

Sebastian Ringseth
Kristine Johanne Brott
Sondre Orekåsa

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

ON Hydraulikk

- Endring og verdi -

Fagkode og -navn:

BTH 97431 – Bacheloroppgave i Bedriftsutvikling for SMB

Innleveringsdato:

05.06.2014

Studium og studiested:

Økonomi og administrasjon ved

Handelshøyskolen BI Trondheim

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.

FORORD

Denne bacheloroppgaven er den del av spesialiseringen bedriftsutvikling for SMB, og en avslutning på en treårig bachelorgrad ved Handelshøyskolen BI Trondheim. Oppgaven tar for seg områder knyttet til endringer og merverdi for hydraulikkbedriften Olav Nilsen Service AS.

Formålet med oppgaven har vært å kartlegge viktige faktorer for å skape merverdi i selskapet i en endringsprosess. Det har således vært spennende å få gå inn en bedrift som Olav Nilsen Service AS ledet av en med sterk personlighet, og se på hvilke tiltak som kan iverksettes for å videreutvikle verdiskapningen i selskapet.

Dette har vært en lærerik prosess hvor vi har fått god bruk for mye av det vi har lært gjennom de tre årene ved Handelshøyskolen BI. Det har vært en lang, krevende og tung arbeidsprosess, men vi sitter igjen med mye kunnskap vi har utviklet på både et faglig- og personlig plan. Det er derfor med stor glede, stolthet og ydmykhet at vi nå kan presentere vår avslutning på økonomi og administrasjons studie ved Handelshøyskolen BI.

Før vi går videre til selve bacheloroppgaven ønsker vi å takke de som har bidratt til sluttresultatet på oppgaven. Først ønsker vi å takke vår veileder Ketil Hveding ved Handelshøyskolen BI, Trondheim. Vi har hatt Ketil Hveding som veileder gjennom det siste semesteret. Han har hjulpet oss innspill på oppgaven underveis i prosessen, og ikke minst vært en støttespiller og gitt oss motivasjon til å gjøre vårt beste. Vi vil også takke Olav Nilsen, daglig leder i Olav Nilsen Service AS og de ansatte som deltok på dybdeintervjuene våre. Vi ønsker sist men ikke minst å takke våre medstudenter som har gitt oss tilbakemeldinger under bachelorseminarene.

Trondheim 05.06.2014

Kristine J. Brott

Sebastian Ringseth

Sondre Orekåsa

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD.....	i
INNHALDSFORTEGNELSE.....	ii
SAMMENDRAG.....	v
1. INNLEDNING.....	1
1.1 Formålet med oppgaven.....	2
1.2 Gruppesamarbeidet	2
2. PROBLEMSTILLING	3
2.1 Klargjøring av problemstilling.....	3
2.2 Antakelser og presisering.....	3
2.3 Avgrensning av problemstilling.....	4
2.4 Perspektiv på besvarelsen	5
3. CASE	5
3.1 Olav Nilsen Service AS	5
4. TEORI.....	7
4.1 Styret.....	7
4.1.1 Sammensetning av styret.....	8
4.1.2 Kontroll.....	10
4.2 Ledelse	10
4.2.1 Effekt av transformasjonsledelse.....	12
4.2.2 Strategisk ledelse	14
4.3 Endringer	15
4.3.1 Dimensjon 1: Revolusjon versus Evolusjon.....	15
4.3.2 Dimensjon 2: Reaktiv eller Proaktiv	15
Figur 1: Ulike endringstyper	16
4.3.3 Endringskommunikasjon.....	16
4.3.4 Endringsprosesser.....	18
4.3.5 Lederrollen i endringsprosesser.....	18
Figur 2: Lederrollen i endringsprosesser.....	19
4.4 Rekruttering	19
4.4.1 Intern rekruttering - Fra fagperson til leder.....	20
5. METODE	21
5.1 Begrunnelse for metodevalg	21
5.2 Utarbeidelse av intervjuguide	22

5.3 Utvalg og gjennomføring.....	22
5.4 Metodekritikk.....	23
6. FUNN.....	24
6.1 Styret.....	24
6.1.1 Kontroll.....	24
6.2 Ledelse.....	25
6.3 Strategisk ledelse.....	26
6.4 Endringer.....	26
6.5 Rekruttering.....	27
7. DRØFTING.....	27
7.1 Styret.....	27
7.2 Strategisk ledelse.....	29
7.3 Ledelse.....	29
7.4 Endringer.....	30
7.5 Eierstruktur.....	31
7.6 Rekruttering.....	32
8. ANBEFALINGER.....	33
Figur 3: Tabell over anbefalinger.....	33
8.1 Ny styreleder.....	34
8.2 Eksterne styremedlemmer.....	34
8.3 Formål med et aktivt styre.....	35
8.4 Ny daglig leder.....	35
8.5 Ny salgsposisjon.....	36
8.5.1 Økonomi.....	37
Figur 4: Utdrag driftsbudsjett.....	37
8.6 Implementering av bedriftens mål.....	37
8.7 Koordinering av kommunikasjon.....	38
8.8 Eierstruktur.....	38
9. HINDRINGER.....	38
9.1 Fallgruver.....	38
9.2 Organisasjonsmessige hindringer.....	39
9.3 Leders rolle.....	40
LITTERATURLISTE.....	41
Nettbaserte kilder.....	43
VEDLEGG 1 – Intervjuguide.....	45
Intervju med leder.....	45

Intervju med ansatte.....	48
Intervju med kunder.....	49
VEDLEGG 2 - Intervjumatriser.....	50
Sammendrag - Intervju med daglig leder	50
Sammendrag - Intervju med ansatte	54
Sammendrag - Intervju med kunder	57
VEDLEGG 3 - Driftsbudsjett for Olav Nilsen Service AS.....	58
VEDLEGG 4 – Regnskap 2013 med noter.....	59
VEDLEGG 5 – NSD – Melding om behandling	67

SAMMENDRAG

I valget av tema og problemstilling for oppgaven ligger en målsetning om å hjelpe en bedrift ved å kartlegge muligheter og utfordringer knyttet opp mot verdiskapning ved et lederskifte.

Gjennom å benytte relevant teori koblet opp til bedriften tar vi opp hovedområdene: styret, ledelse, endring og rekruttering. Til å belyse disse hovedområdene har vi brukt kvalitativ metode for datainnsamling. Med bakgrunn av dataene vi har fremskaffet belyser vi hvordan hovedområdene blir ivaretatt i virksomheten. Analysen som ble foretatt avdekket utfordringer og muligheter for å skape merverdi gjennom et lederskifte. De kvalitative undersøkelsene er gjennomført gjennom dybdeintervju av eier/daglig leder/styreleder, to av fire ansatte og en kunde. Med hensyn til oppgavens begrensninger i både tid og omfang har vi valgt å gjøre visse avgrensninger i forhold til valg av både metode og problemstilling.

Oppgaven tar i hovedsak utgangspunkt i de interne forholdene mens den i begrenset grad omhandler de eksterne forhold som kunder og økning av kundemassen. Funnene som har blitt avdekket er tydelige og klare sett opp imot undersøkelse og teori. Våre funn indikerer endringsvillighet og et klart forbedringspotensial av både styrets arbeidsform og funksjon og ledelsen i bedriften.

Avslutningsvis gir vi anbefalinger for å starte en endringsprosess for å skape merverdi i selskapet. Vi har i våre anbefalinger gått nøye gjennom hvilke kritiske suksessfaktorer som må til for å gjennomføre en vellykket endring. Videre har vi også kort behandlet hindringer ved gjennomføringsprosessen av anbefalingene vi har kommet med.

1. INNLEDNING

Vi har gjennom vårt arbeid det siste halve året utledet hvilke utfordringer Olav Nilsen Service AS står ovenfor. I fordypningsoppgaven i høstsemesteret tok vi for oss utfordringene de står ovenfor i den daglige driften. I bacheloroppgaven skal vi ta for oss utfordringer og muligheter som er knyttet opp mot verdiskapning ved et lederskifte i selskapet. Disse utfordringene skal vi ta opp gjennom å drøfte viktige faktorer for at bedriften skal få en vellykket endringsprosess ved et lederskifte.

SMB bedrifter hvor eier også er daglig leder i virksomheten kan ofte stå ovenfor store utfordringer når tiden for pensjon og nedtrapping av arbeidsinnsatsen nærmer seg. Dette er en avgjørende endring som gjerne påvirker virksomhetens verdiskapning og selskapets levedyktighet etter at eier og leder har trappet ned. SMB bedrifter er ofte spesielt utsatt da eier/leder sitter med det meste av kompetansen i bedriften slik at de store endringene dette innebærer for bedriften kan være vanskelig å planlegge og forberede seg på.

Ved å se på relevant teori for dette temaet skal vi drøfte og undersøke muligheter og fallgruver når målet er å skape merverdi i et selskap gjennom en endringsprosess.

Vi har dermed gjennom mye arbeid, vurderinger og veiledning valgt oppgavens problemstilling: «Hvordan kan Olav Nilsen Service AS skape størst mulig verdiskapning gjennom en endringsprosess?» og i den forbindelse utfordringer knyttet til:

- Styret
- Lederskap
- Endringer
- Rekruttering

Vi vil også i det etterfølgende redegjøre for ytterligere avgrensinger i forhold til valgt problemstilling.

1.1 Formålet med oppgaven

Olav Nilsen Service AS er et typisk enmannsforetak som er bygget opp basert på god faglig kompetanse innenfor hydraulikk. Virksomheten har kun en leder som også er bedriftens eier. Dette har vært tilfellet siden oppstart i 1989. Selskapet nærmer seg en fase hvor man bør begynne å planlegge et lederskifte og tiden frem mot at dagens leder skal trappe ned sin arbeidsinnsats. Olav Nilsen Service AS er en personlig drevet virksomhet og har derved mange fellestrekk med norske SMB bedrifter som har gjort arbeidet med oppgaven spennende. Vi mener således at Olav Nilsen Service dekker viktige forutsetninger for å skrive en interessant, utfordrende og lærerik oppgave.

Formålet med oppgaven er å vise hvordan Olav Nilsen Service kan forberede seg på leder/eiers nedtrapping av arbeidsinnsats i tillegg til samtidig å bidra til å gjøre virksomheten sterkere gjennom å skape merverdi for selskapet. En slik forberedelse har vi kartlagt gjennom en teoretisk analyse, presentasjon av funn fra datainnsamling og en praktisk drøftedel. Til slutt har vi kommet med en anbefaling som gir selskapet grunnlag til å lykkes med endringsprosessen de nå skal inn i slik at Olav Nilsen Service kan vokse kontrollert og forutsigbart.

1.2 Gruppesarbeidet

Under arbeidet av bacheloroppgaven trengte gruppen en gruppeleder som kunne strukturere arbeidet mot resultatet. Vi valgte derfor at Kristine Brott skulle ha denne rollen i gruppen. Dette har fungert bra for gruppen da det var viktig for å oss å arbeide strukturert og kontinuerlig frem mot leveringsfrist. Vi trengte således en som kunne følge opp den planen vi la opp til ble fulgt. Videre har vi funnet en arbeidsmåte som har fungert godt gjennom å fordele de ulike arbeidsoppgavene. Denne arbeidsmetoden har fungert godt for oss da vi kom i gang tidlig i semesteret samtidig som vi hele veien har hjulpet hverandre i arbeidet, diskutert utfordringer og for øvrig samarbeidet godt som en gruppe som har ført til at vi har klart å levere et resultat vi er fornøyd med.

2. PROBLEMSTILLING

2.1 Klargjøring av problemstilling

Vi har valgt følgende problemstilling for oppgaven:

«Hvordan kan Olav Nilsen Service AS skape størst mulig verdiskapning gjennom en endringsprosess?»

I den forbindelse skal vi se på hvilke utfordringer og muligheter som Olav Nilsen Service AS står ovenfor knyttet til:

- Styret
- Lederskap
- Endringer
- Rekruttering

Problemstillingen utledes naturlig etter hva vi har redegjort for i innledningen. Vi vil se på hvordan en bedrift kan gjøre små endringer over lengre tid for å nå et mål om verdiskapning selv om man går gjennom et lederskifte. Ved å se nærmere på styrets funksjon ønsker vi å se på muligheter for en mer aktiv styrefunksjon enn måten dagens styre arbeider på. Vår målsetning med oppgaven er å kartlegge muligheter for verdiskapning slik at vi kan bruke faglige teoretiske modeller og konklusjoner for å bygge oppunder våre slutninger og anbefalinger vi kommer frem til gjennom arbeidet med oppgaven.

Opgaven bygger på fire dimensjoner som vi i teoridelen vil komme nærmere inn på. Dimensjonene er: *Styret, lederskap, endringer og rekruttering*.

2.2 Antakelser og presisering

Vi har valgt å dele opp problemstillingen i flere delspørsmål for å presisere problemstillingen. Vi oppsummerer disse i tre delspørsmål:

- Hvordan kan Olav Nilsen Service planlegge årene frem til lederskiftet?
- Hva slags ledelse bør utøves gjennom en slik endringsprosess?
- Hvordan kan styret være med på å bidra til verdiskapning?

Som presisering av problemstillingen vil vi forklare enkelte begrep:

Fields og Mitchell (1984) definerer en person som *pensjonert* når han selv oppfatter seg som pensjonist, når han mottar en pensjon fra en offentlig eller privat pensjonsordning eller når han ikke lenger har eller søker om inntektsgivende arbeid (Referert i Lund et al. 1994, 427).

Kommunikasjon er et begrep det finnes mange definisjoner av. Vi har valgt ut to definisjoner vi mener er relevant for vår oppgave. (1) Kommunikasjon er mer en prosess enn en tilstand. (2) Er noe som foregår mellom mennesker og knytter dem sammen i tid og rom (Brønn, 2013: 45).

Stogdill (1950) definerer *lederskap* som prosessen å influere en organisert gruppes handlinger vedrørende den streben etter målsetting og måloppnåelse (ref. i Ledelse og Lederskap: <http://home.hio.no/~araki/arabase/lag/lag400.html>).

2.3 Avgrensning av problemstilling

I forhold til vår problemstilling ser vi det naturlig å gjøre følgende avgrensning:

Hvorfor vil verdiskapning ved å gjøre en større endring i en bedrift kunne bli en utfordring?

En endringsprosess hvor eier og daglig leder begynner å nærme seg pensjon og sitter som eneste leder i virksomheten kan gi bedriften store utfordringer når målet er å skape merverdi i selskapet samtidig med at man ønsker å trappe ned på arbeidet.

I vår oppgave vil vi belyse bedriftens interne side med spesielt stort fokus på ledelse av en endringsprosess mot et gitt mål. Fordi vi ser på en endringsprosess internt i virksomheten er det viktig å få innsikt i den daglige driften for å finne svar på hvordan prosessen for verdiskapningen best mulig kan oppnås.

Vi har således valgt å benytte kvalitativ forskning som prinsipp for våre undersøkelser i oppgaven.

Hva har relevans og aktualitet til vår problemstilling?

I oppgaven vil lederskap i store endringsprosesser være hovedfokuset. Videre vil enhver endringsprosess kreve god kommunikasjon. I tillegg vil det også fokuseres på hvordan lederskap kan skape kontinuitet i en prosess og hvordan virksomheten kan forberede seg på store endringer i organisasjonen.

Hva blir hovedspørsmålet/problemstillingen som skal studeres?

Hovedproblemstillingen blir å se på hvordan Olav Nilsen Service AS kan gå frem for å oppnå størst mulig merverdi for bedriften gjennom en endringsprosess.

Videre vil vi drøfte hva slags ledelse som bør utøves i en slik prosess. Vi vil også se på hvordan daglig leder/eier selv etter sin pensjon fremdeles kan være aktiv og på en positiv måte bidra til verdiskapning i virksomheten også etter at overnevnte endringer er gjennomført.

2.4 Perspektiv på besvarelsen

Vår tilnærming til problemstillingen i oppgaven er å undersøke nærmere effekten av å planlegge og forberede virksomheten på et lederskifte med mål om å skape merverdi i bedriften. Vi vil ved hjelp av litteratur om emnet se på teori og forskning som underbygger hvilke endringer og tiltak som kan bli gjort for å gjennomføre en endring i en virksomhet på best mulig måte. På bakgrunn av dette vil vi komme med forslag på tiltak og anbefalinger for å gi innspill til hvilke aspekter ved ledelsen som kan endres og forbedres for at selskapet skal være best mulig rustet for store interne endringer.

3. CASE

Olav Nilsen Service AS er en veletablert bedrift som har spesialisert seg på å prosjektere, bygge og installere hydraulikksystemer tilpasset kundens behov, primært innenfor industrivirksomhet. Det er en typisk enmannsforetaks bedrift som ble omdannet til et AS i 2012. Styret består i dag av selskapets grunnlegger Olav Nilsen som styreleder og sønnen Øystein Landrø Nilsen som formelt bare er et varamedlem. Olav Nilsen som sitter med 100 % aksjekapital (Proff.no), er også daglig leder og jobber i tillegg også ofte ute som mekaniker hos kundene. Olav Nilsen sitter derfor på alle sentrale verv i virksomheten.

3.1 Olav Nilsen Service AS

Olav Nilsen Service AS (ONS) ble etablert 1. juli 1989 i Orkanger hvor de har holdt til frem til sommeren 2013. I løpet av 2013 ekspanderte de og etablerte i tillegg et verksted i Trondheim. Selskapet har helt fra starten hatt ett fokus; å

levere servicetjenester innen hydraulikk og mekanikktjenester i Midt-Norge. I dag har ONS fem ansatte med forskjellig kompetanse og erfaring fra industriarbeid.

