



## BACHELOROPPGAVE:

### **ALLIANSER**

Høgskolen i Gjøvik  
Avdeling: TØL  
Økonomi og ledelse

Semester 6 – År 2012

## FORFATTERE:

Elin Kristoffersen	090980
Lene Aaserud Larsen	090962
Siri Palerud Hansen	090992

Dato: 23.05.2012

## SAMMENDRAG

Tittel:	Allianser	Dato:	23.05.2012
Deltaker(e)/	Siri Palerud Hansen		
	Elin Kristoffersen		
	Lene Aaserud Larsen		
Veileder(e):	Arne Nygaard		
Evt. oppdragsgiver:	06565 Drosjene – Anstein Kvam		
Stikkord/nøkk elord (3-5 stk)	Kommunikasjon, tillit, organisasjonsforpliktelse, konfliktløsning, jobbtilfredshet		
Antall sider: 80	Antall vedlegg: 7	Publiseringsavtale inngått: ja	
<b><u>Kort beskrivelse av bacheloroppgaven:</u></b>			
<p>Denne oppgaven ble til i forbindelse med valg av tema til bacheloroppgaver på HiG. Etter samtaler med daglig leder i 06565 Drosjene, Anstein Kvam, bestemte vi oss for å gjennomføre denne oppgaven med 06565 Drosjene som oppdragsgiver. Oppgavens mål er å kartlegge de ansattes tilfredshet rundt allianseinngåelsen, og studere hvorfor allianser mislykkes. Dette skal vi studere ved å ta utgangspunkt i relevant teori.</p> <p>Vi har i vår oppgave gjennomført en kvantitativ undersøkelse og analyse, som tar utgangspunkt i svar fra 79 respondenter. Undersøkelsen har hatt fokus på å innhente informasjon fra de ansatte, for å oppnå realistisk og gyldig data.</p> <p>I siste del av oppgaven analyserer og diskuterer vi resultatene vi har kommet frem til gjennom arbeidet med dette studiet. Resultatene våre vil være nyttig informasjon for oppdragsgiver, 06565 Drosjene. Vi kom blant annet frem til at inkludering, god informasjon og oppbygging av relasjoner og tillit er svært viktige, og nærmest avgjørende faktorer når det gjelder inngåelse av allianser.</p>			

**ABSTRACT**

Title:	Alliances	Date:	23.05.2012
Participants:	Siri Palerud Hansen		
	Elin Kristoffersen		
	Lene Aaserud Larsen		
Supervisor(s):	Arne Nygaard		
Employer:	06565 Drosjene – Anstein Kvam		
Keywords	Communication, trust, organizational commitment, conflict resolution, job satisfaction		
(3-5)			
Number of pages: 80	Number of appendix: 7	Availability(open /confidential): Open	
<b><u>Brief description of the Bachelor thesis:</u></b>			
<p>This thesis came about as we selected the topic for our bachelor theses at HiG. After discussions with the general manager of 06565 Drosjene, Anstein Kvam, we decided to write this thesis with 06565 Drosjene as our client. The thesis aims to study employee satisfaction around entering into the alliance, and to study why alliances fail. We will examine this based on relevant theory.</p> <p>We have in our study conducted a quantitative survey and analysis, based on responses from 79 respondents. The survey focused on gathering information from employees, to achieve realistic and valid data.</p> <p>In the last part of the thesis, we analyze and discuss the results we have reached through this study. Our results will be useful information for the client, 06565 Drosjene. One of our conclusions was that inclusiveness, a good flow of information, and building relationships and trust are very important and almost essential factors when it comes to entering into alliances.</p>			

### FORORD

Oppgaven er gjennomført ved Høgskolen i Gjøvik, som en avsluttende oppgave på vår bachelorgrad i økonomi og ledelse. Arbeidet har vært svært lærerikt, tidskrevende og ikke minst utfordrende.

Gjennom arbeidet har vi lært mye om fagområdet allianser og hva som er med på å påvirke de. Vi har også lært å bygge opp og gjennomføre en selvstendig oppgave av en slik størrelse. Gjennom å arbeide sammen med andre har deling av kunnskap og meninger stått sentralt, og det har bidratt til å styrke oppgaven og samarbeidet i gruppen.

Vi ønsker å takke vår oppdragsgiver 06565 Drosjene, og vår kontaktperson Anstein Kvam, for et positivt samarbeid gjennom oppgaven.

Vi vil også rette en takk til vår veileder Arne Nygaard for god inspirasjon, hjelp og konstruktive tilbakemeldinger.

Gjøvik 23.05.2012

  
Lene Aaserud Larsen

  
Elin Kristoffersen

  
Siri Palerud Hansen

## Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>2</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>3</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>4</b>
<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>8</b>
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave.....	9
1.2 Formål/hensikt med oppgaven .....	10
1.2.1 Analyseformål, problemstilling og undersøkelsesspørsmål .....	10
1.2.2 Effektmål .....	11
1.2.3 Resultatmål.....	11
1.3 Presentasjon av oppdragsgiver .....	11
1.4 Oppgavens begrensninger .....	13
1.5 Oppgavens forventninger.....	13
1.6 Oppgavens oppbygging.....	14
<b>2.0 Teori</b> .....	<b>15</b>
2.1 Allianser og endringsprosesser .....	15
2.1.1 Allianser .....	15
2.1.2 Hvordan lykkes? .....	16
2.2 Organisasjonsforpliktelse .....	18
2.2.1 Generelt om organisasjonsforpliktelse.....	18
2.2.2 Organisasjonsforpliktelse og jobbtilfredshet.....	20
2.2.3 Organisasjonsforpliktelse og konfliktløsning .....	20
2.3 Tillit.....	21
2.4 Kommunikasjon .....	23
2.4.1 Generelt om kommunikasjon .....	23
2.4.2 Modellene i endringsprosesser .....	27
2.5 Konfliktløsning .....	28
2.5.1 Konflikt.....	28
2.5.2 Konflikthåndtering .....	29
2.6 Jobbtilfredshet.....	31
2.7 Definisjoner .....	33
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>34</b>
3.1 Et metodisk perspektiv på oppgaven .....	34
3.2 Forskningsdesign .....	35
3.3 Forskningsmodell.....	35
3.4 Hypoteser .....	36

3.4.1 Forklaring Hypotese 1: Organisasjonsforpliktelse .....	37
3.4.2 Forklaring hypotese 2: Tillit .....	37
3.4.3 Forklaring hypotese 3: Kommunikasjon/Metode .....	38
3.4.4 Forklaring Hypotese 4: Kommunikasjon/Frekvens .....	38
3.4.5 Forklaring hypotese 5: Kommunikasjon/Retning .....	39
3.4.6 Forklaring H6: Konfliktløsning .....	39
3.5 Operasjonalisering .....	39
3.5.1 Organisasjonsforpliktelse .....	40
3.5.2 Tillit .....	40
3.5.3 Kommunikasjon .....	40
3.5.4 Konfliktløsning .....	42
3.5.5 Jobbtildfredshet .....	42
3.6 Måleskalaer og skalabruk .....	42
3.7 Spørsmålsutforming og oppsett .....	43
3.8 Populasjon og utvalg .....	44
3.9 Feilkilder .....	44
3.9.1 Dekningsfeil .....	44
3.9.2 Ikke-responsfeil .....	45
3.9.3 Utvalgsfeil .....	45
3.9.4 Målefeil .....	45
3.10 Validitet og reliabilitet .....	46
<b>4.0 Resultat og analyse .....</b>	<b>47</b>
4.1 Reliabilitet .....	47
4.2 Deskriptiv statistikk .....	48
4.3 Korrelasjon .....	59
4.4 Regresjonsanalyse .....	60
4.4.1 Regresjonsanalyse – Konfliktløsning .....	61
4.4.2 Regresjonsanalyse - Jobbtildfredshet .....	62
4.5 Hypotesetest .....	62
4.5.1 Hypotesene testet opp mot konfliktløsning: .....	64
4.5.2 Hypotesene testet opp mot jobbtildfredshet: .....	65
4.6 Ny modell .....	67
<b>5.0 Diskusjon .....</b>	<b>68</b>
5.1 Generelt .....	68
5.2 Teoretisk bidrag .....	68
5.3 Validitet .....	69

5.4 Implikasjoner for ledelsen .....	71
5.5 Debrifing .....	73
5.6 Videre studier .....	73
<b>6.0 Konklusjon.....</b>	<b>75</b>
<b>7.0 Litteraturliste .....</b>	<b>77</b>

### **Vedleggsoversikt**

Vedlegg 1: Spørreskjema for undersøkelsen .....	81
Vedlegg 2: Reliabilitetsanalysens Cronbach Alpha verdier .....	83
Vedlegg 3: Deskriptiv statistikk.....	84
Vedlegg 4: Korrelasjonsanalyse .....	108
Vedlegg 5: Regresjonsanalyse .....	109
Vedlegg 6: T-test analyse (hypotesetest) .....	111
Vedlegg 7: Oppdragsgivers utbytte av bacheloroppgaven.....	116

Antall ord: 19 598

## Figurliste

Figur 1: Kommunikasjonsmodell som toveisprosess.....	24
Figur 2: Kanalenes grad av informasjonsformidling .....	25
Figur 3: Kommunikasjonsmodell som enveisprosess.....	26
Figur 4: Forskningsmodell for bacheloroppgaven .....	36
Figur 5: Spørsmålene benyttet til å undersøke organisasjonsforpliktelse .....	40
Figur 6: Spørsmålene benyttet til å undersøke tillit .....	40
Figur 7: Spørsmålene benyttet til å undersøke kommunikasjonsmetode .....	41
Figur 8: Spørsmålene benyttet til å undersøke kommunikasjonsfrekvens .....	41
Figur 9: Spørsmålene benyttet til å undersøke kommunikasjonsretning.....	41
Figur 10: Spørsmålene benyttet til å undersøke konfliktløsning .....	42
Figur 11: Spørsmålene benyttet til å undersøke jobbtilfredshet.....	42
Figur 12: Reliabilitetsanalysens Cronbach Alpha verdier .....	48
Figur 13: Deskriptiv statistikk over kjønnsfordeling i 06565 Drosjene .....	50
Figur 14: Deskriptiv statistikk over stillingsfordeling i 06565 Drosjene .....	51
Figur 15: Deskriptiv statistikk over sentralinndeling i 06565 Drosjene .....	52
Figur 16: Deskriptiv statistikk over ansiennitetsinndeling i 06565 Drosjene .....	53
Figur 17: Deskriptiv statistikk av kjønn fordelt på sentral .....	54
Figur 18: Deskriptiv statistikk av stilling fordelt på sentral.....	55
Figur 19: Deskriptiv statistikk av stilling fordelt på kjønn .....	56
Figur 20: Korrelasjonsverdier for variablene .....	59
Figur 21: Regresjonsanalyse for våre avhengige variable, signifikansnivå indikeres med stjerner .....	61
Figur 22: Regresjonsanalyse konfliktløsning, signifikansnivå indikeres med stjerner ....	61
Figur 23: Regresjonsanalyse jobbtilfredshet, signifikansnivå indikeres med stjerner.....	62
Figur 24: T-test som viser signifikansnivå for uavhengige variable.....	63
Figur 25: Ny modell for gjeldende hypoteser .....	67



### 1.0 Innledning

Vi vil i dette innledningskapittelet presentere vår oppgave nærmere. Først har vi valgt å forklare bakgrunn for valg av oppgave, for deretter beskrive oppgavens formål, presentasjon av oppdragsgiver og til slutt våre forventninger og begrensninger i tilknytning til oppgaven.

### 1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Bruken av allianser har i den siste tiden økt. Et mer konkurranse preget samfunn kan være en av årsakene. Gjennom samarbeid kan bedrifter stå sterkere sammen fremfor hva de gjør alene. Derfor velger stadig flere bedrifter å inngå allianser, for å kunne styrke egen organisasjon.

Allianser blir sett på som et viktig instrument for å kunne øke organisasjonens ulike resultater som for eksempel vekst, salg, makt, nye produkter, innovasjon, kunnskap, effektivitet, osv. (Nygaard 2007)

Gjøvik Taxi og Lillehammer Taxi inngikk i 2004 en allianse om en felleseid booking sentral, og i mai 2011 utvidet de alliansen til å omfatte en felles merkevare – 06565 Drosjene. Hensikten med alliansen var å skape inngangsbarrierer for fremtidige konkurrenter, nettopp fordi utviklingen i bransjen antyder at markedet vil bli mer og mer fritt. Noen uker ute i arbeidet med bacheloroppgaven fikk vi vite at det var bestemt at den nokså ferske alliansen allerede skulle oppheves i juni. Dermed fikk vi muligheten til å studere et spennende tema, nemlig en allianse som slo sprekker. Det er forsket lite på de sosiale prosessene etter inngåelse av allianser, dette er også en av grunnene til at allianser mislykkes. (Nygaard 2007)

For at en allianse skal fungere er det viktig å inkludere de ansatte gjennom hele prosessen. Dersom ting ikke fungerer internt i bedriften, vil dette også påvirke bedriftens eksterne omgivelser. Vi skal i denne oppgaven forsøke å kartlegge interne forhold i bedriften, for å finne ut om de kan være en av årsakene til at alliansen mislyktes.

### 1.2 Formål/hensikt med oppgaven

Formålet med denne bacheloroppgaven er å rette fokus på hvorfor så mange allianser mislykkes. Dette er et strekt voksende fenomen, og et tema vi mener bør undersøkes nærmere, slik at eventuelle fallgruver, konflikter og konkurser kan unngås. Med vår bacheloroppgave skal vi bidra med å finne ut av dette ved å ta stilling til de interne faktorene i en bedrift, og se i hvilken grad disse kan avgjøre utfallet av en allianseinngåelse og tilfredsheten rundt den. I den forbindelse har vi valgt å se nærmere på organisasjonsforpliktelse, tillit, kommunikasjon, konfliktløsning og jobbtilfredshet.

Det finnes mange teorier på hvordan man lykkes med en allianse, men likevel er det mange allianser som oppløses etter kort tid. Vi mener at ved å rette fokuset på hvorfor man mislykkes, kan man komme nærmere en klarhet i problemet. Vår oppdragsgiver, 06565 Drosjene, er en av mange som ikke har lykkes med sitt samarbeid. Dette er derfor et interessant tema, ikke bare for vår oppdragsgiver, men også for mange andre bedrifter.

Våre resultater og funn skal kunne legges til grunn for eventuell videre forskning og undersøkelser. Samtidig håper vi at oppgaven vil kunne bidra til økt kunnskap, og kunne være til hjelp for andre bedrifter og organisasjoner som vurderer å inngå en allianse.

#### 1.2.1 Analyseformål, problemstilling og undersøkelsesspørsmål

Det første i arbeidet med bacheloroppgaven er å utarbeide en problemstilling, for videre å kunne velge analysenivå på oppgaven og deretter lage en spørreundersøkelse. Analysenivået sier noe om hvilket perspektiv vi skal bruke i oppgaven og hva vi ønsker å finne ut av. I vårt tilfelle kunne vi velge mellom å analysere kundene eller de ansattes perspektiv på alliansen. I og med at alliansen er ganske fersk, har vi valgt å se på hva som foregår internt i bedriften. Vi skal i denne undersøkelsen forsøke å finne utslagsgivende faktorer som bidrar til at allianser mislykkes.

Analyseformålet er definert slik:

*«Hvorfor mislykkes allianser?»*

Resultatene av undersøkelsen blant de ansatte vil forhåpentligvis bringe oss frem til hva man bør legge spesielt vekt på internt i bedrifter som inngår allianser. Dette for å bedre mulighetene til å lykkes med allianseprosessen. Spørsmålene vi har utformet i undersøkelsen skal hjelpe oss med å svare på problemstillingen. Spørsmålsutforming og metodevalg er beskrevet nærmere i kapittel 3.

### **1.2.2 Effektmål**

I henhold til emnebeskrivelsen skal vi:

- o Tilnærme oss ny kunnskap innen valgt fagområde
- o Planlegge og gjennomføre en oppgave på en selvstendig måte
- o Innhente relevant informasjon og bruke den hensiktsmessig
- o Utvikle evner til å dokumentere og formidle resultater fra arbeidet
- o Få forståelse av mulige etiske problemstillinger i forbindelse med valgt fagområde
- o Lære å jobbe sammen med andre både på godt og vondt

### **1.2.3 Resultatmål**

- o Bacheloroppgaven skal resultere i en konklusjon på problemstillingen
- o Den skal dokumenteres i form av en rapport og en presentasjon

## **1.3 Presentasjon av oppdragsgiver**

Helt siden 1986 har Gjøvik Taxi ANS og Lillehammer Taxi AS hatt et tett samarbeid. I begynnelsen av mai 2011 valgte de å understøtte dette ved å gå sammen i en allianse om en felles merkevare. De etablerte dermed 06565 Drosjene med Anstein Kvam som daglig leder. 06565 Drosjene er et felles merkenavn for Lillehammer og Gjøvik Taxi. De fikk ny logo, profil og nytt budskap som skulle understøtte den nye alliansen de to taxiselskapene hadde inngått. I tillegg fikk de et nytt, felles taksametersystem.

De to taxiselskapene valgte å gå inn i denne alliansen for å kunne styrke sin posisjon og tilgjengelighet i markedet. De ønsket med denne alliansen å fortsette og være den servicebedriften de var, samt øke sin tilgjengelighet og dermed bli godt synlige i bybildet. I tillegg ønsket 06565 Drosjene å skille seg ut i forhold til andre drosjesentraler. Dette skal blant annet den nye logoen og det nye merkenavnet bidra med.

