.» (Informant 1)

Informant nummer to opplyste om tre grunnpilarer som var vesentlige for å skape konkurransemessige fortrinn. Igjen var økonomi en av de viktige ressursene som lå til grunn for å skape konkurransemessige fordeler.

«Det er kapital, du har nødt til å ha noen kroner i bunn for å drive en virksomhet. Også må du ha et produkt eller en ide som et eller annet som kan selges som markedet er opptatt av, så er det ansatte. Og jeg har likestilt de tre bestandig.» (Informant 2)

Oppsummering konkurransemessige fortrinn

Gode maskiner, skalerbart produksjonsutstyr og andre materielle ressurser har informantene uttrykt at har vært en viktig forutsetning for å oppnå konkurransemessige fordeler. I tillegg til dette har informantene gjort det tydelig for oss at en annen forutsetning for å snu de negative

tallene var at selskapene hadde nødvendig finansiering på plass, tilstrekkelig med arbeidskapital og likviditet underveis og ikke minst tilgang på egenkapital og eller fremmedkapital og finansiering.

4.1.2.1 Menneskelige ressurser og kompetanse

I virksomheter er selskapets ansatte og ledere å anse som en viktig immateriell ressurs. Årsaken til at dette er en av de viktigste ressursene er at disse er svært vanskelig å imitere. Kompetanse og kunnskap er gjennomgående observasjoner vi gjorde oss i møte med informantene og noe som ble viet et betydelig fokus. Riktig kompetanse i ulike roller og ledere som hadde kvalifikasjoner for å mestre sine oppgaver ble sett på som viktige «eiendeler» i en snuoperasjon. På et generelt grunnlag så opplyste informantene at ble det gjennomført en endringsprosess i snuoperasjonen, hvor medarbeidere som ikke presterte/passet inn ble erstattet med ny riktig kompetanse og motivasjon. I enkelte av virksomhetene ble en del av de ansatte ei heller erstattet.

«Det viktigste verktøyet jeg hadde var jo å gi tid til de fire lederne rundt meg. Ikke sant, det er jo de som sørget for å gjennomføre de forandringene som man hadde et ønske om å få gjennomført.» (Informant 1)

«For å få gjennomført en del av de endringene på kultur og personalorganisasjon er det kjempeviktig.» (Informant 1)

Informant 1 benytter god tid ved å fortelle om viktigheten av de ansatte som nærmest et sentralt verktøy og middel for å få til gjennomføringen av snuoperasjonen. Denne kompetansen var også relatert og å anse som et sterkt bidrag i endringsprosessene relatert til organisasjonskultur og personal / bemanning. Det ble også tillagt at kompetansen var viktig i selve snuoperasjonen på kort sikt, men skulle også være en «asset» for fremtiden.

Informant 3 oppgir også at de menneskelige ressursene er kritisk viktig med hensyn på å skape konkurransekraft og verdi ovenfor kundene. Gjennom å stadig fokusere på hva som de ansatte kunne gjøre noe med, og fjerne fokus fra hva personalet ikke kunne råde over, resulterte dette til at de ansatte benyttet sin kompetanse på de «riktige» oppgavene.

«Det sitter kompetente personer vi hadde, han controlleren min, han var jo siviløkonom og sjefen hadde masse kompetanse og lagersjefen. Så det er viktig at du bygger opp en gruppe som har nødvendige bakgrunn og kompetanse da.» (Informant 2).

Informant 2 supplerte sine kommentarer med å fortelle at en av de viktigste årsakene til at snuoperasjonen var vellykket var selve logistikk-kompetansen som han selv besatt. Informant 2 snakket også varmt om verdien av leveransen på deres tjenester og at det var opplevd kvalitet og service på tjenestene som ble satt pris på i markedet.

«Og og ... altså hele, suksessfaktoren der var at det, rett og slett service». (Informant 2)

På oppfølgingsspørsmål hos informant 5 uttrykkes det at svak kompetanse og umotiverte medarbeidere ble byttet ut til fordel for medarbeidere som ønsket å gjøre en forskjell.

«og du kan jo kalle det kompetanse eller folk, du kan jo kalle det hva du vil, det er nettopp det som skjer, vi reduserte ned bemanningen og mer en doblet produksjonen.» (Informant 5)

I forlengelse av denne kommentaren så uttrykte informant 5 det som sentral å få på plass nøkkelmedarbeidere for hans virksomhet etter hvert som tilgangen på kompetansen er i hans råderett.

«Så det blir veldig ofte til det at, okay du, vi vet at vi måtte ha en økonomisjef, vi vet at vi måtte ha en teknisk sjef og vi vet jo at det er prosjektleder. Det hadde seg sånn at den prosjektlederen var den du fant først. Ja vel da ansetter og så må du bare tilpasse organisasjonen etter hvert som de kommer inn.» (Informant 5)

«Så må det jo også sies da på økonomidelen så har vi en økonomi på konsern (sier et navn men får det ikke med meg, ett eller annet) for øvrig. Som er altså da et fantom. Og han er, han har vært en sterk bidragsyter.» (Informant 5)

Informant 5 har selv klare formeninger om retning og veivalg, men poengterer til stadighet at uten å ha bransje og fagkompetanse og ha nøkkelpersoner inne i leveransene, så vil ikke resultatene bli på langt nær så gode som alternativet.

Videre er det interessante funn hos informant 6 fra dybdeintervjuet hvor vedkommende orienterte om kvalitet fremfor kvantitet blant staben.

«Ja, ja det er det, du må ha riktig kompetanse og du tenger ikke være så mye folk hvis det er den rette kompetansen.» (Informant 6)

Et annet interessant sitat fra informant nummer 6 tar også for seg vedkommende sine tanker om human kapitalens verdi. Dette var en kommentar vedkommende også relaterte til bransjekunnskap og ledelse av snuoperasjoner.

«Du må heller investere i kompetente mennesker som er her og så må du ta vekk de menneskene som du ikke gidder å investere i.» (Informant 6)

Som et viktig grep i snuoperasjonen opplyste informant nummer fire til oss at det å beholde sine ansatte så lenge som mulig, var å anse som viktig. Samtidig så er det viktig å sikre å få erstattet medarbeidere som ikke innehar den kvalitet som etterspørres. De to påfølgende eksemplene under illustrerer holdningen til kompetanse og erfaring.

«Ja. Vi har nok bytta ut noe, noen nøkkelpersoner i ledelsen, ikke sikkert det er hovedgrunnen altså, jeg tror ikke det er noe vanskelig å finne svaret, det er... ehm... egentlig kanskje færre personer i ledelsen. Men, personer med mer erfaring.» (Informant 4)

«Du, vi er veldig få, vi er veldig få, så da er det heller at 2, 2 eller 3 uerfarne er erstattet med erfaring da.» (Informant 4)

Informant fire henviser til tidligere erfaring av at det har straffet seg med uerfarne mellomledere. Selv om det er gode kundeprosjekter vil riktig erfaring være avgjørende for at prosjektene skal være lønnsomme. Svak kompetanse ble i snuoperasjonen erstattet med erfarne og dyktige ledere. Informant fire kommenterer også at det er viktig at man skal ansette kompetente ledere i snuoperasjonen med en langsiktig horisont og samtidig jobbe kontinuerlig for å beholde dyktige og motiverte mennesker.

En ting handler om å ansette riktig kompetanse, men informant nummer èn påpekte viktigheten av å tiltrekke seg riktig kompetanse, men ved bruk av innleide konsulenter og

spesialkompetanse. Management consulting og bruk av strategirådgivere var et strategisk og viktig verktøy for å navigere hurtig i prosessen med å snu virksomheten. Årsaken til at eksterne ble engasjert var at ekspertkompetanse på prosess og strategistyring var mangelfullt internt. Innleide konsulenter ville gjennom en revisjon umiddelbart belyse unødvendige oppgaver og bemanning. Noe kanskje interne ledere ikke ville ønsket å trekke frem og ei heller belyst, i fare for selv å være overflødig og dermed i faresonen.

«I: ja, da er det i turnaroumdet. Da. Det begrepet som jeg synes var veldig viktig. Det var å ... leie inn hjelp til metode, fordi at jeg visste jo hvordan resultatet skulle bli. Men jeg visste ikke hvordan jeg skulle komme fram dit, og det er jeg veldig dårlig på egentlig». (Informant 1)

Informant nummer syv benytter også rikelig med tid for å snakke om human kapitalens verdi. Både i strategi og operative prosesser med ledere og ansatte poengteres det hvor viktig det er å ha et velfungerende team og ledergruppe, med riktig, men ulik kompetanse.

«Men det som er viktig for meg i forhold til uansett hvilken type jobb jeg har hatt, det er, det handler om at jeg må ha et godt team rundt meg. Jeg stiller bare sammen med teamet mitt, jeg er aldri noen soloplayer. Så jeg bruker, de som sitter rundt meg i min ledergruppe. De må være aktivt med og spille med.» (Informant 7)

Oppsummering menneskelige ressurser og kompetanse

Etter å ha analysert dette punktet så var våre refleksjoner at informantene hevdet at menneskelige ressurser og kompetanse har spilt en meget viktig brikke og har vært en stor forklaringsvariabel for den vellykkede snuoperasjonen til de respektive. Dette var den underkategorien som alle intervjuobjektene fremhevet samt at den hadde flest referanser og kommentarer.

4.1.2.2 Innovasjon

Nye arbeidsprosesser, nyutviklede maskiner, nye produkter og tjenester samt raffinering av eksisterende teknologi, er eksempler på innovasjon som våre informanter trakk frem i et ledd i å stadig levere resultater i snuoperasjonen. I dybdeintervjuene kom det frem flere eksempler på hvordan ny teknologi og bedre arbeidsprosesser var med på å styrke snuoperasjonen. Alt med hensikt på bedret *inntjening* og eller reduksjon av *kostnader*. Informantene kunne vi

oppleve som begeistret i måten de snakket om innovasjon. Drivkreftene i tillegg til reduserte kostnader og eller optimering av inntjening, var bedret rykte og renommè. Hele seks av syv informanter har trukket frem innovasjon uten at dette var forespurt om direkte. Temaet vokste frem av seg selv gjennom våre semistrukturerte intervjuer. Vi mener innovasjon er en meget interessant underkategori, og er i sin tur med på å besvare forskningsspørsmålet om hva slags strategier selskaper har benyttet for å lykkes med snuoperasjoner.

«Hva er pakken du tilbyr da, hvor god kan vi være med å jobbe fra de tusenvis av innovasjonsløsningene som vi har tilgjengelig gjennom konsernet vårt og hvor vi legger stor vekt på som vi kan dra nytte av. Ehm, det med å bistå med rådgivning i forhold til det å være tett på her og også så har vi en del veldig gode verktøy på innovasjonssiden som kan hjelpe oss» (Informant 7).

Informant syv er tydelig på at kundenes forventninger i markedet styrer deler av innovasjonsløpet. Det er også uttalt mål i selskapet å benytte innovasjon som konkurransefortrinn med tanke på å ta ut gode marginer, få konkurransedyktige priser og derav økt volum og topplinje. Det er vesentlig at maskinparken er av en karakter som tillater nettopp dette, uttrykker informant syv.

«Så da måtte vi ha mere kapasitet, hvis ikke hadde vi ikke noe vekstcase.» (Informant 7)

Informant tre ga oss interessante funn i forbindelse med hvordan strategi ble linket opp mot innovasjon. Informanten ga uttrykk for at innovasjon var en selvfølgelighet for deres selskap. Kontinuerlig var målet med innovasjonen å oppnå konkurransekraft, og at det var samhandlingen med teamet som skulle lede til utvikling og nye prosjekter.

«Så... en en strategi må aldri bli en unnskyldning for ikke å være innovativ». (Informant 3)

«Men i forhold til mitt team, diskuterer jeg ikke om vi kan det her eller ei. Altså that's not on the agenda. Selvfølgelig kan vi det. Eh og fordi det har vært dårlige tider skal vi så levere dårligere.? Nei. Tvert imot, vi skal heller innovere.» (Informant 3)

«Innovasjon er viktig. I måten vi tenker på, og våre resultater og vårt målepunkt. Og en måte vi definerer oss selv på» (Informant 3)

Informant nummer 3 opplyste også at et viktig konkurransefortrinn i hans virksomhet var evnen til å innovere i måten distribusjonen av tjenestene ble utført på. Ved å synliggjøre for interessenter hvor «smerten» ligger var det enklere å lykkes i salgsprosessen. Denne endringen var å anse som vesentlig. Interessenter ble også satt opp mot hverandre og dette ga en verdifull effekt.

«I et produkt som mitt da er du nødt til å snakke inn i hvor the pain er. Eh og hvordan blir målet, hva er målet, hvem, det gjør xxx-selskaper. Så er det andre posisjonering grepet jeg gjorde var gikk og snakket med de xxx.» (Informant 3)

Informant 2 sin persepsjon har også en vinkling vi mener er interessant i denne underkategorien. Informanten påpeker at hele bransjen sammen har jobbet med å automatisere og ta i bruk nye teknologiske løsninger og arbeidsprinsipper, for å effektivisere leveransen av tjenester. Selvgående trucker og digitale løsninger skulle erstatte og redusere behovet menneskelig arbeidskraft. Reduksjon ble målt og oppnådd i forbindelse med redusert bemanning og tilsvarende kostnader. Noen eksempler fra informanten følger.

«Siste 15 årene så har jo liksom det med automatisering stått veldig i høysetet her da, altså det har skjedd så mye på det området der.» (Informant 2)

«Altså jeg har jobba veldig mye med automatisering. Og og det går jo på kostnader, for at å klare å plukke og pakke 30 varelinjer i timen. Hvis du kan øke det til 60, så sparer du da penger på, på spesielt på bemanningssiden.» (Informant 2)

«Automatiseringsprosessen ga oss jo et skikkelig løft.» (Informant 2)

Informant seks gir en skildring om eget selskap sett i lys av hele bransjens behov for å innovere. Millioninvesteringer med mål om effektivisering og fremtidig avkastning. Bærekraft og miljøhensyn er også drivere som blir en del av konkurransefortrinnene, i tillegg til bedring på økonomisiden.

«...Jeg var veldig tydelig på at når jeg to over at nå er det slutt på å prate om at vi skal utvikle bransjen for det har bestandig sagt. Men nå skal vi gjøre det, og hvis vi får råd til det, så skal vi investere i framtidsrettet måte å drive undervisning på og det skjedde allerede i fjor. Da drev vi på å bygge opp en ny pedagogisk plattform, ny undervisningsplan og alt sammen. For å digitalisere XXX. Og så kom jo Koronastengingen midt i fleisen på oss. Og da gikk jo alle de tankene og ideene over til hardcore handling til å kjøpe inn utstyr. Nå skulle vi digitalisere og nå har vi jo, nå er det jo snart et år siden vi måtte stenge ned. Men vi er den eneste XXX i hele Norge som har digitalisert kursene.» (Informant 6)

Forenkling, digitalisering og automatisering var også et middel som informant nummer 1 hevdet var viktig som en del av snuoperasjonen. Ved hjelp av IT og teknologi skulle arbeidsoppgavene flyttes fra de ansatte og over på kunden, ved at kunden selv utførte arbeidsoppgaven gjennom web-applikasjoner.

«Ja, men det som vi sa var at sånn self service betyr vi skal lage systemer som gjør at kundene kan hjelpe seg selv. Og hva er det? Jo, det er en webløsning som gjør at du kan bestille XXX selv.» (Informant 1)

Oppsummering innovasjon

Å benytte innovasjon som immateriell - og strategisk ressurs for å oppnå konkurransefortrinn, er det mange virksomheter som tilstreber å strekke seg mot. Vi har gjort interessante og varierte funn på hvordan innovasjon benyttes hos informantene. Raffinering av arbeidsprosesser, utvikling av ny teknologi og fokus på forskning og utvikling med hensyn på kommersialisering, har vært sentralt hos de fleste av våre informanter. Motiv har som tidligere blitt nevnt vært reduksjon i kostnader, forbedring av inntektsstrøm og i tillegg kunne forsterke eget selskaps image og rykte gjennom å ta en posisjon innen bærekraft.

4.1.3 Strategi som plan

Strategi er som vi tidligere har nevnt både en plan og en prosess. Når vi snakker om strategi i konteksten av en plan så har vi fått opplysninger vi finner for tiltalende. Dette skal følgelig også ses opp mot teorien i vår drøfting. Vi opplever det også som interessant at det er noe forskjeller i måten det er arbeidet med strategiplanlegging, og hva som blir prioritert og

nedfelt. Informant nummer fire fortalte oss at omgivelsene hans var omskiftelige og at behovet for å ha kortsiktige strategier var viktig.

«Tja. For vår del så er det jo nei men det er jo ikke det at vi ikke har strategi da, men den må ikke være for langsiktig, det må være et ganske kort strategiløp, bransjen vår snur veldig fort, og da er det veldig lurt å ha en strategi i forhold til kunder, altså hvem skal være våre kunder da.» (Informant 4)

Informant nummer én ga oss en forklaring vi måtte analysere et par ganger, da vi ikke helt sanset hans mening. Men etter å ha gått igjennom datamaterialet på nytt ser vi at vedkommende hadde en soleklar formening om hvilke strategi han skulle benytte, men at han verifiserte strategien med eksterne strategikonsulenter, for så å involvere de ansatte i en styrt og intelligent prosess.

«Ja, det er konsulentselskapet XXX, med han som er leder der, som leder av den restrukturering/ omstrukturings avdelingen. Kjempeflink, har et godt forhold til han enda, har brukt han flere ganger. Og så sa jeg at jeg har 10 prosjekter som jeg vil iverksette i dette turnaroumdet. Og dere må hjelpe meg med å gjennomføre det.» (Informant 1)

Videre forteller informant nummer én hvordan han i forkant av snuoperasjonen hadde sett for seg at maktbalansen skulle være med hensyn på eierskapet til kunden. Dette var en helt ny måte å gjøre det på.

«Hvis du eier kundeavtalene så har du makt.» (Informant 1)

Maktbalanse og noe motstridende interesser mellom daglig ledelse og eiere vil fra tid til annen være til stede i næringslivet. Persepsjon og ulik forståelse av situasjonen kan være med på å forklare dette. Informant nummer 1 nevnte at så snart vedkommende hadde selv muligheten til å foreta seg grep, så var ting enklere. Planleggingsprosessen var dermed selvstyrt og kontrollert.

«Ja jeg tror vel sånn egentlig at i forbindelse med dette turnaroumdet her. Så var nok planleggingsprosessen ... altså den... Når du jobber i et så stort corporatesystem og du hele

tiden er tvunget til å gjøre det i feil tinga. Du må gjøre det som er galt. Ikke fordi det er ulovlig eller fordi det er dårlig moral eller fordi at det går tvers over dealen». (Informant 1)

I forbindelse med strategiplanleggingen opplyste informant 1 i dybdeintervjuet at som en sentral del av planleggingen var onboarding av ekstern strategirådgiver og fasilitator.

«Hvis jeg skal trekke frem noe av det viktigste? Så tror jeg at jeg vil trekke fram at jeg valgte ... en ekstern fasilitator.» (Informant 1)

Videre om planlegging redegjør informant nummer tre at han mener planlegging også må være styrt, og at det er viktig at dette skjer også i forkant av strategiarbeid. Han setter også begrepene strategi som plan opp imot strategi som prosess, noe som er interessant. Informant nummer tre forteller også i dette intervjuet at raffinering og arbeid med strategien «underveis i marsjen» er viktig.

«Ehh... ekstremt viktig. Men veldig ofte gjort helt feil, men ekstremt viktig. Hvis du ikke har en retning, for hvor du gjerne vil hen, som de sier hjemme: If you don't know where you are going, how do you know you are lost.» (Informant 3)

Informant nummer to ga klart uttrykk for at strategiplanen er til enhver tid retningsførende og bærebjelken for det som skal leveres. Vedkommende nevnte dette i sammenheng med at det var viktig å følge ulike prinsipper, som skulle gjøre at de ansatte fikk en forutsigbarhet og kundene fikk levert sine varer i tide. Det ble trukket frem rammeverk og «Toyota metoden» og med andre ord Lean-prinsipper som ble lagt til grunnet som metode. Dette ble koblet opp mot strategien. Noe annet som fremkom i dybdeintervjuet med informant to, var at det var daglig leder som var arkitekten og meislet ut strategien som selskapet skulle levere på.

«Så det er døds viktig. Så det å ha en ordentlig strategiplan det er.... Veldig viktig, helt klart.» (Informant 2)

Informant nummer 7 opplyste til oss at strategien til selskapet var et klart definert vekstmål og gjennom investeringer, og med øvrige grep skulle de ha de riktige forutsetninger for å lykkes med dette arbeidet. Strategien som var nedfelt og planlagt i forkant av gjennomføringen ble fulgt. Videre opplyste informanten at strategiplanleggingen ikke var et «one man show», men

en prosess hvor ledergruppen ble involvert. Det var avsatt et par dager spesifikt for strategiarbeidet. Se eksempler under.