De har i mange år hatt tre store kunder som utgjør en betydelig del av omsetningen. Dette gjør at bedriften er sårbar for markedssvingninger som påvirker aktiviteten hos kundene. ONS har heller ikke brukt mye ressurser på å skaffe nye kunder for å skaffe flere ben å stå på. Salget er nesten utelukkende gjennom at kunden oppsøker dem med sine behov uten at ONS aktivt har markedsført sine tjenester.

Olav Nilsen Service har ingen klar forretningsidé eller visjon i dag. I oppgaven høstsemesteret 2013 ble det utarbeidet forslag som blir videreført i denne bacheloroppgaven.

Visjon: *”Vi skal med høy kvalitet og kompetanse vokse sammen med våre kunder og ansatte. Vi skal være der når kunden trenger oss”*

Forretningsidé: *”Vi ønsker å være ledende tilbyder av kompetanse, produkter og arbeidskraft innen hydraulikk og mekanikk til bedrifter i Midt-Norge. Vi skal bli førstevalget til bedrifter som trenger dette og skal ha lønnsom vekst innen Midt-regionen”*

Ressurser: ONS leier i dag sitt hovedkontor med verksted i Trondheim på ca. 200 kvm., i tillegg leier de arealer til et stort verksted i Orkanger som er på litt over 300 kvm. Verkstedet er komplett utstyrt med nødvendig verktøy for å gjennomføre reparasjonene og tjenestene de tilbyr. I tillegg har de satset på å holde delerlager som gjør at de ofte kan hjelpe kundene fortere enn mange konkurrenter kan som må gå gjennom en leverandør. ONS har således til en hver tid betydelige verdier bundet opp i utstyr og lager.

Aktiviteter: ONS har i dag stor aktivitet i Orkanger hvor de også har sitt største verksted. Dette er lokalisert bare et par hundre meter fra noen av de store kundene deres, Technip AS og Bredero Shaw AS.

Økonomi: I 2012 hadde de et resultat etter skatt på 1.057.453 NOK og hadde en gjeldsgrad på 2,5. I 2013 gikk bedriften på et resultat etter skatt på -1.958.573 NOK og en gjeldsgrad på 4.

ONS ser nå behovet for en endring i selskapet da eier/daglig leder etterhvert ønsker å trappe ned sin arbeidsinnsats i bedriften. Dette er grunnen til at vi skal se nærmere på endringsledelse og se hvilke muligheter virksomheten har for å skape merverdi for selskapet gjennom en slik endring. ONS ønsker å utvikle seg som bedrift og utvikle et positivt og verdiskapende bedriftsmiljø.

4. TEORI

4.1 Styret

For å beskrive styrets rolle og funksjon i et aksjeselskap er det naturlig å ta utgangspunkt i aksjeloven. Der blir retningslinjer og formelle krav for virksomheters styre beskrevet. Styret i et aksjeselskap skal normalt bestå av minst tre medlemmer (Asl. § 6-1). Det er imidlertid et unntak hvis aksjekapitalen er under 3 millioner hvor selskapet kan velge å ha færre enn tre styremedlemmer (Asl. § 6-3). Medlemmene av styret velges av generalforsamlingen, som også bestemmer om det skal velges varamedlemmer (Asl. § 6-3 (1)). Videre forutsetter aksjeloven § 6-1 (2) at styret velger selv sin leder når denne ikke er valgt av generalforsamlingen.

En av styreleders oppgaver er å sørge for at styremedlemmene er tilstede på styremøter for å behandle relevante saker (Asl. § 6-19 (2)). Behandlingen av styresaker skal ledes av styreleder i tillegg til å sørge for at aktuelle saker er på møtets agenda (Asl. § 6-19 og 6-20). Styret tilsetter normalt daglig leder. Daglig leder har rett til å delta på styremøtene og uttale seg i styresaker hvis ikke styret har bestemt noe annet i den enkelte sak (Asl. § 6-20 (2)). Beslutninger blir kun truffet om mer enn halvparten av medlemmene er tilstede eller deltar i behandlingen av styresaken (Asl. § 6-24). I følge aksjeloven er det også mulig for det enkelte styre å tilrettelegge og foreslå strengere krav i vedtektene som deretter kan vedtas av generalforsamlingen.

For å belyse ulike type styre har vi valgt å bygge på beskrivelsen til Morten Huse, *Styret: Tante, barbar eller klan*. Han beskriver her tre ulike type styre. Et *tantestyre* er et styre som har blitt satt sammen for å utfylle en formell funksjon. Et tantestyre består av medlemmer som ikke har tenkt at styret skal ha noen

strategisk/ beslutningsmessig funksjon i virksomheten (Huse, 2011: 34). Teorien om denne typen styrer baseres på at det er kun lovens formelle krav som skal tilfredsstilles ved sammensetningen av styret. Tantestyret legger derfor ikke vekt på å utnytte mulighetene de har til å bidra til å utvikle virksomheten.

Deretter har vi det Huse beskriver som et *Barbarstyre* som er et styre hvor medlemmene er uavhengige av ledelsen i bedriften. Primært er oppgaven til dette type styret å representere de eksterne interessentene blant aksjonærene. Dette medfører ofte at styret blander seg direkte inn i den daglige driften (Huse, 2011: 34).

Til slutt har vi *Klanstyrer*. Teorien rundt denne type styrer er bygd opp gjennom tillitsfulle vennsksrelasjoner mellom styret og ledelse. Teorien om klanstyrer baseres på at ledelsen og styret jobber gjensidig sammen for å løse organisasjonens utfordringer (Huse, 2011: 34). Begrepene *tante*, *barbar* og *klan*, er således knyttet opp mot egenskaper ved de ulike typer styrer.

Styrets funksjon i SMB bedrifter er ofte bygget opp som en støtte for daglig leder. Grunnen er at leder som også gjerne er eier, ofte er enerådende i egen bedrift og styret er mye til for å kunne diskutere lederens egne problemer (Huse, 2011: 192). Det er selvfølgelig forskjell på ”gode” og ”dårlige” styrer. Gode styrer kjennetegnes ofte av at arbeidet de gjør bidrar til at beslutninger kan treffes på et overordnet plan. Det er altså styret som staker ut kurs for virksomheten og hvor leder og ansatte arbeider etter denne kursen. Et stikkord for gode styrer er at virksomheten bruker styret og at styret opplever å bli brukt (Huse, 2011: 195). Eierstruktur i et selskap kan ha stor innvirkning på hvor aktivt et styre er. Forskning har vist at virksomheter med høy eierkonsentrasjon er mer aktive i styrets arbeid og gir styret mer makt (Huse, 2011: 195).

Vi skal i denne oppgaven ikke ta for oss hvordan styret fungerer i detalj men konsentrere oss om å se på sammenhengen mellom styrets arbeid og den daglige driften i virksomheten.

4.1.1 Sammensetning av styret

I de største bedriftene er det vanlig med sju til åtte styremedlemmer mens det i små bedrifter normalt er vesentlig færre medlemmer. Om daglig leder bør være

styremedlem er et vanlig spørsmål. Lovverket i Skandinavia sier at daglig leder ikke kan velges til styreleder dersom aksjekapitalen er over 3 millioner. Mange mener at daglig leder heller ikke burde være styremedlem. Daglig leder vil da måtte ivareta to roller som det kan være vanskelig å fylle samtidig (Huse, 2011: 126). Dette er imidlertid vanskelig å få støtte for fra vitenskapelige studier. Ved å ha daglig leder i styret kan føre til sterkere bånd mellom styret og virksomheten for øvrig. Samtidig vil daglig leder heller ikke kunne bruke styret som syndebukk dersom mindre vellykkete eller feil beslutninger blir tatt (Huse, 2011: 127).

Huse trekker frem generelle kompetansebehov for styremedlemmene. Blant annet generell kunnskap om selskapet de skal styre, kjernevirksomhet, sterke og svake sider ved produktene, generell kompetanse innenfor regnskap, personal, marked og relasjonell kompetanse. Det er også viktig å belyse at det kan være en fordel med et styremedlemmer med ulik kompetanse som kan utfylle hverandre (Huse, 2011: 128).

Styremedlemmer blir i både store og små AS i hovedsak rekruttert ut fra daglig leders og de andre styremedlemmenes faglige og personlige nettverk.

Styremedlemmene blir som regel rekruttert enkeltvis som erstatning for en som har gått ut av styret og etter hvilket behov bedriften har (Huse, 2011: 130).

Historisk har det ikke vært vanlig å benytte en systematisk prosess for å finne riktig styremedlem. Hvem som skal arbeide i styret bør fastsettes ut fra bedriftens situasjon. Styret må kunne arbeide med den daglige ledelsen. Det bør stilles krav til sammensetningen av styret med hensyn til personlige og faglige egenskaper (Huse, 2011: 132). Et styre bør arbeide sammen, også med den daglige ledelsen for å utfylle hverandre og stimulere hverandre. Styret bør derfor fokusere på hva bedriften har behov for. Dette vil variere hele veien gjennom livssyklusen til bedriften og slik kontinuerlig utfordre styrets arbeid. Man skal altså alltid ta hensyn til bedriftens totalsituasjon når det kommer til sammensetningen av styret (Huse, 2011: 132). Det er også viktig å belyse at det er eierens privilegium å ha mulighet til å erstatte styret med nye medlemmer om sittende styre ikke fungerer optimalt.

4.1.2 Kontroll

I forhold til styret og dens rolle i en virksomhet er det også viktig å belyse styrets oppgaver og ansvar. Aksjeloven slår fast at forvaltningen av selskapet er styrets ansvar. Ved forvaltning av selskapet menes at styret skal sørge for en forsvarlig organisering av virksomheten ved å blant annet å ansette daglig leder, fastsette planer, budsjetter og skape retningslinjer for virksomheten. Dette fremkommer i aksjeloven § 6-12 første og andre ledd. Tredje ledd av aksjeloven § 6-12 sier at styret skal holde seg oppdatert på virksomhetens økonomiske stilling. Gjennom dette skal styret iverksette undersøkelser for å kartlegge driften slik at styret kan utføre sine oppgaver. Det vil si at styret skal se på alle sider av virksomheten for å kunne gjøre riktige valg for driften i selskapet. Et eksempel på et slikt valg kan være ansettelse av daglig leder og påse at han/hun har de riktige egenskapene for å utføre arbeidet som medfører stillingen som daglig leder. Styret bør således ha en sentral funksjon i en virksomhet.

4.2 Ledelse

God ledelse kan ofte være vanskelig grunnet at man må forholde seg til mange ulike deler av virksomheten; medarbeidere, kunder, eiere og styret. Ledelse handler om å bruke virkemidler for å nå et mål. Lederen er ansvarlig for at resultatene nås, det vil si at lederen bør ha en lederstil som påvirker medarbeidernes tanke- og væremåte for å nå målet (Berg, 2008: 10). Det er derfor ingen fasitsvar på hva god ledelse er. En type leder kan lykkes med en gruppe men ikke en annen. Denne faktoren gjør at ledelse er et omfattende og vanskelig tema. Bass og Avolio (1994) beskriver fem former for ledelse: "La-det-skure"-ledelse, passiv ledelse, aktiv ledelse, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse (Berg, 2008: 81). Med bakgrunn i oppgavens fokus på endringsprosesser er transformasjonsledelse hvor mål, motivasjon og relasjoner står sentralt best egnet som ledelsesprinsipp. Videre kan transaksjonsledelse også brukes positivt til å fremme både bedriftens og de ansattes interesse. Vi har derfor i oppgaven valgt å legge vekt på transaksjons- og transformasjonsledelse da de er best egnet til å bidra til å skape merverdi i selskapet gjennom en endringsprosess.

Ved transaksjonsledelse utfører man arbeidet innenfor en etablert ramme og spilleregler (Kaufmann, 2009: 350). Denne typen ledelse er blitt mye brukt og

omtalt gjennom tidene men har i senere tid fått mye kritikk. I transaksjonsledelse er lederens grunnsyn at ledelsen består av bytteprosesser. Lederen vil hjelpe andre til å nå sine mål med en forutsetning om at disse kan hjelpe lederen (Berg, 2008: 82). Vi kan derfor si at transaksjonsledelse handler om å hele tiden ”gi og ta” hvor menneskers egeninteresse står helt sentral.

Som nevnt har transaksjonsledelse også sterkt blitt kritisert. En av grunnene til det er at man kan bruke denne typen ledelse meget destruktivt ved å manipulere medarbeidere ved systematisk bruk av straff og belønning for igjen å dra nytte av det selv. Selv om denne ledelsesformen er mye kritisert kan den på den annen side også brukes positivt gjennom å kontinuerlig prøver å skape vinn-vinn-situasjoner for begge parter (Berg, 2008: 82).

Transformasjonsledelse har en helt annen tilnærming til relasjonen mellom medarbeider og leder. Som betegnelsen antyder, er transformasjonsledelse en prosess som bidrar til å transformere organisasjoner, herunder verdier, etikk, standarder og langsiktige mål (Glasø, 2013: 16). Målet til bedriften står her i fokus (Berg, 2008: 83). Innenfor målet ligger det å utvikle et bedriftsmiljø som fremmer utvikling, både faglig og personlig. Man kan derfor se på denne typen ledelse som en langsiktig prosess for å utvikle kompetansen og skape verdi i virksomheten (Berg, 2008: 83). Man kan derfor si at transformasjonsledere utfordrer fremgangsmåter og prosesser i den daglige driften, inspirerer måten visjonen til bedriften blir formidlet og myndiggjør underordnede til å handle effektivt (Glasø, 2013: 16).

Tidligere er det blitt gjennomført en del forskning på transformasjonsledelse og dens virkning på individnivå. Det er i tillegg også utført noen prosjekter som har sett på gruppeaspektet og hvilken effekt transformasjonsledelse kan ha på grupper. Siden man ofte jobber i team eller gruppe er det viktig å også belyse effekter ved transformasjonsledelse ut fra et gruppeperspektiv (Glasø, 2013: 46). Avolio hevder at den viktigste faktoren for gruppers suksess er ledelse (Avalio mfl. 1996). Videre er det hevdet at en velfungerende gruppe er basert på tillit, engasjement og en felles målforståelse (Glasø, 2013: 49).

I hvilken grad grupper fungerer kan man dele opp i fire deler. Først har vi *en gruppe av enkeltpersoner*. Denne typen gruppe kjennetegnes av enkeltpersoner som dermed ikke har noen felles forståelse for hva som er hensikten med å

arbeide i en gruppe. De føler det ikke er noen mål og mening med at man skal samarbeide i gruppe og kan derfor oppleve samarbeidet som frustrerende (Glasø, 2013: 50-51). Vi kan dermed si at gruppen ikke har felles forventninger til arbeidet. Det vil da heller ikke bygges opp noe tillit mellom gruppens medlemmer som kan føre til et bedre samarbeid.

Videre har vi *en strukturert gruppe* som baseres på bestemte rollespesifikasjoner og overenstemmelser mellom gruppens medlemmer. Her blir hensikten med arbeidet og samarbeidet klart definert, formålet med etableringen av gruppen blir forstått og målet klart beskrevet. Denne typen gruppe er organisert slik at hver enkelt kjenner sitt ansvar og vet hva som forventes av dem. Gjennom dette kan nivået av tillit, forpliktelse og felles målbevissthet øke innenfor gruppen (Glasø, 2013: 51-52).

Deretter har vi det som kalles et *team*. Bass og Avolio mener det går et klart skille mellom gruppe og team (Glasø 2013: 52). Team skiller seg fra grupper ved at de føler en større avhengighet til hverandre for å kunne nå felles mål. I et team er det også mer kontakt mellom medlemmene gjennom utførelsen av oppgavene (Glasø, 2013: 52). Når en gruppe endres for å skape et team genererer det gjerne spenninger innad i gruppen som fort kan utvikle seg til en konflikt. Dette skjer ved at det forventes at medlemmene skal endre fokus fra det individuelle til felles ansvar og aktivitet. Man skal gjøre en innsats for teamet som helhet for å nå teamets mål (Glasø, 2013: 52).

Til slutt har vi det som kalles et *høyt utviklet team*. Et slikt team har etablert høye standarder for samarbeidet og har utviklet en inspirerende visjon for sitt arbeid. Gjennom måten å arbeide på genereres nye muligheter som igjen kan utvikle nye aktiviteter for teamet. De er villige til å utfordre hverandres synspunkter for å nå frem til den beste løsningen. De er engasjert i hverandres og teamets utvikling og føler en felles målbevissthet (Glasø, 2013: 53). I et team er det alltid teamet som står i sentrum, ikke enkeltindividet.

4.2.1 Effekt av transformasjonsledelse

Det kan være vanskelig å måle effekten av et så vidt begrep som ledelse. I den forbindelse er det naturlig å ta utgangspunkt i en generell definisjon hvor ledelse defineres som en prosess hvor et individ påvirker en gruppe til å nå et felles mål

(Glasø, 2013: 119). Når vi legger dette til grunn er det naturlig å trekke tillit, motivasjon, kreativitet/nye ideer og visjon (mening med arbeidet) som effekter vi kan forvente oss av transformasjonsledelse (Glasø, 2013: 119). Det er blitt utført en rekke forskningsprosjekter på transformasjonsledelse og effekten den kan skape i en organisasjon. Blant annet har tillit vist seg å være en forutsetning for at ledelse skal ha en effekt på organisasjonen. Videre er det blitt gjort funn på at dersom tillit til ledelsen er tilstede i organisasjonen er det større jobbtilfredshet, bedre kommunikasjon og medarbeidere føler en større organisasjonsforpliktelse som igjen gir bedre jobbresultat (Glasø, 2013: 121).

Videre har det vist seg at det er stor sammenheng mellom transformasjonsledelse og motivasjon. Transformasjonsledelse har ført til at medarbeidernes motivasjon har økt. De har større engasjement i organisasjonen i tillegg til at de har større tro på egen mestring av arbeidet de utfører (Glasø, 2013: 122).