Gjøvik Taxi ble etablert i 1928 og har i dag 24 hovedløyver. De har i tillegg åtte reserveløyver som er tilknyttet sentralen, men som har stasjonering i Biri og Snertingdal. Lillehammer Taxi ble etablert i 1923 og har i dag 26 hovedløyver og fire reserveløyver. I 2004 ble det etablert en felles bookingsentral, Taxi Drift AS, som skulle drive booking for begge sentralene. Taxi Drift AS eies 50 % av Gjøvik Taxi, med 23 andelshavere og 50 % av Lillehammer Taxi AS, med 24 aksjonærer.

06565 Drosjene utfører i dag et vidt spekter innen transport. I tillegg til primært persontransport, utfører de blant annet pasienttransport, skoletransport, turkjøring, TT transport (tilrettelagt transporttjeneste for bevegelseshemmede) og sightseeing. De blir også brukt som varetaxi og til budbiloppdrag.

Bileierne som er tilknyttet 06565 Drosjene har løyve for kjøring i sine to kommuner, Gjøvik og Lillehammer, samt resten av Oppland fylke. Til sammen er de ca. 140 ansatte, sjåførere og eiere i 06565 Drosjene. Totalt har de 62 biler og minibusser som er fordelt på de to kommunene, Lillehammer og Gjøvik.

Selskapets øverste organ er generalforsamlingen, hvor alle aksjonærene og andelshaverne møtes. Selskapet har i tillegg et styre som består av fem medlemmer, to valgt av eierne i Lillehammer Taxi AS, to valgt av andelshaverne i Gjøvik Taxi ANS og en styreleder som er valgt på fritt grunnlag. Administrasjonen består av daglig leder, Anstein Kvam, en vaktsjef og 15 trafikkbetjenter.

Taxi Drift har i dag monopol på taxitjenester i sitt distrikt. Ønsket deres var å bli markedets førstevalg når noe skal fraktes, da monopolsituasjonen antakeligvis vil være opphevet innen 5 år. Drosjetransport er blant annet regulert gjennom yrkestransportloven, yrkestransportforskriften og maksimalprisforskriften. I tillegg har de en rekke regelverk og lover de må forholde seg til. Drosjeeierne innehar løyve og er selvstendige næringsdrivende.

Når alliansen oppløses i juni er det enighet mellom de to sentralene, at Lillehammer Taxi kjøper Gjøvik Taxi sine aksjer i bookingselskapet Taxi Drift, dette innebærer ansatte og

merkenavnet 06565 Drosjene. Telefonnummeret og navnet 06565 Drosjene fortsetter derfor på Lillehammer, som i tillegg velger å skifte taksametersystem. Gjøvik vil fortsette med sitt gamle taksametersystem, og vil finne nytt telefonnummer eller eventuelt gå tilbake til det gamle. Gjøvik Taxi og Lillehammer Taxi vil dermed drive videre som helt uavhengige taxisentraler uten noe formelle samarbeidsformer. (taxi-drift.no, dialecta.no/06565drosjene)

### 1.4 Oppgavens begrensninger

På grunn av begrenset tid og ressurser har det vært helt nødvendig for oss å avgrense oppgaven. Analyseformålet vårt tar for seg et vidt tema. For å finne ut hvorfor allianser ofte mislykkes, har vi derfor valgt å se nærmere på den interne prosessen i organisasjonen (06565 Drosjene). Vi har valgt å ta for oss åtte faktorer som vi mener er av størst betydning for utfallet. Disse er: kommunikasjon, som vi har delt inn i metode, frekvens og retning, organisasjonsforpliktelse, tillit, konfliktløsning og jobbtilfredshet. For å få et helhetlig perspektiv på allianseinnngåelser har vi også tatt med noe teori om allianser og endringsprosesser.

Når det gjelder spørreundersøkelsen, er den sendt til 140 respondenter. Vi avgrenset responstiden til to uker, med grunnlag i at de som ikke svarer innen fristen mest sannsynlig ikke kommer til å svare uansett. Planen var å ikke levere undersøkelsen ved flere tidspunkter for å unngå feilkilder, noe som vil begrense dataene til analysen. Det viste seg imidlertid at vi fikk inn svært få besvarelser, og valgte derfor å kontakte flere respondenter per telefon.

Teorigrunnlaget vårt er begrenset fordi vi har liten tid til å finne relevant teori, og fordi vi har begrenset tilgang på vitenskaplige artikler og andre kilder. Det er også begrenset hvor mange forskjellige teorier vi kan ta stilling til i oppgaven vår for å belyse temaet og komme frem til en konklusjon på problemstillingen.

### 1.5 Oppgavens forventninger

Denne oppgaven fører oss inn på nye og ukjente områder, som vi aldri har vært inne på før. Vi skal gjennom oppgaven lære å bygge opp vår egen oppgave, sørge for egen fremgang og gjennom veiledning kunne nå frem til en konklusjon. Gjennom praktisk tilnærming vil vi

kunne få ny kunnskap og nye synsvinkler innen fagområdet. Oppgaven skal føre oss til relevant informasjon om hvordan allianser påvirker det interne i bedriften og hva som gjør at allianser mislykkes. Som nevnt er dette en svært aktuell og interessant problemstilling å studere. Studier viser at mellom 25 % og 70 % av alliansene som inngås mislykkes, men det er forsket lite på hvorfor dette skjer (Nygaard 2007, s.12). Vi håper å kunne frembringe mer konkret informasjon om hvorfor allianser mislykkes.

Vår oppdragsgiver 06565 Drosjene ønsker at dette arbeidet skal gi en tilbakemelding på hvordan de kan oppnå en god og forståelig kommunikasjon internt i organisasjonen etter allianseinngåelsen. Ved å kommunisere vet alle hva som skjer og hva de har å forholde seg til. De ønsker også noe mer utdypende om hvilke former for kommunikasjon som fungerer best og som kan nå frem til alle. Disse målene ønsket oppdragsgiver veldig tidlig i prosessen, og de ble derfor satt før oppgavens perspektiv ble endret.

Etter oppløsningen av alliansen 06565 Drosjene ble kjent, er det viktig for både oss som skriver oppgaven og for oppdragsgiver å undersøke hvorfor det ble dette utfallet. Oppdragsgiver ønsker å finne ut om det er noe som kunne vært gjort annerledes på forhånd og i startfasen av allianseinngåelsen, her med et spesielt fokus på kommunikasjon. De ønsker også å vite om det er noe som kunne vært gjort annerledes i forhold til ansatte, eiere og sjåførere underveis i prosessen. I tillegg ønsker de å vite hvordan ansatte, eiere og sjåførere har opplevd blant annet informasjon og kommunikasjon fra ledelsen.

### **1.6 Oppgavens oppbygging**

Oppgaven er delt inn i seks deler: innledning, teori, metode, resultat og analyse, diskusjon og til slutt en konklusjon. I denne innledningsdelen som vi nå har vært igjennom, har vi presentert begrunnelsen for valg av tema, formål og problemstilling. Vi har også presentert vår oppdragsgiver, 06565 Drosjene. Neste trinn er teoridelen, hvor vi skal se nærmere på det teoretiske grunnlaget vi baserer oppgaven vår på. Metodedelen viser fremgangsmåten vi har benyttet for å belyse det valgte temaet, på en faglig interessant måte. Resultatene fra denne prosessen skal vi deretter analysere og diskutere, for så komme frem til en konklusjon på problemstillingen.

### 2.0 Teori

Gjøvik og Lillehammer Taxis omgivelser var en viktig årsak til bestemmelsen om et samarbeid rundt en felles merkevare. Allianser og samarbeid med andre vil høyst sannsynlig medføre endringer av arbeidsoppgaver for partene. Dermed ser vi det nødvendig å ta med litteratur som relaterer seg til endringsprosesser, allianser, og teori som knytter variablene opp mot problemstillingen.

Teoriene vi benytter fokuserer på faktorer som er viktige for å kunne lykkes med en allianse. Vi betrakter disse som nødvendige forutsetninger for å lykkes, og dersom de ikke er til stedet vil det derfor bidra til at alliansen mislykkes. Dette illustreres i vår forskningsmodell på s. 35.

### 2.1 Allianser og endringsprosesser

#### 2.1.1 Allianser

Thompson, Stickland og Gamble (2010, s.166) har definert begrepet strategisk allianse som: "Strategiske allianser er samarbeidsordninger der to eller flere selskaper går sammen om å oppnå gjensidig fordelaktige strategiske utfall. Konkurransfordelen av allianser er i slike bedrifter å pakke kompetanse og ressurser som er mer verdifullt i en felles innsats enn å holde de atskilt" (fritt oversatt).

Bruken av allianser har i stor grad økt de siste årene og vil stadig bli viktigere for bedrifters strategi. Økt globalisering har ført til mer komplekse markeder og stadig flere selskaper går inn i allianser for enklere nå frem til sine markeder. Den raske teknologiske utviklingen har skapt muligheter til enklere samarbeid og kunnskapsdeling på tvers av landegrenser og organisasjoner. Dette har medført at organisasjoner trenger mer fleksibilitet, fordi det stilles høyere krav til endringstakt. Markedssituasjonen og konkurransepresset bidrar til å drive frem alliansene, og den nye teknologien muliggjør dem. Aktørene vil etter hvert bli større og antall konkurrenter færre. (Lunnan og Nygaard 2011, kap. 1)

Det finnes mange ulike former for allianser, men de kan i hovedsak deles inn i allianser med og uten eierskap. Eierskapsbaserte allianser er former der partene enten investerer sammen i ett nytt selskap (joint venture) eller utveksler eierandeler i hverandres selskaper (swaps).

Ikke eierskapsbaserte allianser innebærer at partene har økonomiske interesser i enten alliansen eller i parten. Slike allianser styres av formell og uformell kontakt, og vil derfor i utgangspunktet være "svakere" eller mindre forpliktende enn eierskapsallianser. (Lunnan og Nygaard 2011, s.26-31)

### *2.1.2 Hvordan lykkes?*

Lunnan og Haugland (2008) har i sin studie fulgt 100 allianser i fem år, hvor fokuset har ligget på ytelse av allianser. De har studert sine resultater i form av brå avslutninger, kortsiktige og langsiktige resultater. Resultatene av studien forklarer at allianser som vurderes som strategisk viktig for bedriften har mindre sannsynlighet for å bli brått avsluttet. De viser også til resultater om at nyetablerte allianser har høyere opphøringsgrad enn eldre allianser. Når det gjelder kortsiktige resultater påvirkes de i aller største grad av tilgang på komplementære og strategisk viktige ressurser. De langsiktige resultatene knyttes til mer konkrete investeringer i menneskelig kapital, kombinert med partenes evne til å utvikle og utvide allianseaktiviteten over tid.

Vurderer man å inngå et samarbeid med en annen bedrift, bør man finne en alliansepartner som kan utfylle det man selv mangler av kunnskap, erfaringer og strategiske ressurser. Allianser som er komplementære har et bedre fundament for å lykkes både på lang og kort sikt. Komplementære allianser inngås oftest mellom organisasjoner som ikke direkte konkurrerer med hverandre. Det er viktig at begge parter drar fordeler av alliansen. Eksempel på en komplementær allianse kan være samarbeid mellom bedrift og leverandør.

Bedriftene må investere tid og ressurser i den strategiske alliansen for å kunne oppnå et varig samarbeid. Allianser som oppleves som strategiske, vil høyst sannsynlig vies mer tid og oppmerksomhet til enn allianser som anses som mindre strategiske. Med strategisk allianse menes det at den for eksempel kan bidra til å gi passasje til kjernemarkeder eller viktige ressurser. Utvikling av tillit mellom partene ses også på som en viktig faktor. Med dette menes at man stoler på motparten uten å måtte sikre seg mot hendelser som kan skje. En allianse helt uten tillit er vanskelig å se for seg, for mye tillit kan bidra til at nytten i alliansen faller. Derfor er det viktig at partene får et bevisst forhold til hvilket tillitsforhold de ønsker å



utvikle. Partene må også ha evner og vilje til å kunne tilpasse seg hverandre over tid. (Lunnan og Nygaard 2011, s. 136-138)

Kotter (1996 s. 21) uttaler at store endringer ikke kan gjennomføres på enkle måter, fordi organisasjoner er svært komplekse systemer. Med dette mener han da faktorer som organisasjonskultur, grad av byråkrati og tillit, holdninger, samarbeid og ledelse, som kan bidra til å virke hemmende for gjennomføring av en endringsprosess. Han har laget en modell som oppsummerer trinnene i en vellykket endringsprosess uavhengig av størrelse, men han poengterer også at modellen er et forenklet bilde av virkeligheten. Modellen består av åtte trinn, hvor hvert av trinnene kan koples til grunnleggende feil som svekker endringsforsøket.

Fritt oversatt er trinnene i modellen:

1. Skap en følelse av at endring er nødvendig.
2. Skap en gruppe som kan lede endringen.
3. Utvikl en felles visjon for endringen.
4. Kommuniser endringens visjon.
5. Fjern hindringer som står i veien for oppnåelse av visjon og endringen.
6. Fremkall kortsiktige gevinster.
7. Ikke erklær seier for tidlig, styrk de og produser mer endring.
8. Foranker nye tilnærminger i kulturen.

De fire første trinnene i modellen representerer opptiningsfasen, de tre neste trinnene setter i gang selve endringen, og det siste trinnet baserer seg på intern forankring av endringen i organisasjonskulturen. Kotter (1996) uttaler videre at mennesker som er under press for å vise resultater, ofte vil forsøke å hoppe over noen av disse trinnene. Dette kan føre til økt motstand og understreker viktigheten av opptiningsfasen, hvor grunnlaget for endringen legges. Han påpeker også at dersom trinn åtte uteblir, vil endringsprosessen aldri ta slutt, noe som vil gå utover endringsforankringen. (Ibid, s. 22-23)

Mange av alliansene som inngås i dagens samfunn er ustabile og et stort flertall bryter til slutt sammen. Antallet strategiske allianser har årlig økt med ca. 25 prosent, men det viser seg også at mellom 60 og 70 prosent av disse alliansene ikke lykkes. (Lunnan og Nygaard 2011, s. 12)

Årsaken til mislykkede allianser kan være mange. Det kan for eksempel være ansatte som yter motstand mot endringen eller måten endringen blir gjennomført på. En annen grunn kan være at samarbeidet ikke har gitt de effektene man ønsket, eller at de ansatte ikke ser hensikten med endringen og mener det var bedre før. Dette kan føre til at viktig nøkkelpersonell velger å forlate organisasjonen, og arbeidsmoralen til gjenværende ansatte kan synke svært lavt. (Thompson, Strickland og Gamble 2010, s. 173)

## 2.2 Organisasjonsforpliktelse

### 2.2.1 Generelt om organisasjonsforpliktelse

Vellykkede allianser assosieres i stor grad med et høyere nivå av forpliktelse. Med forpliktelse menes "villigheten til å gjøre en innsats på vegne av forholdet", som er Porters definisjon, direkte oversatt fra Mohr og Spekman's artikkel (1994, s. 137). For at et samarbeid mellom to organisasjoner skal fungere, er det viktig at begge parter viser hverandre et forpliktende engasjement. Det vil bidra til en større innsats, slik at de kortsiktige problemene som oppstår underveis veier opp mot den langsiktige måloppnåelsen. Et høyt nivå av forpliktelse gir et bedre utgangspunkt for partene å oppnå både individuelle og felles mål (Mohr og Spekman 1994, s. 138).

For at to organisasjoner skal kunne samarbeide i en allianse er de avhengige av støtte fra sine ansatte. Allianseinngåelsen krever en endringsprosess, og et viktig element for å lykkes er at de ansatte føler en organisasjonsforpliktelse til alliansen. Organisasjonsforpliktelse, også kalt organisasjonsengasjement og jobbengasjement, er ofte benyttede forkortelser for begrepet "forpliktende organisasjonsengasjement" (organizational commitment). Begrepet defineres som "den relative styrken i individets identifikasjon med og involvering i en spesiell organisasjon" (Kaufmann og Kaufmann 2009, s.216).

I følge Allen og Meyers (1990 og 1991) trekomponent modell (Three-Component Model) finnes det tre ulike former for organisasjonsforpliktelse som er med på å avgjøre medarbeidernes engasjement i en organisasjon. Modellen skiller mellom tre komponenter; normativ (normative), vedvarende/kalkulerende (continuance) og affektiv (affective) forpliktelse.