«Så da la vi da frem, vi hadde laget da en ambisiøs vekstplan og vi fikk gjennomslag for det også for konsern. Konsernledelsen, og fikk da penger til ja, var vel 45 mill, for ei ny maskin. Den installerte vi i desember. Ble ferdig installert i desember 19. og da hadde vi lovt betydelig vekst allerede i 20.» (Informant 7)

«Ja, så strategiplanen er jobbet fram sammen med strategigruppa». (Informant 7)

«Essensielt at du har en plan og at du følger opp på den». (Informant 7)

Informant nummer fem bekrefter også at de har utarbeidet en strategiplan. Dog så mener informanten at mye av strategien er i vedkommende sitt hode. Den fysiske strategiplanen ble produsert sammen med styrets leder, og var et dokument som vi opplevde at det var daglig leder som «eide». Se eksempler under.

«Vi har jo naturligvis meislet ut den strategien og det er den som vi skal følge, ikke sant og han følger opp at det skjer, ikke sant og han kommer også opp med i at det bare hva vi gjør framover». (Informant 5)

«Det er den strategien vi har hatt hele tiden faktisk, men for at vi skal hele tiden komme på jobb, så må vi også ta noe underbetalte priser bare or å ha kontinuiteten gående.» (Informant 5)

Oppsummering strategi som plan

Strategiplanlegging er noe de fleste av våre informanter har et sterkt forhold til. Vi registrerer oss at de fleste daglig lederne er de som eier prosessen, men at noen få samhandlet med eget styret i utviklingen av denne. Vi har også fått forståelse av at flere av de daglige lederne er bevisst på å involvere de ansatte i implementeringen av strategien, dette for å sikre motivasjon og involvering. Det kan tenke seg til at det er eierskap som er målet med dette, men det gir ikke forskningen vår svar på. Et siste funn er at strategiplanen må ses i sammenheng med at dette er et levende dokument, og må kontinuerlig raffineres og blir en naturlig del av prosessarbeidet.

4.1.4 Strategi som prosess

Å omtale strategiplanlegging uten å nevne at strategi er en levende prosess, blir feil både i teorien og etter å ha intervjuet våre informanter. Disse temaene springer begge ut av strategi og er sterkt knyttet til hverandre. Når strategi som prosess blir diskutert med informantene, opplyser nærmest alle at arbeidet med å levere på strategien i stor grad er levende og en prosess under konstant utvikling, som nevnt også i punktet ovenfor. Et strategidokument er styringsdokumentet som kun er korrekt i samme tid som det utferdiges og knapt nok det. Dette skyldes blant annet at omgivelsene endrer seg raskt og at det som før var rammebetingelser den ene dagen, brått kan endre seg til dagen etter.

Informant nummer 3 eksemplifiserer for oss verdien av strategi som prosess. Vedkommende forteller i dybdeintervjuet at strategien har ingen verdi dersom den ikke blir arbeidet med i det daglige. Det gjelder både de ansatte og ledelsen og synspunktene rundt veivalg blir til gjennom en åpen kultur, og hvor det er takhøyde for å diskutere konstruktive alternativer. Og for vedkommende er prosessen langt viktigere enn kun å forholde seg til planen. Se eksempler nedenfor.

«...så uten en strategi da har du ingenting i min verden... ehmmm... men måten du bruker og jobber med den... det er der det går galt.» (Informant 3)

«Men det er en dynamikk og det er det samarbeidet, og de konflikter som vi skaper med vilje. Vi skaper ekstremt mange konflikter med vilje fordi vi vet det er der resultatene kommer. Sånn gjør vi det med strategi.» (Informant 3)

«Men det er en strategi, altså det-, en plan og prosess det vil jeg gidder jeg ikke. Prosessen er langt viktigere. Enn planen. Men jeg er bare ekstra stort, altså de vet hvor vi skal hen, de har sattet med teamet og definert det.» (Informant 3)

Informant 2 deler også sine erfaringer og forteller om at hele snuoperasjonen var fylt med endringer som dukket opp underveis i prosessen. Det var svært mange «stener som ble snudd» for å sikre en vellykket gjennomføring.

«Altså, vi gjorde, alt ble jo endret. Det var jo ingenting som var likt da vi kom ut på den andre siden. Alt var endret, ny kundestruktur, ny sortimentsstruktur, ny organisasjon og hele. Alt ble snudd på hodet» (Informant 2)

Videre om strategi som prosess gjorde vi interessante funn hos informant nummer 6. Vedkommende endret strategien vesentlig underveis. Fra å være omsetningsfokuserte ble strategien endret til å ha en mer kundesentrisk tilnærming og dette sett i kontekst med posisjonering av virksomheten. Se eksempel under.

«Vi har jo i strategien vår så har vi, eh... vi har tatt vekk det å skule bli størst mulig. Det var jo i våre strategier fra vi ble XXX i 2010, det endret vi for 4 år siden. Fra å ha vekstplaner så gikk vi til å bli den foretrukne» (Informant 6)

Vi har også et interessant eksempel fra informant nummer 5 som vi ønsker å dele i denne rapporten. Han peker på at retningsendring er helt naturlig og organisasjon må være smidig for å tilpasse seg rammebetingelser, marked og omgivelser.

«For plutselig så... du staker ut en kurs og så finner du ut at du må, du må vike litt til høyre eller venstre for å komme dit du egentlig vil.» (Informant 5)

Oppsummering strategi som prosess

Strategi som prosess bør ses i sammenheng med strategi som plan, da disse henger sammen. Flere av informantene hevder at strategien er levende og må endres i takt med endringer i markedet. Det er spesielt å registrere at kundene, kostnader og menneskelige ressurser som er driverne for endringene, som løpende gjøres i etterlevelsen av innholdet i strategiformuleringen.

4.1.5 Kostnadsoptimalisering

I en snuoperasjon er det ofte to hovedmålsettinger med tanke på å bedre det økonomiske resultatet. Vi har sett at i tillegg til inntekstoptimaliserende tiltak så har informantene rettet et enda større fokus på kostnadsreducerende aktiviteter. Vi får opplyst av flere av informantene at det er enklere å redusere kostnader enn det er å øke topplinjen hvor fortjenesten er i behold.

Informant nummer én startet med å forklare at det enkleste av virkemidlene i en snuoperasjon var å gripe tak i kostnadsbildet. Han hevdet at en solid revisjon av disse hadde en stor effekt. Dette med den kunnskap at vedkommende også var godt kjent med at det er også andre virkemidler som ville ha en effekt i snuoperasjonen. Andre virkemidler ble også benyttet må det tillegges og er også tidligere omtalt. Reduksjon i bemanning og overlappende funksjoner ble sammenslått med hensyn på effektiviseringsgevinster. Se eksempler under.

«Det var jo kostnader. Vi gikk rett på kostnadene. Og for det er jo det enkleste og det raskeste. Så jeg mener, altså man sitter... Jeg husker jeg satte og lagde disse 10 prosjektene presenterte de til konsulentselskapet og sånt og jeg husker jeg forsøkte å flette inn noe, som hadde med inntekter eller kultur eller sånne ting å gjøre, men, jeg tror jeg kutta det ut etter hvert og jeg bestemte meg for å bare fokusere på kostnader. Rett og slett.» (Informant 1)

«Ja, de sa at jeg sa at jeg hadde et behov for å få snu dette selskapet, i en skikkelig turnaround, vi har alt for my kostnader, vi er alt for topptunge, vi tjener ikke penger uavhengig av hva vi gjør. Vi må flytte, vi må kutte hovedkontoret. Vi har 200 ansatte i byen XXX, 200 ansatte i ... Nei, det var det ikke, det var 180-90 ansatte i byen YYY. 80-90 i byen ZZZ, så var vi 80-90 i på HK, så var vi 60-70 i byen NNN.» (Informant 1)

Informant 2 også kommenterte viktigheten for han hva gjaldt å få kontroll på kostnadsnivået. Bemanningsreduksjon, restrukturering på hvilke varer som leverte fortjeneste samt transportkostnader var de viktigste områdene for informanten. Se nedenstående tre eksempler.

«Altså ja, vi var jo så langt unna å gå konkurs, ikke sant. Så .. hvis vi ikke hadde fått ned kostnadene så hadde jo sjappa vært lagt ned. Så... det var sortimentet så var det bemanning, altså personalet for å få det ned.» (Informant 2)

«Altså transportkostnadene var jo helt Texas...» (Informant 2)

«Bare stopper litt med nedbemanning fordi at det.. i mange av disse prosjektene mine så... når du hyrer inn en sånn fyr som meg for å jobbe logistikk-løsninger rundt omkring så ender det veldig ofte opp med at du klarer deg med, færre mennesker.» (Informant 2)

Informant seks orienterte oss om sitt kostnadsfokus og hevdet at det var viktig å fortsette å bruke penger, selv om du skulle dra ned på områder som var unødvendig og som ikke førte til inntektsvervelse.

«Og da var det to ting, du må kutte kostnaden og så må du øke topplinja. Veldig enkelt. Og kutte kostnader, det er ikke å spare penger på doruller, men det er å bli kvitt millionene, det er ikke småpenger.» (Informant 6)

En annen informant som var meget tydelig på viktigheten av å gripe tak i kostnadsbildet som en del av snuoperasjonen, var informant nummer 5. Som han selv sa så var det kritisk viktig å få både kontroll og starte reduksjonen av unødvendige kostnader. Av unødvendige kostnader pekte han på demotiverte ansatte som ikke leverte det som var forventet. Han uttrykte seg slik i intervjuet.

«Da jobbet jeg ikke veldig mye med strategiprosesser i det hele tatt, da va det bare en ting som stod i hodet mitt, og det var å begrense kostnadene eller begrense blødingen mest mulig, det var det eneste som foregikk i skallen min da.» (Informant 5)

«Naturligvis kvitt deg med alle de folka som ikke er motivert for å være med, og det var en del.» (Informant 5)

«Da tenker jeg på lønn. Kostander ja, det er kostnader jeg vil snakke om hele tiden.» (Informant 5)

Oppsummering kostnadsoptimalisering

Våre informanter la betydelig vekt på kostnadskontroll og betydningen av dette i en snuoperasjon, og at det var svært viktig å gjøre en revisjon på alle typer kostnader. Videre ble det utredet hvor vidt kostnadene var nødvendig med tanke på verdiskapning, og ikke minst få stoppet alle unødvendige kostnader som var identifisert knyttet til store poster som bemanning med mer.

4.1.6 Oppsummering av strategirelaterte funn

I totaloppsummeringen for hovedkategorien og temaet strategi ønsker vi å analysere de samlede funn i oppsummeringen fra underkategoriene. Denne oppsummeringen ses opp imot og relaterer seg til forskningsspørsmålet strategi for denne masteravhandlingen. Vi gjentar forskningsspørsmålet. Hvilke *strategier* har lederen valgt for å forbedre resultater i egen virksomhet?

De vesentlige funnene vi har gjort i vårt analysearbeid relatert til hva slags strategiske tiltak og strategier ledere har benyttet i snuoperasjonen, er både flere og gjentakende. Vi ønsker å oppsummere de aller mest betydningsfulle og gjentakende aktivitetene.

Mål, visjoner og verdier:

- Klare mål og kortsiktige delmål samt strategier relatert til disse har betydning.

Kostnadsoptimalisering:

- Nedbemanning og fokus på andre unødvendige driftskostnader. Reforhandling av avtaler med leverandører er andre eksempler.

Konkurransefortrinn:

- *Menneskelige ressurser og kompetanse:* Fokus på riktig kompetanse og profiler utheves som meget sentral i snuoperasjonen.
- *Andre ressurser:* Økonomi, likviditet og finansiering skaper handlingsrom og bedrer forutsetningen for å lykkes. Effektive maskiner og utstyr skaper konkurransemessige fortrinn.
- *Innovasjon:* Digitalisering, automatisering og prosessforbedring skaper konkurransemessige fortrinn.

Strategi som plan og prosess: Avhengig av plan, men at planen følges, jobbes med og revideres kontinuerlig i henhold til omgivelser.

4.2 Ledelse

«Ledelse stammer fra det engelske ordet *leadership*» (Erichsen, Solberg , & Stiklestad , 2018, s. 41) som vi tidligere har omtalt. Det er gjort mye god forskning knyttet til ledelse og dette har vi latt oss inspirere av. Vi har for denne oppgaven valgt å se på ledelse i kontekst med snuoperasjoner, og studert hvordan ledere har utøvd ledelse for å snu negative resultater til positive tall. Vi ser av datamaterialet at under lederskap er det spesielt interessante funn og dermed har dette temaet og fått tildelt rikelig med spalteplass. Under hovedkategorien ledelse har vi syv underkategorier som vi ønsker å gjengi funn i fra. Vi har observert at mange av underkategoriene har sammenfallende funn, hvor noen har sterkere sammenfallenhet enn andre. Sett i en helhet så mener vi at underkodene totalt sett også representerer en god verdi. Dette av den årsak at det er gjort nyttige observasjoner på underkategorier på tross av det er færre informanter som har utalt seg. Under følger figuren som illustrer hvordan fordelingen av underkategorier reflekterer hovedkategorien ledelse.



Figur 8. Hovedkategori «ledelse» med underkategorier

Vi vil innledningsvis i funnkapittelet om ledelse starte med noen av informantenes ledelsesdefinisjoner. Dette ønsker vi å bringe frem slik at vi ser hva som blir tillagt av egne erfaringer sett opp imot det teoretiske rammeverket. Informant syv redegjør for oss hva vedkommende legger i begrepet ledelse. Vi ser at det snakkes både om hva leder skal fasilitere og hva leder skal kunne forvente å få tilbake.

«Altså for meg så handler jo det om det å, tilbake til det med clear accountability. Å skape tydelige rammer og tydelige forventninger. Også handler det også om å skape forutsetninger for at man skal lykkes...» (Informant 7)

«...Så i ledelse så legger jeg vel det å skape gode rammer for at den enkelte skal kunne lykkes. På en måte.» (Informant 7)

Informant tre ga oss sin definisjon på ledelse og vi observerte at vedkommende hadde en tilnærming om at kunnskap og kompetanse som var i besittelse hos lederen, skulle etterleves av medarbeidere. Videre kunne vi observere at lederen hadde et ansvar om å skape og tilrettelegge for at selskapet lykkes.

«For meg er ledelse evnen til å ... få en rekke mennesker til å adoptere en viss atferd og en vist mindset for å lykkes med din strategi.» (Informant 3)

«Det er det som er ledelse. Det er evnen til å skape ditt team eller teams så du får gjort det som skal gjøres.» (Informant 3)

«Altså ledelse handler om å få ting gjort gjennom andre vanligvis da, for det er jo den vanlig formelle definisjonen føler jeg er en av mange definisjoner.» (Informant 7)

Ovenfor ser vi hvordan informant nummer syv definerte ledelse, og vi ser at sitatet at det er en oppgaveorientert tilnærming vedkommende har til ledelsesdefinisjonen.

Informant seks har følgende definisjon på ledelse. Vi ser at også denne informanten tillegger begrepet betydning i form av leder som rollemodell, skikkelse i selskapet, og at det skal være en tosidighet i form av både å beslutte og kunne bli oppfattet på en tilfredsstillende måte.

«Ja, ledelse er for meg, for meg så er det først og fremst en rolle du har. Som jeg sa i stad. Hvis du har en rolle som leder så, så betyr det at det er eh, du som bestemmer. Og det å få be-, du kan ikke bestemme noe som folk ikke blir med på, men du må bestemme.» (Informant 6)

Som en avsluttende definisjon på ledelse, har vi lyst til å nevne informant nummer fem og vedkommende sine tanker rundt begrepet ledelse. Vi opplever også her at vedkommende tillegger at det som er viktig, er at de ansatte skal oppleve medbestemmelse i samspillet mellom daglig leder og de ansatte.

«Ja, altså, jeg har jo min måte å utøve ledelse på, så får jo andre ha sin, jeg vet jeg ikke, men altså, inkluderende atferd det synes jeg er vesentlig.» (Informant 5)

Dersom vi ser på informantenes definisjoner i et fugleperspektiv, velger vi å analysere det dit hen at lederne ser på ledelse som et mandat og en rolle. Det handler videre om å ta beslutninger som involverer de ansatte, og hvor det er viktig at de ansatte blir lyttet til og opplever medbestemmelse.

4.2.1 Lederstil

Lederstil var den underkategorien under ledelse som skilte seg i størst grad ut og hadde flest referanser med tanke på Nvivo sitt analyseverktøy. Vi opplevde at dette samtaletemaet var noe som informantene hadde stor interesse av, og vurderte som viktig i forbindelse med ledelse i en snuoperasjon. En observasjon vi gjorde var at informantene fortalte at de hadde et bevisst forhold til hvordan lederstil de utøvde i ulike faser av snuoperasjonen. Vi så en klar tendens på at informantene tidlig i en snuoperasjon definerte en krise, var direkte og hadde autoritær tilnærming. Etterfulgt av dette kunne vi observere at lederne benyttet en mer involverende lederstil. Med andre ord ser vi at det var situasjonsbestemt hva slags lederstil informantene utøvde.

Informant nummer fire fokuserte i stor grad om å snakke om hans lederstil i form av å vise vei for de ansatte, gå foran som et godt eksempel og ikke minst være operativt delaktig i leveransen, og det sammen med de ansatte. På spørsmål om vedkommende ble sett på som en støttende og inkluderende leder eller en autoritær leder, så svarte informant fem at han blir sett på som en inkluderende leder, hvor han tok med ansatte i beslutninger og prosesser. Samtidig så var informant nummer fem tydelig med sine ansatte tidlig i snuoperasjonen og

redegjorde for at det er en krise. Vedkommende var meget ærlig og tydelig på hva som var konsekvensene av å ikke få utført de «riktige» tingene.

«Går veldig mye på hva du går ut for å utføre, og å bistå kanskje mer det enn rein ledelse. Men det med å gå foran og kokkelere og være prosjektleder. Og leve på den måten.»

(Informant 5)

Informant nummer én snakket utfyllende om lederstil og var meget bevisst på sin egen utførelse av ledelse i snuoperasjonen. Som vi kan se av utsagnet nedenfor så var vedkommende bevisst på hva slags ledelse som ble utøvd til hvilken tid i snuoperasjonen. Krisemaksimering ville skape at de ansatte blir skjerpet og involveringen ville skape motivasjon.

«Jeg tror nok at i de 90- 100 dagene så har jeg nok vært autoritær. Det er liksom, dette har vi nødt til å gjøre, dette skal gjennomføres, når du på en måte har fått litt sortert ut hvem du skal ha med deg videre da. SÅ endret iallfall jeg lederstil til å bli litt sånn inkluderende. Da trenger du liksom, et litt.. Du står liksom i krigen du har liksom kommet deg gjennom det du står på den andre siden. Du må begynne å oppføre deg mer som en inkluderende leder enn en som er på en måte en diktator. For en sånn diktatorisk lederstil får jo mest gjort på en måte.»

(Informant 1)

«... Ja, men det er jo på en måte en forutsetning for enhver lederstil. Klare rammer. Synes jeg, og det ligger jo der i bunn. Hvis ikke du har gitt folk klare rammer så kan jo ikke du forlange noe av de, på en måte litt som å møte seg selv i døra. (Informant 1)

I det siste sitatet kan vi også identifisere leders holdning med hensyn på at det skal foreligge et tosidig ansvar. Dersom man skal kunne forvente resultater må du også være tydelig på hva som skal utføres og hvilket ansvar andre har.

Det er også å observere interessante funn om lederstil fra informant nummer tre. Daglig lederen i dette selskapet, var opptatt av å lede på en slik måte at de ansatte skulle involveres. Det er takhøyde for at de ulike individene kan mene ulikt, og dermed utfordres de ansatte i felleskap opp imot strategien som er nedfelt. Vedkommende benyttet mye tid for å redegjøre for viktigheten av å skape rammer gjennom involvering, som ga psykologisk sikkerhet.

«Og.... Eh... så det jeg har skapt det er en virksomhet hvor vi har, det vi kaller very high psykologisk sikkerhet. Og høy psykologisk sikkerhet det betyr at alle i denne her virksomheten er veldig komfortable med å utfordre vår strategi og utfordre meg og hverandre. Meget komfortabel med å prøve noe ut ved at jeg sier at det er forsket på å feile og det å gjøre feil. Altså det er en failiure det er en mistake. Det miljøet har jeg skapt. We may make some mistakes, but we don't fail.» (Informant 3)

Funn fra informant nummer 2 var også av det interessante kaliberet. Denne daglige lederen ga oss blant eksempel på at det å vise folkelighet og «være en av gruppen» er viktig for å oppnå tillitt. Relasjonskompetansen og involveringen som det ble lagt opp til, var to interessante observasjoner, slik vi vurderer det. Vedkommende snakket også varmt om verdien av å være ryddig i prosesser, både med ansatte som leverer og de som ikke produserte etter forventningene.