Transformasjonsledelsen er mer knyttet til indre motivasjon enn transaksjonsledelse som i mange sammenhenger er knyttet til en ytre motivasjon i form av et belønningssystem. Transformasjonsledelse har også vist seg å ha en effekt på medarbeidernes kreativitet gjennom at denne typen ledelse inviterer til å tenke på nye måter. Dette kan føre til større kunnskapsdeling innad i organisasjonen og evnen til innovasjon (endringer) (Glasø, 2013: 122). Ved at medarbeiderne føler en større åpenhet til å komme med ytringer i virksomheten har det også ført til at medarbeiderne føler større myndighet over egen arbeid (Glasø, 2013: 123).

Utvikling av medarbeidernes følelse av at arbeidet deres har mening har vist seg å ha sammenheng med transformasjonsledelsens fokus på bedriftens visjon. Dette fører til inspirasjon og engasjement i organisasjonen og en optimisme om å nå virksomhetens mål (Glasø, 2013: 124). Det har også vist seg at medlemmene i et team føler større myndighet over sitt eget arbeid og en større følelsesmessig og kognitiv stimulering for å utføre arbeidet (Glasø, 2013: 126). Etter å ha illustrert noen av effektene transformasjonsledelse har vist seg å ha, er det også viktig å fremheve at transformasjonsledelse er kun en av mange muligheter for å påvirke medarbeidere til å arbeide mot et felles mål.

4.2.2 Strategisk ledelse

For å få en helhetlig forståelse av lederrollen er strategibegrepet sentralt. *Strategi* kan defineres som en langsiktig plan for en organisasjon (Johnson, 2012: 2).

Bedrifter har som regel tanker om hva de ønsker å oppnå og hvilken situasjon de ønsker å nå som bedrift. Men få har kartlagt hvordan de skal nå disse målene.

Strategiplan er en systematisk årsaks-/virkningsmodell hvor man beskriver mulige veivalg bedriften kan gå for å nå et mål.

David Collis og Michael Rustad (2008) beskriver at alle entreprenører og ledere burde være i stand til å oppsummere organisasjonens mål som tegner et bilde av misjonen, visjonen og forretningsidéen til organisasjonen (Johnson, 2012: 7).

En strategiplan er bygget opp av tre deler (Johnson, 2012: 10-13):

1. Den strategiske posisjonen
2. De strategiske valgene
3. Strategi i praksis

Den strategiske posisjonen består av interne og eksterne analyser som belyser bedriftens nå-situasjon. En internanalyse består ofte av en verdikonfigurasjon, en beskrivelse av bedriftskulturen og styrets funksjoner samt de noe mer omfattende VRIN- og SWOT-analysene (Johnson, 2012: 49-72). Den eksterne delen er ofte bygget opp av PESTEL-analyse, scenarioanalyse, konkurrentanalyse og Porters fem krefter (Johnson, 2012: 19-44). *De strategiske valgene* omfatter å bruke interne og eksterne analyser for å fatte riktig strategisk valg for å nå målene bedriften har satt (Johnson, 2012: 12).

Til slutt er det *strategi i praksis* som består av implementeringen av den valgte strategien. Implementeringen vil skje utfra hvilken strategi bedriften har valg. Det kan være ved å endre strukturen i selskapet, lage planer for endringer, endre bedriftskulturen for eksempel gjennom bonusordninger, utvikle evalueringssystem av ansatte, kundetilfredshet, etc. (Johnson, 2012: 233-242). Ut fra hvilken strategi bedriften har utviklet kan det være behov for å gjennomføre endringer som for eksempel å endre på strukturen i selskapet. Videre påpeker Johnson at det ofte også kreves endringer i ledelsen i bedriften for å kunne gjennomføre en implementering av en strategiplan (Johnson, 2012: 248-253). Virksomheten kan

imidlertid også styrke sin posisjon ved å skape en strategi som er knyttet til bedriftens etablerte visjon og forretningsidé.

4.3 Endringer

Endringer i en organisasjon skjer kontinuerlig. Alt fra de store revolusjonerende til de små endringene som skjer jevnlig i en virksomhet. Endringsteori og endringsledelse er stadig blitt mer populære temaer i både akademiske miljøer og i næringslivet. På grunn av store samfunnsmessige utviklingstrekk, slik som globalisering, digitalisering og økt oppmerksomhet på kompetanse og kompetanseutvikling har det blitt svært viktig å skape dynamiske og endringsdyktige organisasjoner som raskt kan tilpasse seg til hurtig endrende omgivelser (Kvålshaugen, 2012: 231). Endringer forekommer primært i to dimensjoner: revolusjon versus evolusjon og reaktiv eller proaktiv endring.

4.3.1 Dimensjon 1: Revolusjon versus Evolusjon

Denne dimensjonen dreier som om hvor omfattende endringen er. Det går et vanlig skille mellom de inkrementelle og de strategiske endringene, mellom episodisk og kontinuerlig endring eller mellom evolusjon og revolusjon.

Evolusjon kan gjenspeile seg i de små endringer som skjer over lang tid. Enkelte kaller denne type endring for ”mutasjoner” når rutiner endrer seg over tid. Slike endringer kan skyldes mye i en virksomhet. Ofte vil det være en mer perfektjonistisk endring på forskjellige rutiner som noen prøver å fortolke og forbedre (Jacobsen, 2007: 352). *Revolusjonerende* endringer er meget omfattende som for eksempel store politiske endringer i en nasjon eller stat.

4.3.2 Dimensjon 2: Reaktiv eller Proaktiv

Dimensjon to av endringer baserer seg på forventninger (proaktiv) eller de reaksjoner på de situasjoner som er resultat av forhold som allerede er endret (reaktiv). En *reaktiv* endring innebærer at organisasjonen svarer på interne/eksterne hendelser som allerede har funnet sted (Jacobsen, 2007: 353). For eksempel at man opplever nedgang av salget, konkurrenter etablerer seg, etc. En *proaktiv* endring baserer seg på forventninger (Jacobsen, 2007: 353). Dette innebærer at organisasjoner prøver å endre seg selv før det eventuelt skjer

endringer i omgivelsene. For eksempel: Ledelsen planlegger å satse på et nytt marked fordi de ser større muligheter i det markedet. Nadler og Tushman har laget en tabell som kombinerer de to dimensjonene med fire ulike endringstyper.

	Inkrementelle endringer	Strategiske endringer
Proaktiv	Fininnstilling	Reorientering
Reaktiv	Tilpasning	Gjenskaping

Figur 1: *Ulike endringstyper (Jacobsen, 2007: 353)*

Fininnstilling: En organisasjon kan ha forventinger om at mulige endringer i markedet vil skje og tilpasser derfor mindre deler av organisasjonen (Jacobsen, 2007: 354).

Tilpasning: Endringer som er basert på en situasjon som allerede har oppstått (reaktiv). Det kan for eksempel være at staten pålegger bruk av hjelm under all produksjon.

Reorientering: Store proaktive endringer der organisasjoner gjennomgår omfattende omstruktureringer for eksempel personellutskiftninger (Jacobsen, 2007: 354).

Gjenskaping: Store endringer som må gjennomføres for at organisasjonen skal overleve. Dette kan for eksempel være store snuoperasjoner for organisasjoner som er i dype kriser (Jacobsen, 2007: 354).

4.3.3 Endringskommunikasjon

Det har dannet seg en generell oppfatning blant forskere om at en kritisk suksessfaktor for selskaper som går gjennom store endringer er kommunikasjon. Kommunikasjonspraksisen kan bidra til både fiasko og suksess (Lokken, 2010). Med bakgrunn i oppgavens fokus på endringer vil vi derfor her diskutere hva som menes med endringskommunikasjon.

I følge Elving (2005) mislykkes opptil 70% av alle endringsprogrammer som gjennomføres i en virksomhet (Brønn, 2013: 339). Dette kommer av at en endring som objektivt sett er helt feil å gjennomføre vil ikke kunne reddes av god kommunikasjon (Brønn, 2013: 339). Det er likevel mye som kan tyde på at mangelfull kommunikasjon er hovedårsaken til at endringer mislykkes. Man kan

derfor ofte si at en mislykket endringsprosess er relatert til et sammenbrudd i kommunikasjonen. Dette kommer ofte av at det sirkulerer feilaktige eller negative rykter rundt endringene som skal gjennomføres (Richardson og Denton 1996). Uten effektiv kommunikasjon fra ledelsen til de ansatte er endringer vanskelig å gjennomføre. Endringsledelsen vil derfor også mislykkes da kommunikasjonen er en sentral del av endringsledelse (Barrett 2002). En av hovedårsakene til at kommunikasjonen ikke strekker til når endringen skal gjennomføres er relatert til en top-down kommunikasjon (asymmetrisk). Med dette menes at det blir holdt tilbake informasjon, gitt feilaktige opplysninger, rykter som sirkulerer eller intensjonell forvrenging av informasjon (Kitchen og Daly 2002).

Det som kjennetegner organisasjoner som lykkes med å gjennomføre endringer forklarer Katzenberg (1995) med at meningsfull kommunikasjon dominerer i organisasjonene (Brønn, 2013: 340). For å oppnå meningsfull kommunikasjon må det i følge Barret (2002) foreligge en informasjonsflyt hvor alle de ansatte får informasjon og at organisasjonen utdanner alle på ulike nivåer rundt selskapets strategi. Det er også viktig at de ansatte blir motivert og ønsker å støtte strategien og målene virksomheten har satt. På individnivå har kommunikasjon blitt definert som en betydelig faktor i forbindelse med å hjelpe ansatte til å forstå både behovet for endringer og de personlige konsekvensene foreslåtte endringer vil kunne ha for dem. Formålet med kommunikasjonen er å skape aksept, engasjement, minimere motstand, redusere angst og usikkerhet og overvinne barrierer hos de ansatte og utfordre status quo i organisasjonen (Goodmann og Truss 2004).

En undersøkelse gjort av Towers Watson i 2011 gir en indikator på at selskaper som scorer høyt på endringseffektivitet kommuniserer i mye større grad årsaken til at selskapet må gjennomføre en endring, hva endringen betyr for de ansatte og hva de ansatte må gjøre annerledes for at endringen skal bli en suksess i forhold til de med lav score av endringseffektivitet (Brønn, 2013: 342). I organisasjoner med høy måloppnåelse blir kommunikasjonen involvert tidlig i utredningsfasen mens de med lav måloppnåelse involverer kommunikasjonen først i beslutningsfasen (Stiansen og Munkejord, 2011). Dette betyr at jo tidligere ledelsen involverer kommunikasjonsheten, jo større er sjansen for å lykkes med å gjennomføre endringene (Brønn, 2013: 342). Videre er en viktig forutsetning for at en endring skal lykkes å få med seg hele organisasjonen. Dette kan være en utfordring da det generelt ligger en innebygd motstand mot endringer i mennesker. Organisasjonen

kan ofte forkaste en endringsidé i første omgang fordi motstanden mot konsekvenser ved iverksettelsen av idéen ofte er sterk i starten (Jacobsen, 2004: 155).

4.3.4 Endringsprosesser

Det finnes flere teorier som fokuserer på endringsprosesser og beskriver de forskjellige handlinger som leder til forandring. Teoriene tar for seg de ulike fasene gjennom en endringsprosess og hvordan organisasjoner erfarer endringer underveis. Kurt Lewin (1951) beskrev endringsprosesser i tre faser: *unfreezing*, *moving* and *freezing*.

Unfreezing beskriver hvordan man frigjør seg fra det som eksisterer i øyeblikket. Det kan for eksempel være å forlate etablerte rammer, rutiner og handlingsmønstre. Målet med denne fasen er å gjøre organisasjonen klar til å endre seg.

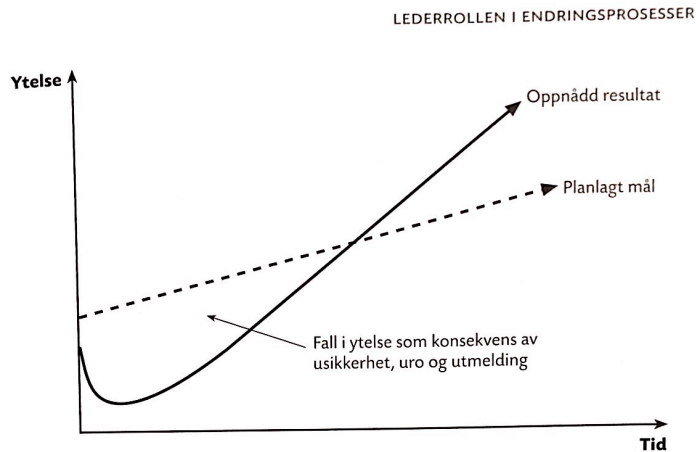
Moving er fasen der organisasjonen innfører nye rutiner, prosesser og tilpasser seg de nye rammebetingelsene. Hensikten med ”moving” er at man endrer struktur og organisering til noe nytt som kan skape verdier som er alle virksomhetens mål.

Freezing er fasen der man har tilegnet seg nye organisasjonsformer, prosesser og handlingsmønstre, og den nye situasjonen har blitt en fast rutine. Endringen er gjennomført (Kvålshaugen, 2012: 231).

4.3.5 Lederrollen i endringsprosesser

Aktiv ledelse av og i endringsprosessen er det viktigste elementet som sikrer en god og bærekraftig endringsprosess som skaper merverdier i en virksomhet. Endringsprosesser krever lederskap. Med dette menes behovet for aktivt lederskap både i toppen av organisasjonen og i det direkte utøvende leddet.

Alle endringsalternativer har utfordringer i form av usikkerhet og forventninger endringen skaper. Disse faktorene kan derfor skape utfordringer i en periode for virksomhetens yteevne og leveringsdyktighet.



Figur 2: Lederrollen i endringsprosesser (Amundsen, 2005: 57)

Som modellen beskriver vil ikke et nytt endringsalternativ innebære en lineær utvikling mot virksomhetens planlagt mål. Modellen beskriver at endringsalternativ i en tidlig fase kan bli møtt med betydelig usikkerhet, uro og mange tilfeller utmelding. Aktivt lederskap i den tidlige fasen er avgjørende da dette handler om å redusere fallet i ytelse både når det gjelder dybde og tid (Amundsen, 2005: 57).

4.4 Rekruttering

Det å ansette nye medarbeidere er en krevende og viktig oppgave. Det er en omfattende oppgave da man må finne rett person som tilfredsstillende kravene i jobbanalysen samt at personen må passe inn i jobbmiljøet. I en slik prosess er det ingen fasitsvar på hvem som er den rette men om man ansetter feil person kan dette fort føre til visse økonomiske utfordringer. En feil ansettelse kan føre til at den nyansatte føler mindre grad av både trivsel og positive tilbakemeldinger fra sine medarbeidere. Dette vil da også kunne gå utover andre medarbeidere da de heller ikke vil få den ideelle samarbeidspartner. Det å finne "denne rette" for en gitt stilling vil derfor være av stor interesse for både arbeidsgiver og arbeidstaker (Kuvaas, 2009: 69). Rekruttering og seleksjon er derfor blant de aller mest sentrale HR-aktiviteter i organisasjoner.

Når man skal ansette nye medarbeidere er dette ofte en relativt omfattende prosess. Arbeidet begynner gjerne med en jobbanalyse slik at man kan identifisere krav til den nyansattes kompetanse og avsluttes med oppfølging av den nyansatte

gjennom en prøvetid. Mellom disse stadiene finner man stillingsutlysningen, vurderingsprosessen av jobbsøkere og til slutt beslutning om hvilken av søkerne som er best egnet stillingen.

I en jobbanalyse kan man sjelden bruke en form for oppskrift eller en enkelt metode. Man må bruke en kompleks og sammensatt analyse basert på mange informasjonselementer (Kuvaas, 2009: 69). Informasjonen man får gjennom disse elementene blir så brukt for en kvalitativ vurdering som brukes til å finne ut hvilke egenskaper man skal lete etter blant jobbsøkerne til stillingen.

4.4.1 Intern rekruttering - Fra fagperson til leder

Når en fagperson blir ny leder for bedriften vil den største forandringen være at man ikke lenger skal utføre arbeidet i avdelingen. Dette arbeidet skal utføres av de underordnede medarbeiderne. Det er de ansatte som skal yte og gi sine individuelle bidrag mens den nye lederen er den som skal lede dem til å utføre arbeidet individuelt så vel som kollektivt (Haaland, 2005: 23). Man går fra å være en spesialist hvor man utfører spesifikke tekniske oppgaver til å bli en generalist og agendasetter. I den oppgaven har man ansvar for diverse oppgaver som budsjett, design, produksjon og organisering. I overgang fra fagperson til leder er det ofte slik at det som var en styrke i fagstillingen ikke behøver å være en styrke i lederrollen. Mens du for eksempel kan dra nytte av å være detaljorientert som fagperson vil dette kunne være et problem for deg som leder. Som leder vil man også ofte oppleve at medarbeiderne veksler mellom å forvente at lederen kun er leder og at han eller hun er fagperson (Haaland, 2005: 26). I slike situasjoner vil det være lett å gå ut og inn av sin nye rolle i organisasjonen.

Når man går fra å være individuell bidragsyter til leder vil man samtidig få nye relasjoner til andre mennesker i og rundt organisasjonen. Rekrutterer man internt, går man kanskje fra å være en likestilt kollega og venn til å bli overordnet leder (Haaland, 2005: 56). Mange som går fra ansatt til leder vil prøve å fortsette å være venn med sine kolleger, en rolle som lett kan undergrave autoriteten en leder trenger for å lede. Denne utfordringen kan gjøre at harmonien i virksomheten slår sprekker. Samtidig som den nye lederen må avlære seg et etablert atferdsmønster må også de tidligere arbeidskameratene avlære sine. Denne avlæringsprosessen fører gjerne til nye relasjoner og forventninger knyttet til den nye rollen. Det som

tydeliggjør denne prosessen hvor relasjoner endrer seg mer enn noe annet, er når tidligere medarbeiderne utfordrer autoriteten til den nye lederen (Haaland, 2005: 57).