Med normativ forpliktelse menes de ansattes følelse av plikt til å forbli i organisasjonen og gjøre en innsats fordi det er det "riktige" å gjøre. Følelsen av forpliktelse skyldes gjerne samvittighet, moralsk plikt eller en type opplevd norm om at man *bør* være lojal til sin organisasjon. Vedvarende/kalkulerende forpliktelse derimot, handler om forpliktelse knyttet til tapet ved ikke å være en del av organisasjonen. De ansatte føler derfor at de *må* være medlemmer av organisasjonen for å unngå store tap og kostnader. Det kan dreie seg om høye kostnader ved å miste ulike økonomiske fordeler som bonus, lønn og pensjon, eller sosiale kostnader samt behovet for trygghet og stabilitet. Til slutt har vi affektiv forpliktelse. Denne komponenten blir også kalt følelsesmessig forpliktelse, og handler om de ansattes *ønske* om å være en del av organisasjonen. Her er den ansatte forpliktet til organisasjonen fordi han/hun vil være en del av organisasjonen. Han/hun identifiserer seg med organisasjonens mål og visjoner, og ønsker derfor å involvere seg og bidra i organisasjonen slik at disse blir oppfylt. (Meyer og Allen 1990) (Meyer og Allen 1991) (Martinsen 2010), (Kaufmann og Kaufmann 2009)

I følge Meyer og Allen (1990 og 1991) sine studier, som har fått betydelig støtte gjennom grundig testing, kan en ansatt oppleve alle formene for forpliktelse. Det som er avgjørende er sammensetningen av de tre komponentene. Affektiv forpliktelse er den komponenten som forventes å ha den sterkeste positive effekten på atferden til ansatte i en organisasjon, etterfulgt av normativ forpliktelse, mens vedvarende/kalkulerende forpliktelse har liten eller ingen innvirkning. Videre viser resultater fra flere forskningsstudier at sammensetning av affektiv og normativ forpliktelse kan gi en enda sterkere forpliktelse enn affektiv forpliktelse alene, og at vedvarende/kalkulerende forpliktelse kan være av større betydning hvis den kombineres med en sterk grad av normativ eller affektiv forpliktelse. (Meyer, Stanley og Parfyonova 2011), (Meyer, Stanley, Herscovitch og Topolnytsky 2002)

### *2.2.2 Organisasjonsforpliktelse og jobbtilfredshet*

I nyere studier innen arbeidslivsforskning har organisasjonsforpliktelse og jobbtilfredshet fått økt oppmerksomhet. De er begge blant de mest studerte jobbholdningene, og er med på å forklare et individs atferd i organisasjonen. Organisasjonsforpliktelse som jobbholdning innebærer at "medarbeiderne har utviklet en sterk tro på organisasjonens mål og verdier, er villige til å yte mer på organisasjonens vegne og har et sterkt ønske om å fortsette som organisasjonsmedlemmer" (Kaufmann og Kaufmann 2009, s.216).

Meyer og hans medarbeidere mener at det er en sammenheng mellom organisasjonsforpliktelse og motivasjon, og at disse har en innvirkning på ansattes jobbtilfredshet og atferd. De har derfor koplet sammen trekomponentmodellens teorier med arbeidsmotivasjonsteorier. Resultater viser at ansatte med stort jobbengasjement er preget av sterk affektiv og normativ forpliktelse. Videre blir høy affektiv forpliktelse samtidig forbundet med høy jobbtilfredshet, i tillegg til "høy involvering i arbeidet, lang ansiennitet og lite tankemessig flukt fra arbeidet, lavt sykefravær, lavt stressnivå og høy jobbprestasjon" (Martinsen 2010, s. 342). Det blir derfor sett på som viktig at korrelasjonen mellom affektiv forpliktelse og jobbtilfredshet vurderes i et videre arbeid med å forstå og administrere de ansattes atferd. (Meyer, Stanley, Herscovitch og Topolnytsky 2002), (Meyer, Stanley og Parfyonova 2012)

For å skape et forpliktende organisasjonsengasjement innad i organisasjonen kan nøkkelen være å øke medarbeidernes identitetsfølelse til organisasjonen gjennom organisasjonskulturen. Jo tydeligere verdiene i organisasjonen er definert, desto større forpliktende engasjement føler medarbeiderne overfor målene. Kulturen tydeliggjør verdiene, skaper mening og stabilitet i organisasjonen, og styrer derfor en ønsket jobbatferd (Kaufmann og Kaufmann 2009).

### *2.2.3 Organisasjonsforpliktelse og konfliktløsning*

Ifølge Einarsen og Skogstad (2011, s. 211) mener Morsing at en organisasjonskultur som støtter konstruktive konflikter vil øke sannsynligheten for at de ansatte i en organisasjon mestrer endringsprosesser. En annen faktor som trolig har en sterk innvirkning på de ansattes opplevelse av endringsprosesser, er i hvilken grad de ansatte føler seg forpliktet til

organisasjonen (Einarsen og Skogstad, s. 213). De ansatte vil ha en større endringsvillighet med en sterkere følelse av forpliktelse til organisasjonen, enn med en svak organisasjonsforpliktelse.

Flere forskningsstudier viser imidlertid at jobbusikkerhet er en trolig konsekvens av organisatoriske endringer. Jobbusikkerhet fører videre til lavere organisasjonsforpliktelse og lavere motivasjon og moral. Resultatene viser også negative effekter på støtte av organisasjonsmål og arbeidskvalitet (Einarsen og Skogstad, s. 215). Jobbusikkerhet skaper altså negativ endringsvillighet hos de ansatte.

For å skape en større grad av organisasjonsforpliktelse og jobbtilfredshet hos nye fusjonerte organisasjoner kan problemfokustert mestring være en løsning (Einarsen og Skogstad 2011, s. 214). Funnene i en studie bekrefter viktigheten av mestring gjennom identifisering med den nye organisasjonen. Det gir en bedre innsikt i tilpassningsmekanismene som må ligge til grunn for en ny organisasjonsforpliktelse og organisasjonsidentitet (ibid.).

Organisasjonsforpliktelse er altså en viktig faktor for å lykkes med en endringsprosess, som i dette tilfellet er en allianseinnngåelse. Er medlemmene forpliktet til organisasjonen vil de konfliktene som eventuelt oppstår mest sannsynlig løses på en måte som er til det beste for organisasjonen. Ved å løse konfliktene i fellesskap kan dette øke medlemmenes følelse av forpliktelse til organisasjonen.

### 2.3 Tillit

”Tillit er en positiv forventning om at en annen person gjennom ord, handlinger og beslutninger ikke vil handle rent opportunistisk” (Kaufmann og Kaufmann 2009, s. 359). Tillit betyr svært mye i nærmest alle organisasjoner, og er viktig for både ledere og ansatte. Nyere forskning viser blant annet at tillit er noe som medarbeidere rangerer høyest blant egenskapene de mener en leder bør ha. Hvis det er manglende tillit i en bedrift vil medarbeiderne være negative til lederens beskjeder og forslag. (Kaufmann og Kaufmann 2009)

Med andre ord forstår vi at tillit er et grunnleggende behov for at en organisasjon skal kunne fungere optimalt og ikke minst ha tilfredse ansatte. Forskere har kommet frem til fem nøkkeldimensjoner når det gjelder begrepet tillit. De fem elementene er integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet. (Kaufmann og Kaufmann 2009)

Tillit henger i stor grad sammen med medarbeidernes tilfredshet og konfliktløsning i organisasjonen. For at det skal bli gjort en god jobb er det viktig at medarbeiderne føler seg tilfredse på arbeidsplassen. Eventuelle konflikter vil også bli løst på en bedre måte når det er opparbeidet god tillit mellom leder og medarbeidere i organisasjonen. Tillit betyr derfor mye for ytelsen i en organisasjon, noe som blir understøttet av en rekke studier om emnet. (Kaufmann og Kaufmann 2009)

“Willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence” (Moorman, Deshpandé og Zaltman 1993, s. 83). De definerer tillit som at det er tro, følelser og forventning om en partners pålitelighet. De hevder at tillit er villigheten til å stole på en samarbeidspartner som man har tro på. Det handler om å stole på den du skal arbeide sammen med, og tillit er en byggekloss for å få en allianse til å fungere optimalt.

I følge Morgan og Hunt (1994) er integritet og reliabilitet viktige dimensjoner av tillitsbegrepet. Tillit eksisterer når en part stoler på samarbeidspartnerens reliabilitet og integritet. Når det er snakk om en allianseprosess står elementet tillit veldig sentralt. Tillit er en forutsetning for å oppnå et godt samarbeid mellom de involverte partene og en vellykket allianse. Det er her viktig å finne en god balanse på tillitsforholdet mellom partene som skal inngå en allianse. Samtidig må ledelsen vise at de er opptatt av de ansattes rettigheter og tilfredshet, de må vise sine medarbeidere tillit.

Mange vil hevde at tillit og gode personlige relasjoner er to svært sentrale faktorer for å lykkes med allianser (Kumar 1996, Child og Faulkner 1998). Gjennom å sørge for at det skapes gode tillitsforhold mellom de to eller flere partene som inngår en allianse knyttes bedriftene enda bedre sammen. Det er viktig å skape en felles identitet og forståelse for hva samarbeidet er og hva det skal bli til. (Supphellen og Haugland 2002)

Flere studier hevder at jo sterkere kulturen i en organisasjon er, desto større tillit vil det være mellom ledelse og ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2007, s.116). Når man klarer å oppnå høy tillit i en organisasjon, vil man også ha mindre behov for å kontrollere hverandre. Organisasjoner med sterk opplevd tillit mellom leder og medarbeider vil derfor sannsynligvis være mer effektive enn andre organisasjoner hvor dette ikke er tilfellet. "Tillit til medarbeiderne er en forventning om at medarbeiderne vil handle i samsvar med normer i den sosiale gruppen som vedkommende er medlem i" (Jacobsen og Thorsvik 2007, s.116).

Siden tillit er en forutsetning for at allianser skal lykkes, er det derfor viktig å vite hva som er forutsetningene for å oppnå tillit i organisasjoner. I følge Jacobsen & Thorsvik (2007) er det mange som hevder at det er to grunnleggende forutsetninger for å kunne oppnå tillit. Det første er at det er utviklet en sterk fellesskapskultur i organisasjonen. Det andre er at ansatte har tilegnet seg dyder om lojalitet, ærlighet og pålitelighet. "Tillit tar lang tid å bygge, men kan brytes ned relativt raskt" (Jacobsen og Thorsvik 2007, s.117).

## 2.4 Kommunikasjon

### 2.4.1 Generelt om kommunikasjon

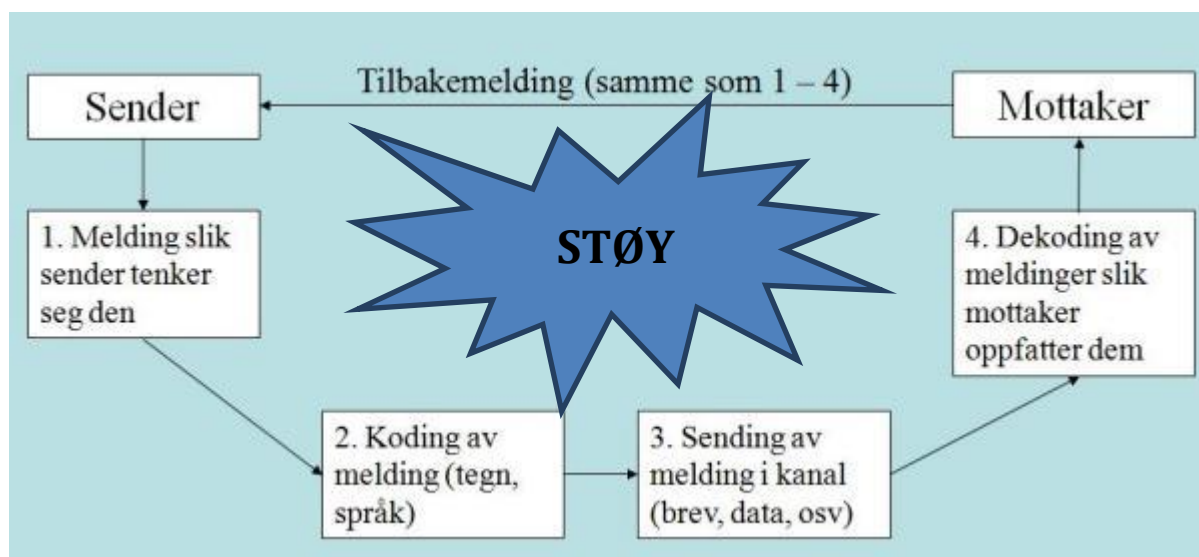
Det finnes uttallige ulike definisjoner av begrepet kommunikasjon, noe som er med på å understreke at dette er et vidt begrep. Allikevel kan vi si at alle har en eller annen form for innsikt, både bevisst og ubevisst, om hva som er avgjørende for å forme god kommunikasjon. Dette vil mest sannsynlig variere fra person til person, alt avhengig av den kunnskap vi har blitt lært og tilnærmet oss i praksis. Enkelt sagt vil det å kommunisere si å dele informasjon og tanker med hverandre, slik at man kan oppnå en felles forståelse av det som det er snakk om. Vi kan se på kommunikasjon som en kontinuerlig prosess, hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med hverandre både internt og eksternt. (Jacobsen og Thorsvik, 2007)

Ledere har en stor del av ansvaret når det gjelder å bidra til god kommunikasjon både innad og utad i organisasjonen. Evnen til å forstå og videreformidle informasjon (kommunikativ kompetanse) er derfor svært viktig (Kaufmann og Kaufmann 2009). Den teknologiske utviklingen har muliggjort nye metoder for kommunikasjon, som har ført til endrede

kommunikasjonsmønstre i dagens organisasjoner. Det er både fordeler og ulemper med disse teknologiske nyvinningene. Data og tele utviklingen har muliggjort mer enkel og globalisert kommunikasjon, men det er også noen ulemper forbundet med dette. (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Siden vi snakker om et vidt begrep, så vil det også være naturlig at det finnes mange ulike modeller innenfor begrepet. Vi skal benytte oss av to modeller for å se nærmere på begrepet kommunikasjon.

Jacobsen og Thorsvik (2007) beskriver kommunikasjonsprosessen i organisasjoner som en bestemt rekke av handlinger, hvor informasjon overføres fra sender til mottaker, slik figuren under viser.



*Figur 1: Kommunikasjonsmodell som toveisprosess*

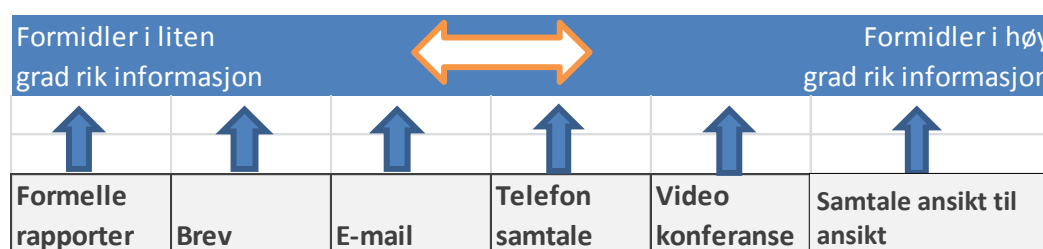
Denne modellen illustrerer kommunikasjon som en toveisprosess, hvor sender og mottaker kan bytte på hvem som innehar rollene. Modellen framstilles som en sirkel, og er med på å beskrive kommunikasjonen som åpen, dialogisk og inkluderende. Begge partene er her aktive. (Kongsvik 2006)

Modellen illustrerer at kommunikasjon er noe som flyter mellom to personer. Senderen ønsker å formidle noe til den andre, mens mottakeren er den som skal motta informasjonen fra senderen. Budskapet er det senderen vil fortelle om. Modellen viser at det er flere



elementer som spiller inn for hvordan mottaker vil tolke budskapet. Sender må kode budskapet og velge hvordan man skal formidle det (kanalvalg) (Mohr og Nevin 1990). Budskapet bør kodes så klart som mulig, for gjennom kommunikasjonsprosessen blir budskapet forstyrret av støy fra omgivelsene. (Jacobsen og Thorsvik 2007)

Kommunikasjon går ut på å skape en felles, gjensidig forståelse av det som er realiteten. I kommunikasjon som en toveisprosess vil innholdet i det som blir formidlet være svært viktig. Innholdet i kommunikasjonen omhandler hva man formidler og gjennom hvilke kanaler (Mohr og Nevin 1990). Kanalvalg handler om hvilken måte man velger å kommunisere budskapet på. Kanalene gir muligheter til å formidle rik informasjon når de kan formidle mange ulike signaler samtidig. Dette gir videre muligheter til å kunne gi en rask tilbakemelding som bidrar til at sender og mottaker kan være personlige og tilpasse kommunikasjonen til hverandre. Eksempler på kanaler kan være brev, e-post, telefon, skype, ansikt til ansikt og formelle rapporter. Disse kanalene formidler informasjon i ulik grad. Skriftlige dokumenter formidler i liten grad rik informasjon, mens ansikt til ansikt og skype er eksempler som i høy grad formidler rik informasjon. Med rik informasjon menes hvor mye informasjon som kan formidles i en melding. (Jacobsen og Thorsvik 2002).