«Og... da nytter det ikke at jeg står med mørk dress på et eller allmannet(?) møte i kantina og forteller at nå skal vi gjøre sånn og sånn. Da er det å ta på seg ola-buksa og være med litt ute i felten og få dette her til å fungere i praksis. Og da må du definitivt snake på en måte som gjør at Karin ute på lageret skjønner hva du prater om.» (Informant 2)

«Lederskap ja, går veldig mye på det å få med deg de ansatte på ideene dine da. Og men samtidig så må du være sjef, så du må kunne skjære gjennom en gang i blant og. Si at, nå har jeg hørt dette her for nå gjør vi det sånn.» (Informant 2)

Informant syv ga oss også funn på underkategorien lederstil. Vi ser at denne informanten, som de andre, var opptatt av involverende og støttende lederskap. Vedkommende trakk frem flere eksempler hvor hun var opptatt av å gi klare forventninger til arbeidet som skulle utføres. Arbeidet ble inspisert i etterkant og at hjelp ble tilbudt ved behov. En til en møter ble benyttet ofte til oppfølging på det som var planlagt og avtalt i felleskap. Se eksempler nedenfor.

«Nei, det mest sentrale tror jeg igjen vil si ...e... det med involveringa av folk. Altså bruk av folk, og ønsker og deres, altså engasjement og interesse og ja.» (Informant 7)

«... situasjonsbestemt ledelse tror jeg jeg har, jeg driver med.» (Informant 7)

Fra informant nummer seks kunne vi se at funnene var ganske tilsvarende som fra de andre informantene. Involvering gjøres i prosessene, men samtidig så ble det tydeliggjort at det var lederen som hadde siste ordet. Vi fant også eksempler fra informanten på at vedkommende hadde et moderne menneskesyn, med hensyn på at han ønsket å se hver og en ansatt og tilpasse seg de ansattes behov. Han appellerte til å få vite de enkeltes behov for at vedkommende igjen skulle kunne tilpasse seg og skape en fleksibilitet. Alt sett opp imot å få til gode felles resultater.

«Og det å involvere folk i beslutninger og inkludere folk i det som foregår det er en viktig del av ledelsen og så er det det med at lederen må tørre å ta avgjørelser som han står for selv.»
(Informant 6)

«Veldig tydelig. Det er ikke noe, det er ikke noe urimelig med det, hvis du har for eksempel, vi har jo mange som har småbarnsforeldre og ja, sånn som det her da, som ikke ønsker å jobbe så mye overtid. Det er veldig fair for da snakker vi om det, og så sier jo vedkommende at du jeg kan ikke jobbe så mange kvelder, jeg kan ikke jobbe så mye overtid jeg. For det er hektisk med barnehagehenting, og skole og fotballtrening og det er en fair sak.» (Informant 6)

Oppsummering lederstil

Å skape resultater gjennom andre er en kunst. Å skape resultater gjennom andre i en snuoperasjon, er enda en større kunst. I teorien har vi sett at relasjonskompetanse og evne til å involvere de ansatte er avgjørende på en slik reise. Samtidig har vi gjort funn på at flere av informantene har vært autoritære innledningsvis i en snuoperasjon. Dette med bakteppe at det var viktig for informantene å male «fanden på veggen» og definere krisen. Dernest har informantene tilkjennegjort for oss at det er essensielt å være involverende videre i snuoperasjonen, slik at de ansatte selv ønsket å bidra positivt inn i en slik prosess.

4.2.2 Motivasjon

Motivasjon, enten det er en indre eller ytre form, er det både ledere og ansatte behøver for å kunne prestere. Skal du levere på toppnivå, slik en snuoperasjon krever, er virksomheten avhengig av at ledelsen skaper rammeverket for ytre motivasjon, slik at viljen til samhandling gjør seg gjeldende. Vi har gjennom informantene gjort funn som tilsier at motivasjon er en av flere viktige temaer i en vellykket snuoperasjon. Informant nummer én nevnte blant annet:

«Men alle blir sånn kjempesamarbeidsvilling, da det var strategien.» (Informant 1)

«Nei, jeg tror, kanskje hemmeligheten til denne lojaliteten til prosessen da. Ble skapt på den første workshopen fordi at alle var enige om at dette, vi må gjøre noe, dette må gjøres vi kommer til å gå uten jobb alle mann.» (Informant 1)

Ovenstående sitat supplerer det første sitatet fra informant én. Vedkommende mente at workshopen og samhandlingen mellom ledelse og ansatte, dog på planlagte prosjekter, var det som skapte motivasjon til de involverte i prosessen. «Alle mann til pumpene» prinsippet lå til grunn. Dette skulle de klare sammen.

Informant nummer tre delte med oss hva vedkommende mente var et av suksesskriteriene til å oppnå motivasjon. Medarbeideres evne til å fritt tenke, samhandlingsprosesser og personlig utvikling var budskap som informanten trakk frem i dybdeintervjuet. Se eksemplene under:

«Å gi ansvar. Hva er det viktigste for menneskers motivasjon. Å føle at du deler noe, det går helt tilbake til neandertalertiden.» (Informant 3)

«En av de tingene som jeg brukte veldig mye og som kanskje er minst gransket når det går dårlig det er å fasilitere. At du selv holder deg igjen, og du gir plass til de andre og får de andre på banen for når folk er usikre så er det vanskelig.» (Informant 3)

Også informant to delte sine tanker knyttet til motivasjon som tema. Åpenheten knyttet til hvor utfordrende posisjon selskapet var i skapte i seg selv en motivasjon for de ansatte. En slik situasjon vil hente frem ekstra styrke hos de ansatte.

«Dette med motivasjon har vi vært innpå, det var altså, jeg var så åpen og ærlig som jeg kunne og de ansatte var på en måte klar over at klarer vi ikke så legges sjappa ned, så det å være transparent der og å være ærlig det var vel ikke alt som ble sagt, men i forhold til de ansatte, de fleste ansatte var jo på lageret, enkle mennesker for å si det enkelt.» (Informant 2)

Informant nummer syv snakker også om åpenhet og bruk av arenaer for å presentere situasjonen slik som den var på uke og månedsnivå. Dette være seg ansikt til ansikt eller distribuert informasjon gjennom sosiale medier. Målet var å skape tilhørighet og stolthet.

«Altså engasjement og stolthet og det å at folk skal føle stolthet over arbeidsplassen sin det medfører høyere nærvær, de medfører engasjement og at de vil engasjere seg så kanskje det er en sånn bit oppi der da.» (Informant 7)

Tilbake til involvering som tema med hensyn på å skape motivasjon i selskapet kommer også informant nummer syv inn på. Vedkommende hevdet at stolthet til arbeid og engasjement var et resultat av bevisst involvering. Arenaer som ble benyttet var i samhandlingsmøter, en til en og gjennom øvrig organisasjonsutvikling.

«Nei, det mest sentrale tror jeg igjen vil si ...e... det med involveringa av folk. Altså bruk av folk, og deres, altså engasjement og interesse og ja.» (Informant 7)

Vi opplevde at informant nummer seks også hadde gode poenger som tilsa at motivasjon bygges bevisst fra ledelsens side, igjennom å benytte sosiale medier og direkte kommunikasjon til å presentere status og økonomi. Insentivordninger knyttet til dette var et annet poeng, men skal omtales for seg selv senere i dette funnkapittelet.

«Hvis XXX går i pluss, og så har vi en modell for hvordan dette her er. Så får alle overskudd, eller en del av overskuddet. Og da begynner plutselig økonomirapportene å bety noe. For at på en månedsrapport nå så gjør jeg det veldig enkelt.. Jeg skriver denne månedens omsetning, det er det ene dem får. Og det andre tallet det er resultat.» (Informant 6)

Oppsummering motivasjon

Det er ingen farbar vei uten motiverte (mellom)ledere og ansatte. Gjentakende blant informantene var det viktig å krisemaksimere, slik at de ansatte forstod hvilken situasjon selskapet hadde havnet i. Denne krisemaksimeringen gjorde at de fleste medarbeider forstod stundens alvor og reagerte med å vie kraft til videre arbeid og innsats. Ledernes videre involvering av de ansatte i snuoperasjonen ledet også til økt motivasjon og arbeidslyst. Vi kunne også observere at lederne benyttet både en til en kommunikasjon og annen

kommunikasjon, for å gjøre tilgjengelig informasjon om løpende status i forhold til ordinær drift.

4.2.3 Incentivordninger

Det er flere aktiviteter som kan menes å bidra til økt produktivitet, eierskap og leveranser. Fra teorien kan vi registrere at noen hevder at incentivordninger bidrar til økt motivasjon blant både ansatte og ledere. Vi skal ikke i dette forskningsarbeidet drøfte incentivordningens innvirkning på motivasjon. Vi har allikevel gjort noen interessante funn i hvordan ledere opplever at å stimulere ansatte, ved bruk av ulike kompensasjonsordninger bidrar til fokus og bedret prestasjon. Flere av informantene opplyste i våre møter at de hadde innført bonusordninger og andre prestasjonsbaserte ordninger. Dette med mål om å få tilbake bedre leveranse og økt arbeidsinnsats i snuoperasjonen. En annen interessante observasjon var at disse ordningene var ikke på individuelt plan, men kollektive ordninger. Lederne hevdet at disse ordningene førte til at teamene bedret sitt samlede bidrag og produksjonskraft.

«Og så innførte vi et prestasjonslønnssystem og det fungerte veldig, veldig bra og.... Ja jeg har gjort det i flere virksomheter da på, som rådgiver da». (Informant 2)

«...hver måned så fikk du utbetalt den prestasjonslønna, sånn hvis du oppnådde gode resultater da». (Informant 2)

Informant nummer to fortalte om sitt syn på kollektiv prestasjonsbasert avlønning, dette skulle komme på toppen av ordinær individuell godtgjørelse. Vedkommende hevdet også at ordningen han innførte for denne virksomheten, var noe han hadde innført i andre bedrifter med gode resultater.

«Og kun gruppebelønning og ikke individuell, jeg har ikke noe god erfaring med individuell avlønning da. Men det gikk jo på, uavhengig av bedriftens resultat». (Informant 2)

Også informant seks hadde sine klare tanker knyttet til incentivordninger i snuoperasjonen. Vedkommende benyttet ordet delingsøkonomi og alle skulle få mulighet til å ta del i overskuddet som virksomheten skapte.

«og det fant jeg på med en gang jeg tok over XXX i XXX. At jeg innfører noe som heter delingsøkonomi.» (Informant 6)

Informant nummer fem delte også med seg sine tanker knyttet til insentivprogrammer. Vedkommende fortalte at innføring av bonusprogram bygd på en kollektiv lest skaper resultater utover det vanlige. I tillegg hadde de innført et aksjeprogram som gjaldt for alle og som hadde det samme motivet for økt leveranse, nemlig samhandling og ekstra motivasjon.

«Vi jobber med det samme, vi jobber vel med bonuser eeh, ja. Det er mer bonus enn Rapporter(?) skal jeg være helt ærlig. (Informant 5)

Funn gjorde vi også hos informant nummer fire. Vedkommende innførte også et bonusprogram, som skulle være likt for alle og på gruppenivå.

«Ehm, er det noen bonusløsninger du har for dine ansatte eller er det noe, hva er det du må... I: ja, v har en bonus og den er lik for alle.» (Informant 4)

Oppsummering insentivordninger

Informantene i denne forskningsrapporten informerte at de hadde ulike kollektive prestasjonsbaserte program, som de ansatte fikk ta del i. Samtlige informerte at de var tilfredse med feedbacken fra de ansatte på disse programmene. Informantene delte videre med oss at de mente at disse insentivordningene var med på å bidra til at ledere og ansatte presterte bedre snuoperasjonen.

4.2.4 Informasjon og kommunikasjon

I vår analysefase dukket det opp flere funn i underkategorien som vi definerte til «Informasjon og kommunikasjon». Vi så at informantene delte med seg sine erfaringer og at dette var vesentlig i kontekst med temaet ledelse. Når vi snakker om informasjon og kommunikasjon i denne funndelen, peker vi både på eksempler som går på enveis og toveis kommunikasjon. Hva gjelder «informasjon» tillegger vi dette begrepet data som styrt fra avsender og ledelsen til de ansatte, med andre ord enveiskommunikasjon.

Funn fra informant fire er interessant i den forstand, at vedkommende presiserte i intervjuet viktigheten av å holde de ansatte orientert om hva som er «rikets tilstand». Spesielt knyttet til

økonomi delte vedkommende status i sine møter, med henblikk på at alle skulle vite hvordan selskapet presterte til enhver tid. På spørsmål om vedkommende mente at denne transparentheten knyttet til selskapets daværende svake resultater skapte motivasjon og ny giv, bekreftet daglig lederen dette. Kundeleveranser hvor inntjeningen i prosjektet var fraværende ble også eksemplifisert. Se eksempler nedenfor på *informasjon*.

«Så er det viktig å informere de ansatte og det er jo for alle sammen at det er åpent, og de, også økonomien er helt åpen.» (Informant 4)

«Jeg kjenner jo de som prøver å ta til seg ansvaret litt selv og da gjennom løp og noen da prosjekter... det dukker opp noen prosjekter som man, ja, innimellom taper mye penger på.» (Informant 4)

Informant nummer én var også meget tydelig med de ansatte i forbindelse med å fortelle hva slags situasjon de befant seg i. Svake resultater ble blåst stort opp og krisemaksimeringen var i gang. Åpenhet kunne vi registrere og samtidig at det ble oppmuntret til ekstra innsats i kommende tid.

«De hadde fått trykket opp første side på VG hvor det stod liksom, XXX er konkurs, bl.a. så var det jo masse sånne senarioer så fikk man jo litt å jobbe med og jeg husker at når det begynte å utkrystallisere seg for deltakerne der oppe at vi kom til å nedbemanne kraftig så for å ta ned kostnadene, for vi hadde jo bygget opp et alt for store overheadkostnad, alt for mye kostnader på hovedkontoret alt for mye kontrollfunksjoner på hovedkontoret.» (Informant 1)

Også informant nummer syv delte opplysninger med oss, om hvordan vedkommende styrte informasjonsflyten var i snuoperasjonen. Som vi kan se av sitatet nedenfor, så kan vi vurdere det slik at det var viktigere enn tidligere å fokusere på å distribuere informasjon etter hvert som det ble tilgjengelig. Se eksempler nedenfor.

«Eller jeg vet ikke om det var et viktig grep, for det vet jeg ikke hvordan har vært før, men de har ikke fokusert så mye på informasjon så kanskje handler det om det da. Så jeg er en sånn type rett fram veldig tydelig på sånne ting.» (Informant 7)

«Jeg har en måneds oppsummering med sånn fra alle, vi har ukentlige infoer ut med hva som skjer. Vi har etablert ei Facebook gruppe, for at du liksom skal få sånn raskt info ut hvis noe skjer i fabrikken». (Informant 7)

Videre ønsker vi å se på eksempler og funn fra kommunikasjon. Hovedsakelig eksempler og toveiskommunikasjon mellom daglig ledelse og de ansatte. Funn fra informant nummer tre har vi tidligere omtalt i oppgaven hvor fokuset har ligget på det positive, med andre ord det som virket å fungere. Denne type kommunikasjon og retorikk er interessant i seg selv. Dette er funn hvor det fokuseres på og stimuleres til å ta tak i områder som er innenfor egen kontroll. Fokuset kan vi også vurdere å tillegge en verdi av at avsender er opptatt av at budskapet er forståelig.

«Det kommer utrolig mye bra ut av å fokusere på det som virker.» (Informant 3)

«og gi feedback på det som virker god og det er egentlig det som virke godt. Fordi det finnes en teori det her med appreciative enquiery. Hvis du leser det, så leser du nesten buddhisme.» (Informant 3)

Persepsjon er også informant fire opptatt av. Vedkommende delte med seg av erfaringer og holdninger, knyttet til hvordan budskap kan gå fra avsender til mottaker. Vi opplevde i intervjuet og i analysen at vedkommende leder var opptatt av likeverd. Lederen skulle være på samme «nivå» som de ansatte og at det var viktig å skape forståelse.

«Altså det er kommunikasjon, du skal snakke sånn at det er forståelig, du skal ikke tro at selv om han er konserndirektør at han som sitter der med masse bakgrunn og kompetanse eller noe, har ikke filla peiling på hva du prater om innen logistikkverdenen da.» (Informant 4)

«Nemlig. Men dette skal du også ha ned til de som jobber på lageret hos deg. Så det, hun XXX som går ned og plukker med tralle varer ett eller annet sted. Hun skal også forstå dette her og hun skal assosiere seg med det. Og det har vært veldig viktig for meg opp gjennom alle de lederstillingene jeg har hatt oppgjennom årene.» (Informant 4)

Åpenhet og det å gi et realistisk bilde av situasjonen, fortalte informant nummer fire til oss at var noe vedkommende alltid har vært bevist på. Dette skapte verdi og ny energi i snuoperasjonen.

«Helt åpen, jeg viste regnskapene svart på hvitt på tavla og gikk, altså jeg var helt transparent. Og så... det var jeg veldig nøye på altså. ... du fikk et team også de ansatte på lageret var like opptatt av budsjettoppnåelse og kostnadsbesparelse og sånt som jeg var. Så du fikk et Team ute på XXX med et par og 20 ansatte som sa at dette». (Informant 4)

Informant syv fortalte at vedkommende var lydhør i møter med sine ansatte, og at dette hadde det blitt gjort endringer på over tid. En kommunikasjonsform som ikke var selvsagt, men dog velvalgt. Aktiv styring gjennom persepsjon og felles forståelse ble også trukket frem i eksempel nummer 2 nedenfor.

«En god lytter, og jeg har lagt veldig vekt på kommunikasjon. Det var ikke så mye av det før.» (Informant 7)

«Nei, men når du kommer inn i en sånn situasjon så er det viktig å skape, at alle har det samme bildet av hva situasjonen er da.» (Informant 7)

Oppsummering informasjon og kommunikasjon

Det er flere funn på hvordan de enkelte informantene så på sine informasjons – og kommunikasjonsoppgaver. Vi observerte at flere av informantene skapte en form for krisemaksimering gjennom å være transparentene med situasjonen selskapet befant seg i. Flere opplyste om at de er ærlig og direkte i sin kommunikasjon, samt at det var viktig å hyppig gi tilgang til relevant informasjon. Å bruke et «enkelt» og forståelig språk nevnes i noen av intervjuene.

4.2.5 Organisasjonsstruktur

Det siste punktet innenfor funn i hovedkategorien ledelse er organisasjonsstruktur. Vi har gjort noen observasjoner her som vi selv mente at burde vies en egen underkategori. I snuoperasjoner er restrukturering ofte et tema som bringes på banen, og endringer blir iverksatt på bakgrunn av revisjoner som blir utført i forkant. Vi gjorde funn knyttet til informantenes historier, sett i sammen med hvordan de ønsket å strukturere arbeidet i selve

snuoperasjonen, samt at enkelte informanter fortalte om restrukturering i ordets riktige forstand. Gjennomgangstonen var at det i stor grad handlet om «slanking» av topptung ledelsen, samt fokus på egen ledelse for å bedre strukturer. Vi registrerte at flere av informantene hadde sett for seg en ny struktur i det snuoperasjonen skulle iverksettes.

Informant nummer 1 fortalte oss i intervjuet at et viktig grep i snuoperasjonen var å restrukturere virksomheten. Desentraliseringen i forbindelse med endringen i strukturen skulle ikke gå på bekostning av evnen til å skape ny forretning, markedsandel eller kundetilfredshet. Restruktureringen skulle være akkurat på grensen til endring i parameterne ovenfor.

«Og til slutt så desentraliserte vi jo og salgsvdelingen og vi desentraliserte liksom, vi hadde veldig. Vi begynte å kanskje gå litt i oss selv. Og si det at nå, nå har vi kuttet ut alle funksjonene i landene».. (Informant 1)

Videre delte informant 1 med oss at vedkommende sin hypotese om desentralisering ga betydelig besparelser for virksomheten.

«Altså... ja, en forretningsmodell er jo en desentral struktur. Så klart målet vi ville ha var jo en desentral struktur, så det er jo. Ja, altså vi går fra en sentral til en desentral struktur for det er billigere.» (Informant 1)

Informant nummer syv fortalte at vedkommende hadde fokus på egen struktur i snuoperasjonen, og at dette skulle være en brikke i puslespillet om bedret økonomisk utvikling.

«Det er en av mine styrker. Jeg er veldig strukturer, så er jeg veldig flink til å følge opp. Det lite som slipper unna på en måte. Jeg gir veldig mye, eh.. delegerer mye også.» (Informant 7)

Endringer i struktur, med ganske tilsvarende karakter som eksempelet ovenfor fra informant nummer 1, så vi også at informant nummer seks hadde et godt eksempel på. Vedkommende trakk frem at det var essensielt å endre hele strukturen, slik at virksomheten fikk de riktige forutsetningen for å levere på forretningsambisjonene.

«I den omstillinga så var det jo å endre hele ledergruppa» (Informant 6)

For informant nummer fem så var det også særdeles viktig å restrukturere ledergruppen. Vedkommende fortalte at ambisjonen var å bytte ut ledergruppen med ny og riktig kompetanse. Det som også var interessant i forhold til funn hos denne informanten, var at vedkommende ikke så det som viktig i hvilken rekkefølge de ulike kapasitetene skulle komme på plass. Det aller viktigste var å få tilgang til riktig kompetanse.