5. METODE

5.1 Begrunnelse for metodevalg

En undersøkelse kan utformes på flere ulike måter. Det er derfor viktig å vurdere hvilken metode som passer best for å kunne besvare den valgte problemstilling. *Den kvalitative metoden* har to grunnleggende metoder å samle inn data på. Den første metoden er gjennom observasjon. Dataene er bygget på forskerens observasjoner og sanseinntrykk i konkrete situasjoner. Den andre metoden er gjennom intervjuer hvor dataene bygges på svarene fra intervjuobjektene. Spørsmålene som stilles bør være åpne slik at intervjuobjektene selv formulerer sine svar (Tjora, 2011: 110). Flexibiliteten i denne metoden gjør at forskeren lettere kan finne årsakssammenhenger i informasjonen som kommer frem (Tjora, 2011: 105).

Den kvantitative metoden er en formalisert og strukturert metode for datainnsamling som ofte gjennomføres ved meningsmålinger eller spørreundersøkelser. Metoden preges dermed av kontroll fra forskerens side og er opptatt av omfang og kvantitet (antall) (Ringdal, 2012: 104). Omfanget på undersøkelsen kan vise tendenser i det man forsker på. Metoden er imidlertid ikke like opptatt av årsaken til hvorfor resultatet blir som det blir. Undersøkelsen er som regel målbar og kan derfor tallfestes. Som nevnt er denne metoden bygget på omfang og trenger derfor store mengder data for å få et godt utbytte med gode svar. Grunnet undersøkelsesformen egner denne metoden seg derfor best om man har relativt god kunnskap om organisasjonen og hva man bør se etter. Gjennom denne kunnskapen lages så spørsmål som kan gi relevant data til å besvare problemstillingen som ligger til grunn for undersøkelsene (Ringdal, 2012: 105).

Gjennom arbeidet med fordypningsoppgaven om ONS i høstsemesteret, samtaler med bedriften og gjennomgang av relevant teori har vi blitt godt kjent med bedriften. Vi har også opparbeidet mye kunnskap om hvordan virksomheten

fungerer. ONS er en liten bedrift med bare fem ansatte hvor Olav Nilsen som eier og styreleder, er den sentrale personen i virksomheten. Det er derfor naturlig å velge kvalitativ metode for datainnsamling i vår tilnærming til oppgavens problemstilling. Vi har i den forbindelse foretatt dybdeintervju av leder og eier av bedriften, to ansatte samt en av kundene til ONS.

5.2 Utarbeidelse av intervjuguide

I utarbeidelsen av intervjuguiden (Se vedlegg 1) har vi valgt å legge vekt på de samme hovedområdene vi har gjort rede for i teoridelen. Gjennom vårt arbeid har vi ønsket å vise hvordan man kan skape verdi i virksomheten selv om ONS samtidig går gjennom store endringer internt. I tillegg ønsker vi å se på hvordan virksomheten kan gå gjennom endringer stegvis, uten å møte de store utfordringene som vi har utledet i teoridelen. Intervjuguiden ble utarbeidet i samsvar med retningslinjene til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Med bakgrunn i at det er åpenbart hvem eier og daglig leder er i bedriften sendte vi inn prosjektet til NSB. Prosjektet ble der godkjent for videre arbeid med oppgaven (Se vedlegg 5).

5.3 Utvalg og gjennomføring

Valg av intervjuobjekter i undersøkelsen er relatert til ønsket om å undersøke utfordringer og muligheter som er knyttet opp mot verdiskapning ved et lederskifte i selskapet. Det vil si at vi konsentrerer oss om de interne relasjonene og forholdene i bedriften. Det er derfor naturlig å intervju noen av de som kjenner virksomheten best og er den største delen av arbeidskraften i bedriften, de ansatte. Vi har valgt å begrense oss til å gjennomføre dybdeintervju med to ansatte. I tillegg til de ansatte er ledelse en del av alle virksomheters hverdag. Ledelse kan ofte være en grunn til at en bedrift skaper merverdi eller ikke. Det er grunnen til at vi har valgt å ha et dybdeintervju med daglig leder og eier i bedriften. Utover dette har vi også valgt å intervju en av de store kundene til Olav Nilsen Service AS.

Grunnet at virksomheten er liten og alle ansatte jobber i Trondheim og Orkanger, har det vært lett å få tilgang til intervjuobjektene. Intervjuet av leder ble gjennomført av Kristine Brott og Sondre Oreåsa. Vi ønsket at alle tre

medforfattere av oppgaven skulle være tilstede for å få best mulig kjennskap og perspektiv på de svarene vi mottok. Men på grunn av private årsaker lot det seg ikke gjennomføre. Intervjuene av de ansatte ble gjennomført av Sondre Orekåsa og Sebastian Ringseth og ble gjennomført en-til-en, hvor den ene intervjuer mens den andre noterer og observerer. Videre ble intervjuene av kundene gjort over telefon. Intervjuene er oppsummert og sammenstilt i intervjumatriser (Se vedlegg 2).

5.4 Metodekritikk

For oppgaven valgte vi å benytte oss av kvalitativ metode ved datainnsamling og har således gjennomført dybdeintervjuer for å belyse problemstillingen. I tillegg til å utføre disse dybdeintervjuene kunne vi også ha intervjuet en leder/eier i en ekstern bedrift som har gjennomgått tilsvarende endringer som ONS om relativt kort tid skal gjennom. Videre kunne vi også ha vært tilstede i bedriften noen dager for å observere blant annet hvordan driften fungerer og hvordan ledelse blir utøvd i bedriften. Disse aktivitetene så vi oss imidlertid nødt til å velge bort på grunn av oppgavens begrensede omfang og tidsbegrensning vi har hatt til rådighet. I tillegg kom vi frem til at daglig leder/eieren i tilfredsstillende grad kunne gi oss nødvendige komplementære og utfyllende svar på de opplysningene vi søkte. Vi kunne også intervjuet alle de ansatte for å få ytterligere opplysninger og flere perspektiver på dagens drift. Dette kunne bidra til å styrke validiteten og reliabiliteten til oppgaven ytterligere. De utvalgte intervjuobjektene var imidlertid i stor grad villig til å besvare spørsmålene som ble stilt på en detaljert og utfyllende måte. Vi mener derfor at validiteten likevel er ivaretatt i tilstrekkelig grad gjennom intervjuguiden som ble utarbeidet.

Med bakgrunn i at vi i oppgaven tar opp styrets funksjon kunne vi også ha gått gjennom skriftlig dokumentasjon fra styret i form av møtereferater og annen korrespondanse. Av samme årsak som over har vi valgt bort denne form for undersøkelse.

For videre å kunne etablere mer generelle og allmenngyldige konklusjoner enn det vi har kunnet gjøre i denne oppgaven, må man foreta større og mer omfattende undersøkelser av flere virksomheter av samme størrelse og bransje som Olav Nilsen Service AS arbeider innenfor.

6. FUNN

6.1 Styret

Styret til ONS består i dag kun av Olav Nilsen som styreleder og Øystein Landrø Nilsen som varamedlem. Øystein Landrø Nilsen fungerer imidlertid i dag som et ordinært styremedlem da det er kun formalia som mangler før dette er registrert. Det fremkommer av intervjuene som er gjennomført at styret har møter ca. annenhver måned. Møtene er lite formelle og skjer ofte på sofaen under sosiale sammenkomster. Videre fremkommer det også at for de ansatte er styret helt ukjent og er ikke en del av deres hverdag. Styret i ONS er et beskjedent organ i virksomheten som kun fyller en formell funksjon. Styret har per dags dato ingen strategisk rolle i virksomheten. Zhara og Pearce (1989) beskriver legalitiske styrer som har få uregelmessige møter med en overordnet agenda slik at dybdediskusjoner og relevante beslutningsprosesser gjerne uteblir. Vi definerer således styret i ONS som et tantestyre som i dag kun oppfyller en formell funksjon.

Gjennom intervjuene kom det frem at styreleder/eier/daglig leder ønsker at styret skal arbeide mer langsiktig og strategisk. Arbeidet med å starte denne prosessen mot et styret som arbeider mer strategisk enn styret gjør i dag er også påbegynt.

6.1.1 Kontroll

Olav Nilsen sitter både som daglig leder og styreleder ved siden av å være selskapets eier. Gjennom dette engasjementet og virke har Olav Nilsen selv bygget opp verdier i selskapet til hvor det er i dag. Utenom har styret foreløpig vært passive og har liten innflytelse når det kommer til forvaltningen av selskapet. Styret har også et formelt ansvar for at virksomheten har en daglig leder som har de egenskaper som trengs i bedriften. Daglig leder/eier har begynt å tenke på å omorganisere virksomheten fremover for å tilrettelegge for sin egen pensjon. Han ønsker derfor å finne en ny daglig leder slik at han kan tre tilbake i fremtiden.

6.2 Ledelse

I bedriften Olav Nilsen Service AS er det Olav Nilsen som sitter som både eier og daglig leder. Det kommer fram i intervjuet med daglig leder at han ønsker at en av de ansatte skal få ansvaret som daglig leder da han selv ønsker å gå over til en mer salgsrettet posisjon. Samtidig ønsker han å være tilstede med sin faglige kompetanse. De ansatte ønsker fra sin side en leder som er mer tilstedeværende og som er mer tydelig på beskjeder rundt gjennomføring av oppdrag. Daglig leder beskriver at han utøver ledelse ved at han rettleider og korrigerer de ansatte men at han ikke har noe bevisst forhold til hva ledelse generelt innebærer. Både nåværende leder og de ansatte er tydelig på at en ny leder, enten internt rekruttert eller gjennom eksterne kanaler, må denne personen både være faglig dyktig og samtidig ha en strukturert og klar lederstil.

I dag har de ansatte ingen mulighet til å regne på tilbud til nye kunder. Dette er daglig leder sitt ansvar. Noen av de ansatte ytrer imidlertid ønske om å få muligheten til å gi prisanslag til nye kunder og oppdrag slik at de slipper å vente på daglig leder som ofte ikke er tilstede. Ved siden av å være mye ute hos kunder sitter daglig leder også mye på hjemmekontoret hvor han utfører en stor del av det administrative arbeidet. Dette mener noen av de ansatte er unødvendig da de nettopp har fått et nyoppusset hovedkontor med god plass. Det kommer også fram at de ansatte ønsker å få muligheten til å skrive fakturaer på jobbene de har utført. Disse kan så daglig leder kontrollere for utsendelse. Det går i dag ofte lang tid fra oppdrag er ferdig til faktura blir sendt ut.

De ansatte ønsker å bli tilbudt flere fagkurs for å oppdatere kunnskapen innenfor sitt fagfeltet. Gjennom intervjuprosessen viste det seg at kursing har forekommet i liten grad i løpet av de siste årene. Videre ble det avdekket at det forekommer at verktøy/produkter som de ikke har bruk for blir kjøpt inn slik at de ofte blir sittende med dobbelt opp med varer, verktøy, etc. Videre kommer det frem at daglig leder/eier vet hvor han vil og har selv klare mål, men selskapets mål er i mindre grad kommunisert ut til de ansatte som derved ikke engang er klare over hva som er målene til bedriften.

6.3 Strategisk ledelse

Strategi som et verktøy er i dag ikke tilstede i ledelsen av virksomheten. Daglig leder/eier har som nevnt sine mål for bedriften men disse blir ikke kommunisert videre til de ansatte. Dette er tydelig da de ansatte ikke kjenner til noen konkrete mål for bedriften. Virksomheten drives fremover gjennom den daglige driften. En dag til dag basert ledelse av selskapet kan ikke kalles strategiarbeid. Styret har heller ikke arbeidet for å lage en strategi for bedriften.

6.4 Endringer

ONS har i løpet av det siste året gjennomført en stor endring i selskapet ved at de har etablert seg med et verksted sentralt i Trondheim. Det kom fram under intervjuprosessen at denne endringen ble en mer rotete prosess enn tenkt. Da Olav Nilsen Service skulle flytte inn i verkstedet i Trondheim kom det fram blant annet at lokalet ikke var i den tilstanden de var lovet av utleier. Dette førte til at overtakelsen tok lengre tid fordi de måtte gjennomføre nødvendig opprydding før lokalene kunne tas i bruk.

Den daglig driften har videre vært preget av en periode med lite oppdrag. Medarbeiderne i Trondheim har på den annen side fått god tid til å rydde og organisere lageret i denne perioden. De ansatte mener imidlertid at de bør bruke mer tid og ressurser på å bli bedre kjent blant sine naboer i Trondheim da disse har vist seg å være potensielle kunder for selskapet.

Undersøkelsene viser også at daglig leder/eier ikke har tenkt på bedriftens eierstruktur i fremtiden. Det vil si at han ikke har tenkt på om han ønsker å selge selskapet som helhet, selge til sine ansatte, at sønnen skal ta over eller eventuelt en kombinasjon av disse alternativene.

Endringene ONS har gjennomgått de siste årene kan karakteriseres som en evolusjonsprosess, hvor mindre endringer skjer over tid.

6.5 Rekruttering

Den siste tiden har daglig leder i ONS lagt planer for sin fremtid i selskapet. Han tenker å gi seg som daglig leder. I den forbindelse har han begynte å se etter en som kan ta over rollen som daglig leder. ONS har tidligere brukt bemanningsbyrå for å hjelpe dem i å ansette nye medarbeidere. Dette hadde de dårlige erfaringer med og ønsker derfor om mulig å rekruttere ny daglig leder internt i selskapet uten hjelp av bemanningsbyrå. Både daglig leder/eier og de ansatte ønsker en person med god faglig kompetanse til å ta over stillingen som daglig leder. De ser alle viktigheten av at personen som tar over har kompetanse innen deres kjerneområde hydraulikk. Eier/daglig leder har i dag sett seg ut en kandidat blant de ansatte han ønsker skal ta over rollen som daglig leder i nær fremtid. Kandidaten har god faglig bakgrunn og fungerer allerede i dag som leder når daglig leder ikke er tilstede.

7. DRØFTING

7.1 Styret

Styret til ONS kan man per dags dato definere som et tantestyre som har liten funksjon i bedriften. Men det er også viktig å trekke frem at daglig leder/eier har startet på en prosess for å skape et mer aktivt styre som tenker langsiktig og kan trekke opp en strategi for selskapets utvikling videre fremover. For å styrke styrets rolle i bedriften kan det gjøres enkle tiltak gjennom å ha regelmessige møter, bedre struktur på møtene med en forberedt agenda, saksdokumentasjon og referat. Møtene bør derfor bli mer formelle enn en uformell prat på sofaen i en sosial sammenkomst. De retningslinjer som blir besluttet av styret bør kommuniseres til de ansatte slik at styret blir en naturlig del av den daglige driften. Styret kan på denne måten utvikle seg til å få en beslutningsmessig funksjon i bedriften.

Sammensetningen av styret er helt klart en viktig del av styrets funksjon. Vi ser det hensiktsmessig at styret er bygget opp med minst tre styremedlemmer. I og med at Øystein Landrø Nilsen som sitter som styremedlem, er sønn av daglig leder/eier kan det by på utfordringer. Gitt at styret videre består at dagens styremedlem samt et eksternt styremedlem kan det oppstå en situasjon hvor

flertallet av styret er i samme familie og den som er utenfor familien ikke kommer i posisjonen til å bruke sin erfaring og kunnskap til å bidra til at styret skaper de riktige retningslinjene for bedriften. Etter hva vi har fått av informasjon, er det imidlertid ikke meningen at sønnen skal ta over bedriften. Vi ser derfor at arbeidsfordelingen og diskusjoner likevel kan fungere i et styre med både Olav Nilsen og Øystein Landrø Nilsen. Øystein Landrø Nilsen har også en utdanning som kan være hensiktsmessig og nyttig å ha med seg i styrearbeidet i ONS.

Sett på bakgrunn av en målsetting om et styret med mer fokus på langsiktighet og forvaltning av selskapet ser vi det hensiktsmessig at det kommer inn minst ett eksternt styremedlem. Hvor mange som skal sitte i styret kan variere. Ut fra selskapets størrelse er det imidlertid naturlig å tenke seg et styre på 3-5 medlemmer. Antallet kan være avhengig av hvem som er tilgjengelig og kompetansen til kandidatene i forhold til selskapets behov på et gitt tidspunkt.

Det er viktig å tenke på hvilken situasjon ONS er i før man velger noen inn i styret. På den måten kartlegger man hvilke behov selskapet har og hvilke egenskaper og ressurser som kvalifiseres til disse behovene. Videre er det også viktig at vedkommende kjenner godt til bransjen og faget selskapet driver i. Gjennom en bevisst holdning til ønsket kompetanse i og sammensetningen av et styre, vil eier også lettere kunne gjøre nødvendige endringer i styret når virksomhetens situasjon og behov endres. Dette er eierens privilegium.

ONS er som nevnt et typisk tantestyre. I prosessen de nå går igjennom ser vi det hensiktsmessig å endre seg til å bli mer lik et klanstyre. Teorien sier at et klanstyre arbeider gjensidig sammen for å løse organisasjonens utfordringer. I tillegg legger denne typen styre opp til at styret skal fungere som en sparringspartner for ledelsen til virksomheten. Med bakgrunn i at daglig leder fungerer som eneste lederen i den daglige driften kan det ha en positiv effekt å kunne bruke styret til å diskutere og luften tankene sine rundt de daglige utfordringene. På denne måten unngår man at daglig leder bygger opp mulige frustrasjoner og følelsen av ensomhet i arbeidssituasjonen. Det er imidlertid viktig å ha gode relasjoner i dette arbeidet. På den annen side vil vennerelasjoner lett kunne komme i veien for viktige diskusjoner i styrearbeidet og dens evne til å medvirke til å skape merverdi i selskapet.