*Figur 2: Kanalenes grad av informasjonsformidling*

Fordelene ved å bruke toveis kommunikasjon er at misforståelser og uklarheter kan oppklares, slik at man oppnår felles forståelse. Toveis kommunikasjon fungerer som nevnt som en kontinuerlig prosess, og dermed foregår kommunikasjonen raskere. Ledere som fremmer denne formen for kommunikasjon vil være opptatte av de ansattes tilfredshet, og er oppmerksom på verbal og ikke verbal formidling. Det å føre åpne dialoger slik at det er rom for tilbakemeldinger, se saker fra flere sider og være opptatt av det å skape felles forståelse står sentralt. (Kongsvik 2006)

En klar motpart til modellen beskrevet over er kommunikasjon som baserer seg på ren formidling. Formidlingsmodellen handler i grove trekk om en illustrasjon av kommunikasjon som går i en bestemt retning. Dette kan også kalles enveiskommunikasjon. Formålet her er å kunne selge budskapet man ønsker å formidle til en annen eller overbevise vedkommende. Her kan kommunikasjonen ses på som en innesluttet prosess, fordi senderen ikke vil være påvirkelig til å endre sitt budskap tross motargumentasjon eller tilbakemeldinger fra mottaker. Når man skal benytte seg av enveiskommunikasjon til formidling er utformingen av budskapet svært viktig for å kunne lykkes. Dette handler da om å tilpasse budskapet til de man skal kommunisere til, altså velge de rette ordene og være presis i sitt budskap. Et godt formulert budskap bidrar til at mottakeren enkelt forstår budskapet og kan handle raskt etter det som er blitt formidlet. (Kongsvik 2006)

Kommunikasjonsprosessen kan illustreres slik:



*Figur 3: Kommunikasjonsmodell som enveisprosess*

Som vi ser av modellen over, går pilenes retning kun en vei. I slike situasjoner får vi en passiv mottaker og en aktiv sender. Mange ledere velger denne måten å kommunisere på i sin organisasjon, og da spesielt administrerende dokumenter, rapporter, lister og lignende. Dette er hendelser som kan forekomme daglig. Den aller største fordelen ved denne type kommunikasjon er at informasjon kan formidles raskt og effektivt til mange, på en enkel måte uten for mange avbrytelser. Dette kan for eksempel være nødvendig dersom organisasjonen står ovenfor en situasjon som krever rask reaksjon. (Kongsvik 2006)

Å benytte enveiskommunikasjon i organisasjoner kan by på utfordringer. Den aller største faren er at budskapet ikke blir forstått eller at det blir forstått feil, noe som vil medføre handlinger som kanskje trer imot det budskapet mente. Med andre ord er ulempen med enveiskommunikasjon at mottaker mister sin mulighet til å spørre dersom noe er uforståelig. Dette er en illustrasjon på hvor viktig fremførelsen av budskapet er. En annen ting er at

enveiskommunikasjon fort kan virke lite motiverende og inkluderende (ibid). Dette kan da skape misnøye blant ansatte dersom det kun blir formidlet ovenfra og ned i organisasjonen.

Det mest vanlige er å skille muntlig og skriftlig kommunikasjon, slik som vi har vært inne på over. Samtaler "ansikt til ansikt" formidler ikke bare informasjon gjennom ord (verbalt), men også gjennom kroppsspråk, tonefall og blikk (ikke verbalt). Jacobsen og Thorsvik (2007) trekker frem studier som har testet i hvor stor grad faktorene nevnt over formidler informasjon ved samtale. En rapport viser for eksempel at bare 7 % av informasjon som mottaker oppfatter, formidles gjennom ord, 38 % formidles gjennom hvordan setninger er formulert og 55 % formidles gjennom kroppsspråk. Dette er med på å illustrere at muntlig kommunikasjon også kan by på problemer, dersom verbal og ikke verbal kommunikasjon ikke stemmer overens. (Jacobsen og Thorsvik 2007)

### *2.4.2 Modellene i endringsprosesser*

Kotter (1996) nevner kommunikasjon som en viktig og ikke minst kritisk faktor for å kunne lykkes med gjennomføringen av en endring. Modellene presentert over er forenklede modeller som vektlegger dialog i ulik grad. Valg av måte å kommunisere på kan også ses i sammenheng med lederstil og personlighet. Mange ledere bruker modeller som ligner på formidlingsmodellen til å kommunisere med sine ansatte. Fordelene har vi nevnt over og kan i enkelte tilfeller være en bra måte å formidle på. Men sett i forhold til endringsprosesser så vil en slik måte å kommunisere på bidra til at ansatte føler at de får ordre eller blir manipulert og føler at de mister kontrollen over det som skjer. Dette vil normalt føre til negative virkninger i henhold til motivasjon og eierskap ovenfor endringsprosessen, som igjen skaper motstand mot endringen.

Kommunikasjon som en toveisprosess kan derimot bidra til å skape eierfølelse og engasjement, og forhindre motstand i endringsprosesser. Men slik kommunikasjon er svært tids- og ressurs krevende, nettopp fordi man her er opptatt av å skape felles forståelse. I små endringsprosesser som omfatter få personer, vil toveiskommunikasjon fungere bra, mens større prosesser som omhandler mange ansatte vil bli uoverkommelige. Ledere som skal gjennomføre endringsprosesser, vil dermed bli utsatt for et dilemma om hva som skal

prioriteres - en rask gjennomgang eller skape forankring og eierskap til prosessen. (Kongsvik 2006)

I mange endringstilfeller er det lett å fremme de positive poengene og rette mindre fokus på det negative, for enklere å få aksept. Dette gjør at informasjon holdes tilbake for mottakerne og budskapet blir ensidig. I endringsprosesser kan dette overtid by på konsekvenser, fordi det negative ved endringen etter hvert vil fremtre. Dersom de skapte forventningene ikke stemmer overens med måten ting blir gjort på, kan dette resultere i at endringen på et stadium blir møtt med misstro (Kongsvik 2006). Kongsvik argumenterer i sin artikkel for at kommunikasjon er avhengig av situasjon og kontekst, altså hvem vi kommuniserer med og hva man kommuniserer om. Som vi også har nevnt over kan endringer variere i omfang og grad av rammelse. I mange tilfeller vil det også være behov for å tilpasse kommunikasjonen til ulike grupper. (ibid)

En viss kontakt mellom ledelse og ansatte er nødvendig for å kunne koordinere aktiviteter i organisasjonen. For høy frekvens, kan bidra til at man må bruke mye tid til å sette seg inn i formidlet informasjon og det blir da mindre tid til å utføre jobben man skal. For lite informasjonsformidling kan fort bidra til å skape misnøye og feil handlinger, fordi man vil ha mangel på informasjon. Dermed er det viktig å finne en balansegang i frekvens (Mohr og Nevin 1990). I endringsprosesser vil behovet for informasjon være større, og da handler det om å velge de rette måtene å formidle informasjonen på. Med dette kan vi si at det er viktig at ledere har et bevisst forhold til kommunikasjon i endringsprosesser.

## 2.5 Konfliktløsning

### 2.5.1 Konflikt

Konflikter, uenigheter og uoverensstemmelser eksisterer i alle organisasjoner og er en vanlig del av arbeidslivet. En norsk undersøkelse utført av Statistisk Sentralbyrå i 2006 viser at 40 % opplever konflikter med ledelsen og 30 % med kolleger (Einarsen og Skogstad 2011, s. 138). I følge Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 224) mener Greenberg at ledere bruker så mye som 20 % av sin tid på konflikter samt ettervirkningen av disse. Konflikthåndtering er derfor en viktig del i organisasjoner, som ledere må ta stilling til.

Ordet konflikt blir i stor grad forbundet med noe negativt som bør unngås (Kaufmann og Kaufmann 2009, s. 227). Konflikter trenger likevel ikke bare være noe negativt. Det skilles gjerne mellom konstruktive (funksjonelle) og destruktive (dysfunksjonelle) konflikter (ibid). Konstruktive konflikter (uenigheter) blir sett på som en positiv kilde i organisasjonen som bidrar til å løse problemer, nytenkning, kreativitet, læring, samt utvikling og bedre samarbeid (Einarsen og Skogstad 2011, s.138). Destruktive konflikter derimot virker negativt nedbrytende på organisasjoner. De forstyrrer bedriftens ytelse og samarbeid, og hindrer kreativitet og utvikling. Det er denne formen man som regel forbinder med ordet konflikt.

En konflikt er motsetninger som oppstår når det er vanskelig å forene ulike interesser, mål, ønsker og preferanser (Jacobsen og Thorsvik 2009, s. 167), (Kaufmann og Kaufmann 2009, s. 224). Årsaken til konflikter kan blant annet være kampen om knappe ressurser, uklare ansvarsforhold, eller gjensidig avhengighet mellom personer og grupper. Det finnes ingen tydelig definisjon på begrepet konflikt. Vi vil derfor benytte definisjonen til Einarsen og Skogstad (2011, s.139), som mener at en konflikt er "en situasjon der to personer, en person og en gruppe eller to grupper føler seg forhindret eller frustrert av en annen part". Denne definisjonen tar utgangspunkt i at en konflikt like godt kan oppstå fra en følelsesmessig frustrasjon som redsel og sinne, som fra en tankemessig frustrasjon hvor en opplever at ens mål og intensjoner blir blokkert (ibid).

### *2.5.2 Konflikthåndtering*

Organisasjoner som inngår et alliansesamarbeid vil mest sannsynlig oppleve konflikter. Før organisasjon beslutter og iverksetter endringen bør det derfor utvikles en strategi for hvordan man skal håndtere ulike reaksjoner fra de ansatte (Einarsen og Skogstad 2011, s. 210). Når det gjøres endringer i det som oppleves som trygge omgivelser kan det skape sterke reaksjoner hos de ansatte, ofte i form av frykt og usikkerhet, som igjen kan forårsake motstand (Ibid). For å lykkes med samarbeidet er det derfor viktig at konfliktene som oppstår blir håndtert på mest mulig hensiktsmessig måte. "En god konflikthåndtering øker sannsynligheten for aktiv involvering i endringsprosessen og muligheten for god problemløsning" (Einarsen og Skogstad 2011, s. 211). Med konflikthåndtering mener vi "hva partene gjør med konflikten og hverandre" (Einarsen og Skogstad 2011, s. 139).

Det finnes flere metoder som kan benyttes for å løse konflikter. Mohr og Spekman (1994) presenterer ulike konfliktløsningsmetoder i sin studie. Blant disse er konstruktive metoder som felles problemløsning og overbevisning, destruktive metoder som dominering og konfrontasjon, samt mekling og ignorering av problemer. Resultatet fra undersøkelsen viser at felles problemløsning er det optimale for å lykkes med et samarbeid, samt unngå å bruke metoder som makt, tvang, og ignorering av problemet.

Organisasjoner som inngår et strategisk samarbeid er som regel motivert til å løse de problemene som oppstår i fellesskap fordi de er gjensidig avhengige av hverandre. Ved felles problemløsning er det lettere å oppnå en løsning som er tilfredsstillende for begge parter, og som dermed bedrer partnerskap suksess (Mohr og Spekman 1994, s.139).

Deltakelse eller medvirkning fra de ansatte i endringsprosesser er viktig, spesielt i forbindelse med konflikt og konflikthåndtering (Einarsen og Skogstad 2011, s.213). Hvis det oppstår en konflikt bør intensjonen være å prøve å få til et samarbeid fremfor å bryte forhandlingene. I den forbindelse er kommunikasjon en viktig faktor. Kommunikasjon kan oppleves som en kilde til konflikt ved at man misforstår informasjon fordi budskapet er uklart (Kaufmann og Kaufmann 2009, s. 227). Som nevnt tidligere er det viktig at informasjonen som deles er tydelig, slik at man samarbeider ut ifra en felles forståelse.

*Arbeidsgivere og ledere må på sin side ta innover seg at endringer er vanskelige å gjennomføre på en måte som ivaretar alle involverte, og at det er de ansattes opplevelser og reaksjoner som til syvende og sist blir avgjørende for utfallet. Her er det viktig at ansatte opplever god informasjon og mye medvirkning, men også mestring i den forstand at de opplever at de er i stand til å være med på å gjennomføre endringene. Et arbeidsmiljø som stimulerer til utvikling av de ansattes evner, holdninger og muligheter for å håndtere endringer, er nødvendige forutsetninger for å lykkes i dagens arbeidsliv.*

(Einarsen og Skogstad 2011, s.215 og 216)

### 2.6 Jobbtilfredshet

Det er alltid viktig at de ansatte trives og er tilfredse på arbeidsplassen. Skal organisasjoner lykkes er det spesielt viktig at det rettes fokus mot ansatte og deres jobbtilfredshet. Ifølge Geir og Astrid Kaufmann (2009, s. 33) er jobbtilfredshet forskjellen mellom den mengden av belønning en arbeidstaker oppnår, og den mengden av belønning vedkommende mener han/hun bør få.

Både organisasjonsforpliktelse, tillit, god konfliktløsning og god kommunikasjon bidrar alle til positiv tilfredshet på arbeidsplassen. Er ikke disse grunnelementene til stede, kan man heller ikke forvente at det skal være tilfredshet blant de ansatte. Det må arbeides grundig for å oppnå jobbtilfredshet. Det utgjør en verdi for enkeltpersoner, og er dette til stede vil det øke effektiviteten i organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2009, s.211). Det er gjort veldig mange studier på forholdet mellom jobbtilfredshet og ytelse, og det viser seg å være en viss sammenheng mellom disse to elementene (Judge et al. 2001). På bakgrunn av alle analysene som tidligere er gjort valgte Judge og hans medarbeidere å gjøre en ny analyse. I denne analysen kom de frem til at det *er* en sammenheng mellom jobbtilfredshet og jobbproduktiviteten. Sammenhengen viste seg å ikke være så sterk, men den er heller ikke svak. (Judge et al. 2001)

Lederne i organisasjonen har helt klart en viktig jobb med å sørge for at de ansatte er tilfredse og oppnår jobbtilfredshet på arbeidsplassen. For at organisasjonen skal fungere er det avgjørende at de klarer dette, og det vil slå positivt tilbake på organisasjonen. Jobbtilfredshet er en holdningsvariabel og et interessant tema for både menneskene som arbeider i organisasjoner og for de som studerer jobbtilfredshet (Spector 1997). Ifølge Spector er jobbtilfredshet rett og slett hva folk føler om jobben sin og ulike sider ved den. Det er i hvilken grad folk liker eller misliker jobbene sine (fritt oversatt).

Frederick Herzberg utviklet en tofaktorteori om jobbtilfredshet med prinsipp om at en medarbeider som trives, også vil være en produktiv medarbeider (Kaufmann og Kaufmann 2009, s. 212). I teorien skiller Herzberg mellom motiveringsfaktorer, som virker positivt på jobbtrivsel og hygienefaktorer, som ved fravær påvirker utilfredshet. Hygienefaktorer er blant annet arbeidsbetingelser, lønn, sikkerhet og mellommenneskelige relasjoner. Disse

faktorene kan skape mistriksel dersom de ikke er tilstede. Hvis de er til stede betyr ikke det at de skaper trivsel, men de sørger for at mistrikselen forsvinner. Motiveringsfaktorer kan være anerkjennelse, ansvar eller personlig vekst. Slike faktorer skaper trivsel når de er til stede, de skaper positivitet og virker fremmende på tilfredshet og ytelse. Allikevel skapes det ikke mistriksel dersom de ikke er til stede, da fører det bare til en nøytral tilstand. (Kaufmann og Kaufmann 2009, s. 108)

Med denne teorien mener Herzberg at når innholdet i jobben gir blant annet vekst, læring og anerkjennelse for de ansatte, øker dette tilfredsheten. Hvis slike avgjørende faktorer ikke er til stede på en arbeidsplass betyr ikke det at de ansatte blir direkte utilfredse, men det skaper en nøytral tilstand. Sikkerhet, et godt miljø, goder og status er faktorer som må være tilstede for at de ansatte ikke skal føle seg utilfredse. (Kaufmann og Kaufmann 2009, s. 212)

Gjennomføringer av endringsprosesser i organisasjoner skjer i et stadig høyere tempo og det er større endringer nå enn tidligere. Når to organisasjoner velger å gå inn i en allianse er det svært viktig at de har med seg sine ansatte på dette. Ledelsen må "spille på lag" med de ansatte for å få til en vellykket allianseprosess. I en allianseprosess vil det bli endringer i arbeidsmiljøet i mer eller mindre grad, og dette kan da gi utslag på jobbtifredsheten til de involverte i prosessen. Lederne må da være opptatte av de ansattes jobbtifredshet, og de må være åpne og forståelsesfulle for de ansattes behov. (Kongsvik 2006)



### 2.7 Definisjoner

**Strategisk allianse:** "Strategiske allianser er samarbeidsordninger der to eller flere selskaper går sammen om å oppnå gjensidig fordelaktige strategiske utfall. Konkurransfordelen av allianser er i slike bedrifter å pakke kompetanse og ressurser som er mer verdifullt i en felles innsats enn å holde de atskilt" (Thompson, Strickland og Gamble 2010, s.166).

**Organisasjonsforpliktelse:** "Den relative styrken i individets identifikasjon med og involvering i en spesiell organisasjon" (Kaufmann og Kaufmann 2009, s.216). Det handler om at man er villige til å gjøre en innsats på vegne av organisasjonen og medlemmene.

**Tillit:** "Tillit er en positiv forventning om at en annen person gjennom ord, handlinger og beslutninger ikke vil handle rent opportunistisk" (Kaufmann og Kaufmann 2009, s. 359).

**Kommunikasjonsmetode:** "Metoden som benyttes for å overføre informasjon" (Mohr og Nevin 1990, s.39). Ofte skiller man mellom skriftlig og muntlig kommunikasjon og i hvilken grad man kan formidle rik informasjon.

**Kommunikasjonsfrekvens:** "Hyppighet og/eller varighet av kontakt mellom organisatoriske medlemmer" (Mohr og Nevin 1990, s.38).

**Kommunikasjonsretning:** "Vertikale og horisontale bevegelser av kommunikasjon innenfor det organisatoriske hierarkiet" (Mohr og Nevin 1990, s.39). Det skilles gjerne mellom "ovenfra og ned", "nedenfra og opp" og "både ovenfra og nedenfra".

**Konfliktløsning:** "Hva partene gjør med konflikten og hverandre" (Einarsen og Skogstad 2011, s. 139). Et annet begrep som benyttes er konflikthåndtering.