«Så det blir veldig ofte til det at , okay du, vi vet at vi måtte ha en økonomisjef, vi vet at vi måtte ha en teknisk sjef og vi vet jo at det er prosjektleder og det var. Et hadde seg sånn at den prosjektlederen var den du fant først. Ja vel da ansetter du han så må du bare tilpasse organisasjonen etter hvert som du kommer inn.» (Informant 5)

Oppsummering organisasjonsstruktur

I snuoperasjoner har vi fått forståelse fra våre informanter at riktig kompetanse og struktur er avgjørende for å skape konkurransekraft. Vi har sett eksempler på at hele avdelinger og divisjoner har blitt byttet ut for å spare kostnader og for å oppnå stordriftsfordeler. Vi har også sett at informantene tillegger det vesentlig med verdi i å bytte ut ledere og øvrige ansatte som ikke produserer i henhold til det som forventes.

4.2.6 Kultur

Kultur og nærmere bestemt organisasjonskultur er et fenomen vi observerte at flere av våre informanter snakket «varmt om». Vi gjorde mange funn i denne underkategorien og vi har forsøkt å beskrive disse funnene og eksemplifisert situatene vi så at var gjennomgående.

«Jeg tror at hvis dere skal levere en komplett oppgave så må vi dere fokusere på kultur. For det er jo noe av det viktigste i turnaronden, hvilken kultur du jobber med og hvilken kultur du starter med. Og det som var, det som var lykken vår i XXX, det var jo at vi hadde en kjempebra kultur, det var jo da vi starta. Kjempebra.» (Informant 1)

Informant nummer én snakket om betydningen av en god kultur i en organisasjon. Vedkommende fortalte at de også har opplevde det motsatte. I en selvevaluering så hevdet informanten at kulturarbeidet ble noe forsømt i en periode, og at det fikk «konsekvenser». Informant nummer én vektla at organisasjonskulturen hadde så stor verdi, at vedkommende mente at dette i seg selv var å regne som et av virksomhetens konkurransefortrinn.

«Nemlig hvilke konkurransefortrinn er det vi forsøker å spille videre på. Og da forsøkte vi å spille videre på det som går på det XXX sa, nemlig «XXX-kulturen.» (Informant 1)

Videre opplyste denne informanten at en viktig del av en eventuell snuoperasjon du gjør med et selskap du erverver fra andre, er å analysere den ukjente kulturen i en Due Diligence (DD). Materielle eiendeler kan være enkle å verdsette, derimot kan immaterielle eiendeler være vesentlig vanskeligere å identifisere.

Informant nummer tre ga oss også utfyllende informasjon i sitt syn om verdien av organisasjonskultur i en virksomhet. Ved at strategien ble utfordret skapte dette samhold og dernest en vinnerkultur, informerte informanten i intervjuet. Se eksemplene nedenfor.

«Hvordan vi jobber sammen med et team og lykkes med den og utfordrer den hele tiden. Og få dem til å utfordre den, that's the clue.» (Informant 3)

«Det er altså en, en fullstendig vanvittig tilhørighet til det her firmaet for folk som er selvstendige.» (Informant 3)

Bedriftskultur er også et tema som informant nummer syv kommer med eksempler på til oss. Denne informanten var tydelig på at det er tosidighet i et ansettelsesforhold, «give and take», men at daglig leder bevisst arbeidet med å legge til rette for å jobbe med kulturutvikling. Kjerneverdiene så vi ble benyttet som bærebjelker, slik at det skulle være enklere å vite hva som ble forventet av holdninger, moral og hvordan man skulle opptre i samhandling mellom ansatte i virksomheten og med andre interessegrupper.

«Men ellers så igjen da fordi at jeg er opptatt av mennesker så er det med kultur viktig, altså hvordan du jobber med bedriftskultur og da jobbet vi fram de verdiene de hadde jobbet med, det litt tidligere også. Vi kjører sånne engasjementsundersøkelser i konsernet.» (Informant 7)

Å bygge kultur fortalte denne informanten at skjedde på også andre måter enn gjennom bruk av kjerneverdier. Vedkommende kom med eksempler på at kultur bygges i møter mellom ledere hvor de blir utfordret. Et annet eksempel var at kultur ble utviklet gjennom at kollegaer møtes på arenaer også utenfor jobb. «Lek» og konkurranse er et middel for å løfte frem kreativitet og konkurranseinstinkt.

«At jeg får mulighet til å knuse xxx på en bowlingturnering for eksempel.» (Informant 7)

I denne underkategorien dukker stadig nye eksempler opp. Informant nummer seks delte også sine synspunkter som sammenfallet godt med de andre informantene. Denne informanten fortalte at kulturen må være sterk, og at alle har et eget personlig ansvar for å skape denne kulturen. «Internservice» er et begrep informanten bruker. Vi opplevde av intervjuet at alle ansatte som bidro til internservice, eksempelvis gjorde noe ekstra for sine kollegaer, ble verdsatt og var en kulturbygger i eget team. Betydningen av at kollegaer hadde det «gøy» på jobb, så vi ble trukket frem. Også informant seks trakk frem eksempler på aktiviteter utenfor jobb, som i et ledd for å bidra til en god kultur. Noen eksempler fra informant seks følger under.

«Så sa jeg at, eller sier fortsatt at det vi skal jobbe med og det vi skal levere på det er internservice, så kom ikke opp den trappa der med en kaffekopp. Ta med deg tre for det er helt sikkert noen kolleger der som skal ha kaffe.» (Informant 6)

«Hvis arbeidsmiljøet er bra, vi sitter og ler i hjel nede i kantina, ja da er jo da blir kunden fornøyd det kan jo ikke gå galt det.» (Informant 6)

«Arbeidsmiljø trumfer alt. Og han som jeg prata om som forsvant før jul da. De var jo helt over seg, for vi trenger jo han, han produserer jo voldsomt.. Så sa jeg at arbeidsmiljø trumfer alt. Så, da må vi rett og slett gi fra oss de millionene i omsetning.» (Informant 6)

Informant nummer fem sine sitater kan være litt ekstra interessante å tolke. Dersom vi gjennom fenomenologien forsøker å se litt bak svarene og hva informanten egentlig sier, så observerer vi en rød tråd i vedkommende sine svar relatert til verdier. Eksempler på verdier vi mener at kan spores, dog uten at det er uttalt som verdier; etterrettelighet, tilgjengelighet og besluttsomhet. Noen eksempler på dette.

«...Da føler jo gutta seg mere hjemme og, de kan komme direkte og presentere et problem eller noe de trenger eller utfordringer eller hva det skulle være og få svar der og da.» (Informant 5)

«Og det må ikke love bort mer enn du kan holde og være dønn ærlig hele tida. På godt og vondt altså. Går det bra så fortell om det og går det ikke fullt så bra så okay så opplyser du om det og.» (Informant 5)

«..kultur er jo det mest vesentlige med. Altså skal du lykkes med i det hele tatt, det skal vi snakke om det er snuoperasjon eller hva det måtte være, så må du bygge kultur. Kultur er nøkkelordet.» (Informant 5)

Oppsummering kultur

Flere av daglige lederne trakk inn strategibegrepet og samhandlingen med teamet når kulturen ble beskrevet. Mange ledere jobbet proaktivt for å tilrettelegge for å skape en god kultur i snuoperasjonen, men også med et langsiktig perspektiv. Lederne snakket om verdier som middel, samt at de hadde egne virkemidler som ble benyttet for å fasilitere for en positiv organisasjonskultur. At kultur kan benyttes som et konkurransemessig fortrinn som en del av en snuoperasjon, med hensyn på den store referanseverdien vi fikk på dette underpunktet, er interessant observere.

4.2.7 Endringsledelse

At svake resultater og en sårbar situasjon i virksomheten trigger endringer og ofte en styrt snuoperasjon, er ingen hemmelighet. Vi har identifisert funn av endringskomponenter som både har vært planlagte og mer tilfeldige, og som et resultat av andre pågående prosesser. Vi ser av de samlede funn at mange av lederne kjenner godt den situasjonen de står i, før snuoperasjonen starter. Det er å observere at alle informantene også har et bilde av en ny og ønsket fremtid. Flere av informantene delte eksempler med oss på hvordan de ser på endringsprosessen som har vært gjennomført, og hvordan de bevisst har benyttet ledere, rådgivere og andre *endringsagenter* som middel på veien mot det nye definerte målet. En annen observasjon vi ønsker å dele, er at vi så at det er noe forskjeller på *omfanget* av endringene i de ulike snuoperasjonene. En siste refleksjon er også at vi så at endringsledelse overlapper teori fra strategifaget, eksempelvis punktet «strategi som plan», som vi tidligere har omtalt. Vi har allikevel for denne oppgaven forsøkt å holde de avskilt og gi begge omtalte temaer sin fortjente plass i forskningsrapporten.

Hva gjelder endringsledelse så gjør vi funn at informant nummer én har en strukturert tilnærming til gjennomføring av endringsprosessen. Prosessen er nøye planlagt, det benyttes endringsagenter, både eksterne konsulenter og i samspill med nøkkelmedarbeidere i ledende posisjoner. Det definerte målbildet var tydelig og også syretestet med eksterne konsulenter. «Blødningen» skulle stoppes og middelet som skulle benyttes for å nå målet, opplevde vi som tydelig fra informanten. Se eksempler nedenfor.

«Avtalt resultat. Og de gjorde en strålende jobb, vi leide inn et team der.» (Informant 1)

«Og så begynte jo man med disse prosessene som disse konsulentselskapene kan så godt ikke sant.» (Informant 1)

«Hvem kommer til å få sparken? Kommer du til å være her i morgen?» (Informant 1)

«Så veldig sånn, for alle skjønnte hvordan det kom til å gå. Så, det gjorde vi, vi closet workshopen med de ti prosjektene vi allokerte forskningsgrupper og så skjønnte jeg at det kom til å bli vanskelig å gjennomføre det. Så jeg leide inn et team fra XXX for å gjennomføre det.» (Informant 1)

«Altså det er jo mulig å være uenig bare gjør som vi sier for det er liksom litt sånn kriseledelse.» (Informant 1)

Også informant nummer tre kom med eksempler til oss på endringer som ble iverksatt for å skape bedre resultater. Vedkommende fokuserte på å skape nye markedsmuligheter igjennom et helt nytt konsept og ny teknologi. I så måte ble dette starten på en endringsprosess og reposisjonering gjennom nye konsepter. De ansatte opplevde at de selv var endringsagentene, i møtet med markedet.

«Gjett om alle CEO sier okei at hvis du skal gi mye penger for å kjøre den forandringen...» (Informant 3)

Snuoperasjonen informant nummer to hadde gjennomført ble tillagt en meget interessant kommentar. Se eksempelet nedenfor som viser at menneskelige ressurser, organisasjonsstruktur og markedstilbudet, tidligere punkter i denne oppgaven for øvrig, var elementer i snuoperasjonen til denne informanten.

«Ja, men altså hele snuoperasjonen var jo en endringsprosess. Ja. Så... alt måtte snus på hodet, jeg satt liksom på kvelden å tenkte at det jeg har gjort nå er å løfte opp hele bygget, så har jeg ristet på det og prøvd å slippe det ned på riktig måte igjen da, altså både mennesker og strukturer, og varer og kunder og hele pakka liksom.» (Informant 2)

Når det kom til endringsledelse hos informant nummer syv, så observerte vi at det var fokus på forbedringer i drift gjennom raffinering av arbeidsmetodikk. Ny forsterket ledelse med gode samspillsprosesser mellom ledere og ansatte var «nøkkelen». Ved å bevise gode tall ville dette kunne gi ytterligere rom for investeringsaktiviteter, som igjen kunne skape ytterligere konkurransemessige fortinn, for denne virksomheten i møte med konkurransen. Denne informanten ga uttrykk for i intervjuet at vedkommende jobbet dedikert med sitt team, for å forbedre prosesser som skulle komme til uttrykk i den samlede leveransen til selskapet.

«I: eh, nei fokuset mitt var i første omgang på operations, altså på produksjonssiden på den biten der. Salgssiden hadde vi, der hadde vi dog kontroll og hadde jobbet ytterligere med endringer også det men det var ikke det som var utfordringen der, det var mer å.. få.. få effekten ut av organisasjonen og ikke minst det at vi klarte å vise gjennom 2018 som gjorde at vi fikk til en del ting som gjorde at vi faktisk fikk den investeringen på 45 mill.» (Informant 7)

Informant nummer seks opplyste i samtalene med oss at endringsprosessene i snuoperasjon i stor grad handlet om reposisjonering opp imot tidligere strategi, og at dette var en nøye planlagt prosess og et resultat av tidligere erfaring. Omsetning og topplinjefokus skulle erstattes igjennom kundeløfter, gode leveranser, fokus på kulturbygning og lønnsomhetsmål.

«Og da skal vi jobbe så godt med kvalitet og sikre at kundene er så fornøyd a vi er det fortrukne i den byen. Det er en del av strategien, og så er det, det jeg gjorde da jeg tok over.» (informant 6)

Som nevnt tidligere i en annen kontekst, så var informant seks opptatt av å skape en meget god kultur. Dette var en nøye planlagt prosess, fortsatt pågående, og informanten opplyste at vedkommende benyttet mye ressurser for å skape denne kulturen. Vi vurderer arbeidet med kultur som en vesentlig del av endringsprosessen til informant nummer seks, dette i tillegg til reposisjoneringen gjennom kundesentrisk fokus som skulle bidra til lønnsomhet.

«..Den viktigste som også følger med egentlig i denne her. Det er at jeg, jeg innførte et begrep som heter internservice.» (Informant 6)

Informant nummer fem opplyste også for oss at det var en tydelig skapt situasjon som handlet om krise. Stansen «blødningen» var uttrykk som ble benyttet. Det var ikke noe alternativ å fortsette i det samme sporet, da ville ingen endringer skje. Informanten pekte på kostnadsbildet, at det var noen vei utenom å erstatte svak kompetanse med riktig kompetanse og fjerne unødvendig bemanning. Det ønskede fremtidsbildet ble tegnet opp i form av overskudd.

«Da var det bare en ting som stod i hodet mitt, og det var å begrense kostnadene eller begrense blødingen mest mulig, det var det eneste som foregikk i skallen min da.» (Informant 6)

«Da tenker jeg på lønn. Kostander ja, det er kostnader jeg vil snakke om hele tiden.» (Informant 6)

Et annet vesentlig punkt vi fikk informasjon om og hvor det ble gjennomført større endringer, var valg av nye oppdragsgivere. Reposisjonering ved at lønnsomme prosjekter skulle prioriteres. I roligere perioder ble også mindre lønnsomme oppdrag utført, men dette med mål om å øke synlighet og sysselsette maskinparken og holde utstyret i bevegelse.

«Å skaffe deg nye jobber som du er i stand til å tjene penger på så du får, reparert mest mulig.» (Informant 6)

Oppsummering endringsledelse

Endringsledelse utført av våre informanter i deres snuoperasjoner bar preg av flere fellestrekk. Vi har observert at majoriteten av informantene hadde et klart bilde av ønsket situasjon, og flere definerte krisen tydelig i egne organisasjoner. Vi så at flere informanter valgte seg ut endringsagenter, og etablerte egne «krigsteam» / nøkkelpersoner for å styre mot en ny ønsket fremtid. Flere av informantene hadde planlagte endringsprosesser og jobbet metodisk, men vi observert også at det var noe tilfeldigheter på valg av aktiviteter som skulle være med på å snu virksomhetene.

4.3 Samspill mellom daglig leder og styret

Styrene i norske virksomheter har flere viktige oppgaver, men det er spesielt tre hovedområder moderne teori peker på; *Strategi, service og kontrolloppgaver*. Styret må organisere sine aktiviteter inn mot disse oppgavene. «I en kritisk fase er det spesielt styret og styrelederen det stilles krav til, men krisesituasjonene vil være forskjellige, og styrets adferd og motivasjon vil variere avhengig av typen krise.» (Huse , 2011, s. 186) I en snuoperasjon som ofte blir sammenliknet med en krise, hvor det stilles store krav til administrasjonen og store krav til styrearbeidet. Samspillet mellom daglig leder og styret i en snuoperasjon, ser vi på som spesielt interessant for denne forskningsrapporten. Hva er beste praksis? Hvordan opplever de daglig lederne at samarbeidet har fungert og hva er det som ikke har fungert? Dette er noen av spørsmålene vi har tatt opp med informantene i dybdeintervjuene. Vi ser av analysearbeidet at det er betydelig med referanser i Nvivo fra hovedkategorien «samspill mellom daglig leder og styret». På tross av at temaet samspill mellom daglig leder og styret er smalere enn de andre temaene, ønsket vi å trekke inn dette forskningsspørsmålet og undersøke hvordan daglig ledere har opplevd samarbeidet med styret under snuoperasjonen. Under denne hovedkategorien ønsker vi å se nærmere på underkategoriene; kompetanse og sammensetning, sammensetning, kontroll- og serviceoppgaver, strategioppgaver og samspillsprosesser. Se figuren under som illustrer hvordan fordelingen av underkategorier reflekterer hovedkategorien samspill mellom daglig leder og styret.



Figur 9. Hovedkategori «samspill mellom daglig leder og styret» med underkategorier

4.3.1 Kompetanse og sammensetning

Et styre har sitt ansvar etter bestemmelsene i aksjeloven. Utover hva som er nedfelt av formalia, krav og ansvar til styrets medlemmer, så har det de siste årene tilkommet mer forskning på hva som er med på å skape virkelige profesjonelle styrever. Vi har tidligere i oppgaven vist til teori at *kompetanse* i styreverrommet er en forutsetning for å lykkes godt. Etter å ha gjennomført analyse av våre dybdeintervjuer bekrefter informantene våre det samme. Særskilt i krise og en snuoperasjon stilles det enda større krav til styrets medlemmer. *Beslutninger* må ofte tas hurtigere og *proaktivitet* og tilnærming er viktigere enn i situasjoner hvor selskapet presterer ordinært, og i henhold til selskapets forventninger. Vi observerte fra intervjuene at relevant bransjekunnskap var viktig. I tillegg ble det nevnt kompetanse fra jus, økonomi, teknologi og realfag der hvor det var gjeldende. De fleste var til syvende og sist begeistret for at, styret samlet sett var diversifisert og hadde bredde i sin totale kompetanseplattform.

Informant nummer fem oppga til oss at kompetansen til styrets medlemmer er en viktig «asset». *Bransjekunnskap* er helt avgjørende, og bredde er viktig.

«Ja, der må det på en måte ha folk som virkelig har innsikt i hele bransjen da.» (Informant 5)

«i tillegg til å være økonom. Han hadde på en måte lang erfaring bransjen da.» (Informant 5)

I samtalene med informant nummer én var gjennomgangstonen at han utviste tilfredshet av styrets sammensetning, og at den samlede kompetansen var «riktig» sett i relasjon med hans virksomhet. Dette styret var representert blant annet med kompetanse fra økonomi, jus, egen bransje og andre seriegründere med betydelig erfaring og kommersielle krefter. Informant nummer én presiserte også, uten at vedkommende ble forespurt, at samspillet fungerte godt og at det var en harmoni i samspillsprosessen. Informant nummer én fortalte også at styrets leder hadde betydelig erfaring med å skape kulturer, som var ekstraordinært gode. Dette så også informanten på som en styrke og en annen type kompetanse som var verdifull.

«Ja. Jeg har vært veldig opptatt av å ha riktig kompetanse i styret. Og det... så sånn i det styret der, så hadde vi jo meg med min bransjekompetanse, så hadde vi jo XXX som var, liksom, økonomikompetansen, han var jo styreformann XXX så han var, liksom, sånn økonomisiden som var veldig viktig. Så hadde vi XXX som hadde kjedekompetansen på en måte» (Informant 1)

Når vi går igjennom analysene ser vi også at ovenstående informant trekker frem følgende viktige kvaliteter hos et samlet styre:

- Bistå selskapet med å åpne dører til nye markeder
- Nettverksbygging
- Industribygging
- Personlighet

«Så vi var jo veldig opptatt av å bygge knallgode styrever.» (Informant 1)

Informant nummer to trakk frem at det var varierende kompetanse i vedkommende sitt styre. Styreformann var en kompetent sparringspartner, men det resterende styret var å regne som pliktplasserte brikker. Vi identifiserte også at det var gjerne i de uformelle sammenhenger hvor daglig leder og styreleder diskuterte, og løste opp i eventuelle problemstillinger.

«Og han stilte jo de riktige spørsmålene og sånt no. Men det går igjen på, kompetanse, holdt på å si. De hadde ikke den spisskompetansen på logistikk de andre som satt i styret da.» (Informant 2)

«De andre hadde jeg egentlig ikke noe nytte av.» (Informant 2)

Informant nummer 7 fortalte at hun var opptatt av å være godt forberedt, presentere saker i styret på en ryddig måte og la opp til toveisdialog i styremøtene, gjennom å be om feedback på det som ble presentert. Vedkommende fortalte at styrets leder var dyktig, og som flere informanter har nevnt så var styrelederne gode sparringspartnere. Samlet styrets kompetanse ble vurdert til «greit nok».