7.2 Strategisk ledelse

Strategi er som nevnt et verktøy som i dag ikke benyttes i Olav Nilsen Service AS. Selskapet har et mål og en visjon, men disse målene bør i større grad kommuniseres til både ansatte og utad til kunder. Bedriften blir drevet kun på et administrativt/operativt virksomhetsnivå og har som nevnt kun en person som ivaretar alle lederfunksjoner. Med bakgrunn i at strategiarbeid er ressurs- og tidkrevende ser vi at virksomhetens leder ikke har kapasitet og således ikke bør bruke mye tid på disse oppgavene i dag.

Tatt i betraktning av hvor viktig strategisk ledelse og langsiktig tenkning er mener vi at ONS sitt styre bør være organet i bedriften som arbeider med strategi. På den måten vil ONS få den administrative/operative ledelsen i den daglige driften med støtte fra til det langsiktige perspektivet styrets strategiarbeid gir. Der igjennom vil strategiarbeidet kunne være med på å skape merverdier i selskapet. I den forbindelse er det viktig å kartlegge hva dagens situasjon er og hvilket mål bedriften ønsker å nå. Ved å arbeide godt med disse stegene vil styret kunne utarbeide veivalg for å kunne nå et gitt mål.

7.3 Ledelse

Som nevnt i teoridelen er ledelse et virkemiddel for å nå et mål. Daglig leder har i dag ikke et klart forhold til ledelse men leder gjennom korrigerende og rettleiende av de ansatte. Daglig leder har mange mål men har i mange sammenhenger lite gjennomføringskraft. Om selskapet skal skape merverdi er det viktig at virksomheten har en lederstil som påvirker ansattes tankegang og væremåte.

Virksomheten drives i dag primært basert på selvledelse. De ansatte har selv mye ansvar for den daglige driften og er i stor grad uavhengig av leder ute på oppdrag. Daglig leder har på sin side kun ansvar for det administrative arbeidet i bedriften.

Daglig leder har mange administrative arbeidsoppgaver som krever mye tid slik at de ansatte ofte er "uten" leder i jobbsammenheng. Det har kommet frem at daglig leder har store drømmer og mål for selskapet. For at virksomheten bedre skal evne å utvikle seg mener vi at bedriften trenger en lederstil som minner mer om transformasjonsledelse hvor målsetninger, visjon, verdier og utvikling står i fokus. Et av kravene for at leder skal kunne endre arbeidsstil vil være å gi fra seg

administrative oppgaver til de i selskapet som ønsker og evner å ha mer ansvar enn det de har i dag. En fallgrube vil være om disse oppgavene ikke blir fulgt opp og leder ikke stoler på at de ansatte tar dette ansvaret.

Vi ser at høy grad av selvledelse er nødvendig i en virksomhet hvor jobben utføres mye ute på oppdrag og derfor bør være uavhengig av en leder. Når det er sagt er ser vi det som en kritisk suksessfaktor å benytte en lederstil som ligger til grunn for å skape merverdi i virksomheten. Transformasjonsledelse er en god lederstil som legger vekt på selvledelse men likevel har stort fokus på at virksomheten skal nå sine mål. Videre kan man oppnå å skape tillit, motivasjon, kreativitet og et bedre jobbr resultat ved å bruke transformasjonsledelse aktivt i en virksomhet.

Videre vil også kommunikasjon internt i bedriften være en kritisk suksessfaktor for å oppnå målene ONS ønsker å nå. Kommunikasjonen per dags dato er stort sett oppdragsrettet. Dette fører til at de ansatte har liten eller ingen informasjon om styrets funksjon og hvilke mål virksomheten ønsker å nå. For at Olav Nilsen Service skal kunne nå sine mål er det viktig at ledelsen i bedriften kommuniserer til de ansatte om hvilke endringer som skal skje, hvorfor de skal skje og hvilke konsekvenser det blir for organisasjonen. Dette kan være med på å skape engasjement, motivasjon og opprette en felles målforståelse i organisasjonen.

7.4 Endringer

ONS har det siste året gjennomført endringer som kan defineres som proaktive endringer knyttet til virksomhetens evolusjon. ONS har imidlertid vært uheldige med overtakelsen av dagens lager i Trondheim som ikke har gått som planlagt. Konsekvensene er blant annet at det har resultert i perioder med færre oppdrag enn normalt. Dette er viktig å ta tak i før det utvikler seg til å bli en enda mer alvorlig økonomisk situasjon for bedriften enn først antatt. På den annen side har de brukt tid og ressurser på å organisere verkstedet og lagervirksomheten bedre og derved tilrettelagt for mer effektiv gjennomføring av oppdrag.

Daglig leder/eier uttrykker at han vet at virksomheten har behov for endringer og er selv også klar for å gjennomføre de nødvendige endringene. Gjennom en endringsprosess er det imidlertid viktig med god kommunikasjon gjennom hele virksomheten. Kommunikasjonen rundt endringene bør være symmetrisk, altså

ikke holde tilbake informasjon, for at de ansatte skal se behovet for endringene og akseptere at disse gjennomføres. Ved at de ansatte aksepterer at endringer kommer er det også lettere å overkomme menneskenes iboende motstand til endringer. God kommunikasjon i forkant av og i endringsprosesser er derfor i mange tilfeller en kritisk suksessfaktor for at endringene skal bli vellykket.

Videre er motivasjon hos de ansatte også et sentralt element for å lykkes med en endringsprosess. Ved utøvelse av transformasjonsledelse med klart definerte mål med den ønskete endringen kan man øke motivasjonen og tilliten til ledelsen blant de ansatte.

Det er tenkt at andre skal ta over som daglig leder i ONS mens Olav Nilsen selv skal gå over til en mer salgsrettet stilling. Det kan her være vanskelig å skille mellom den som går av og den som går inn i stillingen som daglig leder. Det er derfor svært viktig at disse endringene kommuniseres på en god og grundig måte til hele organisasjonen. Videre skal tidligere daglig leder gå over til en salgsrettet stilling som kan bidra til å skape merverdi i selskapet. I den forbindelse er det også viktig å kommunisere målsetningene med endringen av arbeidsoppgaven for Olav Nilsen.

7.5 Eierstruktur

Eier/daglig leder har som nevnt tidligere ikke tenkt på eierstrukturen i selskapet på langsikt. I dag har Olav Nilsen 100 % av aksjene. Når dagens leder/eier skal trappe ned arbeidsinnsatsen og eventuelt endre sine arbeidsoppgaver i virksomheten er det viktig å også tenke på en fremtidig eierstruktur i bedriften. Det er mange ulike måter å løse denne problemstillingen. Man kan selge hele bedriften eller dele opp og selge til en eller flere eksterne aksjonærer eller eventuelt selge hele eller deler av virksomheten til ansatte.

Det er viktig at virksomheten og dens aksjonærer har sammenfallende interesser for selskapet. Eksterne aksjonærer har ofte et ensidig fokus på verdien på virksomheten for å få størst mulig og ofte kortsiktig avkastning. Eierskap av ansatte kan på sin side gi positive konsekvenser for driften i en virksomhet. Kruse (1996) mener at medeierskap av ansatte fremmer potensialet til å distribuere gevinster, redusere arbeidskonflikter og bedre bedriftens prestasjoner. Å selge

aksjer til de ansatte kan derfor føre til en positiv effekt for virksomheten gjennom økt motivasjon, jobbtilfredshet og engasjement.

Det er også et alternativ at virksomheten går i arv videre til sønnen. Dette alternativet kan også være et godt forslag gjerne i kombinasjon med å selge en andel av selskapet til de ansatte. Ved at de ansatte har interesse i eget selskap ved siden av å være ansatt kan ha stor innvirkning på effektiviteten og virksomhetens økonomiske stabilitet. Dette er faktorer som ONS også trenger.

7.6 Rekruttering

Daglig leder/eier har startet prosessen med finne en ny daglig leder som skal overlape han i en overgangsperiode. Dagens daglig leder har funnet en kandidat internt som har de egenskapene som han ser etter og mener er viktige for å lede bedriften videre. Selv om man vil at en medarbeider skal ta over rollen som daglig leder bør man imidlertid likevel gjennomføre en jobbanalyse slik at man kan kartlegge om kandidaten virkelig har de kvalitetene som kreves for en slik rolle.

I ONS er det en høy grad av selvledelse men bedriften trenger en leder som utøver ledelse og kommuniserer bedriftens mål. Ved å rekruttere internt sikrer man legitimitet gjennom at man kjenner kandidaten og sikrer seg den faglige kompetansen som trengs. Ulempen ved intern rekruttering kan være at man går fra å være en likestilt ansatt til en overordnet leder. Dette kan by på utfordringer i form av at de ansatte skifter mellom å se på daglig leder som leder og likestilt fagperson. Balansegangen mellom det å være leder og kollega kan derfor bli vanskelig. Som ny daglig leder vil det være viktig å være bevisst på dette forholdet. På grunn av ONS størrelse og nødvendighet for god faglig forankring hos daglig leder ser vi det likevel hensiktsmessig og nyttig å rekruttere internt for å finne ny daglig leder i Olav Nilsen Service AS.

8. ANBEFALINGER

Tiltak	Mål	Tids- perspektiv	Metode
Ny styreleder	Skape langsiktige planer for selskapet og bidra til positive endringer	Innen 1 år	Intern rekruttering
Eksterne styremedlemmer	Få bedre struktur på styrefunksjonen og skape et styre som arbeider langsiktig	Innen 1 år	Ekstern rekruttering via bekjente og annet personlig nettverk
Ny daglig leder	Skape merverdi for virksomheten og lede ansatte til resultat	Innen 1 år	Intern rekruttering
Ny salgsposisjon	Skape merverdi i virksomheten gjennom å jobbe målrettet med å skaffe flere kunder og bidra til økt omsetning.	Innen 1 år	Intern rekruttering
Implementering av bedriftens mål	Få en felles forståelse for virksomhetens verdier og mål	Kontinuerlig	Samtaler, visjon, medarbeidersamtaler og skriftlig informasjon
Koordinering av kommunikasjon	Felles forståelse, hindre motstand av endringer og skape forståelse for hvorfor endringer skal gjennomføres	Kontinuerlig	Samtaler, informasjonsdeling i form av møter og skriftlig informasjon

Figur 3: Tabell over anbefalinger

8.1 Ny styreleder

Med bakgrunn i bedriftens behov ser vi det lite hensiktsmessig at daglig leder/eier samtidig sitter som styreleder. Styret skal arbeide strategisk og langsiktig. Sett i lys av virksomhetens situasjon i dag anbefaler vi at Øystein Landrø Nilsen settes inn som styreleder. Kandidaten har økonomisk bakgrunn og har jobbet mye innenfor markedsføring. På grunnlag av bakgrunn, erfaring og at Øystein Landrø Nilsen har god kjennskap til bransjen Olav Nilsen Service befinner seg i ser vi at styret kan benytte seg av hans erfaring for å skape merverdi i selskapet.

Den nye styrelederen bør bidra med å gi virksomheten bedre struktur på styrearbeidet og bidra til at styret tar tak i utfordringer ONS står ovenfor i driften. Videre er det viktig å belyse at anbefalingen gir på bakgrunn av virksomhetens situasjon og dagens behov. Dersom behovet endres over tid vil det kunne bli hensiktsmessig å finne en ekstern styreleder med en annen bakgrunn på et senere tidspunkt.

8.2 Eksterne styremedlemmer

Som en del av styrefunksjonen i ONS vil det å ha eksterne styremedlemmer i tillegg til dagens styremedlemmer være nyttig. I dag er de to medlemmer, begge fra en ”intern” kanal som ikke er effektive nok. Ved å rekruttere medlemmer eksternt vil styrefunksjonen få en bedre struktur på arbeidet om rekrutteringen gjøres riktig.

Medlemmene trenger nødvendigvis ikke å besitte hydraulikk- og mekanisk kompetanse, da Olav Nilsen som har bred faglig kompetanse allerede sitter i styret. Vi mener at de eksterne medlemmene kan være mennesker med kompetanse innenfor strategi, økonomi og markedsføring. Antall eksterne styremedlemmer vil kunne være avhengig av kompetansen til tilgjengelige kandidater. For eksempel kan tidligere ledere fra andre selskap som har benyttet seg av ONS sine tjenester kunne være nyttig å ha i styret. Videre kan det også være hensiktsmessig med styremedlemmer som har erfaring i styrearbeid fra en bedrift på lik størrelse og som har vært i tilsvarende situasjon som ONS.

8.3 Formål med et aktivt styre

Formålet med ny styreleder og eksterne styremedlemmer er at styret skal arbeide langsiktig og strategisk. Styret må derfor matche virksomhetens behov og situasjonen i dag og hvilket mål man ønsker å utvikle bedriften mot. I den forbindelse er det viktig at styremedlemmer blir valgt ut fra deres bakgrunn og hvilken situasjon ONS er i. Målet er derfor å minimere slike svingninger ONS har hatt i driften og resultatet de siste årene og gjøre virksomheten mer robust. Ved at styrets sammensetning er på 3-5 personer sikrer man at forslag blir grundig gjennomarbeidet og vurdert før en beslutning blir tatt. Eksterne styremedlemmer vil bruke sine erfaringer til å påvirke hvilke retningslinjer og mål som settes for bedriften. Videre kan det også være viktig å nevne at styrearbeid er det billigste alternativet for konsulenthjelp.

8.4 Ny daglig leder

Daglig leder/eier har siden oppstart (1989) vært bedriftens eneste leder. Han har nå begynt å tenke fremover på blant annet pensjonen hans som begynner å nærme seg om ikke altfor mange år. I dag er det en av de ansatte som fungerer som daglig leder når Olav Nilsen ikke er tilstede. Tanken fra ONS sin side som er sammenfallende med vår mening er at den som har fungert som leder i daglig leders fravær bør overta denne stillingen. Olav Nilsen som er daglig leder i dag skal også videre fortsatt være en del av bedriftens daglige drift men da med andre oppgaver.

Med bakgrunn i at den tiltredende daglig lederen allerede er ansatt i bedriften gjør at han kjenner godt til hvilke behov og utfordringer virksomheten har. Den nye lederen kan bruke kunnskapen om virksomheten til å finne måter å utøve ledelse på som passer bedriften. Vi mener likevel at transformasjonsledelse er et godt utgangspunkt å ta i bruk i ONS og deres måte å drive virksomheten på.

Transformasjonsledelse har fokus på virksomhetens visjon, mål og utvikling. Videre er selvledelse sentralt i transformasjonsledelse. ONS er i stor grad avhengig av selvledelse på grunn av at leder ikke alltid kan følge opp hva de ansatte gjør når de er ute på oppdrag. Denne lederstilen kan resultere i større tillit til ledelsen, økt motivasjon, kreativitet og jobbtilfredshet slik forskning har vist.

Dette er ting ONS både er avhengig av og i tillegg kan nyte godt av da disse faktorene kan bidra til å skape merverdi i selskapet.

8.5 Ny salgsposisjon

Som nevnt skal ikke dagens daglig leder pensjonere seg helt før om en del år. Likevel er det viktig å planlegge og forberede virksomheten på endringen som kommer til å skje. Med dette menes endringen av daglig leder, nedtrapping av arbeidet og til slutt pensjon. Med bakgrunn i at det skal komme inn en ny daglig leder i virksomheten er det hensiktsmessig at dagens daglig leder/eier går over til en salgsposisjon i bedriften. Det er viktig å belyse at dagens daglig leder ikke skal avslutte arbeidsforholdet men skal tre til side for en ny daglig leder slik at lederskiftet kan skje stegvis og ikke en endring som skjer over natten.

Dagens Olav Nilsen Service AS er sterkt preget av Olav Nilsen sin faglig tyngde. For at et lederskifte skal være vellykket må prosessen være godt planlagt og skje stegvis. På denne måten kan man sikre at det ikke skaper misnøye og svekket tillit til ledelsen. Videre kan det skape forståelse for endringen som skal skje.

Salgsposisjonen bør ha fokus på å skape merverdi i virksomheten gjennom målrettet arbeid med å tiltrekke seg nye kunder og vedlikeholde og pleie etablerte kundeforhold. Innenfor dette gjelder salg, prosjektoppfølgning og utvide kundebasen. Som nevnt er hele virksomheten til ONS bygget på høy faglig tyngde og kompetanse. Dagens daglig leder sitter på bred faglig bakgrunn og kan bruke denne til utdanning av ansatte i tillegg til salgsarbeidet. Prosessen fra daglig leder/eier til en annen posisjon i selskapet kan imidlertid være krevende hvor det kan være vanskelig å skille rollene. Med bakgrunn av dette er det viktig å tydeliggjøre arbeidsoppgavene til salgsposisjonen og den nye daglig lederen for å holde rollene adskilte.

Gjennom en stilling med fokus på å utvide kundebasen og opprettholde etablerte kundeforhold vil det kunne øke omsetningen til bedriften. Videre vil denne effekten kunne føre til at svingninger i bedriftens inntjening blir mindre og utviklingen bli mer stabil. I løpet av relativt kort tid forventes det at omsetning og fortjeneste vil kunne øke betydelig gjennom at dagens leder frigjøres i stor grad fra administrativt arbeid slik at han kan konsentrere seg om produktiv og inntektsgivende arbeid gjennom å øke kundebasen. Det økonomiske potensialet

ved å ha en salgssposisjon vil kunne forventes å være positivt allerede på kort sikt. Dette har vi illustrert ved å utarbeide et driftsbudsjett for 2014 og 2015 (Se vedlegg 3 for komplett driftsbudsjett).