**Jobbtilfredshet:** "Forskjellen mellom den belønningen individet får, og det vedkommende mener han/hun fortjener" (Kaufmann og Kaufmann 2009, s.33). Med belønning menes alle kilder til positiv tilfredshet i arbeidssituasjonen.

## 3.0 Metode

### 3.1 Et metodisk perspektiv på oppgaven

*En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Metode forteller oss noe om hvordan vi bør gå til verks for å fremskaffe eller etterprøve kunnskap. Begrunnelsen for å velge en bestemt metode er at vi mener den vil gi oss gode data og belyse spørsmålet vårt på en faglig interessant måte.*

(Dalland 2007, s. 81)

Gjennomføringen av denne oppgaven krever informasjonsinnhenting. Vi må samle informasjon fra de involverte i alliansen, for å kunne finne ut hva som gikk galt og hva som kunne vært gjort annerledes. Vi må finne ut hva som er viktig sett fra de ansattes perspektiv ved inngåelsen av en allianse. Innhenting av primærdata er nødvendig for å kunne studere den bestemte alliansen. Primærdata er data vi selv henter inn via for eksempel markedsundersøkelse. I denne forbindelse vil en empirisk undersøkelse være nødvendig. Sekundærdataene kan hjelpe oss med å se sammenhenger og sammenligne våre resultater med andres. Sekundærdata er data andre har hentet inn, som for eksempel andre studier innen samme fagfelt.

Oppgavens gjennomføring skal følge de prosedyrer som ligger til grunn for en korrekt vitenskapelig metode. Den vanligste fremgangsmåten er å: (1)Fastsette analysenivå, (2)Utvikle undersøkelsesspørsmål, (3)Kartlegge design og databehov, (4)Samle inn data, (5)Analysere dataene, (6)Fremstille resultatene. Disse fasene er viktige, fordi de i all sin helhet skal bringe oss frem til en konklusjon på oppgaven (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004, s.53). Når det gjelder problemformulering, analysenivå og spørsmålsutforming viser vi til kapittel 1 som belyser dette.

### 3.2 Forskningsdesign

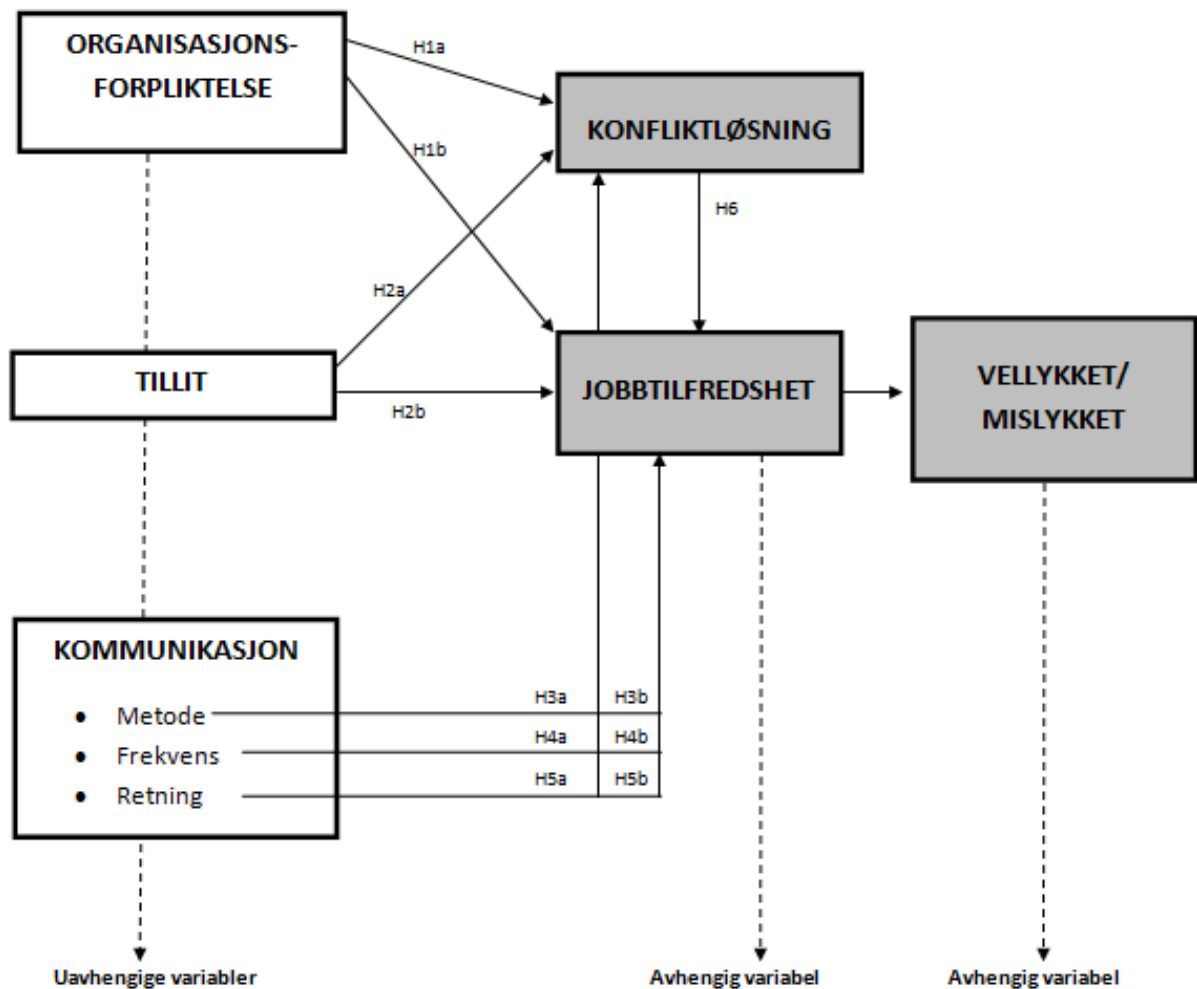
Det er flere måter å innhente data på, og disse fremgangsmåtene blir kalt design. Før man velger design på oppgaven er det viktig å vite hvilke data man trenger. Valget avhenger også av hvor mye man vet på forhånd om området man skal utforske (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Det skilles mellom tre typer design, eksplorativt-, deskriptivt- og kausalt design. Eksplorativt design er et utforskende design, som man bruker når man vet lite om det området man skal utforske. Deskriptivt design er et beskrivende design, som brukes når man ønsker å beskrive et bestemt område. Kasualt design benyttes som en form for eksperiment, for å vise at en hendelse er avhengig av en annen. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010)

Vi har valgt et deskriptivt design, for å få svar på vår problemstilling. Vi skal finne sammenhengen mellom allianser, og hvorfor så mange av dem oppløses. For å fremstille statistiske data i denne oppgaven valgte vi å bruke en spørreskjemaundersøkelse. Vi skal teste ulike hypoteser og bruke dette deskriptive designet for å innhente primærdata. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010)

### 3.3 Forskningsmodell

Modellen tar utgangspunkt i valgte faktorer som vi ønsker å undersøke, for å se om disse bidrar til å påvirke om en allianse lykkes eller ikke. Den illustrerer overordnet måten vi har tenkt rundt faktorene på, og som er med på å påvirke de ansattes tilfredshet i organisasjonen og deres påvirkning på om alliansen lykkes eller ikke. Den viser også relasjonene mellom de forskjellige variablene. De uavhengige variablene er: organisasjonsforpliktelse, tillit og kommunikasjon. Som vi ser har variabelen kommunikasjon tre underpunkter: metode, frekvens og retning. Vi har valgt å ta med disse som underpunkter fordi vi tror disse separat kan ha innvirkning på de avhengige variablene.

Begrepene og hypotesene forklares nærmere i neste avsnitt. Vi har valgt disse relasjonene basert på teori vi har lest, og ut i fra det plukket ut det mest essensielle i forhold til vår problemstilling. Ved å studere faktorenes betydning, håper vi å kunne finne en årsak til hvorfor allianser mislykkes.



*Figur 4: Forskningsmodell for bacheloroppgaven*

### 3.4 Hypoteser

”Hypoteser er konkretiserte antakelser eller påstander om faktiske forhold, gjerne avgrenset i tid og rom” (Halvorsen 2011, s.76). Hypotesene har som funksjon å bestemme hvilken type data som skal samles inn for å belyse problemstillingen, og via forskningsmodellen skal de knytte forbindelsen mellom dataene og teorien. Vi skal i kapittel 4.5 teste hypotesene og finne ut om de kan gis støtte for eller om de må forkastes.

For å teste vår forskningsmodell har vi utviklet elleve forskjellige hypoteser. Disse er basert på teorien vi har lagt til grunn for vår oppgave, som er beskrevet i kapittel 2. Vi har delt inn våre fem venstresidevariabler i a og b, hvor a er tilknyttet konfliktløsning og b tilknyttet

jobbtilfredshet. Til slutt har vi laget en hypotese mellom våre to høyreside variabler; konfliktløsning og jobbtilfredshet.

### *3.4.1 Forklaring Hypotese 1: Organisasjonsforpliktelse*

Vi antar at jo høyere forpliktelse de ansatte har til organisasjonen, jo bedre vil konfliktløsningen være. Er de ansatte forpliktet til organisasjonen vil de i større grad forsøke å løse de problemene som oppstår på en mest mulig hensiktsmessig måte – som er til det beste for organisasjonen. I den forbindelse har vi formulert denne hypotesen:

*Hypotese 1a: Jo høyere forpliktelse til organisasjonen, jo bedre konfliktløsning*

Videre går vi ut i fra at ansatte som føler en høyere organisasjonsforpliktelse til inngåelsen av alliansen også vil oppleve en høyere jobbtilfredshet i organisasjonen. Hvis de ansatte føler en høy organisasjonsforpliktelse identifiserer de seg med organisasjonen, dens mål og visjoner, og vil derfor oppleve høyere jobbtilfredshet. Føler de seg ikke forpliktet til organisasjonen vil de ikke være enige i de avgjørelsene som ledelsen tar, og dermed vise motstand til endringen. Dette vil skape mistriivsel i organisasjonen. Neste hypotese lyder derfor som følgende:

*Hypotese 1b: Jo mer forpliktet man føler seg til allianseinngåelsen, jo høyere jobbtilfredshet.*

### *3.4.2 Forklaring hypotese 2: Tillit*

Tillit blir sett på som en viktig faktor i en organisasjon. For at konflikter som oppstår skal løses til det beste for organisasjonen, er viktig at de ansatte og ledelsen har tillit til hverandre. Hvis det ikke er tillit i organisasjonen vil ikke eventuelle konflikter kunne løses optimalt. Vår hypotese blir:

*Hypotese 2a: Jo større tillit i organisasjonen, jo bedre konfliktløsning.*

Tillit er også en viktig faktor for å ha tilfredse ansatte. Hvis de ansatte har tillit til ledelsen i organisasjonen vil det oppleves en høyere tilfredshet rundt allianseinngåelsen. Om de ansatte ikke har tillit til ledelsen vil de være mindre tilfredse. Hypotesen blir derfor følgende:

*Hypotese 2b: Jo mer opplevd tillit i organisasjonen, jo høyere tilfredshet rundt alliansen.*

### 3.4.3 Forklaring hypotese 3: Kommunikasjon/Metode

Kommunikasjonsvariabelen vår består av tre ulike variabler; metode, frekvens og retning. Metode handler om hvilken måte budskapet tar form i; formell eller uformell kommunikasjon. Frekvens handler om hvor ofte/hyppig det kommuniseres. Retning handler om hvilken retning det kommuniseres; ensidig eller tosidig, opp eller ned.

#### Metode

Hvilken metode som blir brukt for å kommunisere et budskap har stor betydning for å skape en gjensidig forståelse. Ved bruk av uformell kommunikasjon kan man i større grad unngå misforståelser og uklarheter enn ved bruk av formell. Ved eventuelle konflikter vil det derfor være mest hensiktsmessig å benytte uformell kommunikasjon for å løse problemet. Vår hypotese blir derfor:

*Hypotese 3a: Jo mer uformell kommunikasjon, jo bedre konfliktløsning.*

Kommunikasjonsmetode er også viktig for utfallet av en allianse med tanke på de ansattes involvering og tilfredshet. Når en organisasjon skal inngå en allianse er det viktig å ha de ansatte med på laget. Ved å benytte uformell kommunikasjon fremfor formell, blir de ansatte i større grad involvert, noe som vil skape større tilfredshet i alliansen. Hypotesen blir:

*H3b: Jo mer uformell kommunikasjon, jo større tilfredshet blant de involverte i alliansen.*

### 3.4.4 Forklaring Hypotese 4: Kommunikasjon/Frekvens

#### Frekvens:

Frekvens handler som sagt om hvor hyppig kommunikasjonen finner sted. For lav frekvens kan gi manglende informasjon som kan skape misnøye og feil handlinger hos de ansatte. Ved en eventuell konflikt vil behovet for informasjon være stort, og jo bedre tilgang det er på informasjon jo lettere er det å skape en felles forståelse som gir en bedre konfliktløsning i organisasjonen. Vi har derfor utviklet denne hypotesen:

*Hypotese 4a: Jo hyppigere kommunikasjon, jo bedre konfliktløsning.*

I endringsprosesser, som ved en allianseinngåelse, vil behovet for informasjon være stort. Det vil derfor skape større tilfredshet blant de ansatte med hyppigere informasjon. Jo mer

informasjon som blir gitt jo større sannsynlighet er det for å oppnå en felles forståelse i organisasjonen og til behovet for endringer/allianseinngåelse. Hypotesen vår blir derfor:

*Hypotese 4b: Jo hyppigere kommunikasjon rundt en allianseinngåelse, jo større tilfredshet.*

### **3.4.5 Forklaring hypotese 5: Kommunikasjon/Retning**

#### **Retning:**

Tosidig kommunikasjon gir større mulighet for å gi tilbakemeldinger, samtidig som misforståelser og uklarheter oppklares. Med en tosidig kommunikasjon kan man skape en felles forståelse og konflikter vil bli løst på en bedre måte. Hypotesen blir følgende:

*Hypotese 5a: Jo mer tosidig kommunikasjon, jo bedre konfliktløsning.*

Toveis kommunikasjon ved en endringsprosess/allianseinngåelse kan bidra til å skape eierfølelse og engasjement. Det vil derfor gi en større tilfredshet blant de ansatte hvis kommunikasjonen foregår som en toveisprosess. Hvis kommunikasjonen foregår som en ensidig prosess vil det lettere oppstå motstand og mistriksel. Hypotesen blir derfor følgende:

*Hypotese 5b: Jo mer tosidig kommunikasjon i en ny allianse, jo større tilfredshet gir det.*

### **3.4.6 Forklaring H6: Konfliktløsning**

Hvis konflikter som oppstår i organisasjonen blir løst på en hensiktsmessig måte, vil dette skape en bedre jobbtfredshet blant eiere og ansatte i organisasjonen. Blir konfliktene derimot løst på en mindre hensiktsmessig måte vil dette skape mistriksel. Hypotesen vår blir:

*Hypotese 6: Jo bedre konfliktløsning, jo bedre jobbtfredshet.*

## **3.5 Operasjonalisering**

”Operasjonalisering er prosessen med å oversette teoretiske begreper til empiriske mål, og det er de empiriske målene som er våre data” (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, s. 96). Det kalles operasjonalisering fordi det angis hvordan man skal gå frem for å ta stilling til om et empirisk fenomen faller inn under begrepet. (Halvorsen 2008, s.64) Vi må derfor operasjonalisere variablene våre, slik at respondenten ikke misforstår spørsmålene. Vi må også operasjonalisere for å komme frem til analyseformålet vårt.

### 3.5.1 Organisasjonsforpliktelse

Organisasjonsforpliktelse handler om hvor forpliktet medarbeiderne føler seg til arbeidsplassen. For å måle dette vil vi se på hvor forpliktet medarbeiderne i 06565 Drosjene føler seg til blant annet det nye merkenavnet etter allianseinnngåelsen.

Spørsmålene brukt i forbindelse med organisasjonsforpliktelse er:

**Jeg føler meg forpliktet til organisasjonen 06565-drosjene etter allianseinnngåelsen.**

**Etter introduksjonskurset som ble holdt i forbindelse med allianseinnngåelsen følte jeg meg mer forpliktet til 06565 drosjene.**

**Jeg har vært opptatt av å fremme merkenavnet 06565 drosjene siden allianseinnngåelsen.**

*Figur 5: Spørsmålene benyttet til å undersøke organisasjonsforpliktelse*

### 3.5.2 Tillit

Begrepet tillit sikter til graden av medarbeidernes tillit ovenfor ledelsen i organisasjonen og om medarbeiderne opplever tillit fra ledelsen. Her vil vi se på i hvor stor grad tillit betyr noe for medarbeiderne i 06565 Drosjene og om de opplever dette i organisasjonen.