«Styreleder hadde absolutt den kompetansen og vi fikk folk inn og, som er type XXX-kompetanse eller fra den XXX-kompetanse da.» (Informant 7)

«og XXX var et svært prosjekt, så da har de fått inn folk med prosjektkompetanse. Og så det er jo: Det er jo viktig at du har folk med som skjønner hva det snakkes om.» (Informant 7)

I forlengelsen av ovenstående punkt kan vi nevne at dette punktet også kunne vært omtalt under samspillsprosesser, da felles forståelse og kompetanse, må være til stede i styret for å bistå administrasjonen med de saker som blir presentert.

Informant nummer seks ga oss supplerende funn hva gjelder kompetanse i styrer under snuoperasjoner. Tillitt og handlingsrom ble trukket frem som spesielt viktig i dybdeintervjuet. Vedkommende hadde en sparringspartner på områder han selv trengte støtte og kompetanse.

«Ja, så de så da trenger jeg en styreleder som vi har nå en flink kar som, han har tillitt til meg og jeg har tillitt til ham. Og han er økonom så han har jo kompetanse som jeg ikke har. Så hvis jeg lurar på noe om eh. Lover og regler rundt skatt og sånn ting så er han det rette mannen å spørre om sånne ting.» (Informant 6)

Det var med rot i virkelighet og fortid at informant nummer seks så behovet for endring, og styret ble dermed byttet ut for å tiltrekke seg ny relevant kompetanse for fremtiden.

«Også satte jeg meg selv inn der og den beholdt jeg. Og styret byttet jeg ut, så satte jeg inn en styreleder som hadde den kompetansen jeg mente var viktig. Og så var egentlig alt flyttet opp på de to personene.» (Informant 6)

Vi kan se at å ha styrelederen som sparringspartner i turn around-prosessen, også ble sterkt verdsatt blant denne informanten. Vedkommende trakk også frem at det samledes styre sin kompetanse var av den svakere sort. Se eksempler nedenfor.

«Som jeg kan bruke da som både da som sparringspartner da og rådgiver når jeg trenger råd og fakta om forskjellig lovverk» (Informant 6)

«Nei, det er jo... de har jo ikke noe styrekompetanse annet enn styrelederen» og så er det, det.» (Informant 6)

Enda et eksempel på verdien av samspill med styrets leder, bringer daglig leder og informant nummer 5 opp. Vi analyserer det også i retning av at den felles forståelsen daglig leder og styreleder har, er grunnpilaren og det gode utgangspunktet for samspillsprosessen.

«Det er at vi har en felles forståelse for vegen vi skal og at det er en, at det er en du kan spille ball med.» (Informant 5)

Det siste eksempelet fra ovenstående informant i denne funndelen representerer hans uttalte ønske hva gjelder sammensetning i styret. Vi ser igjen at det faller tilbake til variasjon og diversifisering av kompetanse samt mangfold.

«Ja, det er jo det vi søker å få tak i også, fra forskjellige kulturer fra forskjellige miljøer, og forskjellige bransjer for så vidt. Men, eh. Prosjektbaserte.» (Informant 5)

Oppsummering kompetanse og sammensetning

Vi så noen interessante tendenser blant funnene. Flere av informantene ønsket seg bred kompetanse i styret hvor bransjekunnskap, mangfold og diversifisering skapte et samlet sterkt styre. På tross av at det var sammenfallende ønsker, var situasjonen dog ganske annerledes i virkeligheten. Flere av informantene hevdet at den samlede kompetansen i styret ikke var god nok. Som en avsluttende kommentar registrerte vi at majoritet av informantene hadde et godt samarbeid med *styrets leder*, og dette gjerne utenom de ordinære styremøtene.

4.3.2 Kontroll- og serviceoppgaver

Tradisjonelle oppgaver som norske og internasjonale styrever har, er blant annet kontroll- og serviceoppgaver. I kontrolloppgaver ser vi gjerne at styret skal sørge for å ha kontroll på resultatene av driften, økonomisk utvikling, rapportering og prognoser på hva som kan forventes videre. Dette for å ivareta eiernes interesser. Av serviceoppgaver handler dette i stor grad om å fasilitere for administrasjonen, sørge for å supportere og forenkle arbeidet til daglig leder. Vi finner gode eksempler og funn fra informantene.

Informant nummer fire deler i dybdeintervjuet at styremøtene er ganske proforma og avholdes fire ganger pr år. En forhåndsinnmeldt saksliste gjennomgås og samtaler på operasjonelt nivå holdes utenom denne arenaen.

«Så det er viktig å holde det på et veldig overordnet nivå når det kommer til styret.»
(Informant 4)

At styret også jobber, det vi liker å se på som tradisjonelt, kommer et nytt eksempel på. Vi kan også av øvrige kommentarer i dybdeintervju forstå at verken daglig leder eller styret har noe behov for kommunikasjon eller samspill, utenom det som satt av i tid til ordinære styremøter.

«Når de ikke er samla jobbes de lite, det er stort sett i styremøter» (Informant 4)

Informant nummer én hadde kunnskap om styrearbeid fra en rekke selskaper, både fra eiersiden og som daglig leder. Vedkommende hadde både en forståelse og et forhold til de kontroll og tilsynsoppgaver et styre har, og så dermed verdien av dette tilsynet, men kjente samtidig på belastningen.

«Jeg opplevde da at de var da ganske krevende når det gjaldt kontroll og da definerer jeg kontroll. Kontroll er jo for meg internkontroll. Og internkontroll... det utøves av et styre. Gjennom å sette krav til budsjettprosesser, ved å sette krav til rapporteringsprosesser, gjennom å sette krav til kvaliteten på styreprotokoller, gjennom å sette krav til revisjonsuttalelser. Clean sheets ikke sant, at man skal ha en clean hold-it. ... så det satt vi krav til og det er jo litt sånn, erfarne styremedlemmer gjør jo det» (informant 1)

Informant nummer tre opplyste at styret arbeidet ut ifra et ganske så tradisjonelt rammeverk og hvor kun kontroll- og serviceoppgaver var ivaretatt. Majoriteten av samspillet ble også utført i felleskap i styret, og kun i styrerommet.

«Det var nok veldig tradisjonelt det og tror jeg, det var nok innkalling til styremøter og gjennomgang av regnskap og resultater og sånt noe, i hvertfall i faser etter beslutninger da.» (Informant 5)

Informant syv sine erfaringer med kontroll- og serviceoppgaver i snuoperasjonen var nyttig for oss. Å stille forberedt og ha god egenstruktur bidro til at prosessen med styret på ordinære driftsmessige områder fløt godt. Informanten opplyste videre at dersom administrasjonen hadde struktur og var forberedt, dannet dette grunnlaget for tillit og derav kunne styremedlemmene gjøre den jobben de var satt til.

«Men så lenge du sørger for alltid og ha gode styrepapirer sørge for informasjon og at det er nå alltid noen sånne data. Så var mye av det dekket». (Informant 7)

Oppsummering kontroll- og serviceoppgaver

For å imøtese styrets forventninger til daglig leder i en snuoperasjon så opplevde vi av analysen at forberedelse stod sentralt. Prosessen går sømløst dersom det er struktur, orden og kontroll fra daglig leders side. Vi noterte oss også av våre funn at det er nokså mange referanser på denne underkategorien. Dette kan vi tolke, i etterkant av analysen, at under dette punktet så hadde de fleste av informantene mye erfaring. Vi så samtidig at det gjerne var knyttet til de planmessige styremøtene, arbeidet og samhandlingen med daglig leder fant sted. Vi opplevde også at det er stor forskjell på hva slags verdi de enkelte informantene la vekt på i samarbeidet med styret.

4.3.3 Strategioppgaver

Å tenke sammen og langt frem kan være krevende og ofte mangelfullt i mange virksomheten. Strategi i en styrekontekst opplever vi har fått et noe større fokus den senere tid. Men hvor mye strategiarbeid opplever daglig leder at det har vært i snuoperasjonene vi har studert? Underveis i intervjuene fikk vi også informasjon fra daglig lederne om hvem som er involvert i å drive strategiprosessene. Det var i denne underkategorien få referanser og derav også sitatmengde.

«Vi hadde jo mest det, men vi hadde jo noen strategiprosesser som var sånn for å inkludere styret og jeg husker at vi hadde noe på Holmenkollen på et hotell noen gange. Sånne to-dagers strategisamlinger i styret og sånne styremiddager på kvelden.» (Informant 1)

Hva gjelder eierskap fortalte informant nummer én til oss at det var vedkommende som var arkitekten bak strategien, og i ovenstående sitat eksemplifiserer han at styret og daglig leder arbeidet i felleskap med strategien, hvor strategi nettopp var agenda for samlingen. Denne informanten var nærmest det eneste eksemplet på hvor vi kunne identifisere slike strategiprosesser ble utført i felleskap.

«Og strategien for veien videre det... er jo ut i fra din bakgrunn så var det kanskje du som kom, det var ikke styret som lage strategien...» (Informant 1)

Informant nummer tre fortalte oss hvordan vedkommende hadde vært involvert i strategiarbeid i styret. Vi forstod at det var daglig leder som eide og presenterte strategien for styret og gjennom et slikt eierskap, mente denne informanten at han fikk gjennomslag for den ønskede og operasjonaliserte strategien. Vi ser samtidig at det avsettes noe tid til diskusjoner om strategien med det samlede styre.

«Hvor vi jobber med strategi. Det vi har alltid gjort og det vil vi fortsette med. Og gjøre oss mindre sensurert i styret. Jeg er han som kjører strategidelen, og det gjør jeg og vi samles der i 2 dager så snakker vi strategi. (Informant 3)

Informant fire ga oss informasjon med tanke på eierskapet til strategien på spørsmål fra oss. Vedkommende svarte klart at strategien var han sitt verk, og som i neste rekke ble presentert for styret.

Oppsummering strategioppgaver

Vi kan ikke se noen klare funn under dette punktet utover at det forekommer noe strategiarbeid i felleskap. Vi opplever tydelig at strategiprosesser eies og drives frem av administrasjonen. Det er med andre ord vært lite involvering fra styret med hensyn til strategiarbeid.

4.3.4 Samspillprosesser

Å avdekke hvordan de daglige lederne vurderer samspillet mellom de selv og styret i snuoperasjonen, er noe vi har vært nysgjerrige på. Hvordan har samspillprosessen utartet, hvordan har informasjonen og kommunikasjonen vært? Vi har allerede i dette samspillskapet, sett på eksempler vedrørende kompetanseprofiler, sammensetning og hva slags primære arbeidsoppgaver styret har hatt. Nå vil vi presentere funn relatert til samspillet og den samhandlingen som har vært i de ulike turn around casene. Er de daglige lederne tilfreds med det egen og styrets innsats? Kunne vi observere aktive styre? For denne underkategorien var det betydelig med referanser i Nvivo og flere vil bli gjengitt i dette punktet som eksempler.

Informant nummer fire informerte oss om at vedkommende hadde samhandling med det samlede styret i selve styremøtene, men med styreleder gikk samarbeidet også utover de samtaler som var i styrerommet. Daglig leder og styreleder samhandlet om saker parallelt.

Informanten oppdaterte styreleder med informasjon løpende. Denne styrelederen hadde i henhold til daglig leder den kompetansen som var riktig med hensyn på å støtte han i saker, som gjaldt den løpende drift. Samtaler vedrørende strategi oppgir daglig leder at de også hadde på agendaen, dog ikke ofte. Denne daglige lederen delte med oss, at forutsetningen for samhandlingen med styreleder var basert på gjensidig tillitt. Se eksempler nedenfor.

«Ja, jeg tror det er veldig viktig at styret på en måte, at samarbeidet at det blir på en måte et tett samarbeid mellom leder og styret. Du kan ikke være på kant med styret det er vanskelig. De har... de har flertall.» (Informant 4)

«Nå er jo jeg og arbeidende styreleder da sann at det går jo parallelle saker mellom styreleder og meg.» (Informant 4)

«Ja, det å ha tillitt det er nok det viktigste. Så det er et ganske viktig nøkkelord når man jobber mot et styre.» (Informant 4)

Informant nummer én snakket også om gjensidig tillitt. Vedkommende fortalte at han kjente til styret fra tidligere og på bakgrunn av dette var allerede denne tillitten etablert. På spørsmål om det var mye dialog med styrets leder utenom styremøtene, så informerer denne informanten at det var utstrakt dialog. Informanten fortalte videre om arbeidsform og samspillet med styrets leder, og at de hadde månedlige statusmøter. Vi observerte at denne informanten mente at det var viktig å ha god relasjon til styret, spesielt i en turn around- og endringsprosess.

«Så vi hadde månedsmøter hvor jeg møtte han og bare han og jeg satt og snakka sammen og det var jo også fordi. Det er jo egentlig veldig lurt om du er daglig leder.» (Informant 1)

«Ja. Jeg har gått en god skole for det og det å ha et godt forhold til styret det er alltid viktig. Det er ikke noe som... Det er også viktig i en endringsprosess. Men det er alltid viktig.» (Informant 1)

Vi så også at informant nummer tre satt samhandling med styret som en viktig prioritet. Vedkommende forventet at denne samspillsprosessen skulle by på motstand og konstruktive diskusjoner, slik at selskapet kunne levere i henhold til gjeldende mulighetsbildet. Videre

forklarte informanten at det var stor verdi av å samhandle utenfor styrerommet. Dette gjort på en til en nivå, for så å løfte opp ideene på et senere tidspunkt til et samlet styre. Styrets kontakter og nettverk ble sett på som eiendeler, som det var ønskelig å få tilgang til. Gjensidig eierskap til forretningen ble også trukket frem. Se nedenstående tre eksempler fra denne informanten.

«I: Ehhh... det er ... å få ... eh.... Veldig mye punch, motstand fra styret. Jeg jeg skal ikke ha et styre som sier ja. Jeg ... så du kan si at det også er ledelse, for jeg ønsker at et styre skal ta et eierskap for min forretning.» (Informant 3)

«Så så samspille med sty... et styre gjør... er fantastisk viktig. Jeg sitter selv i noen styreverv og jeg kan godt se når ting går galt og du får et ja-styre. Hva faen skal du med et ja-styre?» (Informant 3)

«Ja... eh, jeg, jeg tror de. Jeg gjør to ting. Jeg jobber med ...ehhh individene, one on one. Og når vi er sammen, bruker jeg ikke tid på å gå igjennom alle disse planene i et møte. De de. Når vi er sammen så er det.» (Informant 3)

Som en avsluttende kommentar på informant nummer tre så vi han vektla verdien av å diskutere en til en med styremedlemmene. Dette for å skape dynamikken vi snakket om tidligere, ved å sette styrets medlemmer opp imot hverandre i styremøtene.

Nok en gang fant vi eksempler på tillitt, kommunikasjon og relasjon som viktige verdier i en samspillsprosess for informanten. Samtidig kunne vi observere at det var uttalt fra daglig leder, at det ikke var et aktivt styre han forholdt seg til på tross av at de samarbeidet bra. Det skal legges til, for også denne informanten så var styrets leder en aktiv representant fra styret og at de jobbet både tett og godt. De hadde faktisk daglig kontakt. Vedkommende fortalte videre at verdien han så ved slik kommunikasjon, var at det var enkelt å få svar på en problemstilling. Responstiden var maksimalt ti minutter! Informant nummer to deler flere eksempler med oss.

«Nei, hvis ikke jeg hadde hatt tillitt fra styret og hvis ikke de hadde hatt tålmodighet til å vente på meg, så hadde ikke dette funka.» (Informant 2)

«Ja. Men det er klart at du må ha veldig god kommunikasjon toveis da med styret ditt.»

(Informant 2)

«Ja, samarbeidet var bra, og de hadde jo veldig tro på den veien vi valgte da, og vi så j veldig, bare med de reduksjonene vi gjorde på de tre områdene da, ås ga jo det ganske raske resultater som viste at dette gikk i riktig retning og så hadde jo de tålmodighet til å vente. Men jeg var livredd.» (Informant 2)

Vi ser samsvar i kommentarene til informant nummer syv hvor struktur, åpenhet og informasjonstilgjengeliggjøring er forutsetninger for samspillsprosessen. Vedkommende legger også vekt på at det er viktig å etablere arenaer utenfor styremøtene.

«Da vil det være nummer en er å ha styret er informert, nok informert, så dem, så dem heller kan føle at det ikke er noe sånn, eller skjult, så dem er sikkert på at det er åpne og ikke er noe, som på en måte, som ikke gjemmes unna for dem. Så, så det å ha en åpen dialog, finne en god form på hvordan du kommunisere mellom styremøtene hvis det er behov og sånne ting.»

(Informant 7)

Vedkommende orienterte at samspillet med styret fungerte bra, og at tilgang på en sparringspartnere var ønskelig. Igjen fremkom det at styrets leder var den av styrets medlemmer, som samhandlet spesielt aktivt. Se eksempler nedenfor.

«Så det synes jeg fungerer bra. Styret kan være en veldig god sparringpartner, så kan du ønske dem dit pepperen gror også av og til, for at de blander seg inn i ting, ikke sant? Men sånn er det jo.» (Informant 7)

«Jo styreleder var veldig vesentlig. Hun var en veldig god, veldig god sparringspartner for meg i forhold til ..eh... hvordan hun var involvert og slike ting. Så hun var en veldig viktig sparringspartner. Så styret samlet, ja det var greit ok, vi hadde ikke så mye kontakt mellom styremøtene egentlig.» (Informant 7)

Også informant nummer seks kom med eksempler på at styreleder bidro aktivt gjennom samhandling til verdiskapningen i virksomheten. Vi har tidligere eksemplifisert dette på side 77. Vedkommende fortalte også i intervjuet at gjensidig tillitt var en viktig forutsetning for

samspeilet, det dannet grunnlaget for å kunne benytte styrets leder som sparringspartner. Denne informanten utdyper videre at vedkommende skulle gjerne sett ytterligere samhandling. Eksempler på dette var at styrets leder kunne vært mer operativ og involvert direkte i den ordinære driften. Se avsluttende funn.

«Men det tenker jeg er en av de tingene vi kan bli bedre på er at eh, jeg kunne godt tenkt meg en styreleder som kunne vært min høyre hånd. For jeg er ikke så veldig opptatt av hierarki. Men styreleder som hadde vært enda mere på banen, det tror jeg at, mer inn i drifta og. Det tror jeg kunne vært bra i en såpass liten virksomhet som vi har da.» (Informant 6)

Oppsummerings samspeilsprosesser

Av de samlede funn ønsker vi oppsummere dette punktet på følgende vis. Vi vurderer det slik at gjensidig tillitt og relasjon, er avgjørende for å utvikle relasjonen med styret og dermed øke mulighetene for samspeilsprosesser. Spesielt viktig er denne dynamikken i endringsprosesser som en snuoperasjon er. Majoriteten av informantene ønsket seg aktive styremedlemmer med diversifisert erfaring og kompetanse, som utfordret status quo for å utvikle virksomheten videre. De fleste av informantene forteller at de var opptatt av å ha et godt forhold til eget styre. Vi så også at det er flere som ønsket seg mer samhandling med det samlede styret, på tross av at de aller fleste fortalte at de var meget tilfredse med samhandlingen med styrets leder. Styrets leder ble benyttet som sparringspartner. Samspeilsprosessene foregikk gjerne på arenaer utenfor styrerommet. De fleste fortalte også i dybdeintervjuene at de var tilfredse med eget bidrag inn mot styret. Avslutningsvis observerte vi at informantene ønsket selv å ha mandat til å styre ordinære drift, uten særlig innblanding.

5.0 Drøfting

Nå har tiden kommet for å drøfte funnene vi har identifisert i denne forskningsrapporten. Vi ønsker etter beste evne å se våre funn opp imot relevant teori belyst i vårt teorikapittel. Vi har som mål for denne drøftingen å se om vi kan identifisere sammenhenger og eventuelle forskjeller fra teorien, det som informantene har gitt oss av funn. Vi ser på det som interessant å se etter mønstre og tendenser. Vi vil gjerne utfordre både oss selv og drøfte funnene i datamaterialet ved å se om vi har gjennom vår fenomenologiske tilnærming, kunnet bidra til forskningen innenfor fagområdet snuoperasjoner gjennomført i Norge. Vi vil nå presentere drøfting under hver hovedkategori med tilhørende underkategorier. Innledningsvis i drøftingskapittelet, så ønsker vi å nevne at snuoperasjonene vi har studert er hentet fra norsk næringsliv. Det er begrenset med litteratur i norsk målestokk knyttet opp til forskningsspørsmålene relatert til problemstillingen, «Hvordan gjennomfører næringslivsledere vellykkede snuoperasjoner?» Uavhengig om det er norsk eller internasjonal teori, vil vi drøfte teoriene opp imot funn vi har gjort hos de norske virksomhetene og våre informanter.