8.5.1 Økonomi

Driftsbudsjettet vi har utarbeidet er basert på regnskapene fra de fire siste årene. Vedlagt ligger også regnskap fra 2013 med noter (Vedlegg 4). Under har vi lagt et utdrag med sum inntekt og kostnader fra driftsbudsjettet vi har utarbeidet. Budsjett i sin helhet ligger vedlagt (Vedlegg 3). Salgsinntektene er budsjettert med 7 millioner i 2014 og 9 millioner i 2015. Budsjettert salgsinntekt er basert på en moderat økning første året grunnet at endringer tar tid å gjennomføre, men allerede i 2015 forventer vi en betydelig økning med bakgrunn av ny salgssposisjon og et aktivt styre. Videre er varekostnad basert på gjennomsnittlig varekostnad de fire siste årene (40 %). Vi har også forventet lavere lønnskostnad da det er to færre ansatte i 2014, deretter lønnsøkning på 3,3 % (Statistisk sentralbyrå, 2014). Vedlagt driftsbudsjett inneholder alle detaljer og forutsetninger vi har lagt til grunn for budsjetteringen (Vedlegg 3).

År	2014	2015
Sum inntekter	7 400 000,00	9 450 000,00
Sum kostnader	6 600 000,00	7 617 420,00
Driftsresultat	800 000,00	1 832 580,00

Figur 4: Utdrag driftsbudsjett

8.6 Implementering av bedriftens mål

Som en forlengelse av anbefalingen av ny daglig leder er det viktig å trekke frem at bedriftens mål bør defineres og kommuniseres til hele virksomheten. Målene som defineres bør være både kortsiktige og langsiktige. Definere og kommunisere mål i en virksomhet kan være med på å myndiggjøre ansatte som igjen kan bidra til å heve den indre motivasjonen og øke effektiviteten. Slik kan man legge grunnlaget for at hele organisasjonen arbeider mot et felles mål. Dette er også et av hovedfokusene til transformasjonsledelse som anbefales å bruke i Olav Nilsen Service AS.

8.7 Koordinering av kommunikasjon

Først og fremst er kommunikasjon til de ansatte viktig underveis på veien og før endringer gjennomføres. Dette kan føre til at de ansatte føler seg mer inkludert i endringsprosessen slik at også motstanden til endringen blir mindre. Det er viktig at lederen meddeler hva som kommer til å skje og hvorfor. Det vil være med på å skape forståelse, motivasjon og inkludering i prosessen blant de ansatte. For lite informasjon kan på sin side føre til misnøye. Det er viktig at riktig informasjon kommer ut før endringer skjer slik at man slipper at de ansatte begynner spre negative rykter og spekulerer i feilaktigheter som kan føre til mindre motivasjon til å utføre produktivt arbeid. Skal de evne å skape verdier i selskapet gjennom endringsprosessen er det essensielt at de ansatte får tilstrekkelig informasjon og blir inkludert i prosessen.

8.8 Eierstruktur

Eier/daglig leder har per dags dato ikke lagd en langsiktig plan for eierstrukturen i selskapet. Tidligere er det påpekt at medeierskap av ansatte kan bedre bedriftens prestasjoner. Å selge en andel av selskapet til ansatte kan også føre til økt motivasjon, effektivitet og økonomisk stabilitet. Videre mener vi at dette punktet ikke er en kritisk suksessfaktor for virksomhetens behov i dag. Vi mener at de overnevnte anbefalingene vi har kommet frem til trenger oppmerksomhet før eierstrukturen i selskapet eventuelt planlegges endret. Det er likevel viktig å ha ta med seg dette videre for å på et senere tidspunkt ta stilling til om man ønsker å selge aksjer, veie ulike alternativer opp mot hverandre og deretter ta en beslutning.

9. HINDRINGER

9.1 Fallgruver

Ved at en ansatt trer frem og blir ny daglig leder i virksomheten kan føre til utfordringer, spesielt når dagens daglig leder/eier skal gå over i en annen posisjon i bedriften. I den forbindelse er det svært viktig at ONS definerer og tydeliggjør arbeidsoppgavene til den nye daglig lederen så vel som for salgsstillingen. Gjøres

ikke dette grundig nok kan ONS oppleve at tidligere daglig leder flyter mellom den nye og gamle rollen i bedriften. Dette kan føre til konflikter og misnøye både hos ny leder og blant de ansatte. Videre kan det føre til at tidligere leder undergraver ny leders autoritet i virksomheten.

Dagens daglig leder/eier sitter også i styret og har stemme når det gjelder beslutninger for selskapet. Dette er også helt klart et aspekt av lederskiftet som kan føre til utfordringer for virksomheten. Selv om Olav Nilsen sitter i denne stillingen er det viktig å skille mellom styrefunksjonen og sin rolle i den daglige driften. I den daglige driften må Olav Nilsen forholde seg til styret. Ved å ikke skille mellom disse rollene kan det føre til at posisjonen til ny leder blir undergravet. I den daglige driften bør Olav Nilsen være i sin rolle i salgsposisjonen etter endringen er gjennomført. Mens han bør bruke sin rolle i styret til å ha innflytelse på hvilken retning virksomheten skal bevege seg i.

Det er også vesentlig å være klar over hvilke utfordringer man kan møte på når en ansatt går inn i rollen som daglig leder i en bedrift. Rollen som leder innebærer at man har andre arbeidsoppgaver enn tidligere og samtidig får man større autoritet overfor sine ansatte. Ved å gå inn i denne rollen vil man måtte gå utenfor den vante rollen som ansatt og de ansatte vil heller ikke se på den nye lederen som de tidligere har gjort. Det er viktig å være bevisst på denne utfordringen og at både leder og ansatte avlærer nye atferdsmønstre så tidlig som mulig. Er man ikke bevisst på den nye rollen man har som daglig leder og hva den innebærer kan både tillit og lederskap som er kritiske suksessfaktorer for at bedriften skal lykkes med endringsprosessen, bli svekket.

For å oppsummere er det viktig for alle parter i virksomheten å være bevisst på de fallgruvene som finnes ved endringene de skal gjennomføre og hvordan man skal hankses med dem. Videre vil tydeliggjøring av arbeidsoppgavene både til salgsposisjonen og daglig leder være en kritisk suksessfaktor for at endringene skal lykkes.

9.2 Organisasjonsmessige hindringer

Det må i en endringsprosess i en bedrift tas hensyn til prinsippet om begrenset rasjonalitet (Nyhus, Ellen, 2009: *Økonomen som terapeut*) som sier at mennesket aldri vil kunne få tilgang til perfekt informasjon. Det betyr at det her alltid vil

være et forbedringspotensial i alle bedrifter. Videre er det mange faktorer virksomheter ikke kan styre. De største utfordringene vil ofte kunne være knyttet til at medarbeidere uttrykker meninger og holdninger som går utover sin egen rolle som ansatt.

Det er videre viktig å påpeke at en ny salgsposisjon ikke gir sikkerhet i seg selv for at omsetningen vil øke. Men ved å arbeide målrettet med fokus på kundene vil sannsynligvis kunne gi grunnlag for økt omsetning over tid. Videre kan vi også se at det kan være en utfordring å finne en styreleder og eksterne styremedlemmer som både har kjennskap til ONS og har erfaringen og bakgrunnen som ONS har behov for i dag.

Mennesker har generelt også en innebygd motstand mot endringer. Man kan kalle dette frykt for det ukjente (Jacobsen, 1998: *Motstand mot forandring*). De ansatte i dag forstår at endringer må til i bedriften. Men det er viktig å samtidig være klar over at dersom bedriften gjennomfører anbefalingene våre kan dette igjen utløse prosesser som fører til ytterligere endringer. I alle bedrifter vil det være et kontinuerlig behov for å kartlegge endringer og gjennomføre disse. Det vil da være viktig også å kontinuerlig kommunisere alle planlagte endringer i bedriften på en god og grundig måte for å minimere den menneskelige motstanden i endringsprosessene.

9.3 Leders rolle

For å kunne skape merverdi gjennom endringsprosessen er det viktig at lederen forstår viktigheten av å ha fokus på interne forhold i virksomheten. Forstår ikke lederen selv nytten av nødvendige forandringer vil det kunne resultere i at grunnlaget for utvikling av virksomheten helt eller delvis faller bort over tid. Virksomheten vil derfor ikke være i stand til å gjennomføre endringene som trengs for å skape merverdi for bedriften. Enhver endringsprosess må følges aktivt opp for å få størst mulig utbytte av endringene som innføres. Ledelsens vurderinger og plan for en endringsprosess må kommuniseres til alle som berøres på en måte som gjør at de motiveres og forstår både hensikt og målsetting med endringene. Dette underbygges av Millers kritiske suksessfaktorer (Tangnes, 2013: 95).

LITTERATURLISTE

Amundsen, Jan Sverre 2005. *Verdiskapende endring – Veien mot beste praksis, 1. utgave*. Gyldendal Akademisk

Barret, Deborah J., 2002. *Article citation: "Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 7 Iss: 4, pp.219 – 231.*
Emerald Group Publishing Limited

Bass, B. M., and Avolio, B. J. 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Berg, Morten Emil, 2008. *Ledelse: Verktøy og virkemidler, 3. Utgave.*
Universitetsforlaget

Brønn, Peggy Simcic & Arnulf, Jan Ketil, 2013. *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Fagbokforlaget

Collis, David & Rukstad, Michael, April 2008. "Can you say what your strategy is?", pp. 63-73. Harvard Business Review

Elving, Wim J.L. 2005. *Corporate Communications: An International Journal*.
Emerald Group Publishing Limited

Glasø, Lars & Thompson, Geir, 2013. *Transformasjonsledelse*. Gyldendal Akademisk

Goodman, Joanna & Truss, Catherine, September 2004. *The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative.*
Journal of Change Management, vol. 4, no. 3, 217-228

Haaland, Frode Hübertz & Dale, Frode, 2005. *På randen av ledelse. 1. utgave.*
Gyldendal Akademisk

Huse, Morten, 2011. *Styret: Tante, barbar eller klan? 4. Utgave.*

Fagbokforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar 2004. *Organisasjonsendringer og endringsledelse.*

Fagbokforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer, 4.*

Utgave. Fagbokforlaget

Johnson, Gerry & Whittington, Richard & Scholes, Kevan, 2012. *Fundamentals of strategy. Second edition.* Pearson books

Katzenberg, Jeffrey, 1995. *The Real Change Leaders: How to Create Growth and High Performance at Your Company.* Random House

Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid, 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse.*

4. Utgave. Fagbokforlaget

Kitchen, Philip J. & Daly, Finbarr, 2002. *Corporate Communications: An International Journal - Internal communication during change management, Vol. 7.* Emerald Group Publishing Limited

Kruse, D.L. 1996. "Why Do Firms Adopt Profit-Sharing and Employee Ownership Plans?" *British Journal of Industrial Relations* 34: 515-538

Kuvaas, Bård & Dysvik, Anders, 2009. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser – Evidensbasert HRM. 2.utgave.* Fagbokforlaget

Kvålshaugen, Ragnhild & Wennes, Grete, 2012. *Organisere og lede – Dilemmaer i praksis.* Fagbokforlaget

Langfeldt, Sverre Faafeng 2012. *Lov og rett for næringslivet.*

Universitetsforlaget, Focus Forlag

Lewin, Kurt 1951. *Field theory in social science; selected theoretical papers*. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row

Richardson, Peter & Denton, Kieth 1996. *Communicating change*. John Wiley & Sons Inc.

Ringdal, Kristen 2012. *Enhet og Mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode, 3. Utgave*. Fagbokforlaget

Stiansen, Anine & Munkejord, Keith, 2011. *Endringskommunikasjon: Beste praksis i norske organisasjoner*. Rapport utgitt av Frontal Solutions

Tangenes, Tor & Gjønnnes, Svein H. 2013. *Økonomi- og Virksomhetsstyring*. Fagbokforlaget

Tjora, Aksel 2011. *Kvalitative forskningsmetoder 2. Utgave*. Gyldendal Akademisk

Zahra, Shaker A. – Pearce, John A. 1989. *Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model* Journal of Management 15: 291-334

Nettbaserte kilder

Jacobsen, Dag Ivar (01/1998). *Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon*. Hentet 23.05.14 URL: <http://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klarere-aa-endre-en-organisasjon>

Lokken, Eva Tryti (17.04.2010). *Kommunikasjon kan redde omstillingen*. Hentet 26.05.14 URL: <http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/fagbladet/meninger/kommunikasjon-kan-redde-omstillingen>

Lund, Bernt H., Anne Lise Ellingsæter, Bjørn Halvorsen, Marit Hult, Olav Magnussen, Grete Michaelsen, Inger Lise Nyberg, Bodil Marie Olsen, Stein Reegård, Årstein Risan, Aase Rokvam, Tor Rødseth, Bjørn Tore Stølen, Hans Petter Sveia, Einar Øverbye, Hilde Olsen, Arne Magnus Christensen, Cecilie Foss, Nina Jerntoft, Frank Jullum, Michael B. Nielsen og Yngvar Åsholt, 1994

Fra arbeid til pensjon, NORGES OFFENTLIGE UTREDNINGER

Hentet 27.01.14 URL:

<http://www.regjeringen.no/Rpub/NOU/19941994/002/PDFA/NOU199419940002000DDDPDFA.pdf>

Fields, G. S. and O. S. Mitchell (1984): *Retirement, Pensions, and Social Security. Massachusetts* (Referert i Lund et al. 1994)

Nyhus, Ellen K. (25.09.2009). *Økonomen som terapeut*. Hentet: 23.05.14 URL:

<http://www.minervanett.no/%c3%b8konomen-som-terapeut/>

Proff.no. *Olav Nilsen Service AS Org nr 998 230 101*. Hentet 09.02.14 URL:

<http://www.proff.no/selskap/nilsen-service-olav-as/trondheim/maskiner-deler-og-rekvisita/Z0IAV778/>

Statistisk sentralbyrå, (20.03.2014). *Lønn, alle ansatte, 2013*. Hentet 20.05.2014

URL: <http://www.ssb.no/lonnansatt/>

Ukjent (Ukjent). *Ledelse og Lederskap*. Hentet 27.01.14 URL:

<http://home.hio.no/~araki/arabase/lag/lag400.html>

VEDLEGG 1 – Intervjuguide

Oppgavens problemstilling

«Hvordan kan Olav Nilsen Service AS skape størst mulig verdiskapning gjennom en endringsprosess?»

I den forbindelse ser vi på hvilke utfordringer de står overfor knyttet til

- Styret
- Lederskap
- Endringer
- Rekruttering

Avgrensning og vinkling

Vi har valgt å dele opp problemstillingen i flere delspørsmål for å presisere problemstillingen:

- Hvordan kan Olav Nilsen Service planlegge årene frem til lederskiftet?
- Hva slags ledelse bør utøves gjennom en slik endringsprosess?
- Hvordan kan styret være med på å bidra til verdiskapning?

Generelt om intervjuet

I intervjuprosessen starter vi med å presentere undersøkelsen, hva den omhandler og formålet med intervjuet. Videre informerte vi om at vi tar notater fra intervjuet. Intervjuet tar mellom 40-60 minutter. Videre ønsker vi en samtalepreget form.

Målet er å finne valide svar i forhold til problemstillingen knyttet til hovedområdene: styret, lederskap, endringer og rekruttering. Vi må i den sammenheng se på spørsmål knyttet til interne forhold i bedriften og hvordan ulike roller i bedriften ser på forhold knyttet mot hovedområdene.

Intervju med leder

Styret

1. Kan du beskrive hvordan styret er organisert og hvordan samarbeidet i styret er i dag.

2. Antall møter og møtetid?
3. Beskriv det ideelle styret for deg slik du ser.
4. Kan du beskrive hvordan styret kan være med på å skape merverdi i ONS.
5. På hvilken måte mener du styrets arbeid har innvirkning på den daglige driften?
6. Forklar hvilke kontrollsystemer og styringsverktøy dere har tilgjengelig for styret.
7. Bruker dere noen av disse verktøyene i styrearbeidet:
 - a. Styreinstruks, årsplan for styrets arbeid, regnskapsrapporter, budsjetter, statusrapporter fra ledelsen, øvrige planverktøy

Ledelse

8. Beskriv hvordan du utøver ledelse i bedriften
9. Hva oppfatter du som bedriftens viktigste behov fremover?
 - a. Ledelse, administrasjon
 - b. Verdiskapning
10. Beskriv hvilke utfordringer bedriften står ovenfor.
 - a. Hvordan vil du møte disse utfordringene?
11. Forklar hva slags ledelse du tror passer bedriften best i en endringssituasjon
12. Forklar hvordan du formidler bedriftens mål ovenfor de ansatte.
13. Beskriv hvordan en ansatt blir belønnet av godt arbeid.
14. Gir du dine ansatte utfordringene.
 - a. Trives du selv med å få utfordringer og hvordan tar du dem.
15. Mener du selv at de ansatte har tillit til deg som leder?
 - a. Hva gjør du for å bygge tillit hos de ansatte?
16. Hvordan karakteriserer du arbeidet i selskapet?
 - a. Kollektivt/individuell

Endringer

17. Beskriv hvilke endringer ONS har gått gjennom siden oppstarten.
 - a. Har du et bevisst forhold til endringsprosessen?
 - b. Hvorfor endringen?
 - c. Oppnådde du det du ønsket

d. Effekten

18. Forklar hvordan du har gjennomført og implementert endringer tidligere
19. Beskriv hvilke endringer du ser for deg bør gjennomføres i fremtiden.
20. Forklar hvordan du vil gjennomføre disse endringene.