Spørsmålene brukt i forbindelse med tillit er:

**Det er viktig for meg å oppleve tillit hos ledelsen i 06565-drosjene.**

**Jeg stoler på at ledelsen i 06565-drosjene tar de rette valgene, og som er til det beste for meg.**

**Jeg føler at jeg kan dele fortrolig informasjon med mine kollegaer / ledelsen.**

*Figur 6: Spørsmålene benyttet til å undersøke tillit*

### 3.5.3 Kommunikasjon

#### Metode

Med kommunikasjonsmetode menes det på hvilke måter man kommuniserer i organisasjonen. Dette vil vi undersøke ved å ta for oss hvordan kommunikasjon formidles i organisasjonen og hvilke kanaler som blir mest benyttet. Spørsmålene benyttet til å undersøke kommunikasjonsmetodene:



<b>Hvordan formidles/kommuniseres informasjon i virksomheten?</b>
<b>Hvilken kanal blir mest benyttet til å formidle informasjon?</b>
<b>Hvilken kanal(er) foretrekker du å få informasjon gjennom?</b>
<b>Jeg er kjent med den nye visjonen til 06565 drosjene etter inngåelsen av denne alliansen.</b>

*Figur 7: Spørsmålene benyttet til å undersøke kommunikasjonsmetode*

### Frekvens

Kommunikasjonsfrekvens tar for seg hvor hyppig kommunikasjonen i organisasjonen er. Her vil vi se på hvor hyppig kommunikasjonen i organisasjonen har vært siden allianseinnngåelsen og om det kommuniseres kontinuerlig.

Spørsmålene tilknyttet kommunikasjonsfrekvens er:

<b>Hvor hyppig har kommunikasjonen mellom deg og ledelsen i 06565 Drosjene vært siden allianseinnngåelsen?</b>
<b>Ledelsen i 06565-drosjene kommuniserer kontinuerlig med oss/meg</b>

*Figur 8: Spørsmålene benyttet til å undersøke kommunikasjonsfrekvens*

### Retning

Kommunikasjonsretning ser på hvorvidt det kommuniseres ovenfra og ned eller begge veier. Vi tar for oss hvordan informasjonen flyter i organisasjonen i dag, i forhold til hva som er foretrukket blant medarbeiderne.

Spørsmålene brukt til å undersøke kommunikasjonsretning er:

<b>Hvordan fikk du informasjon om allianseinnngåelsen?</b>
<b>Hvordan flyter informasjonen mellom deg og ledelsen i 06565 drosjene?</b>
<b>Hvordan foretrekker du at informasjonen mellom deg og ledelsen i 06565 drosjene skal flyte?</b>

*Figur 9: Spørsmålene benyttet til å undersøke kommunikasjonsretning*

### 3.5.4 Konfliktløsning

Som vi beskrev i definisjonen for konfliktløsning handler dette begrepet om hvordan konflikter i organisasjonen håndteres. Her ønsker vi blant annet å se på om medarbeiderne opplever at eventuelle konflikter i organisasjonen tas hånd om.

Spørsmålene brukt til å undersøke begrepet konfliktløsning er:

Jeg synes at mine tilbakemeldinger til ledelsen blir tatt på alvor/tatt hånd om.

Ledelsen/06565 drosjene gjør en innsats for å løse eventuelle konflikter som oppstår.

I hvilken grad mener du at eventuelle konflikter i 06565 drosjene skyldes uoverensstemmelser mellom Lillehammer Taxi og Gjøvik Taxi.

*Figur 10: Spørsmålene benyttet til å undersøke konfliktløsning*

### 3.5.5 Jobbtilfredshet

Som definert tidligere mener vi med jobbtilfredshet, hvor mye belønning individet får i forhold til det vedkommende mener han/hun fortjener. Gjennom spørreskjemaet operasjonaliserer vi denne faktoren ved å måle medarbeidernes tilfredshet etter allianseinngåelsen.

Spørsmålene brukt til å undersøke begrepet jobbtilfredshet er:

Etter allianseinngåelsen av 06565 drosjene har jeg følt meg tilfreds med å representere organisasjonen.

Ledelsen i 06565-drosjene er opptatt av hvordan jeg har det på jobben.

Det er viktig for meg å ta del i avgjørelser som gjelder 06565-drosjene.

*Figur 11: Spørsmålene benyttet til å undersøke jobbtilfredshet*

## 3.6 Måleskalaer og skalabruk

I våre spørsmål i spørreundersøkelsen har vi valgt å fremstille skalaer på nominal- og ordinalnivå. I innledningsspørsmålene benytter vi oss av skala på nominalnivå. Dette er variabler som grupperer enhetene i ulike kategorier og gir grunnlag for frekvenstillinger (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, s. 104). Vi valgte å gruppere respondentene etter kjønn, stilling, hvilken drosjesentral de er tilknyttet og hvor lenge de har vært tilknyttet sentralen.

På attributtene organisasjonsforpliktelse, tillit, kommunikasjon og konfliktløsning benytter vi oss av skalaer på ordinalnivå, dette er skalaer som rangerer verdiene på variablene (Ibid). Her har vi valgt å benytte en likert-skala, med sju avkrysningsalternativer på spørsmålene som vi ønsker å måle holdningen til. Respondentene blir bedt om å angi i hvilken grad de er svært uenig eller svært enig. Likert-skala er en av de mest benyttede måleskalaene i markedsforskning. Vi valgte å benytte oss av denne typen måleskala for å få en god fremstilling over graden av enighet/uenighet blant respondentene. Det er viktig for oss å fange opp alle dimensjonene ved de forskjellige variablene, med tanke på det senere analysearbeidet.

### 3.7 Spørsmålsutforming og oppsett

Da vi utarbeidet spørreskjemaet benyttet vi blant annet boken Handbook of Marketing scales (Bearden og Netemeyer 1999) hvor vi omformulerte spørsmålene noe slik at de passet til vårt formål. I tillegg benyttet vi spørsmål fra artikkelen "Characteristics of Partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques" (Mohr og Spekman 1994).

Spørreskjemaet vårt inneholder 21 spørsmål som vi er avhengige av at blir besvart. Det er derfor viktig at respondenten bevarer interessen gjennom hele spørreundersøkelsen. På bakgrunn av dette har vi fulgt et anbefalt oppsett, hvor vi begynner med de demografiske spørsmålene og fortsetter med de letteste spørsmålene først, slik at respondentens interesse vekkes (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). I tillegg laget vi et oppsett som går over to liggende A4-sider, dette er også et virkemiddel for å få respondenten mer motivert til å gjennomføre hele spørreundersøkelsen.

Vi har hatt fokus på at spørreskjemaet skal se ryddig og pent ut slik at respondenten skal få lyst til å besvare spørsmålene. Vi valgte å lage en skala fra 1 til 7, hvor vi la en "verken/eller" rute i midten, dette gjorde vi for å vise at det tydelig er en skala de har å forholde seg til. Før spørreskjemaet ble sendt ut til respondentene testet vi det, slik at vi var sikre på at det skulle la seg gjennomføre. Spørreskjemaet finnes i vedlegg 1.

### 3.8 Populasjon og utvalg

Når man skal gjennomføre en spørreundersøkelse er det viktig å fastsette populasjonen, altså hvem man skal nå. Populasjon er summen av alle de undersøkelsesenheterne en ønsker å si noe om (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, s.129). Når det gjelder denne spørreundersøkelsen er populasjonen ansatte, eiere og sjåførere som er tilknyttet 06565 Drosjene. Dette utgjør ca. 140 stykker til sammen, og vi antar dermed at vi vil få tilbake ca. 100 svar. Gjennomføringen gjøres ved at spørreundersøkelsen sendes ut på e-post til alle respondentene, i tillegg til at undersøkelsen vil bli skrevet ut og lagt frem på stasjonene på Gjøvik og Lillehammer. I og med at vi har en populasjon som består av ansatte, eiere og sjåførere har vi en populasjon som er spesielt utvalgt.

Det er vanlig å skille mellom sannsynlighetsutvalg og ikke-sannsynlighetsutvalg (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, s. 132). Undersøkelsen vår er basert på et ikke-sannsynlighetsutvalg fordi det ikke er mulig å på forhånd bestemme hvilken sannsynlighet det er for at hvert enkelt element skal bli trukket ut (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, s. 136). Utvalgsmetoden vår er bekvemmelighetsutvalg. Bekvemmelighetsutvalg er utvalg hvor valget av elementene først og fremst bestemmes av hva det er enkelt å få til (Ibid.).

### 3.9 Feilkilder

Når man skal gjennomføre en spørreundersøkelse er det flere feil man kan gjøre. Det er to hovedtyper når man snakker om feilkilder, den ene er manglende observasjoner og den andre er målefeil (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, s. 144). Det er tre typer manglende observasjoner, dekningsfeil, ikke-responsfeil og utvalgsfeil. Mens målefeil innebærer feil som oppstår i forbindelse med at det svares på undersøkelsen. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, s. 146)

#### 3.9.1 Dekningsfeil

Dekningsfeil er feil som innebærer at den utvalgsrammen vi har valgt ikke dekker godt nok rundt vår populasjon. Når man skal foreta en slik undersøkelse er man avhengig av at det registeret eller lignende man bruker er nytt og oppdatert (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, s. 145). Dekningsfeil bør unngås i vårt tilfelle, da vi selv har valgt populasjon og vet nøyaktig hvem som inngår i den.

### *3.9.2 Ikke-responsfeil*

Dette er feil som oppstår ved at en eller flere av respondentene ikke svarer på spørreundersøkelsen. Det kan også være at noen unnlater å svare på deler av spørreundersøkelsen (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, s.145). Hvis dette skjer blir det et frafall, og utvalget blir ikke slik det er planlagt. Dette kan skje ved gjennomførelse av vår undersøkelse. For å unngå dette må vi følge med på hvor mange svar vi får inn etter hvert. Hvis vi oppdager at vi får for lite tilbakemeldinger må vi gjøre noen tiltak slik at vi kan oppnå vårt planlagte resultat.

### *3.9.3 Utvalgsfeil*

Utvalgsfeil er feil som oppstår når man trekker et utvalg og uttaler seg om hele populasjonen ut i fra resultater fra dette utvalget (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, s.146). Dette blir feil hvis det er svakheter i utvalget.

### *3.9.4 Målefeil*

Det kan også skje feil selv om respondenten svarer på spørreskjemaet, dette er såkalte målefeil. Når en respondent svarer på spørreskjemaet er dette en form for kommunikasjon, og det kan da forekomme feil og misforståelser. Når det gjelder målefeil kan man skille mellom feil som er knyttet til spørreskjemaet, og feil som er knyttet til kommunikasjonen mellom den som stiller spørsmålene i spørreskjemaet og respondenten. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, s. 146)

Ved å utforme et best mulig spørreskjema som er forståelig for respondenten kan man unngå de feilene som er knyttet til spørreskjemaet. Å teste spørreskjemaet før det sendes ut til respondentene er en god måte å kvalitetssikre dette på (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 146). Det er mange ting som kan forårsake feil som er knyttet til kommunikasjonen i spørreskjemaet, interaksjonen. Dette kan være at respondenten misforstår spørsmålet eller at en ikke ønsker å svare. Det kan også være at respondenten har knapt med tid slik at en ikke får tenkt ordentlig igjennom spørsmålene (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, s.147). Vi har gjort flere tiltak for å unngå slike feil. At vi har benyttet oss av spørsmål fra "Handbook of Marketing scales" (Bearden og Netemeyer, 1999) og "Characteristics of Partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques" (Mohr og Spekman, 1994) er en god sikring for å unngå målefeil da disse spørsmålene er brukt

tidligere. Ved å kun ha avkryssningsspørsmål er risikoen svært lav for at respondenten svarer feil på våre spørsmål. Det at vi har brukt mye tid på utformingen av spørreskjemaet slik at det blir oversiktlig og ryddig er også med på å minske risikoen for målefeil. I tillegg har respondentene mulighet til å svare på spørreskjemaet når det måtte passe dem. Dette betyr at de kan sitte i fred og ro og bruke den tiden de trenger på å tenke gjennom spørsmålene. På denne måten vil vi kunne få bedre og mer korrekte svar.

### **3.10 Validitet og reliabilitet**

Når det er snakk om å gjøre en undersøkelse, er det viktig at det legges vekt på hvor god denne undersøkelsen er. Validitet dreier seg om hvor godt man måler det som man har som hensikt å måle (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010, s. 51). Det er snakk om gyldigheten i spørreskjemaet. Det finnes mange forskjellige former for validitet. Vi har begrepsvaliditet, innholdsvaliditet, overflatevaliditet, statistisk konklusjonsvaliditet og reliabilitet. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, s. 99)

Reliabilitet handler om i hvilken grad man kan stole på at resultatene man får er pålitelige (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, s. 52). Ved alle målinger vil det være tilfeldige feil, og reliabilitet dreier seg om i hvilken grad et eksperiment eller en undersøkelse vil gi det samme resultatet dersom det hadde blitt gjort flere ganger (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, s. 102). Jo mindre tilfeldige feil det er i en måling, jo mer reliabel er målingen. For å beregne reliabiliteten skal vi benytte oss av reliabilitetsmålet Cronbach Alpha. Denne målemetoden måler stabilitet over tid og intern konsistens. Det er en teknikk som bygger på den gjennomsnittlige korrelasjonen mellom alle spørsmål eller utsagn og antallet utsagn. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, s. 173)

### 4.0 Resultat og analyse

I dette kapitlet vil vi presentere analysen av våre data og anvendelse av metoden vi diskuterte i forrige kapittel. Kapitlet skal bidra til å gi bedre forståelse av hva som legges til grunn for teori og resultat i diskusjonskapitlet. Spørreundersøkelsen har vært tilgjengelig for respondentene fra 21/2 til 7/3, både i papirformat og på e-post. Besvarelsene skulle leveres i kasser på hver av stasjonene, dette endte med totalt 33 besvarelser. For å få inn flere svar gjennomførte vi en purrerunde pr. telefon. Dette ga oss flere besvarelser, totalt fikk vi da inn 79 stk. Vi ser i ettertid at kanskje en nettbasert undersøkelse ville vært enklere for respondentene å besvare. Undersøkelsen har vært anonym og er kun utsendt til målgruppen. Til å analysere dataene i dette kapitlet har vi benyttet oss av programmet SPSS. Resultater og benyttet verktøy kommenteres underveis i oppgaven.

#### 4.1 Reliabilitet

En reliabilitetsanalyse skal si om målemodellen er god nok og om den kan benyttes som en skala. Dette er en viktig faktor i gjennomføringen av en statistisk analyse. Vi benytter oss da av Cronbach Alpha. Den hjelper oss å analysere den interne konsistensen i de forskjellige spørsmålene, som er ment å måle det samme forholdet (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, s. 170). Cronbach Alpha måles mellom 0 og 1. En tommelfingerregel sier at dersom alpha ( $\alpha$ ) er over 0,70, er det sammensatte målet (indeksen) tilfredsstillende (Halvorsen 2011. s.69). For at variablene skal regnes som reliable er det allikevel viktig at verdiene ikke er for nær 1 (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, s. 175). Det er viktig å huske på at man kun skal måle Cronbachs Alpha mellom mål som tilhører det samme begrepet (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, s. 176). Hvis vi får en alpha som er for lav tyder dette på at noe er galt med ett eller flere av spørsmålene vi har brukt. Det vil også være feil hvis vi får en alpha som er svært høy. Dette tyder da på at spørsmålene ikke fanger opp hele begrepet, fordi de er for like hverandre (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, s. 173). Cronbachs alpha analysens resultater vil kunne påvirkes på to måter, gjennom antall indikatorer og den gjennomsnittlige korrelasjon mellom dem. Vi kan derfor si at variabelen er reliabel dersom den er større enn 0,7 og mindre enn 0,9.

Her er en oversikt over Cronbach Alpha for våre variabler:

<u>Tillit</u>	<u>Tilfredshet</u>	<u>Kommunikasjon</u> <u>- frekvens</u>	<u>Organisasjons-</u> <u>forpliktelse</u>	<u>Konfliktløsning</u>
0,611	0,57	0,9	0,687	0,662

*Figur 12: Reliabilitetsanalysens Cronbach Alpha verdier*

Som vi kan se av oversikten vist over ligger de fleste av våre variabler i underkant av 0,7. Cronbach Alpha bør som nevnt være over 0,7, men vi velger likevel å se på målene som gode når de er bedre enn 0,6. Variabelen kommunikasjon-frekvens er svært høy, en årsak til dette kan være at vi har brukt teori tilhørende Jakki Mohr. Denne teorien er godt sertifisert og forsket på, og kan derfor være en forklaring til den høye alfaverdien. Her må vi også gjøre oppmerksom på at dette er kun en av de tre underfaktorene i kommunikasjon og at dette også kan være en årsak.