Fra amerikansk teori har vi sett på Corporate turnaround og funn gjort av Chartered Institute of Management Accountants (CIMA). I definisjonen som tidligere omtalt gjorde vi funn av to interessante betydninger. 1. *set of actions* (aktiviteter) som vi kobler direkte til strategi og 2. *leadership* (ledelse) som kobles til ledelse. Vi har i oppgaven gjort funn på både aktiviteter redegjort for i strategidelen og funn redegjort for under ledelsesdelen. Disse vil bli drøftet videre i de to første kapitlene. Selskapene og de daglige lederne vi har studert, har både hatt lik og ulik metodikk, arbeidsform og tilnærming til både ledelse, strategi og samspill med styret. Donald B. Bibeault 1999, og boken «How managers turns losers into winners » viste til en undersøkelse til at 71% av informantene svarte at «forbedrede ledelsesprosess og motivasjonsaspekter» var det viktigste for vellykkede snuoperasjoner. For å studere dette i norsk målestokk ønsker vi også å drøfte funn fra ledelseskapittelet opp imot denne teorien. Vi vil avslutningsvis i drøftingskapittelet diskutere funn fra samspillsprosesser mellom daglig leder og styret som vi har observert. Dette opp imot teori som har blitt beskrevet. Vi vil se etter både likheter, avvik, svakheter samt diskutere de ulike tolkningene.

5.1 Strategi- og strategiprosesser i snuoperasjoner

Strategi som taktikk har vi flere eksempler på. Vi har sett planlegging av strategiprosesser i snuoperasjonene vært beskrevet utført på ulike måter. Flere av informantene var tydelig på å definere nåsituasjonen som en *krisesituasjon*, i forkant av arbeidet startet. Vi viser også til figur 1 med den røde kvadranten illustrer krisens realiteter. Som et grunnlag for arbeidet med strategien møtte vi informanter som unisont fortalte oss at visjon, mål og verdier hadde plass i deres forretningsstrategi. Vi opplevde at informantene hadde et spesielt søkelys på klare overordnede mål og operasjonalisering av disse. Det vi stiller oss spørsmål om er at disse parameterne ser veldig gode ut på papiret, men at det hjelper ikke å ha mål, verdier og visjon hvis de ikke er forankret i organisasjonen. Rent praktisk er det viktig med felles forståelse mellom styret, ledelse og de ansatte. Uten dette kan vel ikke en snuoperasjon lykkes? Når vi snakket strategi med våre informanter, hadde vi strategidefinisjonen med oss inn i dybdeintervjuene. «Strategi er langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt for en organisasjon på lang sikt, som skaper en konkurransemessig fordel i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetninger av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger» (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018, s. 258). Mye av intervjuguiden innenfor strategi, var utformet med tanke på å kunne gi svar på *hvordan* selskapene opererte med hensyn på den dype strategiformuleringen ovenfor. De daglige lederne vi studerte, viste entydige svar på at verdier ble som middel benyttet for å nå strategien i snuoperasjonene. Vi kan allikevel ikke konkludere med å si at de daglige lederne sitt personlige syn på verdiene påvirket resultatet av snuoperasjonen. Dette gir ikke vår forskning svar på. Å skape konkurransemessige fortrinn og kommersialisere på disse fortrinnene, er essensielt for å øke topplinje og bunnlinje i form av økte inntekter og reduserte kostnader. Våre informanter mener vi var tydelig med oss. De kom med gode eksempler på å benytte seg av *ressurser* for å skape vedvarende konkurransefortrinn, som var viktig i flere av snuoperasjonene. Vi fikk tydelige eksempler på at menneskelige ressurser i form av kompetanse var kritisk for å kunne gjennomføre snuoperasjonene. Som teorien også peker på gjennom Michael E. Porter sin konkurransestrategi og Barney sin VRIO-analyse. Sistnevnte analysemodell tar for seg hvordan benytte selskapets ressurser best mulig for å skape vedvarende konkurransefortrinn og skape dynamisk kapabilitet. Vi ser at teorien samsvarer meget godt med de funn vi har gjort i vår analyse. Å ansette dyktige mennesker med riktige kompetanse, i riktige stillinger var noe som var gjennomgående. På den ene siden er det fordelaktig å tiltrekke seg kandidater med høy kompetanse som kan se situasjonen med nye øyne, men på den andre siden kan man miste erfaring fra kollegaer som har vært lenge i

selskapet og som blir erstattet av nye profiler. Dersom det er tilfelle at ny kompetanse har påvirket snuoperasjonene, noe vi har sett gjennom funn i selskapene. Vi kan ikke forklare at det på lang sikt er hensiktsmessig å bytte ut personal, foruten at dette åpenbart har gitt en «quick return» for virksomhetene. Som en oppfølgingstråd så kan vi ei heller forklare med sikkerhet om resultatene hadde vært annerledes, dersom de tidligere ansatte hadde fått fortsette i sine roller. Det kan også være sannsynlig at de andre aktivitetene i snuoperasjonen hadde ført virksomheten i samme retning? Vi tolker det allikevel dit hen med tanke på alle observasjoner gjort, at ny og riktig *kompetanse* var en viktig bidragsyter til å snu resultatene. Det er flere ressurser vi har sett informantene har trukket frem som viktig i forbindelse med å skape konkurransemessige fordeler. Over har vi nevnt den immaterielle ressursen *kompetanse* og vi ønsker å fortsette videre å drøfte den immaterielle ressursen *innovasjon*. Fra teorien finner vi eksempler på at både produkt/tjenesteinnovasjon, prosessinnovasjon og posisjoneringsinnovasjon kan være med på å skape strategiske konkurransefortrinn. Bekreftelser som støtter teorien, finner vi blant våre informanter. Av eksempler på *prosessinnovasjon* finner vi at mer enn halvparten av informantene, prioriterte å utvikle og eller skaffe til veie produksjonsutstyr. Dette for å endre og effektivisere arbeidsmetodikk og prosesser som skulle bidra til bedret produksjon og høyere utnyttelsesgrad. Endringene skulle resultere i kostnadsbesparelser. Informantene kom også med flere eksempler på automatisering og digitalisering. I en tid hvor omgivelsene stadig endrer seg ser vi det nærmest som nødvendig at virksomhetene foretar seg slike grep for å følge markedet. Dette mer enn at det skulle være fremragende innovasjoner. Et annet punkt vi reagerte på var at informantene våre ikke nevnte noe om investeringer foretatt i FoU/innovasjon, som ikke ga kommersielle suksess i form av bedret lønnsomhet. Vi velger å tolke at investeringer gjort i innovasjon fortsatt vil medføre betydelig risiko relatert til investeringskostnader. Vi ser samtidig at våre informanter mener at innovasjon har vært med på å bidra positivt, som en del av strategien, til en vellykket snuoperasjon. Eksempler på *posisjonering* gjennom innovasjon har vi gitt eksempler på i Funn-delen. Vi nevnte blant annet at informantene som en del av den nye strategien, var å attrahere helt nye lønnsomme kundegrupper og markeder gjennom raffinerte arbeidsprosesser. Dette resulterte i økt salg, bedre marginer og fortjeneste.

Vi har selv drøftet oss frem til en mulig «teori» fra observasjonene knyttet til innovasjon hos våre informanter. Kan vi i et holistisk perspektiv si at en snuoperasjon i seg selv og samlet er en egen form for innovasjon og derav et eget konkurransemessige fortrinn? Med dette begrunner vi at alle snuoperasjoner er unike, konkrete målsetninger, de er fasilitert gjennom

planlagte prosesser og ikke minst at det er en miks av strategi- og ledelsesaktiviteter samt samspill med styrer som er unikt som helhet.

Vi ønsker nærmest å driste oss til å si at vi ønsker å fremme en ny «teori» om at snuoperasjoner, som en *unik helhetlig metodikk*, kan ses på som en form for innovasjonsprosess som kan skape konkurransemessige fordeler.

Av materielle ressurser, som våre informanter mente at skapte konkurransemessige fordeler og hadde en betydning for snuoperasjonen, bør ressursene *finansiering* og *økonomi* trekkes frem. I denne konteksten fortalte majoriteten av informantene at arbeidskapital, var avgjørende være seg gjennom fremmedkapital og eller egenkapital. Vi viser til teorien og figur 2, Marius Pretorius (Pretorius, 2008) som nevner ettergivelse av gjeld som et virkemiddel. Dette handler også om arbeidskapital, vi opplevde at majoriteten av informantene hevdet at uten nødvendig finansiering på plass ville ikke det være mulig å gjennomføre snuoperasjonen.

Strategiplanlegging og strategiprosesser i virksomhetene vi har studert, mener vi harmonerer godt med teori og ikke har store avvik og eller som sådan peker seg ut. Våre informanter forteller oss at strategi som plan benyttes, men at det var ulikt hvordan man jobbet med strategiplanlegging. Enkelte hadde en plan, som kun var nærmest «i hodet», andre arbeidet med strategiplanlegging på strategisamlinger, hytteturer med ledergruppen etc. Fem av syv informanter fortalte oss at de hadde nedfelte strategier. Det vi så var at det var et fåtall som jobbet med tre, fem og ti års strategiplaner. I lys av at disse selskapene hadde det tøft rent økonomisk, vil det kanskje være naturlig at strategien var *kortsiktig* og at de ikke tenkte på de lange horisontene. En annen ting vi fant for interessant var at alle informantene svarte at det ikke hjalp å ha en strategiplan, hvis man ikke jobbet aktivt med planen slik at den var «up to date» og tilpasset omgivelsene. Vi fant også ut at informantene påpekte at det var *kunder*, *kostnader* og *menneskelige ressurser* som er driverne for *endringene* av strategiformuleringene. En annen mulig forklaring på at disse driverne var essensielle kan være å tolke at tidshorizonten var kort. Med tanke på at behovet for å snu er prekært og dermed var disse ovenstående ressursene de enkleste, smarteste og raskeste å gjøre noe med, for å få til snuoperasjonen på kort sikt. Ser vi på strategidefinisjonen nedenfor så ser at flere av de sentrale elementene fra strategiprosessen ovenfor er med i teorien. «Strategi er langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt for en organisasjon på lang sikt, som skaper en

konkurransemessig fordel i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetninger av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger» (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018, s. 258). Vi ser at de fleste av informantene hevder å eie strategiprosessene og at styrene kun fikk strategien presentert. Samtidig sier de daglige lederne at de er avhengig av samspill med nøkkelpersoner for å få realisert på ambisjonene. Vi setter oss dog spørsmålstegn med eierskapet og til hvem som eier strategien? Det samme gjelder de ansatte, i de tilfellene hvor de risikerer å være overflødige og dermed stå i fare for å miste egen jobb osv. Dette bringer oss inn på det største funnet fra *kostnadsoptimalisering*, nemlig nedbemanning i form av kostnadskutt. Vi fikk opplyst av de fleste informantene at reduksjon av bemanning var det området som var kritisk å få kontroll på. Dette utgjorde en stor del av kostnadsbasen. Gjennom strategi som plan kan vi forklare at denne bemannings- og kostnadsreduksjonen, var planlagt i forkant av gjennomføringen av de fleste av informantene. Dette var ikke noe som kom til gjennom begrepet strategi som prosess, men derimot fast styrt, definert, målsatt og planlagt av de ulike daglige lederne i snuoperasjonene.

5.1.1 Refleksjon og oppsummering strategi- og strategiprosesser i snuoperasjoner

«Hvordan har daglig leder jobbet med strategi snuoperasjonen»? For å besvare forskningsspørsmålet har vi sammenliknet våre funn, opp imot eksisterende teori innenfor fagområdet. Vi mener vi at våre informanter utfører snuoperasjonene i henhold til internasjonal forskning på snuoperasjoner som vi har fått tilgang på. Vi ser også at ikke alle informantene jobber aktivt med strategiarbeid, da noen bare bærer strategien i underbevisstheden. Vi ser derimot at det er utvist stor bevissthet i planleggingsfasen, når det gjelder hvilke strategiske aktiviteter som skulle gjennomføres for å snu selskapene raskt. En av informantene fortalte oss at den enkleste varianten av snuoperasjoner er kostnads-*turnaround's*, fremfor å øke topplinje. Vi opplevde at informantene nærmest samlet var opptatt av verdien av ved å skape konkurransemessige fortrinn. Dette ved å ha fokus på menneskelige ressurser, igjennom å ansette riktige kapasiteter og med nødvendig kompetanse for snuoperasjonene. Dette i tillegg til å kvitte seg med umotiverte ansatte som ikke skapte verdi. Innovasjon og andre materielle ressurser ble også trukket frem som sterke bidrag for å få til en lønnsom drift. For å investere i immaterielle og materielle ressurser, ble det poengtert at det var kritisk for selskapene å få rask tilgang på egenkapital/fremmedkapital. Dette for å kunne ha tilstrekkelig med likviditet og finansiering for videre drift. Ved hjelp av klare planlagte hovedmål og delmål, observerte vi av våre funn at selskapene var viden kjent med hvor de var på vei i forhold til etablert strategi. Verdier ble også i stor grad benyttet som en

del av strategien for å hjelpe lederne, gjennom ansatte og nøkkelpersoner, for å lykkes med å skape ønsket situasjon og kultur. Vi så også at informantene hadde et stort fokus på å synliggjøre unødvendige kostnader utover bemanning, som allerede nevnt. Dette slik at man kunne iverksette kostnadsprogrammer som direkte ville virke inn på bunnlinjen. Er det virkelig slik at disse strategigrepene som har blitt utført i snuoperasjonen, også vil ha langsiktig god effekt for selskapene? Dette stiller vi oss spørsmål med og finner interessant for videre forskning.

5.2 Ledelse i snuoperasjoner

Ledelse i snuoperasjoner stiller store krav til ledere som utfører slike prosesser. Vi har registrert at det er både interessante forskjeller i måten snuoperasjoner har blitt gjennomført på, og hva slags ledelse som har blitt forklart utført av de ulike informantene. «Ledelse stammer fra det engelske ordet *leadership*» (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018, s. 41). Vi ser eksempler på at mange har utvist en bestemt ledelse ut ifra den situasjonen selskapet har befunnet seg i. Det vi spesielt noterte oss var at mange av informantene oppga at de utviste en *autoritær lederstil*, som vi vurderer at er en *oppgaveorientert lederstil* innledningsvis i snuoperasjon. Dette for å symbolisere alvor av situasjonen og at det nå var det viktig å sette ny retning og at den nye retningen skulle følges. Autoritær lederstil er en lederstil som er kritisert i nyere tid da *inkluderende lederstil* foretrekkes av medarbeidere og skaper motivasjon og prestasjon. Inkluderende lederstil er det vi anser av teorien å være en *relasjonsorientert lederstil*. Her vil det være naturlig for oss å vise til Stogdill 1948, 1974, Likert 1961. Vi så også at informantene fortalte at så snart krisen hadde blitt definert og var forstått blant de ansatte, valgte flere av lederne å fortsette med en inkluderende lederstil. Slik som de vanligvis var vant til å lede organisasjonen. Vi fikk klare signaler på at det å være menneskeorientert og bygge relasjoner med de ansatte, skapte både forståelse og et ønske om å bidra på veien videre. På den ene siden så kan vi forstå at de daglige lederne var autoritære, når tidligere praksis ikke har fungert og at de måtte gjøre drastiske og upopulære valg. Det var viktig med direkte instruksjoner, slik at alle ansatte i organisasjonen forstod alvoret og at nå ikke fantes alternativer. Nå var det være, eller ikke være. Det som det ikke ble sagt noe om og som kunne vært meget interessant og studert videre, var alle fallgruvene med en slik autoritær lederstil i den situasjonen virksomhetene befant seg i. Hva med nøkkelansatte som selskapene var avhengig av? Var det hårfin balansegang hvor vidt de ble med videre eller ei? Det hender ofte i slike situasjoner at de ansatte føler seg utrygge i forhold til egen arbeidsplass, samt at de også kan føle på en misnøye i forhold til mangelfull involvering og informasjon. Ofte i

snuoperasjoner er nedbemanning et av de viktigste verktøyene. Dermed er det er en reel fare for at nøkkelansatte og øvrig ansatte som tror de er overflødig forsvinner før det ønskelig. I intervjuene ble det ikke fanget opp hvor vidt dette scenarioet oppstod eller ikke. Vi kan dermed ikke for dette masterarbeidet kommentere disse påstandene. Som en motsats til oppgaveorientert ledelse stiller vi oss spørsmålet, kunne personalorientert lederstil innledningsvis i snuoperasjonen ført til bedre ideer, samhandling, bedret prestasjon og resultater? Vi har Blake og Mouton i tankene for vår spørsmålsstilling. Blake og Mouton sine studier peker på akkurat det vi har erfart i vår forskning, at oppgaveorientert lederstil har organisasjon/virksomheten i fokus fremfor medarbeidernes tilfredshet. Vi så samtidig at våre informanter lyktes med sin snuoperasjon. Det kan for oss forstås gjennom alle de funn at det var kombinasjonen av *oppgaveorientert* og *personalorientert* lederadferd som var med å bidra til suksessen.

Motiverte ansatte er det ingen tvil om at er viktig for å skape en god kultur og bærebjelke for å produsere resultater. Dette har våre informanter vært helt tydelige på. Personalorientert lederadferd mener vi å gjøre funn på at bidrar til økt motivasjon. Informant nummer én eksemplifiserte dette ved at involvering av endringsagenter og andre nøkkelmedarbeidere startet umiddelbart etter at krisen var akseptert og kommunisert. Denne involveringen skulle vise at skapte motivasjon for de ansatte. I lys av informantenes tydelige signaler om at involvering skapte motivasjon for medarbeiderne, som igjen kunne føre til økt trivsel og økt produktivitet, bar det også preg av at de ansatte hadde vært igjennom en tøff og oppgavestyrte prosess. Dette kan også ha satt sine negative spor. Vi fikk også eksempler på at motivasjon ble skapt i virksomhetene basert på åpenhet og transparent kommunikasjon. Vi ser at de ansatte ble motiverte ved at informasjon ble tilgjengeliggjort både en til en og i andre kanaler. Kan det være slik at åpenheten lederne viste skapte både en sårbarhet og samling i bunn? Vi så også at informantene vektla det å utvise etterrettelighet og direkte kommunikasjon i snuoperasjonene. Grunnleggende teori fra Mintzberg gir uttrykk for at lederen har flere roller og vi ser at den *mellommenneskelige rollen* er med på å skape denne tryggheten gjennom å utvise etterrettelighet og være direkte. Flere eksempler ser vi på som interessante i forbindelse med hvordan de ansatte valgte å gi ekstra av seg selv i en tøff periode. Vi så at flere av lederne valgte å innføre insentivordninger som skulle gi alle et fellesskapsbånd, eierskap og «drive» for å levere resultater i en ekstraordinær situasjon. Eksempler på slik ordninger var bonusordninger, insentivprogrammer og aksjeprogram. Informant nummer seks hadde til og med etablert et nytt internt «konsept» som vedkommende kalte delingsøkonomi, som var

forbundet med å dele overskuddet i selskapet. Felles for de alle informantene var at det ble benyttet felles prestasjonsavlønning for gode resultater. Belønningskulturene så vi at ble skapt i etterkant med tanke på å skape ytterligere *motivasjon*. På den andre siden stiller vi oss kritisk til at alle motiveres av penger. Vi redegjorde for *forventningsteorien* i teorikapittelet og pekte på at det er ulikheter på hvordan de ansatte motiveres av insentivmodeller, det er ikke alle som motiveres av finansielle former for belønning. Det er vanskelig for oss å uttale oss om insentivprogrammene har fungert og resultert i bedret prestasjon, da ansatte har forskjellige behov, motiveres av ulike faktorer og at det er flere aspekter som spiller inn på en samlet motivasjon.

En god *organisasjonskultur* er viktig. Vi ser av funnene at lederne jobber aktivt for å bidra til å skape en god kultur, med fokus på prestasjon og samhandling. For å besvare forskningsspørsmålet om hva slags type ledelse som har bidratt til en vellykket snuoperasjon med henvisning til funn i denne kategorien, anser vi det som at kultur i organisasjonen er meget essensielt. Vi hadde i forkant av undersøkelsen ikke vurdert kultur som et stort tema i snuoperasjonen, men fant underveis i intervjuene med våre informanter ut at endring/forsterkning av kultur var et viktig ledelsesfokus i snuoperasjonen. Vi belyste i teoridelen hvordan *verdier* og hvordan øverste leder går foran som ledestjerne gjennom «leading by example». Vi ser at våre informanters syn på verdier samsvarer godt med hva verdidefinisjonen omtalt i boken til Thorsvik & Jacobsen. Informantene opplyste at de var meget opptatt av å benytte verdier for å opprettholde og eller endre kulturen i snuoperasjonen. Informant syv ga klart uttrykk for sitt syn på kulturarbeid:

«Jeg er opptatt av mennesker, så det med kultur er viktig, altså hvordan du jobber med bedriftskultur og da jobbet vi fram de verdiene.»

I lys av utsagnet til informant syv kjenner vi igjen menneskeorientert ledelse og verdiarbeid som et virkemiddel for å skape god organisasjonskultur.

Flere av våre informanter fortalte oss at for å skape gode prestasjoner, er virksomheten avhengig av riktig kompetanse og holdninger blant de ansatte. Vi ser at vi gjerne knytter organisasjonskultur, opp imot den verdi informantene tillegger å ha ansatte på jobb som har riktig kompetanse, holdninger og nødvendig motivasjon. Som samlet sett ser ut til å bidra til en prestasjonskultur, som vil være relevant for å snu negative resultater. En annen vinkling

når vi ser på koblingen mellom kompetanse og kultur, er at lederne anså kultur såpass betydningsfullt at det var med å bidra til å skape konkurransemessige fortrinn. Vi så fra teorien at den er støttende til den utskiftningen og rekrutteringen informantene har gjort i sine snuoperasjoner. Dette for å sikre seg riktig kompetanse, holdninger og verdier.