21. Hvordan ønsker du ovenfor de ansatte å kommunisere endringer som skal gjennomføres?
22. Beskriv hvordan dere kan skape merverdi for selskapet gjennom en endring.
23. Hva er ditt forhold til endringer og endringsprosesser?
 - a. Liker du endringer?
 - b. Tålmodig/utålmodig?
24. Beskriv hvilke problemer du har opplevd i kommunikasjonen med de ansatte.
25. Beskriv hvordan du ser på din posisjon som leder og eier
 - a. I år og de neste 5 årene.
26. Hva ønsker du skal kjennetegne ONS om 5 år?
 - a. Hvordan tror du?

Rekruttering

27. Beskriv hvordan du har gjennomført en rekrutteringsprosess av ansatte.
28. Beskriv fordeler og ulemper ved å bruke et bemanningsbyrå
29. Hvem ønsker du at skal være med i rekrutteringsprosessen?
 - a. Interne/eksterne
30. Beskriv hvilke egenskaper en leder bør ha i din bedrift?
31. Forklar hva som er viktige kvaliteter hos en eventuell ny leder
 - a. Personlig egenskaper?
 - b. Faglig kompetanse?
32. Hva synes du om intern rekruttering?
33. Hva synes du om ekstern rekruttering?

Intervju med ansatte

Styret

1. Kjenner du til styret?
2. Beskriv hvilken funksjon styret har i ONS
3. Forklar hvordan styret er synlig i hverdagen for deg?
4. Kan et styre være med på å skape merverdi for ONS?

Ledelse

5. Kan du beskrive hvordan lederen din utøver ledelse?
6. Forklar hva er lederen din god på
7. Forklar hva er lederen din mindre god på
8. Hva oppfatter du som bedriftens reelle behov?
9. Kan du beskrive hva som er ONS sine største utfordringer
10. Kan du tenke deg hvordan ledelse du tror passer bedriften best i en endringssituasjon?
11. Beskriv hvordan mål blir synliggjort
12. Kan du tenke seg til hvordan du stiller deg til å få en ny leder i bedriften?

Endring og kommunikasjon

13. Beskriv hvilke endringer har dere gått gjennom de siste årene
14. Forklar hvordan du synes kommunikasjonen flyter i virksomheten
 - a. Gir leder deg vesentlig informasjon?
 - b. Deltar du på noen måte på målsetninger i bedriften?
15. Kan du tenke deg hvordan du stiller deg til nye endringer fremover?
16. Forklar hvordan du mener ONS kunne skapt verdi selv om ONS gjør gjennom en endring.

Rekruttering

17. Hvordan utfordrer lederen din deg?
18. Er det arbeidsoppgaver du i dag ikke har men som du kunne tenkt deg å gjøre?
 - a. Hvilke?
 - b. Hvilken stilling?
 - c. Administrativ?

Intervju med kunder

Ledelse

1. Beskriv hvordan du tror lederen i ONS utøver ledelse.
2. Hvordan ledelse ser du at ONS trenger?
3. Beskriv hva du tror utfordringene til ONS er i dag og fremover.

Endringer og kommunikasjon

4. Hvordan kan kommunikasjon være viktig om ONS skal gjennomgå en større endring?
 - a. F.eks. lederskifte
5. Vil deres forhold til ONS endres dersom de skulle gjennomgått et lederskifte ?
6. Hvordan kan en slik type endring “gå fint” for dere?
7. Hvilke endringer kan virke positivt for dere?
 - a. Evt. negativt

VEDLEGG 2 - Intervjumatriser

Sammendrag - Intervju med daglig leder

Intervjuet med daglig leder var det første intervjuet vi gjennomførte. Spørsmålene omhandlet styret, ledelse, endringer og rekruttering. I hovedtrekk kommer det frem at daglig leder jobber med å få på plass et operativt styre. Daglig leder ser på ledelse i bedriften som et viktig element og mener han utøver ledelse i den grad at han korrigerer og rettleider. Han ønsker å benytte seg av intern rekruttering ved en eventuelt ny leder i selskapet. Han har sett for seg en person som kan ta over jobben. Daglig leder ser seg endringsvillig, men legger ikke skjul på at det ikke alltid er like lett å gjennomføre endringer.

Spørsmål	Daglig leder
1. Kan du beskrive hvordan styret er organisert og hvordan samarbeidet i styret er i dag.	<i>Styret er organisert med Olav Nilsen som styreformann og Øystein (Sønn) som styremedlem. Styret har mer fokus på langsiktighet i dag. Øystein følger opp at ting som blir vedtatt blir gjennomført av meg. Det er kun registrering som mangler for at Øystein er et styremedlem.</i>
2. Antall møter og møtetid?	<i>Vi har møter ca. annenhver måned. Siden vi er så tett blir møtene i mer uformelle miljøer for eksempel gjennom et besøk.</i>
3. Beskriv det ideelle styret for deg slik du ser.	<i>Mitt ideelle styret er med en styreleder som er arbeidende i bedriften eller som har kunnskap om hva vi holder på med. Styret synes jeg bør bestå av 3 personer.</i>
4. Kan du beskrive hvordan styret kan være med på å skape merverdi i ONS.	<i>Det mener jeg kan skje gjennom at styret ser langsiktig, legger strategier og ser til at disse blir gjennomført.</i>
5. På hvilken måte mener du styrets arbeid har innvirkning på den daglige driften?	<i>Den har en innvirkning gjennom at jeg sitter i styret og gjennomfører ting som blir vedtatt i styret.</i>
6. Forklar hvilke kontrollsystemer og styringsverktøy dere har tilgjengelig for styret.	<i>Vi bruker ingen spesielle styringsverktøy</i>
7. Bruker dere noen av disse verktøyene	-

i styrearbeidet: - Styreinstruks, årsplan for styrets arbeid, regnskapsrapporter, budsjetter, statusrapporter fra ledelsen, øvrige planverktøy	
8. Beskriv hvordan du utøver ledelse i bedriften	<i>Jeg rettleder og korrigerer. Jeg opplever å klare å motivere og engasjere de ansatte til å gjøre en god jobb. Dette viser seg også på tilbakemeldingene vi får fra kundene.</i>
9. Hva oppfatter du som bedriftens viktigste behov fremover?	<i>Jeg mener vi trenger en som kan avlaste mine oppgaver. Da kan jeg også gå litt over på å drive med salg. Jeg ser et stort potensial i salg i forhold til vedlikeholdsavtaler.</i>
10. Beskriv hvilke utfordringer bedriften står ovenfor.	<i>Jeg mener at den største utfordringen er å ha jevnt mye arbeid. I forhold til dette bør vi nok endre fokus til for eksempel mer salg og fordele ressursene annerledes enn i dag.</i>
11. Forklar hva slags ledelse du tror passer bedriften best i en endringssituasjon	<i>Jeg mener å være klar og tydelig er viktig i en endringssituasjon. Man må vite hvor man vil, og vise de ansatte målene bedriften og hvordan man skal nå dem.</i>
12. Forklar hvordan du formidler bedriftens mål ovenfor de ansatte.	<i>Gjennom å være klar og tydelig.</i>
13. Beskriv hvordan en ansatt blir belønnet av godt arbeid.	<i>Gir gode tilbakemeldinger når jeg ser at det blir gjort et godt arbeid i tillegg til å meddele hva kundene forteller av deres erfaringer. Dette har jeg blitt flinkere på det siste året.</i>
14. Gir du dine ansatte utfordringene.	<i>Ja, hverdagen er fylt med utfordringer hele tiden. Jeg har personlig på mange måter ikke noe valg enn å ta utfordringene, men det er en del utfordringer jeg utsetter og som til slutt blir et slit å starte på.</i>
15. Mener du selv at de ansatte har tillit til deg som leder?	<i>Ja, jeg tror jeg har tillit hos de ansatte. Jeg prøver å bygge tillit ved å være klar og tydelig gjennom samtaler og ved å ta litt takhøyde i bedriften.</i>
16. Hvordan karakteriserer du arbeidet i selskapet?	<i>Veldig blandet! Vi arbeider hele tiden i både team og individuelt. Slik jeg ser det er vi like flinke på begge deler. Noe av grunnen er nok at vi rett og slett må.</i>

17. Beskriv hvilke endringer ONS har gått gjennom siden oppstarten.	<i>Vi har gått gjennom veldig mye endringer siden oppstarten. Men siste året har vi for eksempel gått gjennom en stor flytteprosess og både ha verksted her i Trondheim og i Orkdal. Dette for å være tilgjengelig flere steder og dermed kunne ta flere oppdrag. Det var godt planlagt, men det ble mer arbeid enn planlagt da lokalet ikke var ferdig da vi skulle overta. Det ble en kostbar flytteprosess.</i>
18. Forklar hvordan du har gjennomført og implementert endringer tidligere	<i>Jeg gir beskjed om hva som kommer til å skje. Har nok vært etterpåklok på enkelte ting. Det er ikke alltid like enkelt å se hvordan ting kan gjøres enklere før i ettertid.</i>
19. Beskriv hvilke endringer du ser for deg bør gjennomføres i fremtiden.	<i>Endre styret ved å få inn et styremedlem til så vi er tre i styret. Og få en til å ta over som daglig leder for meg.</i>
20. Forklar hvordan du vil gjennomføre disse endringene.	<i>Må har sett meg ut en kandidat til daglig leder. Må finne et styremedlem som kan arbeide mer langsiktig.</i>
21. Hvordan ønsker du ovenfor de ansatte å kommunisere endringer som skal gjennomføres?	<i>Fortelle hva som kommer til å skje fremover.</i>
22. Beskriv hvordan dere kan skape merverdi for selskapet gjennom en endring.	<i>Prøver jo å gjennomføre ting som jeg tror vil skape verdi. Effektivitet og nye kunder er nok to stikkord.</i>
23. Hva er ditt forhold til endringer og endringsprosesser? a) Liker du endringer? b) Tålmodig/utålmodig?	<i>Har et godt forhold til endringer. a) Ja, jeg liker endringer. Det er ikke alltid like lett å gjennomføre, men jeg har en positiv innstilling til endringer. b) Det varierer veldig, med noe kan jeg være veldig utålmodig.</i>
24. Beskriv hvilke problemer du har opplevd i kommunikasjonen med de ansatte.	<i>Det oppstår av og til misforståelser på hvilke beskjeder som blir gitt, men dette har ikke hatt noen fatale konsekvenser enda.</i>
25. Beskriv hvordan du ser på din posisjon som leder og eier	<i>Jeg håper at jeg finner en som kan ta over min stilling som daglig leder slik at jeg kan trappe ned på arbeidet, men jeg føler at min kompetanse bør bli utnyttet så jeg ønsker å holde en plass i styret på langsikt. Som eier har jeg</i>

	<i>ikke tenkt videre på eierstrukturen i selskapet. Jeg vil være aktiv og eie en stund til.</i>
26. Hva ønsker du skal kjennetegne ONS om 5 år?	<i>Jeg ønsker at vi har et sterkere renommé og at kundene ser oss som en seriøs aktør som leverer kvalitet og det kundene vil ha til rett tid.</i>
27. Beskriv hvordan du har gjennomført en rekrutteringsprosess av ansatte.	<i>Jeg har hentet folk med kunnskap som jeg vet hvem er. Dette kan være fra kunder eller andre omkretser.</i>
28. Beskriv fordeler og ulemper ved å bruke et bemanningsbyrå	<i>Jeg har et utrolig dårlig forhold til bemanningsbyrå. Dette har jeg prøvd 2-3 ganger uten å ha noen god effekt på selskapet og bemanningen.</i>
29. Hvem ønsker du at skal være med i rekrutteringsprosessen?	<i>Jeg liker å forholde meg til det interne, dette fordi da er jeg sikker på kvaliteten og leveringsdyktigheten.</i>
30. Beskriv hvilke egenskaper en leder bør ha i din bedrift?	<i>Jeg mener en leder i ONS må inneha faglig kompetanse, se behov, relasjonsbygger, respekt og toleranse</i>
31. Forklar hva som er viktige kvaliteter hos en eventuell ny leder a) Personlige egenskaper b) Faglig kompetanse	<i>Av personlig egenskaper bør lederen være strukturert, utadvendt, ha pågangsmot og trives i en stilling som leder. Faglig kompetanse: God kompetanse innenfor hydraulikk og det vi holder på med.</i>
32. Hva synes du om intern rekruttering?	<i>Liker best intern rekruttering, fordi da vet jeg med enda større sikkerhet at personen kommer til å levere.</i>
33. Hva synes du om ekstern rekruttering?	<i>Jeg ønsker at det må være noen som ha noe godt å si om den personen før jeg evt. innkaller til intervju, det er viktig for meg at de går godt sammen med arbeiderene.</i>

Sammendrag - Intervju med ansatte

Vi intervjuet to av de ansatte i ONS på bakgrunn av at vi ville finne ut hvordan de så på ledelsen, styret og kommunikasjonen i ONS. Det kommer frem av spørsmål rundt styret at de ansatte har lite kunnskap om styret i bedriften. De ansatte har forskjellige syn på hvordan daglig leder utøver ledelse, fellesnevneren er at de mener daglig leder må ha mer struktur i det daglige arbeidet. De ansatte ser seg positive til endringer og det kommer fram at de ser at selskapet har et stort potensial.

Spørsmål	Ansatt 1	Ansatt 2
1. Kjenner du til styret?	<i>Nei, det gjør jeg ikke. Jeg vet bare at daglig leder sitter i styret.</i>	<i>Det vet jeg ikke så mye om. Men har hørt at det bare er daglig leder som sitter i styret.</i>
2. Beskriv hvilken funksjon styret har i ONS	-	-
3. Forklar hvordan styret er synlig i hverdagen for deg?	-	-
4. Kan et styre være med på å skape merverdi for ONS?	<i>Vet ikke. Har ikke hørt så mye om styret og hvordan det fungerer.</i>	<i>Vet ikke.</i>
5. Kan du beskrive hvordan lederen din utøver ledelse?	<i>Det er ganske fritt. Han sitter mye på kontoret sitt. Det er også lite oppdrag for tiden så vi tar de oppdragene vi får. Når det er lite å gjøre bruker vi tiden på å ryddet lageret.</i>	<i>Det er en stor grad av delegering. Han er til tider utydelig i informasjonen han gir oss før oppdrag, som for eksempel manglende detaljer rundt jobben vi skal gjøre. Jeg mener vi har hatt en negativ utvikling fra før vi flyttet hit til Trondheim Vi har fått mindre oppdrag. Det er ikke lengre mye mekaniske oppdrag, noe jeg hadde hovedansvaret for før, men blitt mer hydraulikkoppdrag. Så jeg føler meg litt tilsidesatt.</i>

6. Forklar hva lederen din er god på	<i>Han ser løsninger fremfor problemer. Han henger ikke over oss ansatte og overvåker oss.</i>	<i>Han er god på hydraulikk. Jeg vil si han er veldig flink faglig</i>
7. Forklar hva lederen din er mindre god på	<i>Det vil nok være at han tar på seg veldig mye av kontorarbeidet. Som fører til at han sitter mye på kontoret eller hjemme.</i>	<i>Jeg synes han kan bli mer tydelig i kommunikasjonen. Til tider synes jeg også han er litt for mye kompis enn sjef.</i>
8. Hva oppfatter du som bedriftens reelle behov og utfordringer?	<i>Vi må få ut mer informasjon om oss til potensielle kunder. Og vi må bli mer synlige. Et steg på veien mener jeg vil være å få på plass reklame på alle bilene våre.</i>	<i>Vi må få mer oppdrag, det har vært forholdsvis rolig en periode nå.</i>
9. Kan du beskrive hva som er ONS sine største utfordringer	<i>Bli flinke nok til å skrive servicereporter slik at faktureringen blir riktig. Vi må også bli flinkere til å bruke systemet med fakturering. Jeg ønsker at vi ansatte også skal få lov til å skrive faktura så kan daglig leder bare se igjennom for å kontrollere. Det ville ha spart han for tid.</i>	<i>Største utfordringen er organiseringen av lageret. Jeg mener det er mye av det vi har stående på lageret vi kunne ha returnert. Spesielt kunne vi ha solgt campingvogna og aggregatet.</i>
10. Kan du tenke deg hvordan ledelse du tror passer bedriften best i en endringssituasjon?	<i>Jeg ønsker noen som kan ta seg av kontorarbeidet. En som kan ha oversikten og kommunikasjonen med kundene.</i>	<i>Det må bli en som kan faget. Han må kunne hydraulikk.</i>
11. Beskriv hvordan mål blir synliggjort	<i>Det er vanskelig å si. Har ikke noe formening om det.</i>	<i>Jeg synes ikke det er mange mål i bedriften.</i>
12. Kan du tenke deg til hvordan du stiller deg til å få en ny leder i bedriften?	<i>Det skal gå greit, men vi må ha en som har god faglig kompetanse.</i>	<i>Jeg ser det viktig at det kommer inn en med god faglig kompetanse innen hydraulikk.</i>
13. Beskriv hvilke endringer dere har gått	<i>Flyttingen til Trondheim har vært en stor endring.</i>	<i>Største endringen er nok mindre oppdrag. Leder</i>

gjennom de siste årene		<i>er den samme i stor grad, men de siste årene har han nok mer og mer forsvunnet bak pc-skjermen.</i>
14. Forklar hvordan du synes kommunikasjonen flyter i virksomheten A) Gir leder deg vesentlig informasjon? B) Deltar du på noen måte til oppnåelse målsetninger i bedriften?	<i>a) Klare beskjeder og ting blir gjort b) Ja, vi jobber mot å ha lageret klart til at kunder kan komme hit å kjøpe det de måtte trenger.</i>	<i>a) Vi får beskjed hvor vi skal på oppdrag. Men kunne blitt bedre. b) Er ikke så mange målsetninger her.</i>
15. Kan du tenke deg hvordan du stiller deg til nye kanskje større endringer fremover?	<i>Positivt med endringer. Bedriften har et veldig stort potensiale. Spesielt med å få ut informasjon om oss til fremtidige kunder. Vi tar på oss alt innen hydraulikk. Private kunder og bedriftskunder</i>	<i>Jeg mener det kunne nok vært positivt med noen endringer.</i>
16. Hvordan utfordrer lederen din deg?	<i>Blir utfordret i form av oppdrag, bli sendt ut på nye ting som jeg ikke har veldig mye erfaring på. Men jeg og daglig leder stoler på hverandre og han vet jeg kan.</i>	

Sammendrag - Intervju med kunder

Vi gjennomførte et intervju med en av ONS største kunde med ønske om å finne ut hvordan de som kunder ser på ledelsen i ONS og hva de tenker om endringsprosesser internt i selskapet. Tendensene fra svaret var at de ser på daglig leder som en lagspiller som skaper bra trivsel, men kanskje har en myk tone. De mener ansatte i ONS i høy grad er selvledet. Kunden tror at en glidende overlappning er viktig for at en endring som f.eks. ny daglig leder skal lykkes.