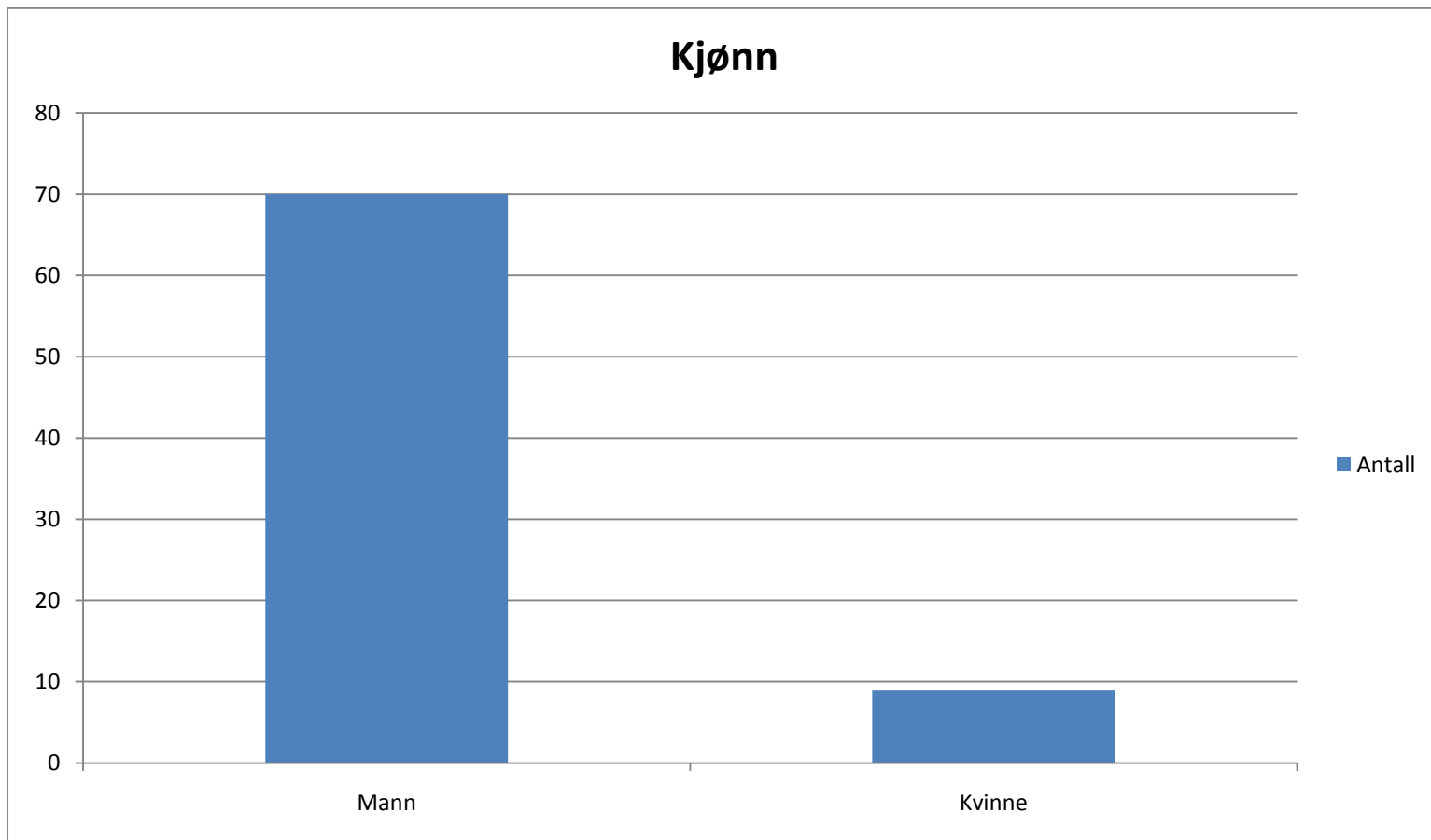
Hver kategori har to til tre spørsmål og dermed vil et forsøk på å fjerne ett av spørsmålene kunne bidra til å få en høyere Cronbach Alpha verdi, men siden vi kun har to til tre spørsmål per kategori, vil det bli svært lite data igjen i analysen. Vi har forsøkt å fjerne spørsmålet med høyest Cronbach Alpha if item delited verdi innenfor tilfredshet, i håp om å få en høyere Alpha verdi. Forsøket økte Alpha til 0,591. Siden økningen er svært liten og ikke kommer over 0,6, velger vi å bruke Alpha verdi 0,570 i denne analysen, for å få med mest mulig data. En oversikt over Cronbach Alpha dataene våre vises i vedlegg 2.

#### 4.2 Deskriptiv statistikk

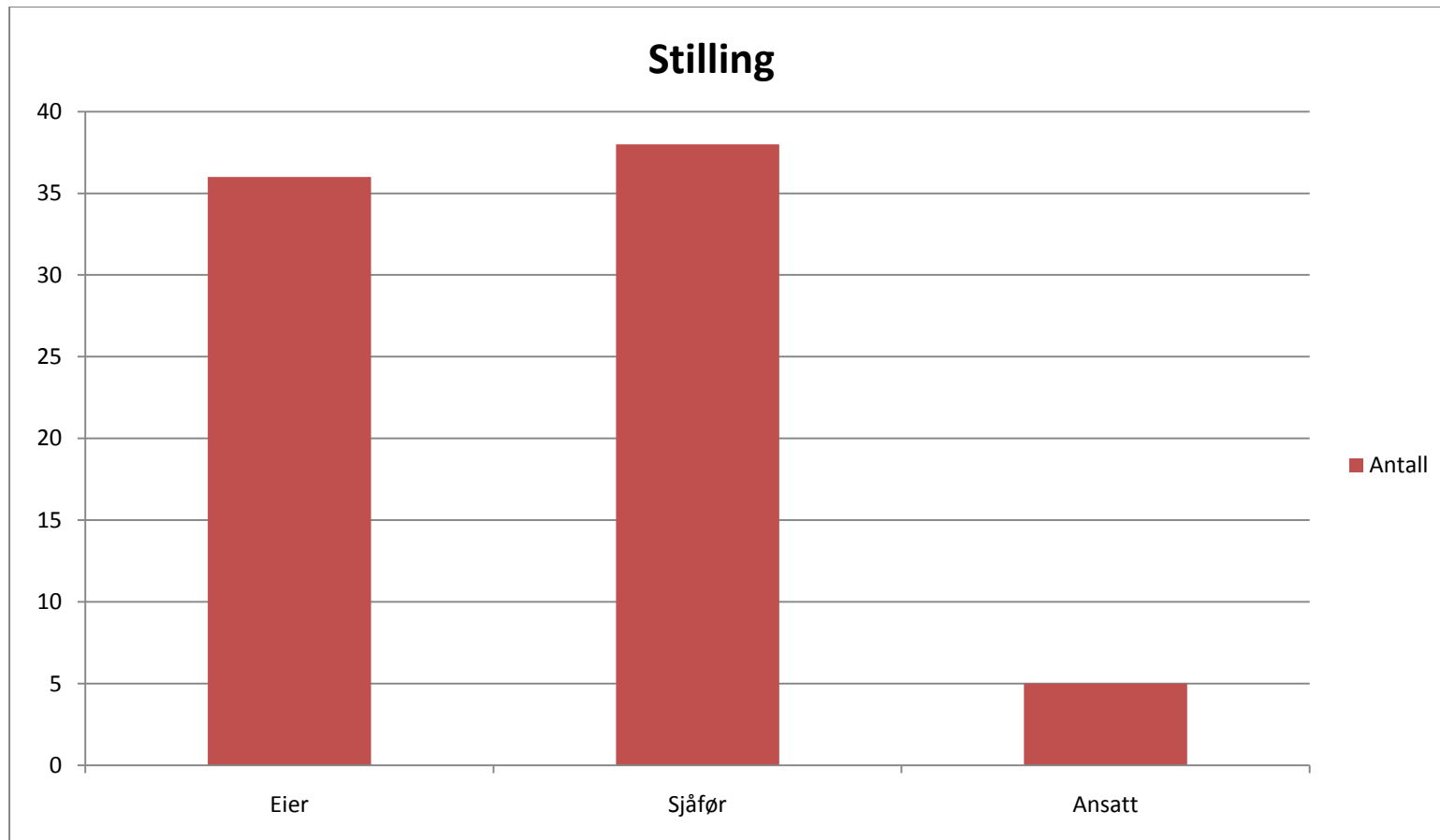
I forbindelse med spørreundersøkelsen, kom vi frem til at vi ville benytte oss av noen kontrollspørsmål som kunne ha betydning på utfallet for de ulike variablene. Vi valgte å ta med kjønn, stilling, ansiennitet og hvilken sentral individet er tilknyttet (Gjøvik eller Lillehammer). Disse opplysningene er ikke interessante i seg selv, men betraktes som "nice to have" med tanke på analysene, for å se om de kan ha en påvirkning på besvarelsene. Vi valgte allikevel å ikke foreta noen analyser på dette, fordi det ikke har noen direkte tilknytning til vår forskningsmodell og hypoteser.



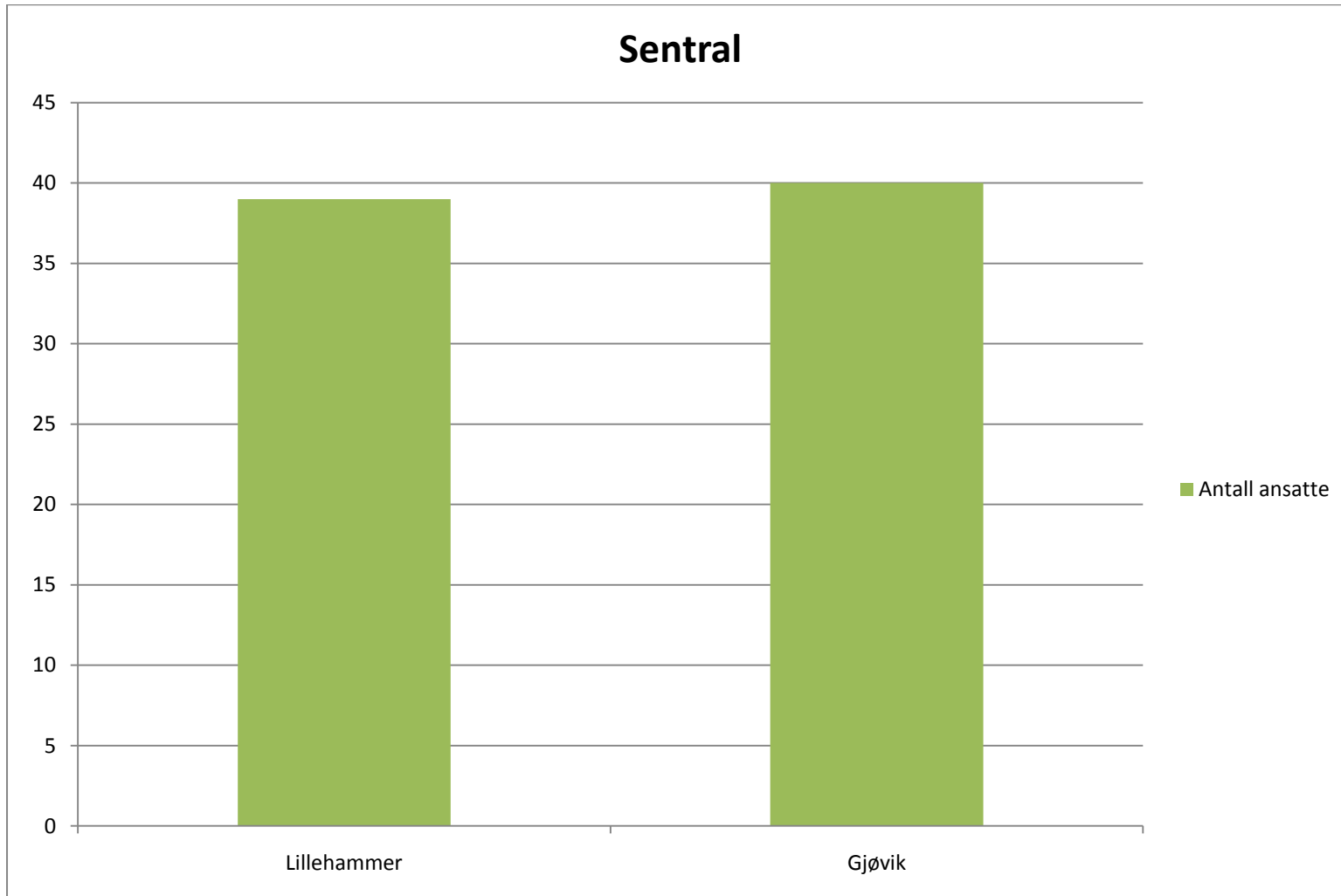
Det er 140 individer tilknyttet 06565 Drosjene, bestående av ansatte, eiere og sjåførere. Vi fikk inn 79 svar, noe som tilsvarer en svarrespons på 56,4 %. Av disse er 88,6 % menn og 11,4 % kvinner. Den lave svarresponsen fra kvinner skyldes at det er et flertall menn i bedriften og taxibransjen. Fordelingen mellom de to sentralene viser at 49,4 % er tilknyttet Lillehammer og 50,6 % Gjøvik. Utvalget er derfor jevnt fordelt mellom de to sentralene, og det er ikke skjevhet i responsbesvarelsene. Videre viser fordelingen mellom stillingene at 45,6 % er eiere, 45,6 % er sjåførere og 8,9 % er ansatte. Dataene representerer derfor et flertall av eiere og sjåførere. Ansienniteten blant respondentene er ganske varierende. Vi har derfor rangert varigheten med fem år av gangen, fra 0-35 år. Alle grafene fra kontrollspørsmålene er fremstilt nedenfor, og i SPSS dataene i vedlegg 3.



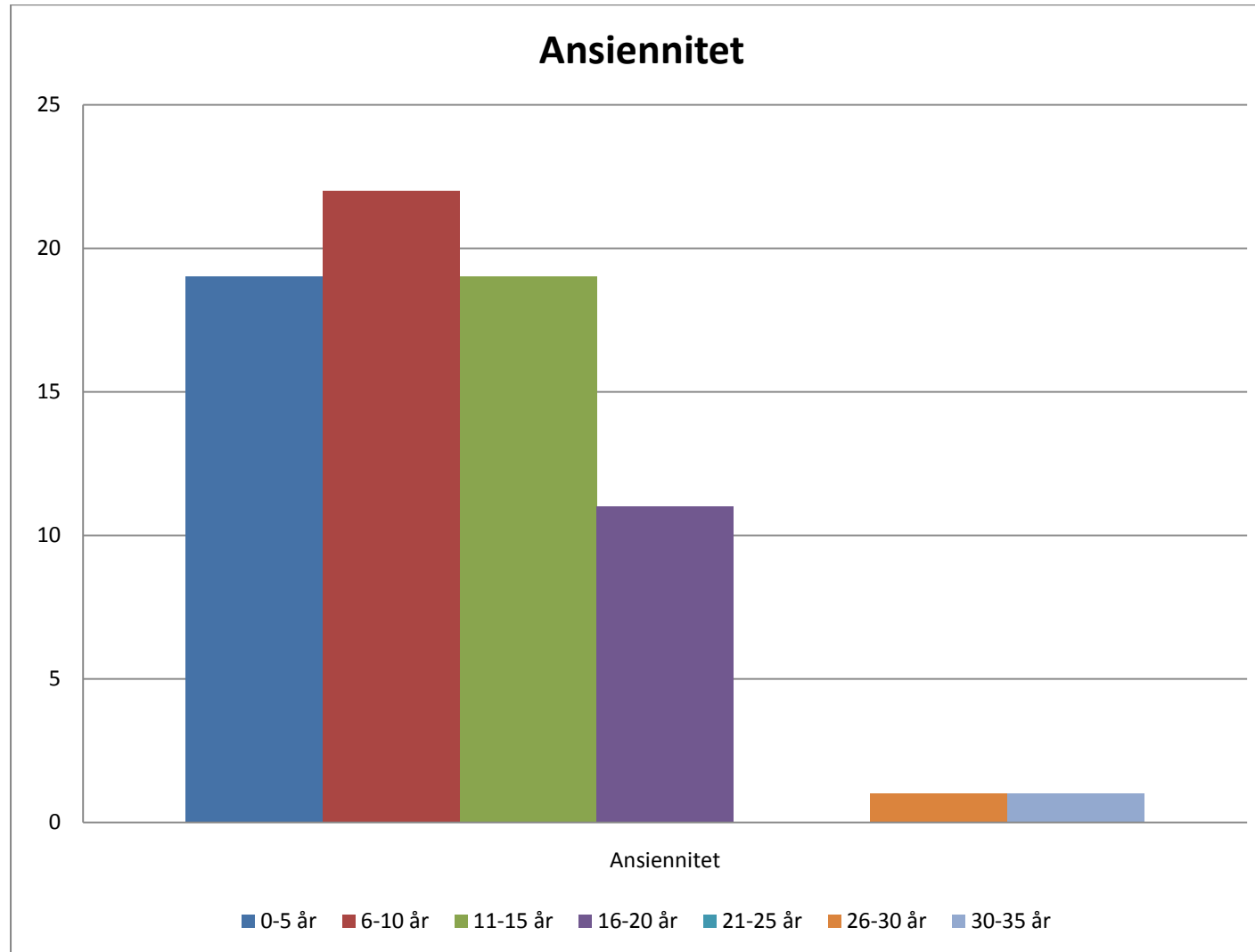
*Figur 13: Deskriptiv statistikk over kjønnsfordeling i 06565 Drosjene*