Vi vender igjen tilbake til forskningsspørsmålet under ledelseskategorien. Hva slags ledelse er benyttet i snuoperasjonen? Når man snakker om en snuoperasjon, er det naturlig å tenke endringsledelse. Å snu noe handler i stor grad om endringer. Fra intervjuene observerte vi at rammeverk fra endringsledelse ble identifisert når vi snakket om ledelsesgrep og verktøy.

«God endringsledelse krever at lederen er i stand til å gjennomføre gode analyser, bruker endringsverktøy på en fornuftig måte og tilpasse sin lederadferd til endringsoppgaven».
(Erichsen, Solberg , & Stiklestad , 2018, s. 299)

Med ovenstående sitat mener vi at endringsledelse i vårt forskningsarbeid, på en god måte oppsummerer hva vi tidligere også har redegjort for i dette kapittelet. Vi ser at sitatet ovenfor samsvarer med viktigheten av leders tilpasning av adferd, og at vi har sett at informantene nøye har planlagt sine endringsprosesser. Vi skal senere også belyse rammeverk og bruk av dette.

Vi så av funnene at de fleste av informantene planla endringene som skulle utføres. Majoriteten skapte en krisemaksimering før iverksettelse av snuoperasjonen. Flere av informantene benyttet sentrale medarbeidere og eksterne rådgivere som *endringsagenter*. Erichsen, Solberg & Stiklestad (2018, s. 309) hevder at for å lykkes med planlagte endringer og endringsprosesser er det fornuftig å benytte *endringsagenter*. Endringsagenter kan være toppledere, mellomledere, endringsgrupper eller rådgivere. Vi fant samsvar mellom hva som våre informanter foretok seg i snuoperasjonen og hva teorien ga uttrykk for med hensyn på benyttelse av endringsagenter. Vi har tidligere eksemplifisert informant nummer én sin bruk av eksterne rådgivere for å fasilitere workshops og få forankret de ti kjerneprosessene, som uansett skulle utføres. Målet for bruk av endringsagenter var både styring av fastsatt prosess og få involvering fra de ansatte, men hvor viktig er endringsagenter for selve resultatet i en planlagt og styrt endring, spør vi oss? «Jacobsen 2004 påpeker at ved planlagt endring vil det alltid være endringsagenter som initierer og driver endringsprosessen (Erichsen, Solberg , &

Stiklestad , 2018, s. 309)». Vi opplever at det er samsvar mellom hva informantene våre svarer med hensyn på bruk av endringsagenter i styrte prosesser og hva teorien forteller oss.

Vi observerte også at det var forskjeller blant informantene på rekkefølge av aktiviteter i endringsprosessene underveis i snuoperasjonen. Dette støttes i teorien. (Irgens, 2011), som vi viste til i teorikapittelet.

Vi har drøftet lederstiler tidligere, men nå finner det meget interessant å gjøre dette i konteksten endringsledelse, som tross alt berører store deler av en snuoperasjon. Som redegjort for i teorien og som identifisert i funnkapittelet ser vi at lederstil E og O representeres. Vi ser ut ifra våre funn at *lederstil E* ble benyttet innledningsvis i snuoperasjonen hvor det var krisemaksimering, strukturendringer, økonomiorientering for hurtig å stanse blødningen og skape bedre resultater. Videre redegjorde vi for i funndelen at det var tydelig at se at så snart krisen var definert og nye strukturer hadde falt på plass, så kom lederstil O tydelig til syne. Denne lederstilen bar preg av fokus på delegering og at medarbeiderne ble involvert, for å skape resultater og forme en god organisasjonskultur. Vi drar også kjensel på at lederstilene E og O kan sammenliknes med henholdsvis oppgaveorientert lederstil og relasjonsorientert/menneskeorientert lederstil.

Vi skal ikke forlate temaet endringsledelse uten at vi skal drøfte rammeverk og figur 3 på side 13. Vi drar åpenbare kjensler fra våre funn i modellen. Våre informanter ga klare eksempler på at de var godt kjent med den tøffe situasjonen de stod i, før snuoperasjonen startet. Dette kjenner vi igjen i modellen fra «diagnose». Vi vil drøfte de viktigste elementene i modellen gjennom bruk av eksempel fra *en* av våre informanter. Informant nummer én *definerte* krisen gjennom et fiktivt forsideoppslag i avisen VG, hvor budskapet var «XXX er konkurs!». *Endringstypen* var av den drastiske sort og *tydelig kommunisert*. Dette støtte av Baron og Greenberg (2007) som er klare på at selve endringsmålet må være tydelig. I workshopen vi viste til var både toppledere og mellomledere invitert, slik at grunnlaget ble lagt for å kommunisere på alle nivåer. Det skal også tillegges at denne workshopen var det forhåndsprogrammerte prosjekter som skulle gjennomføres, dette viser at det en planlagt og styrt endringsprosess. Ved bruk av management consulting (eksterne rådgivere)/en av «big five», ble det *skapt et opplevd behov* for å ta affære for drastiske endringer. Umiddelbart etter at samlingen hadde funnet sted og realiteten var et faktum, ble nøkkelansatte onboardet av daglig leder for å bidra til å snu selskapet, endringen var i gang. Nøkkelansatte fikk samtidig

roller og klare mandat, parallelt jobbet daglig leder opp mot finansieringsinstitusjoner for sikre arbeidskapital og finansiering. Som et eksempel da regnskapet var ferdig revidert og snuoperasjonen var erklært vellykket, ble det som bevis for dette også revitalisert en prosess rundt et slogan i selskapet som skulle bevitne dette felles arbeidet som var utført. Dette sistnevnte arbeidet var knyttet direkte til kulturen. Vi drøfter det dit hen avslutningsvis, at vi har sett at rammeverket i figur 3 på side 13 treffer godt med eksempelet gitt og med forskningen gjort på brorparten av de andre informantene.

5.2.1 Refleksjon og oppsummering ledelse i snuoperasjoner

Å navigere vekk fra røff sjø inn i smult farvann kan være krevende for ledere. Vi har drøftet ledelse opp imot forskningsspørsmålet «Hva slags ledelse har blitt utøvd i snuoperasjonen?» Som en del av det kapittelet har vi sett på lederstiler, motivasjon, informasjon og kommunikasjon, kultur og endringsledelse. Endringsledelse har egne *rammeverk* og vi har drøftet hvordan vi har sett våre informanter i lys av teoriens rammeverk, med henvisning på figur 3 side 13. Vi identifiserte at det var sammenfallende observasjoner fra våre informanter med teorien, dog med noen unntak. Felles for de fleste informantene var at *lederstil E* med sitt fokus på struktur, prosess og *krisemaksimering* var benyttet innledningsvis i snuoperasjonen for å sikre organisasjonens interesser.

Lederstil O med sitt menneske og relasjonsfokus så vi at kom til syne senere i prosessen. Medarbeidere ble involvert og motivert for å bidra til å forbedre resultatene. Teorien omtaler at kombinasjonen av ovenstående lederstiler er essensielt i en endringsprosess. Disse funnene harmonerer godt med vår forskning. Vi fant flere eksempler på bruk av nøkkelpersoner/endringsagenter som et ledd i å øke kvaliteten på endringsprosessen. Flere informanter implementerte felles *insentivprogrammer*, slik at motivasjonen skulle øke og at det også var med på å påvirke samspill og gi utslag i forbedret kultur. Sentralt i endringsledelse i snuoperasjoner, er å skaffe til veie riktig *kompetanse* og personell for å understøtte ønsket om en god prestasjonskultur. Dette ble gjort i tillegg til arbeid med verdigrunnlag og andre holdningsskapende aktiviteter.

Det vi sitter igjen med etter å ha drøftet ledelse er at vi ser at flere av ledelsestemaene vi har nevnt ovenfor, virker å ha en stor betydning for våre informanter. Deres handlinger er i tråd med eksisterende teori. Med dette sagt så mener vi å forstå at kultur, motivasjon og lederstiler spiller en viktig rolle i utøvelsen av endringsledelse. Ingen snuoperasjoner er like, ei heller endringsprosesser, men er det slik at man nærmest kan sette et likhetstegn mellom

snuoperasjoner og endringsledelse? Vi ser med denne drøftingen at ovenstående spørsmål kan danne grunnlag for videre forskning.

5.3 Samspillet daglig leder og styret i snuoperasjoner

Vi valgte som tidligere nevnt for vår masteroppgave å trekke inn en tredje vinkling og et tredje forskningsspørsmål; «Hvordan opplever daglig leder samspillet med styret i snuoperasjonen?» Begrunnelsen for at vi ønsket å studere dette er at vi vurderer at i kriser/snuoperasjoner så trenger administrasjonen god støtte og aktiv samhandling for å snu de negative resultatene. Dette forskningsspørsmålet var noe som ble tillagt avslutningsvis i vår forstudie og dermed vies ikke denne delen like stor spalteplass. Informantene våre legger mye vekt på, og har et sterkt ønske som daglig ledere å samspille godt med styret gjennom å ha et godt forhold. Samspillsprosesser ble eksemplifisert med at de ønsket et styre som utfordret status quo og kunne bidra til å utvikle virksomheten videre. Det er i varierende grad at dette samspill utøves i praksis hevder våre informanter. Vi identifiserte at de daglige lederne hadde en god *sparringspartner* i styrets leder. Funnene vi gjorde viste at samarbeidet mellom styreledere og daglige ledere var stort sett godt, men når det kom til det samlede styret (andre styremedlemmer) så var det mangelfullt. «Styreleders oppgaver er ikke bare noe som kommer til uttrykk på styremøtene. Dette gjør samspillet mellom daglig leder og styreleder særdeles viktig». (Huse, 2011, s. 146) Vi vurderer det dit hen at samspillet mellom styrets leder og daglig leder reflekterer teorien til Huse på en god måte. Det samlede styret derimot var ikke aktive utenfor styrerommet, i de fleste tilfeller. *Tillitt og krise* var ord som gikk igjen og administrasjonen ønsket selv å kunne være ansvarlig for drift. Dette med hensyn på deres inngående kunnskap om driften. Vi så i tillegg at strategiarbeid ble utført av administrasjonen uten innblanding fra styret. Saker ble riktignok presentert styret til behandling. Vi setter spørsmålstegn ved den manglende innblanding fra det samlede styret hva gjelder strategiarbeid i selskapene. Med henvisning til Mile Mace, som vi redegjorde for i teorikapittelet, ser vi at innblanding, samhandlingen og interaksjonen mellom det samlede styret og daglig leder er svak.

På spørsmål fra oss i forhold til hvordan de selv evaluerte eget bidrag inn mot styret, svarte samtlige at de opplevde sitt eget bidrag som godt. Widding presiserer viktigheten av kompetanse. «De Boer et al. (1999) hevder at kunnskap er den viktigste ressursen i forhold til bedrifters evne til å oppnå konkurransekraft.» (Widding, 2006) Vi undersøkte nettopp hvordan de daglige lederne vurderte det samlede styret sin kompetanse. Og her må vi tillegge

at vi ikke er overraskes over de funn som ble gjort. Informantene oppga at det samlede styret ikke hadde nødvendig kompetanse og bransjekunnskap, samt at sammensetningen fra ulike fagområder og funksjoner (eksempelvis økonomi, jus og strategi) var mangelfull. Vi har tidligere omtalt kompetanse under strategikapitlet og vil ikke redegjør for de samme kapitlet om styret, men vil diskutere temaet i kontekst med styrearbeid da vi finner dette for meget relevant. Burde ikke de samme kravene til kompetanse være stilt til et styre som til ledergrupper ellers? Naturligvis er det enkelt å kunne argumentere med at styremedlemmer har en begrensning i engasjement og tidsforbruk, men ser vi på kvaliteten/bidraget isolert burde dette kanskje anerkjennes på en annen måte enn det vi ser hos våre informanter. Vi ser samtidig at det er interessant å drøfte at kompetanse og bransjeeerfaring, kan spille negativt inn med hensyn på hvor aktivt et styremedlem faktisk kan bli, under slike forutsetninger. I vår forskning har vi vært nysgjerrige på hva slags oppgaver det samlede styret har bidratt med. Strategi, service og kontrolloppgaver er oppgaver som styret tradisjonelt bidrar med, men i ulik grad. Vi observerte at informantene oppga at styret var delaktige i kontroll og serviceoppgaver, men strategioppgavene var delegert til daglig leder. Det kan være naturlig å supplere / drøfte at styret og daglig leder samhandler mindre om strategioppgaver med langsiktig horisont. Dette kan forklares med at i en snuoperasjon handler det om å prioritere tiltak, beslutte på områder som gir rask gevinst og ikke minst kostnadsbesparelser. På den ene siden kan det være å forstå at styret setter til side strategioppgaver for å fokusere på kortsiktig gevinster, men i det lange løp mener vi at det vil være fornuftig, gitt kapasitet, at det blir samhandlet om strategiprosesser parallelt slik at selskapet får realisert potensialet sitt over en lengre horisont.

Vi gjorde samtidig noen observasjoner og med henblikk på sitatet nedenfor. «I en kritisk fase er det spesielt styret og styrelederen det stilles krav til, men krisesituasjonene vil være forskjellige, og styrets adferd og motivasjon vil variere avhengig av typen krise.» (Huse, 2011, s. 186)

Vi vurderer at informantene hadde et sterkt ønske om å jobbe sammen med styret. Dog ser vi samlet sett med henvisning til Huse ovenfor, at på tross av at virksomhetene gikk inn i en snuoperasjon / krise og endringsprosess, kunne det være avvik på hvilke forventninger som blir innfridd for daglig leder. Vi opplevde at de fleste informantene var opptatt av et styre som tok hurtige beslutninger i den tøffe situasjonen de var i. Kort vei mellom å adressere utfordringer og få mandat til å gjennomføre var gjennomgangstonen.

Vi vil avslutningsvis for denne masteroppgaven trekke inn Endre Sjøvold og han sine tanker om samhandling i team. Vi har som tidligere nevnt av våre funn at samarbeid mellom styreledere og daglige ledere har fungert stort sett godt. Kommunikasjonen og dialogen har vært utstrakt, uavhengig av de faste styremøtene, ettersom situasjonene i selskapene har vært prekære i form av kriser. Men derimot samspillet med det samlede styret har vært mangelfullt. Hva kan være med på å forklare denne begrensede samhandlingen?

«Det er lederens oppgave å sikre maksimal ytelse for sitt team (Sjøvold, 2014, s. 77)».

Sjøvold hevder videre at en leder har en viktig oppgave og ansvar i forhold til å bygge sterke team. Vi vurderer budskapet til Sjøvold i kontekst med styreleders ansvar i kraft av leder for sitt team, styret og ikke minst som leder for daglig leder. Sjøvold hevder at dersom man skal lykkes med sitt team, hvor daglig leder er en viktig representant, må tillitt oppnås. For snuoperasjoner har vi sett at det må presteres på et høyt nivå og at lederen må samhandle godt med sitt team. «*Ledelse er teambygging*». (Sjøvold, 2014, s. 77) Sjøvold hevder videre at veien til suksess for et team, forklares med at det utvises *nysgjerrighet* og at *utvikling* og *trening* er viktig for fremgang. Vi stiller oss undrende til om styrene vi har studert, og med spesielt styrets leder som øverste ansvarlig, fokuserer på trening og prestasjonsutvikling av styret som samlet gruppe i en snuoperasjon? Dette med mål om å kunne tjene administrasjonen på en bedre måte, utover hva som er nedfelt som styrets tilsynsansvar i aksjelovens §6. I forlengelsen av Sjøvold sitt bidrag til forskningen, ønsker vi å belyse viktigheten av å skaffe langsiktig avkastning på læringen og utviklingen av organisasjonen. Teorien til Hennestad og Revang beskrev hvordan endringsledelse definerte en ny hverdag, basert på tidligere og dyrkjøpte erfaringer. Dette treffer godt med funnene vi har gjort. De daglige lederne måtte gjøre drastiske endringer på bakgrunn av at tidligere situasjon var uholdbar. Selskapene gjennomførte ulike aktiviteter som skulle bidra til snuoperasjonen. Eksempler ble gjort innenfor bemanning, distribusjon, innovasjon og kostnadsoptimaliseringsprogrammer ble iverksatt. Målet var å få bedret lønnsomhet og snu resultatene.

5.3.1 Refleksjon og oppsummering samspillet daglig leder og styret i snuoperasjoner

Med henblikk på forskningsspørsmålet «Hvordan opplever daglig leder samspillet med styret?» ønsker vi å avslutte med en oppsummering og refleksjon. Vi har sett av vår forskning at våre informanter verdsetter samspillsprosesser med sine respektive styrever. De ytret ønsket om å ha et godt forhold og en god relasjon til det samlede styret. Vi har sett at det er utvist gode samspill mellom daglig leder og styrets leder i krevende tider, hos nærmest alle

informanter. Styrets leder har fungert som en god sparringspartner for daglig leder hvor det har vært hyppig kontakt. Vi har sett at de fleste styrelederne har utvist tillitt til daglig leder, vi har sett flere eksempler på at styrelederne har valgt å ikke blande seg inn i ordinær drift og strategiarbeid, med henblikk på å snu de negative resultatene. Sjøvold sine teorier har vært nyttige å drøfte opp imot informantenes erfaringer. Det kan være store mulighetsrom i måten styreledere bygger slagkraftige team, som skal kunne representere diversifisert erfaring, bransjekunnskap og annen nødvendig kompetanse i styrerommet.

Ut ifra det vi observerte fra våre funn, ligger det etter vårt skjønn et stort mulighetsrom i måten samlede styrer utfører styrearbeid i relasjon med daglig leder. Vi ser at det er manglende samhandling med det samlede styret. Hvordan skal man få til gode resultater og utvikle en virksomhet i felleskap når styrene kun er samlet et par timer fire ganger pr år? Hva er årsaken til at det stilles andre krav til et styre enn hva et profesjonelt selskap gjør med prestasjonsutvikling blant ledere? I ledergrupper arbeides det med lederutvikling og ferdighetstrening, slik at effektive og gode team skal prestere over tid. Gjennom vår forskning og våre funn stiller vi oss undrende. Er det et skifte på gang i norsk næringsliv i tiden som venter, eller skal vi se på at norske styrer fortsetter å ignorere strategiarbeid og ikke vier tid til å understøtte daglig leder? Vi ser at det ligger et stort potensial for samhandling for å kunne oppnå konkurransekraft. Med dette nevnt så stiller vi også oss undrende til om strategier bare forblir luftige mål, da vår erfaring tilsier liten oppfølging på strategiplanen fra styrene. Dette handler om mer enn manglende kompetanse. I et holistisk perspektiv mener vi at dette handler om hvordan norske styrer skal se ut for fremtiden. Vil det komme en kulturendring og et skifte i hvordan næringslivet ser på verdien av styrekompetanse og samspillsprosesser? Det levnes liten tvil om at det er et stort mulighetsrom i måten daglig ledere samspiller med sine styrer.

6.0 Konklusjon

Etter analysen fikk vi strukturert datasettet og tre hovedkategorier falt på plass.

Hovedkategoriene var i tett relasjon med masteroppgavens forskningsspørsmål.

Strategiarbeid er vesentlig i snuoperasjoner. Det vi har erfart er at informantene har lyktes å snu sine virksomheter ved hjelp av ulike strategiske tiltak. Verdien av *menneskelige ressurser* som kapabiliteter for å skape konkurransemessige fortrinn i snuoperasjonen, kom virkelig til syne. Kostnadsoptimaliserende programmer var også meget sentralt i prosessen. Finansielle

aktiva og økonomi var for samtlige virksomheter en avgjørende forutsetning og ressurs, for å kunne snu trenden og realisere på forretningsambisjoner vi fikk presentert. Innovasjon ble benyttet som konkurransefortrinn hos flere av bedriftene. Vi vil også nevne at nesten samtlige informanter var opptatt av å benytte strategi som en plan for virksomheten. Enda viktigere var det at strategien måtte bearbeides kontinuerlig, ettersom selskapene stadig måtte tilpasse seg kunder og markedet for å sikre bedret lønnsomhet umiddelbart.

For å være i stand til å snu virksomhetene har vi studert betydningen av å utøve ledelse.

Kultur, lederstiler, motivasjon og endringsledelse er med på å forklare hvordan våre informanter har lyktes med sine respektive snuoperasjoner. For å lykkes med snuoperasjonen viste våre funn at både oppgaveorientert og menneskeorientert lederstil i kombinasjon, var essensielt. Krisemaksimering ble gjort innledningsvis i snuoperasjonene. Dette etterfulgt med involvering av nøkkelpersonell, samt bruk av endringsagenter strategisk på veien til positive resultater. For å lykkes fikk vi innblikk i verdien av å ha riktig kompetanse på plass i selskapene. En annen meget viktig forutsetning vi observerte, var at informantene oppga at de var helt avhengig av en god organisasjonskultur. For å sikre en god kultur viste våre funn at virksomhetene, gjennom ulike aktiviteter jobbet med endring, forbedring og videreutvikling av organisasjonskulturen.