Spørsmål	Kunde
1. Beskriv hvordan du tror lederen i ONS utøver ledelse	<i>Han er på lag med sine medarbeidere, har kanskje en myk tone, men han skaper bra trivsel. Daglig leder er omgitt av flinke folk som er selvledet, så jeg mener det å utøve ledelse i bedriften ikke blir så vanskelig. Han blir mer som en lagspiller.</i>
2. Hvordan ledelse ser du at ONS trenger?	<i>En klar og strukturert ledelse.</i>
3. Beskriv hva du tror utfordringene til ONS er i dag og fremover.	<i>Deres største utfordring som jeg ser det er å ha kontinuerlig arbeid, slik at det ikke blir større perioder med lagarbeid.</i>
4. Hvordan kan kommunikasjon være viktig om ONS skal gjennomgå en større endring?	<i>Jeg tror det blir viktig at den nye lederen følger dagens leder en periode slik at blir en glidende overlappning.</i>
5. Vil deres forhold til ONS endres dersom de skulle gjennomgått et lederskifte?	<i>Nei, vi kommer til å bruke dem på lik linje som før. Når det kommer til hydraulikk-kompetansen vil det være det vi kommer til å bli spent på, hvis ikke den vil være på samme nivå som nå må vi bytte selskap.</i>
6. Hvordan kan en slik type endring "gå fint" for dere?	<i>Det går nok fint uansett hvis de gjør en like god jobb som nå.</i>
7. Hvilke endringer kan virke positivt for dere?	<i>For vår del har det ikke så mye å si hvilke endringer de gjennomgår. Det er vi som leder de ansatte når de er hos oss.</i>

VEDLEGG 3 - Driftsbudsjett for Olav Nilsen Service AS

År	2014	2015
Inntekter		
Salgsinntekter	7 000 000,00	9 000 000,00
Annen driftsinntekt	400 000,00	450 000,00
Sum inntekter	7 400 000,00	9 450 000,00

Kostnader		
Varekostnader	2 800 000,00	3 600 000,00
Lønnskostnader	2 340 000,00	2 417 220,00
Avskrivninger	110 000,00	100 200,00
Annen driftskostnad	1 350 000,00	1 500 000,00
Sum driftskostnader	6 600 000,00	7 617 420,00

Driftsresultat	800 000,00	1 832 580,00
-----------------------	-------------------	---------------------

Forutsetninger

Basert på regnskap fra de fire siste årene. Vedlagt ligger også regnskap med noter fra 2013.

Inntekter - Endringer tar tid å gjennomføre forventer derfor en moderat økning av inntekt i 2014. Men forventer en bedydelig økning allerede i 2015 på bakgrunn av salgssposisjonen og et aktivt styre.

Annen driftsinntekt - Ekstraordinært år i 2013. Forutsetter derfor en økning basert på 2012. Deretter 12,5 % økning basert på økning i annen driftsinntekt de siste fire årene.

Gjennomsnittlig varekostnad av salgsinntekter de siste 4 årene - 40 %

Lønn - Forventes lavere lønnskostnad grunnet to ansatte er borte fra 2013. Deretter 3,3 % lønnsøkning i 2015 (Statistisk sentralbyrå, 2014)

Avskrivninger - Planlegger ikke kjøp eller salg av anleggsmidler i perioden. Økonomisk levetid 5 år.

Annen driftskostnader - Ikke fått oppgitt opplysninger som skulle tilsi at annen driftskostnader skal øke. Likevel et påslag på 12 %.

VEDLEGG 4 – Regnskap 2013 med noter

Resultatregnskap			
Olav Nilsen Service AS			
Driftsinntekter og driftskostnader	Note	2013	2012
Salgsinntekt		5 136 174	9 590 037
Annen driftsinntekt		-624 972	461 802
Sum driftsinntekter		<u>4 511 202</u>	<u>10 051 839</u>
Varekostnad		2 050 363	4 159 178
Lønnskostnad	2	3 128 361	3 266 890
Avskrivning av driftsmidler og immaterielle eiendeler	6	82 300	50 700
Annen driftskostnad		1 209 244	1 084 575
Sum driftskostnader		<u>6 470 269</u>	<u>8 561 343</u>
Driftsresultat		<u>-1 959 066</u>	<u>1 490 496</u>
Finansinntekter og finanskostnader			
Annen renteinntekt		660	402
Annen finansinntekt		0	824
Rentekostnad til foretak i samme konsern		2 697	0
Annen rentekostnad		18 611	26 336
Annen finanskostnad		505	0
Resultat av finansposter		<u>-21 152</u>	<u>-25 111</u>
Ordinært resultat før skattekostnad		-1 980 219	1 465 385
Skattekostnad på ordinært resultat	7	-21 646	407 932
Ordinært resultat		<u>-1 958 573</u>	<u>1 057 453</u>
Ekstraordinære inntekter og kostnader			
Årsresultat		<u>-1 958 573</u>	<u>1 057 453</u>
Overføringer			
Avsatt til annen egenkapital	8	0	1 057 453
Overført til udekket tap	8	901 119	0
Overført fra annen egenkapital	8	1 057 453	0
Sum overføringer		<u>-1 958 573</u>	<u>1 057 453</u>

Balanse				
Olav Nilsen Service AS				
Eiendeler	Note	2013	2012	
Anleggsmidler				
Immaterielle eiendeler				
Varige driftsmidler				
Maskiner og anlegg	6	73 293	53 814	
Driftsløsøre, inventar o.a. utstyr	6	475 320	293 420	
Sum varige driftsmidler		<u>548 613</u>	<u>347 234</u>	
Finansielle anleggsmidler				
Sum anleggsmidler		<u>548 613</u>	<u>347 234</u>	
Omløpsmidler				
Lager av varer og annen beholdning		171 022	200 745	
Fordringer				
Kundefordringer	3	911 935	3 235 527	
Andre kortsiktige fordringer		62 165	75 003	
Sum fordringer		<u>974 099</u>	<u>3 310 529</u>	
Investeringer				
Bankinnskudd, kontanter o.l.	4	6 456	146 647	
Sum omløpsmidler		<u>1 151 578</u>	<u>3 657 921</u>	
Sum eiendeler		<u>1 700 191</u>	<u>4 005 155</u>	

Balanse

Olav Nilsen Service AS

Egenkapital og gjeld	Note	2013	2012
Innskutt egenkapital			
Aksjekapital	5, 8	100 000	100 000
Annen innskutt egenkapital	8	-9 485	-9 485
Sum innskutt egenkapital		<u>90 515</u>	<u>90 515</u>
Opptjent egenkapital			
Annen egenkapital	8	0	1 057 453
Udekket tap	8	-901 119	0
Sum opptjent egenkapital		<u>-901 119</u>	<u>1 057 453</u>
Sum egenkapital		<u>-810 604</u>	<u>1 147 968</u>
Gjeld			
Avsetning for forpliktelser			
Utsatt skatt	7	0	21 646
Sum avsetning for forpliktelser		<u>0</u>	<u>21 646</u>
Annen langsiktig gjeld			
Kortsiktig gjeld			
Leverandørgjeld		883 691	1 488 506
Betalbar skatt	7	0	386 286
Skyldig offentlige avgifter		334 172	379 017
Annen kortsiktig gjeld		1 292 932	581 732
Sum kortsiktig gjeld		<u>2 510 795</u>	<u>2 835 541</u>
Sum gjeld		<u>2 510 795</u>	<u>2 857 187</u>
Sum egenkapital og gjeld		<u>1 700 191</u>	<u>4 005 155</u>

Trondheim,, 31.05.2014
Styret i Olav Nilsen Service AS

Olav Johannes Nilsen
Styreleder

Note 1 Regnskapsprinsipper

Årsregnskapet er satt opp i samsvar med regnskapslovens bestemmelser og god regnskapsskikk.. Det er utarbeidet etter norske regnskapsstandarder.

Driftsinntekter og kostnader

Inntektsføring skjer etter opptjeningsprinsippet som normalt vil være leveringstidspunktet for varer og tjenester. Kostnader medtas etter sammenstillingsprinsippet, dvs. at kostnader medtas i samme periode som tilhørende inntekter inntektsføres.

Hovedregel for vurdering og klassifisering av eiendeler og gjeld

Eiendeler bestemt til varig eie eller bruk er klassifisert som anleggsmidler. Andre eiendeler er klassifisert som omløpsmidler. Fordringer som skal tilbakebetales innen et år er uansett klassifisert som omløpsmidler. Ved klassifisering av kortsiktig og langsiktig gjeld er analoge kriterier lagt til grunn.

Anleggsmidler vurderes til anskaffelseskost, men nedskrives til virkelig verdi når verdifallet forventes ikke å være forbigående. Anleggsmidler med begrenset økonomisk levetid avskrives planmessig. Langsiktig gjeld balanseføres til nominelt mottatt beløp på etableringstidspunktet.

Omløpsmidler vurderes til laveste av anskaffelseskost og virkelig verdi. Kortsiktig gjeld balanseføres til nominelt mottatt beløp på etableringstidspunktet.

Enkelte poster er vurdert etter andre regler. Postene det gjelder vil være blant de postene som omhandles nedenfor.

Varige driftsmidler

Varige driftsmidler avskrives over forventet økonomisk levetid. Avskrivningene er som hovedregel fordelt lineært over antatt økonomisk levetid.

Varer

Varer er vurdert til det laveste av gjennomsnittlig anskaffelseskost og netto salgsverdi. For råvarer og varer i arbeid beregnes netto salgsverdi til salgsverdien av ferdig tilvirkede varer redusert for igjenværende tilvirkningskostnader og salgskostnader.

Fordringer

Kundefordringer og andre fordringer oppføres til pålydende etter fradrag for avsetning til forventet tap. Avsetning til tap gjøres på grunnlag av en individuell vurdering av de enkelte fordringene. I tillegg gjøres det for øvrige kundefordringer en uspesifisert avsetning for å dekke antatt tap.

Skatt

Skattekostnaden i resultatregnskapet omfatter både periodens betalbare skatt og endring i utsatt skatt. Utsatt skatt er beregnet med 27% på grunnlag av de midlertidige forskjeller som eksisterer mellom regnskapsmessige og skattemessige verdier, samt ligningsmessig underskudd til fremføring ved utgangen av regnskapsåret. Skatteøkende og skattereduserende midlertidige forskjeller som reverserer eller kan reversere i samme periode er utlignet og nettoført.

Note 2 Lønnskostnader, antall ansatte, godtgjørelser, lån til ansatte m.m.

Lønnskostnader	2013	2012
Lønninger	2 695 089	2 848 204
Arbeidsgiveravgift	385 544	402 089
Pensjonskostnader	30 103	0
Andre ytelser	17 626	16 597
Sum	3 128 361	3 266 890

Gjennomsnittlig antall årsverk: 7

Ytelser til ledende personer	Daglig leder	Styre	Bedrifts- forsamling
Lønn	523 200		
Pensjonsutgifter			
Annen godtgjørelse	9 180		

Pensjonsforpliktelser

Selskapet er pliktig til å ha tjenstepensjonsordning etter lov om obligatorisk tjenstepensjon. Selskapets pensjonsordninger tilfredsstiller kravene i denne lov.

Revisor

Kostnadsført revisjonshonorar for 2013 utgjør kr 21 500 eks mva. I tillegg kommer honorar for andre tjenester med kr 0 eks mva.

Ytelser til ledende personer	Daglig leder	Styre
Lønn	523 200	0
Annen godtgjørelse	9 180	0

Note 3 Fordringer

Kundefordringer er vurdert med henhold til tap.

Note 4 Skattetrekk

Det er ved utgangen av året avsatt kr 31 til skattetrekk.

Note 5 Aksjonærer

Aksjekapitalen i Olav Nilsen Service AS pr. 31.12 består av følgende aksjeklasser:

	Antall	Pålydende	Bokført
Ordinære aksjer	100	1 000,00	100 000
Sum	100		100 000

Eierstruktur

	Ordinære	Eierandel
Olav Johannes Nilsen	100	100,0
Totalt antall aksjer	100	100,0

Aksjer og opsjoner eiet av medlemmer i styret og daglig leder:

Navn	Verv	Ordinære
Olav Johannes Nilsen	Daglig leder, styremedlem	100

Note 6 Anleggsmidler

	Driftsløsøre, inventar ol.	Sum
Anskaffelseskost pr. 01.01.13	397 934	397 934
+ Tilgang kjøpte anleggsmidler	283 679	283 679
= Anskaffelseskost 31.12.13	681 613	681 613
Akkumulerte avskrivninger 31.12.13	133 000	133 000
= Bokført verdi 31.12.13	548 613	548 613
Årets ordinære avskrivninger	82 300	82 300
Økonomisk levetid	5 år	

Note 7 Skatt

Årets skattekostnad	2013	2012
Resultatført skatt på ordinært resultat:		
Betalbar skatt	0	386 286
Endring i utsatt skatt / utsatt skattefordel	-21 646	21 646
Skattekostnad ordinært resultat	-21 646	407 932
Betalbar skatt i årets skattekostnad:		
Ordinært resultat før skatt	-1 980 219	1 465 385
Permanente forskjeller	22 994	-8 485
Endring i midlertidige forskjeller	-4 133	-77 308
Skattepliktig inntekt	-1 961 358	1 379 592
Betalbar skatt i balansen:		
Betalbar skatt på årets resultat	0	386 286
Sum betalbar skatt i balansen	0	386 286

Skatteeffekten av midlertidige forskjeller og underskudd til fremføring som har gitt opphav til utsatt skatt og utsatte skattefordeler, spesifisert på typer av midlertidige forskjeller:

	2013	2012	Endring
Varige driftsmidler	66 992	28 887	-38 105
Fordringer	14 448	48 421	33 972
Sum	81 440	77 308	-4 133
Akkumulert fremførbart underskudd	-1 961 357	0	1 961 357
Inngår ikke i beregningen av utsatt skatt	1 879 917	0	-1 879 917
Grunnlag for beregning av utsatt skatt	0	77 308	77 307
Utsatt skatt / skattefordel (27 % / 28 %)	0	21 646	21 646

**Utsatt skattefordel balanseføres ikke
iht God regnskapsskikk for små foretak.**

Note 8 Egenkapital

	Aksjekapital	Annen innskutt ek	Udekket tap	Annen egenkapital	Sum egenkapital
Pr. 31.12.2012	100 000	-9 485	0	1 057 453	1 147 968
Endringer ført mot EK					0
Pr 01.01.2013	100 000	-9 485	0	1 057 453	1 147 968
Pr. 01.01.2013	100 000	-9 485	0	1 057 453	1 147 968
Årets resultat			-901 119	-1 057 453	-1 958 573
Pr 31.12.2013	100 000	-9 485	-901 119	0	-810 604

VEDLEGG 5 – NSD – Melding om behandling**Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS**

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Ketil Hveding
Handelshøyskolen BI Trondheim
Postboks 1254 Sluppen
7462 TRONDHEIM

Vår dato: 02.04.2014

Vår ref: 38112 / 3 / MSS

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 12.03.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>38112</i>	<i>Olav Nilsen Service AS</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Handelshøyskolen BI, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Ketil Hveding</i>
<i>Student</i>	<i>Sondre Orekåsa</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 06.06.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Marie Strand Schildmann

Kontaktperson: Marie Strand Schildmann tlf: 55 58 31 52

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Sondre Orekåsa orekaasa@gmail.com

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

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svu.it.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 38112

Ifølge prosjektmeldingen skal utvalget informeres muntlig om prosjektet og samtykke muntlig til deltakelse. For å tilfredsstille kravet om et informert samtykke etter loven, må utvalget informeres om følgende:

- hvilken institusjon som er ansvarlig
- prosjektets formål/problemstilling
- hvilke metoder som skal benyttes for datainnsamling
- hvilke typer opplysninger som samles inn
- at opplysningene behandles konfidensielt og hvem som vil ha tilgang
- at det er frivillig å delta og at man kan trekke seg når som helst uten begrunnelse
- dato for forventet prosjektslutt
- at data anonymiseres ved prosjektslutt
- hvorvidt enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven
- kontaktopplysninger til forsker, eller student/veileder.

Det bør opplyses om at daglig leder er kjent med at andre uttaler seg om han som person og leder, og at han ikke gjøres kjent med hvem som har samtykket til deltakelse/uttalt seg om han.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Handelshøyskolen BI sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 06.06.2014. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger (bortsett fra de som inngår i selve oppgaven/rapporten) da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved:

- å slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- og slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)