Samspeillet mellom daglig leder og styret mener vi også har bidratt til å besvare problemstillingen for oppgaven. Vi fant ut at styrelederne var viktige sparringspartnere for lederne som utførte snuoperasjonen. Det ble funnet gode relasjoner mellom disse partene, men at de daglige lederne ønsket seg et større bidrag fra det samlede styret. Det er flere årsaker til at det samlede styret ikke levde opp til daglig leders forventninger, uten at vår forskning kan konkludere på det.

6.1 Mulig videre forskning

Når vi gjennom vår oppgave har belyst teori opp imot våre informanternes erfaringer, så har vi fått et meget godt innblikk i mulige virkemidler og temaer som bidrar til vellykkede snuoperasjoner. Ledelse, strategi og samspillsprosesser har vært forklaringsvariabler. Vår motivasjon med masteroppgaven var å kunne gi et bidrag til forskningen. Vi ser samtidig at det er flere områder som vi har berørt som det kunne vært interessant å forske videre på, og som vil kunne gi verdi for både næringsliv og academia.

Slik vi vurderer det er fortsatt et stort behov for videre forskning innenfor styrearbeid. Vi har fått innblikk i styrets samhandlingsprosesser med daglig leder under snuoperasjoner. Våre observasjoner harmonerer godt med eksisterende forskning. Vi ser allikevel at samspillsprosesser uteblir, og at det mangler diversifisert og sammensatt kompetanse blant styremedlemmer. Dette er etter vårt skjønn et stort mulighetsrom. For å identifisere hva som kan være et «optimalt» og aktivt styre i krisesituasjoner, så ser vi at behøves ny kunnskap og forskning.

I forlengelsen av vårt eget bidrag relatert til snuoperasjoner i næringslivet, så ser vi at det kunne vært av stor interesse å studere følgende to temaer:

«Hva er langtidsvirkninger av snuoperasjoner? Dette med henblikk på hvordan de ansattes har opplevd og erfart prosessen».

I snuoperasjonene gjorde vi observasjoner på at menneskelig ressurser ble benyttet som strategiske konkurransefortrinn. Dette i form av å sikre seg ansatte med «riktig» kompetanse. Det hadde vært innsiktsfullt å forske videre på «Hva er riktig kompetanse i en snuoperasjon»?

Avslutningsvis vil vi kommentere at å studere snuoperasjoner, har både vært krevende og gitt oss personlig utvikling i form av teoretisk og praktisk kunnskap. Som småbarnsforeldre i full jobb, måtte vi jobbe effektivt og målrettet når «vinden var som sterkest». Vi har erfart mye og føler oss privilegerte. Vi har fått muligheten til å få eksklusiv tilgang på våre informanter, som til daglig har en hektisk hverdag i norsk næringsliv. Som nevnt innledningsvis i oppgaven, er vi i en tid hvor en verdensomspennende pandemi fortsatt herjer. Vi håper vårt bidrag vil være av interesse og relevant for de bransjer som opplever eller står ovenfor en krevende tid.

Litteraturliste

- Store norske leksikon - SNL. (2018). Hentet fra : <https://snl.no/strategi>
- Aksjeloven. (1997). *Lov om aksjeselskaper (aksjeloven)*. Hentet fra Lovdata: <https://lovdata.no/lov/1997-06-13-44>
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management review* 2001 (26).
- Baron, R. A., & Greenberg, J. (2007). *Behaviour in organizations. 9. utg.* . Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall .
- Bibeault, D. B. (1999). *How managers Turns Losers Into Winners*. Wahington D.C: Beard Books.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The Managerial Grid III*. Houston: Gulf Publishing.
- Cramton, C. D. (2002). Finding Common Ground in Dispersed Collaboration. *Organizational Dynamics, Vol. 30, No. 4*, 356-367.
- Downey, J. (2009, September). *CIMA - Chartered Institute of Management Accountants* . Hentet fra CIMA - Chartered Institute of Management Accountants : http://www.cimaglobal.com/documents/importedddocuments/cid_tg_corporate__turnaroun d_sept09.pdf.pdf
- Erichsen, M., Solberg, F., & Stiklestad , T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* . Bergen : Fagbokforlaget .
- Hennestad , B. W., & Revang, Ø. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring. 2.utg.* . Oslo: Universitetsforlaget.
- Hennestad, B. (2009, 01). *Endringsledelse i endringssituasjonen*. Hentet fra Magma : <https://www.magma.no/endringsledelse-i-endringssituasjonen>
- Huse, M. (2011). *Styret: Tante, barbar eller klan?* Bergen : Fagbokforlaget.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring.* . Bergen: Fagbokforlaget .
- Johannessen, A., Christoffersen , L., & Tufte , P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* . Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johnson , G., Whittington, R., & Scholes, K. (2011). *Explorating Strategy: Text & Cases 9.utg.* Essex: Pearson Education.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change* . Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Likert , R. (1961). *New patterns of Management* . New York: McGraw-Hill.
- Malterud , K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring* . Oslo: Universitetsforlaget .
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching* . London: Sage.
- Mintzberg , H. (1975). *The Managers` s job: Folklore and Fact* . Harvard Business Review 53 (4).

- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 11-24.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and reseach methods*. . Newbury Park: Sage.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York : Simon and Schuster.
- Pretorius, M. (2008). When Porter's generic strategies are not enough: complementary strategies for turnaround situations. *Journal of Business Strategy*, 4-6.
- Sjøvold, E. (2009, 01). *Magma* . Hentet fra Før du vurderer teambygging - myter og fakta om ledergrupper og effektivitet: <https://www.magma.no/foer-du-vurderer-teambygging-myter-og-fakta-om-ledergrupper-og-effektivitet>
- Sjøvold, E. (2014). *Resultater gjennom team*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors Assosiated with with Leaderhip. A survey of the Literature. . *Journal of psycology* 25 (1), ss. 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership . A survey of Theory and Research*. New York: Free Press .
- Thorsvik, J., & Jacobsen , D. I. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* . Bergen : Fagbokforlaget .
- Tidd, J., & Bessant , J. (2011). *Innovation and entrepreneursip*. 2. utg. . West Sussex, UK. : Wiley & Sons.
- Volberda, H. W., & Elfring, T. (2001). *Rethinking Strategy*. Thousand Oaks : California Sage.
- Widding, L. Ø. (2006, Februar). *Magma* . Hentet fra Magma : <https://www.magma.no/kunnskapsledelse-av-entreprenoerielle-muligheter>
- Aarseth, W., Rolstadås, A., & Klev, R. (2015). *Lederskap i prosjekter*. Bergen : Fagbokforlaget .

Vedlegg

Vedlegg 1

13.5.2021

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



Meldeskjema 264992

Sist oppdatert

15.09.2020

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Lydopptak av personer

Type opplysninger

Skal du behandle særlige kategorier personopplysninger eller personopplysninger om straffedommer eller lovovertrедelser?

Nei

Prosjektinformasjon

Prosjekttittel

«Hvordan har ledere gjennomført vellykkede corporate turnarounds (snuoperasjoner)?»

Prosjektbeskrivelse

Masteroppgave - MBA - Nord Universitet Bodø

Formålet med denne masteroppgaven er at det er ønskelig å være med på å bidra til ny og økt innsikt / kunnskap om hvilke strategiske virkemidler, utførende ledelse og samspill mellom ledelse og styre som blir utført i snuoperasjoner (Prosesser hvor negative resultater snus til det positive). Denne nye og oppdaterte innsikten håper vi kan være av interesse for næringslivet og akademien.

Problemstilling: «Hvordan har ledere gjennomført vellykkede corporate turnarounds (snuoperasjoner)?»

Masteroppgavens forskningsspørsmål:

- Hvilke(n) strategi(er) har lederen valgt for å forbedre resultater i egen virksomhet?
- Hva slags ledelse er benyttet i denne snuoperasjonen?
- Hvordan opplever daglig leder samspillet med styret?

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Vi ønsker å gjøre lydopptak for å verifisere og sikre at meningsinnhold blir tolket korrekt.

Ekstern finansiering

<https://meldeskjema.nsd.no/eksport/5f2c44e5-2f52-477f-9b8e-ffc1c4f7625c>

1/4

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Inge Rosendal, inge.rosendal@gmail.com, tlf: 90578203

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Frode Solberg , frode.solberg@bi.no, tlf: 98251758

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Daglig ledere som har snudd negative resultater til positive

Rekruttering eller trekking av utvalget

Rekruttering vil bli foretatt ved at nettverk og tips om relevante ledere.

Alder

30 - 70

Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?

Nei

Personopplysninger for utvalg 1

- Lydopptak av personer

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?**Personlig intervju****Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger**

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Manuelt (papir)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Informasjonsskrivet viser rettigheten og kan trekkes tilbake både muntlig og skriftelig:

"Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg."

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?

Ved å kontakte oss direkte vil dette kunne gjøres.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?**Behandling**

Hvor behandles opplysningene?

- Maskinvare tilhørende behandlingsansvarlig institusjon

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

- Prosjektansvarlig
- Student (studentprosjekt)

Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Opplysningene anonymiseres fortløpende
- Adgangsbegrensning

Varighet

Prosjektperiode

07.09.2020 - 01.07.2021

Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Nei, data vil bli oppbevart uten personopplysninger (anonymisering)

Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?

- Lyd- eller bildeopptak slettes

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Nei

Tilleggsopplysninger

Intervjuguide ettersendes.

Vedlegg 2 NSD sin vurdering

13.5.2021

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

«Hvordan har ledere gjennomført vellykkede corporate turnarounds (snuoperasjoner)?»

Referansenummer

264992

Registrert

01.09.2020 av Inge Rosendal - inge.rosendal@student.nord.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Frode Solberg , frode.solberg@bi.no, tlf: 98251758

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Inge Rosendal, inge.rosendal@gmail.com, tlf: 90578203

Prosjektperiode

07.09.2020 - 01.07.2021

Status

18.09.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

18.09.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 18.09.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.07.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Tore Andre Kjetland Fjeldsbo
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 3 Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvordan har ledere gjennomført vellykkede corporate turnarounds (snuoperasjoner)?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forske på ledelse og strategiaktiviteter i snuoperasjoner i næringslivet. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

For å styrke vår forskning vil vi være avhengig av ny informasjon fra næringslivet. I forbindelse med dette er det ønskelig å gjennomføre dybdeintervjuer med 6-8 informanter (daglig ledere) som har gjennomført en snuoperasjon en gang i sin karriere. Med snuoperasjon mener vi å ha snudd negative resultater til positive resultater eller kraftig forbedring av resultatene.

Problemstilling:

«Hvordan har ledere gjennomført vellykkede corporate turnarounds (snuoperasjoner)?»

Forskningsspørsmål:

- Hvilken strategi har lederen valgt for å forbedre resultater i egen virksomhet? - Hva slags ledelse er benyttet i denne snuoperasjonen?
- Hvordan opplever daglig leder samspillet med styret?

Forskningsstudien er en del av en avsluttende masteroppgave, MBA ved Nord Universitet. Opplysningene er ikke tenkt benyttet til annet formål enn som kilde til masteroppgaven.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet Handelshøgskolen i Bodø er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er kontaktet som mulig informant da du enten har blitt tipset til oss via nettverk, eller at du som mulig informant har dukket opp via utvalgsriterier gjennom offentlig regnskapsinformasjon hvor du som daglig leder har hatt markant resultatforbedring i en periode, som vi klassifiserer som snuoperasjon.

De som blir kontaktet via nettverk vil vi opplyse avsenderen.

Hva innebærer det for deg å delta?

For å få gode svar og gå i dybden ønsker vi å gjennomføre dybdeintervjuer på 1-1,5 time. For å sikre at vi får med oss all informasjon som informanten gir oss ønsker vi i tillegg til å notere benytte oss av lydopptak gjennom diktafon.

- Hvis du velger å delta så innebærer det at du vil i vårt møte bli stilt spørsmål relatert til hvordan du gjennomførte snuoperasjonen i ditt selskap. Sentrale spørsmål vil være relatert til

- 1. Strategi. 2. Ledelse. 3.Samspill mellom daglig ledelse og styret. C1 Restricted
- Svarene vil bli notert elektronisk underveis i møtet i et word dokument og lydopptak på diktafon. Alle data vil være anonymisert og slettes elektronisk etter bruk.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det vil kun være Manjot Singh og Inge Rosendal som studenter som vil ha tilgang til disse opplysningene nevnt ovenfor i tillegg til veileder for masteroppgaven, Frode Solberg.
- Alle data vil bli anonymisert og fiktive navn vil bli benyttet. Data vil lagres forsvarlig på servere som har meget god sikkerhet.

Deltakere vil ikke være mulig å gjenkjennes i forskningsrapporten som produseres.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er mai 2021. Dataene vil bli destruert på forsvarlig vis og vil ikke kunne spores tilbake.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- - innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- - å få rettet personopplysninger om deg,
- - å få slettet personopplysninger om deg, og
- - å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Nord Universitet i Bodø ved Frode Solberg, frode.solberg@bi.no. Alternativt student; Inge

Rosendal, inge.rosendal@gmail.com.

- Vårt personvernombud: personvernombud@nord.no
- Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på

telefon: 55 58 21 17.

Vedlegg 4 Samtaleguide / Booking av dybdeintervju

Samtaleguide – booking av dybdeintervjuer

Hei,

Mitt navn er XXX og ringer deg som student ved Handelshøyskolen, Nord Universitet. Snakker jeg med daglig leder NAVN NAVNESEN.

Ved JA:

-Vi tar kontakt med deg i dag av den grunn at vi er to studenter fra Drammen som er på vei til å fullføre en Mastergrad i Økonomi og administrasjon ved Nord Universitet og i den forbindelse så skriver vi en masteroppgave. Håper du har et par minutter å sette av til meg?

HVIS JA:

Flott. Som nevnt så skriver vi en masteroppgave og vi har valgt å skrive om selskaper som har foretatt en vellykket snuoperasjon. Når vi har analysert regnskapsdata så har ditt selskap og navn dukket opp. Stemmer det at du har gjennomført en snuoperasjon i selskapet NAVN NAVNESEN?

HVIS JA:

Supert, da ønsker vi å spørre deg om du *anonymt og konfidensielt* kunne være sporty å sette av en times tid til to studenter og svare på noen spørsmål og dele din erfaring med spesielt fokus på *strategi, ledelse og samspill* mellom styret i snuoperasjonen?

HVIS JA:

Kan det passe at vi avtaler et intervju DATO + TIDSPUNKT?

HVIS JA:

Flott, da sender deg en møtebekreftelse på vår avtale pr e-post, samt litt informasjon på det vi akkurat har snakket om.

Tusen takk for samtalen og vi ser frem til å møte deg og lytte til dine erfaringer!

Vedlegg 5 Intervjuguide

Del A, Innledning.

- Vi som intervjuere presenterer oss selv.
- Du har fått informasjonsskriv fra oss i går.
- Informere om varigheten av selve intervjuet. (1 – 1,5 time). Intervjuet består av flere deler og noen deler er åpne og andre er det mer detaljspørsmål. Du blir litt forsøkskanin som første mann. Vi har studert i 2,5 år nå og fant ut at vi var interessert i å se på strategiske grep, ledelsesgrep og som gjør at man kan lykkes med snuoperasjoner.

- Vi informerer om masteroppgaven, problemstillingen og hovedtemaer vi ønsker belyst.

Problemstilling:

- «Hvordan har ledere gjennomført vellykkede corporate turnarounds (snuoperasjoner)?»

Forskningsspørsmål:

- Hvilke(n) *strategi(er)* har lederen valgt for å forbedre resultater i egen virksomhet?
- Hva slags *ledelse* har blitt utøvd i snuoperasjonen?
- Hvordan opplever daglig leder *samsillet* med styret?

- Belyse betydningen av intervjuet for prosjektet og hvorfor vedkommende er av interesse.

- Informere om hvordan vi dokumenterer intervjuet, anonymisering og hvordan dette utføres.

- Informasjon om at intervjuobjekt når som helst kan avbryte intervjuet.

Del B, Faktaspørsmål.

-Kan du fortelle oss litt kort om din bakgrunn relatert til jobb og fritid?

Del C, Introduserende spørsmål – generelle betraktninger –

- Når vi trekker frem begrepet **strategi**. Hva slags betydning tillegger du dette begrepet på et generelt grunnlag?

- Hva slags betydning legger du i begrepet **ledelse**? Dette også på et generelt grunnlag.

- I **samsillet mellom daglig leder og styret**. Hva er det du som daglig leder mener er det mest sentrale i et slikt samspill?

Vi skal komme ytterligere tilbake til disse temaene om kort tid.

Del D, Overgangsspørsmål. – personlig erfaringer

Går fra generelle betraktninger til personlige erfaringer og informantens forståelse av virkeligheten.

- Kan du fortelle om hvordan du har jobbet med **strategi og strategiprosesser** i snuoperasjonen?

- Kan du fortelle for oss hvordan du har utøvd **ledelse** i denne snuoperasjonen?

- Kan du fortelle oss hvordan **du aktivt har bidratt til at samspill** mellom deg som daglig leder og styret skal fungere godt?

Del E, Nøkkelspørsmål. – spesifikke spørsmål ift. kategrorier.

Vi ser at du har snudd negative resultater til det positive og i så måte er du meget interessant for oss. Vi har noen flere spørsmål vi ønsker å stille og håper du er positiv til det.

Ledelse

- Det er flere definisjoner på ledelse i teorien. Kan du definere kort hva du legger i begrepet ledelse?
- Hva slags type lederstil (er) benyttet du i snuoperasjonen? (autoritær, inkluderende mm)
- Hvilke lederegenskaper hos deg selv vil du trekke frem med hensyn på din vellykkede snuoperasjon?
- Hva slags ledelsesverktøy/ledelsesgrep (metoder og arbeidsprosesser) benyttet du deg av? Eksempelvis organisasjonsstruktur, kultur, nedbemanning, delegering etc)
- Opplevde du at snuoperasjonen førte til markante endringsprosesser og i tilfelle kan du nevne noen av de viktigste?

Strategi (10 min)

- Strategi blir av mange beskrevet som både en plan og en prosess. Hvordan har du jobbet med strategiplanlegging i forkant av en snuoperasjon og hvordan har du arbeidet med strategi underveis i prosessen?
- Ut ifra din vellykkede erfaring med snuoperasjon, hvilke strategiprosesser mener du var essensielle i den gjennomførte turn around-prosessen?
- Tidligere forskning peker på at de to viktigste forholdene i en snuoperasjon er *forbedrede ledelsesprosesser* og *motivasjonsaspekter* var det viktigste for en snuoperasjon. Hva er dine tanker om disse funnene og kan du sammenlikne dette relatert til din prosess?
- Benyttet du noen forretningsmodeller fra teorien knyttet til strategiutvikling?
- Hvilke strategiske *posisjonerings-grep* mener du var de mest virkningsfulle i en slik prosess?
- Teori forteller at det å skape konkurransemessige fortrinn kan være avgjøre for å få suksess. På hvilken måte skapte du *konkurransemessige* fortrinn (Porter, vrio)?
- Gjennomførte du strategiske grep som var preget av *innovasjon*?

Samspill mellom daglig leder og styret

- Hvordan opplevde du samspillet mellom deg selv og styret i snuoperasjonen?
- Forskning forteller oss at aktive styreverdsatt i samspillsprosesser. Opplevde du styret som *aktivt deltakende* i denne perioden?
- På hvilken måte opplevde du deres bidrag? (Strategi, kontroll og serviceoppgaver)
- På hvilken måte kan du beskrive styrets sine *arbeidsformer*, fikk du innblikk i deres *struktur* og *prosesser*?

- Hvordan vil du i etterkant evaluere ditt bidrag i samspillet mot styret?
- Hvordan vil du i etterkant evaluere det samlede styret sitt bidrag i prosessen og som støttespiller for deg som daglig leder?
- Teori beskriver at det er viktig med kompetanse i styrerommet. Hvordan vil du evaluere *kunnskapen* og *kompetansen* til styrets medlemmer?
- Ser du noen hovedområder i samspillsprosessen som burde vært annerledes?

Del F, Avslutningsdel.

Vi forbereder informanten på at intervjuet nærmer seg slutten og at vi har et par avsluttende spørsmål samt får muligheten til å oppklare eventuelle misforståelser.

- Avslutningsvis: Hva er det mest sentrale du vil trekke frem av grep du som leder foretok deg for å få gjennomført en vellykket snuoperasjon?
- Er det noen andre aktiviteter du har gjennomført som en del av snuoperasjonen som vi ikke har berørt og som bør vies plass før vi avslutter?
- Har du ellers noen andre generelle tilbakemeldinger til oss og vårt prosjekt?
- Vi er på jakt etter spennende informanter. Kjenner du flere i ditt nettverk som har gjennomført snuoperasjoner?

Tusen takk for din deltakelse. Vi ser frem til å dele forskningsrapporten og våre mulige interessante funn med deg, når vi rapporten foreligger.