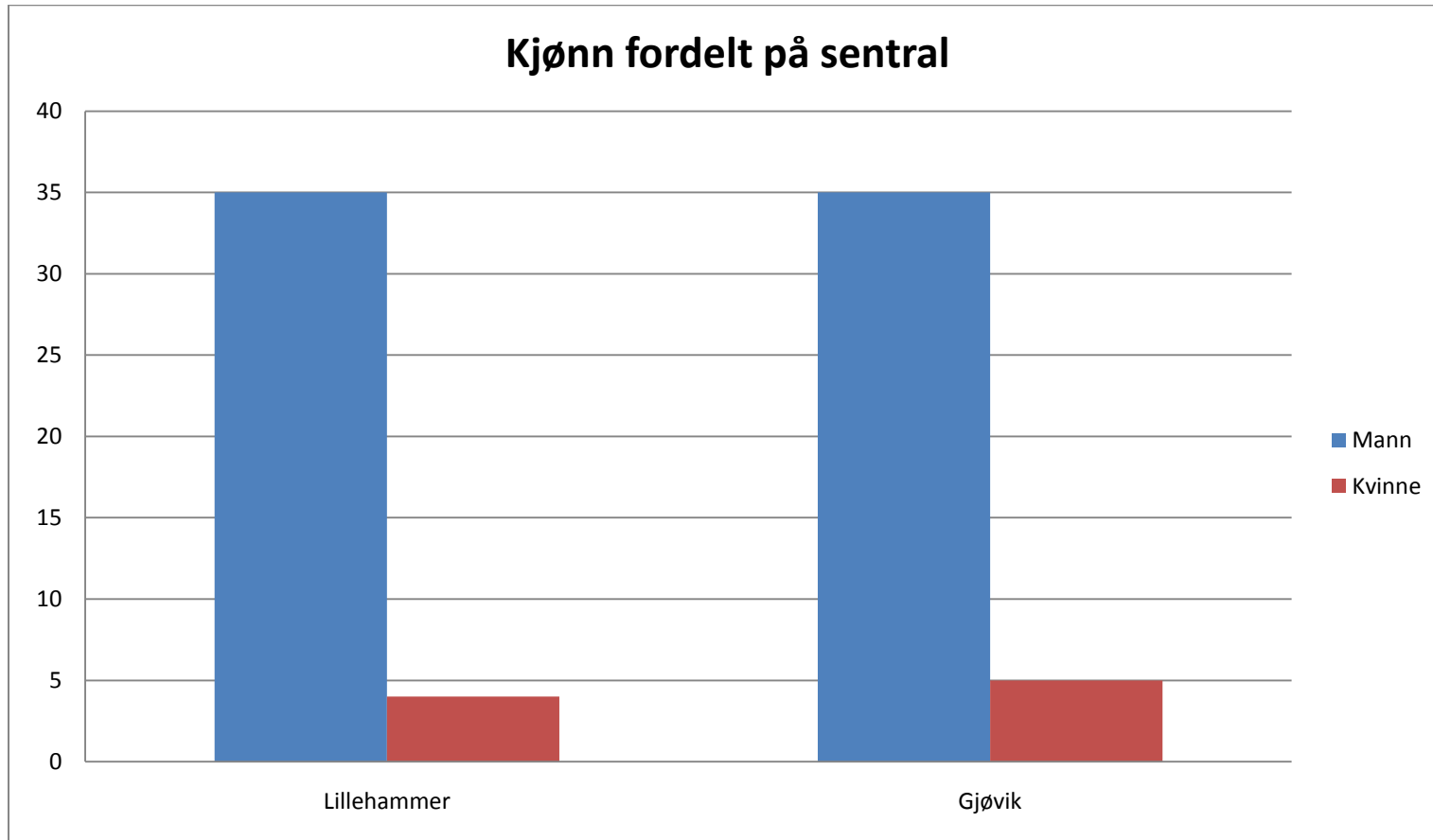
*Figur 14: Deskriptiv statistikk over stillingsfordeling i 06565 Drosjene*



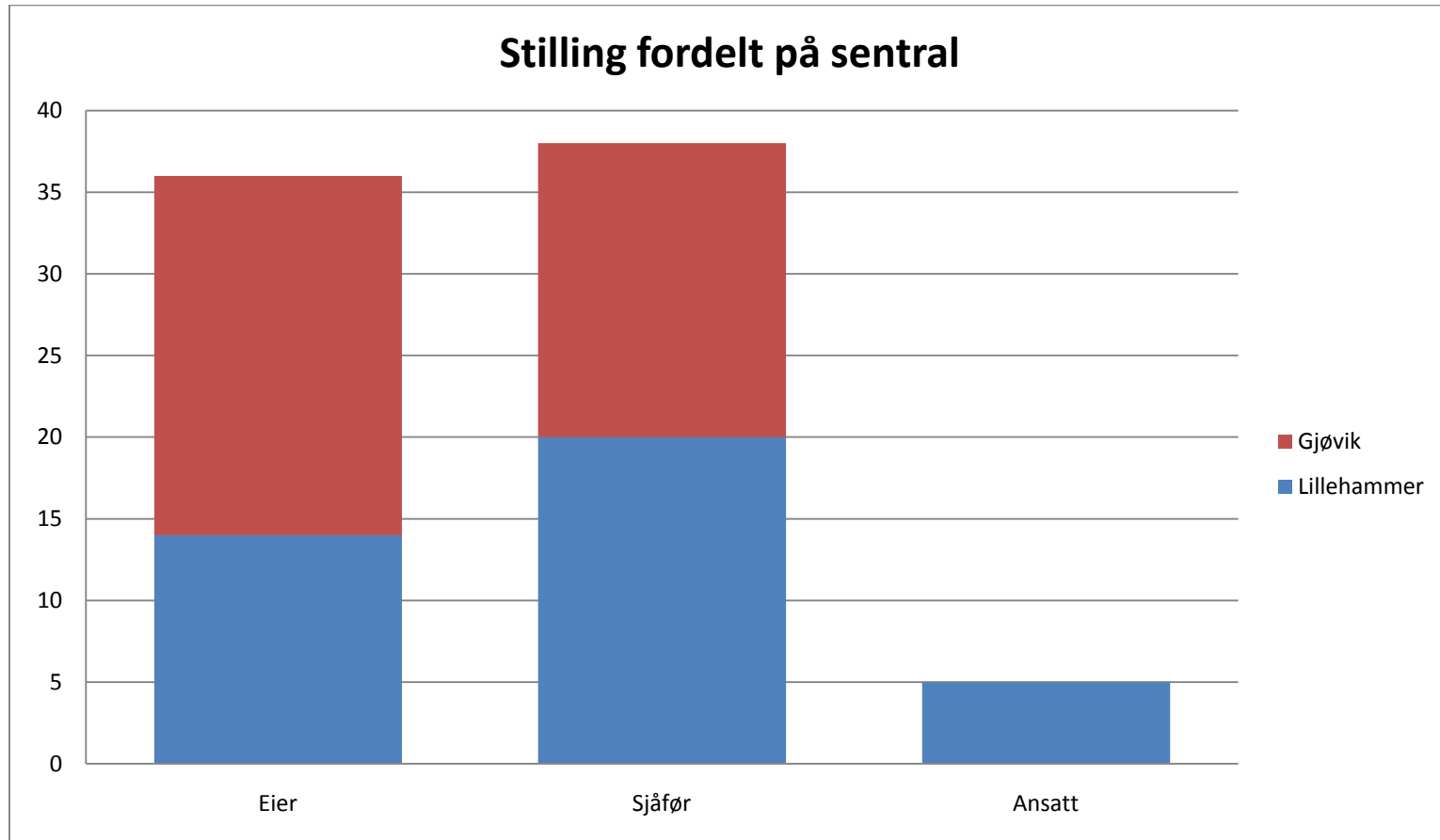
*Figur 15: Deskriptiv statistikk over sentralinndeling i 06565 Drosjene*



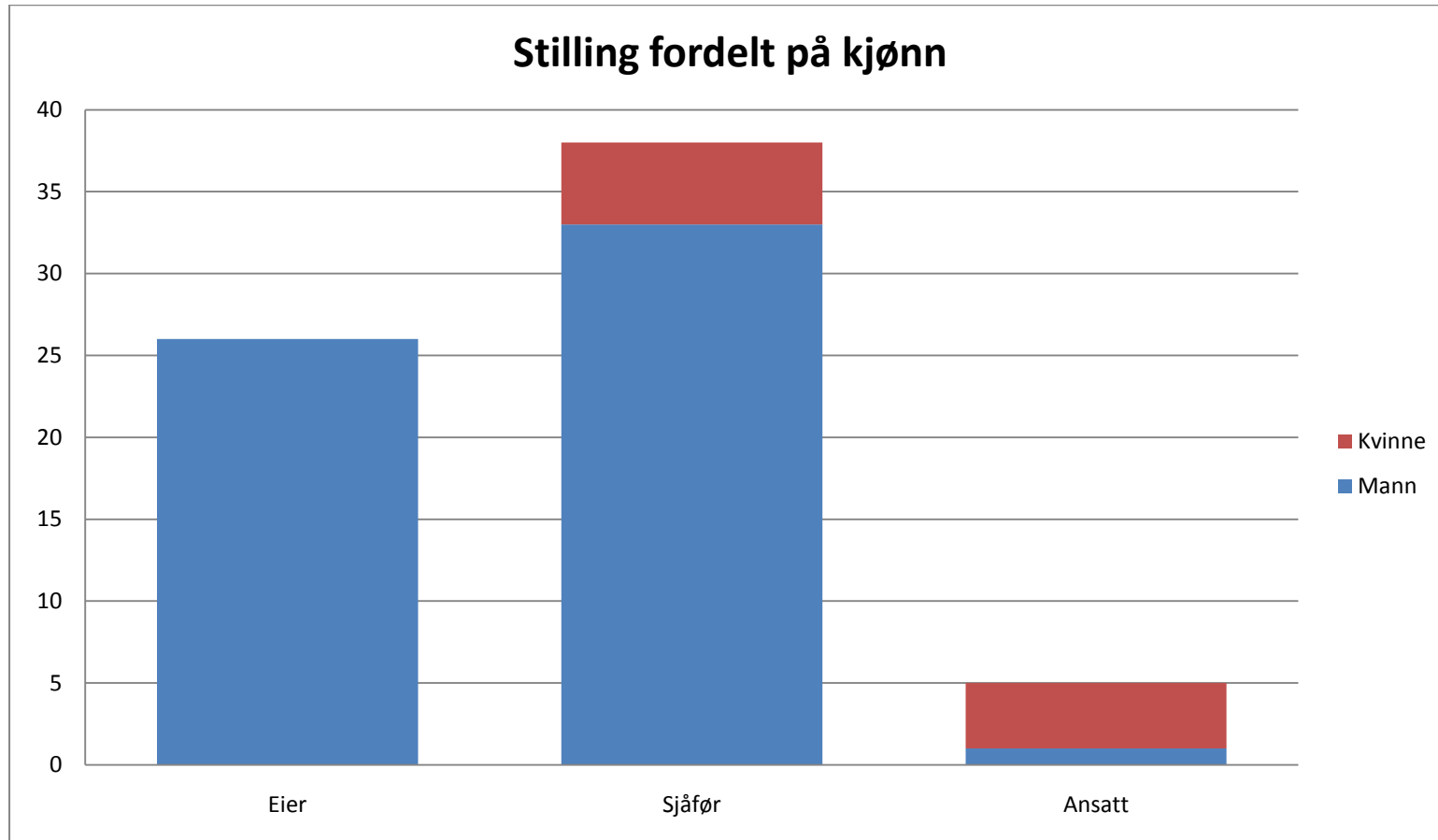
*Figur 16: Deskriptiv statistikk over ansiennitetsinndeling i 06565 Drosjene*



*Figur 17: Deskriptiv statistikk av kjønn fordelt på sentral*



*Figur 18: Deskriptiv statistikk av stilling fordelt på sentral*



*Figur 19: Deskriptiv statistikk av stilling fordelt på kjønn*



De resterende spørsmålene fra undersøkelsen tilsvarer hovedspørsmålene som er knyttet opp mot vår forskningsmodell samt hypotesene. Disse spørsmålene betraktes som "got to have" for å finne svar på problemstillingen, teste hypotesene og komme med implikasjoner til oppdragsgiver. Dataene vil også bli tatt med i betraktning for vurdering av videre studier, samt generell diskusjon rundt temaet allianser.

### Organisasjonsforpliktelse

De aller fleste sier at de føler seg forpliktet til 06565 Drosjene (76 %) og at de har vært opptatt av å fremme merkenavnet (88,6 %). Introduksjonskurset som ble holdt hadde en liten innvirkning på organisasjonsforpliktelsen. 50,7 % sier de følte seg mer forpliktet etter dette kurset, mens 43,2 % verken følte seg mer eller mindre forpliktet.

### Tillit

De fleste mener at det er viktig å oppleve tillit hos ledelsen (89,8 %), av disse mener 55,7 % at det er svært viktig. Det er splittede meninger om ledelsen tar de rette valgene som er til det beste for individene i organisasjonen, men skalaen bikker i positiv retning. Det kan likevel tyde på et tillitsproblem mellom ledelsen og resten av organisasjonen. En større del mener uansett at de kan dele fortrolig informasjon med sine kollegaer og ledelsen.

### Jobbtilfredshet

Når det gjelder jobbtilfredshet, er de fleste litt enig (30,4 %) eller verken enig eller uenig (27,8 %) i påstanden om at de føler seg tilfredse med å representere 06565 Drosjene, etter denne allianseinnngåelsen. Uansett befinner flere seg på den øverste delen av skalaen enn på den nederste. Det viser seg at det er veldig varierende meninger om ledelsen er opptatt av hvordan individene i organisasjonen har det på jobben eller ikke. Det er nesten like mange som sier seg svært uenig som svært enig. Likevel sier de fleste seg litt mer enig (48,1 %) enn uenig (32,9 %), mens 19 % verken er enig eller uenig. Det viser seg også at de aller fleste (74,7 %) mener at det er viktig for dem å ta del i avgjørelser som gjelder 06565 Drosjene.

### Kommunikasjonsmetode

De fleste oppfatter at informasjon i organisasjonen formidles som en blanding av formelt og uformelt (64,6 %). Kanalen som blir mest benyttet til å formidle informasjonen er e-post

(92,4 %). Noen mener også at uformell prat blir mest benyttet (7,6 %). Videre foretrekker de fleste å få informasjon gjennom e-post (62,0 %), mens noen foretrekker møter (29,1 %). De fleste er også kjent med visjonen til 06565 Drosjene i ulik grad (72,2 %), noe som tyder på at kommunikasjonsmetoden til å formidle denne visjonen har nådd frem.

### Kommunikasjonsfrekvens

Når det gjelder kommunikasjonsfrekvensen, viser det seg at det er stor spredning når det gjelder oppfattelsen av hvor hyppig ledelsen har kommunisert med individene i organisasjonen, etter allianseinngåelsen. Likevel viser gjennomsnittet at utvalget mener ledelsen har kommunisert litt mer hyppig (48,1 %) enn lite hyppig (36,8). Grunnen til at noen svarer lite hyppig her kan være at de har permisjon, er sykemeldt, eller kun jobber som reserve. De fleste er verken enige eller uenige (26,6 %) i at ledelsen kommuniserer kontinuerlig med dem. Gjennomsnittet viser likevel at utvalget er litt mer enig enn uenig.

### Kommunikasjonsretning

De fleste fikk informasjon om allianseinngåelsen gjennom møte (39,2 %). Men mange fikk også informasjon gjennom e-post (31,6 %) og uformell prat (29,1 %). Retningen informasjonen flyter mellom ledelsen og individene i 06565 Drosjene er i størst grad tosidig, altså begge veier (55,7 %). Noen mener også at retningen preges av retning ovenfra og ned, altså ensidig (39,2 %). De fleste foretrekker at kommunikasjonen flyter begge veier, altså tosidig (93,7 %), mens 6,3 % foretrekker informasjon kommuniseres ovenfra og ned (ensidig).

### Konfliktløsning

Når det gjelder om tilbakemeldinger som blir gitt til ledelsen blir tatt på alvor og tatt hånd om, sier de aller fleste seg verken enig eller uenig (30,4 %). I hvilken grad utvalget er enig eller uenig er veldig varierende, men gjennomsnittet viser en liten større grad av enighet. At ledelsen gjør en innsats for å løse eventuelle konflikter som oppstår, sier de fleste seg verken enig eller uenig (24,1 %), eller litt enig (24,1 %). 22,8 % befinner seg på den nederste delen av skalaen og sier seg uenig i ulike grader, mens 53,2 % sier seg enig i ulike grader. Gjennomsnittet sier seg altså litt mer enig enn uenig i påstanden. I hvilken grad de

eventuelle konfliktene skyldes uoverensstemmelser mellom Lillehammer Taxi og Gjøvik Taxi, sier de fleste verken i liten eller stor grad (46,8 %). Videre mener 7,6 % av utvalget at det er liten grad, mens 45,6 % mener det er en stor grad.

### 4.3 Korrelasjon

Korrelasjon måler statistiske sammenhenger. Med andre ord hvor sterk den lineære samvariasjonen er mellom de avhengige og uavhengige variablene. Korrelasjon måles mellom 1 og -1, dess nærmere man er 1 eller -1, jo sterkere lineær sammenheng (Helbæk og Westgaard, 2008). Vi har analysert våre data i henhold til Pearson korrelasjon, og vi kan se at enkelte variabler viser god korrelasjon. Variabler som har en korrelasjon på over 0,6 har vi valgt å anse som gode. Disse variablene og deres samvariasjon vil bli vektlagt i diskusjonskapitlet. En mer detaljert oversikt over korrelasjonsresultatene ligger vedlagt som vedlegg 4.

Oversikt over variablene og korrelasjons resultat:

	Organisasjons- forpliktelse	Tillit	Tilfredshet	Kommunikasjon -Frekvens	Konflikt- løsning
Organisasjons- forpliktelse	1				
Tillit	0,468	1			
Tilfredshet	0,54	0,712	1		
Kommunikasjon -Frekvens	0,457	0,576	0,712	1	
Konflikt- løsning	0,462	0,661	0,716	0,692	1

*Figur 20: Korrelasjonsverdier for variablene*

#### 4.4 Regresjonsanalyse

Regresjonsanalyse er den neste statistiske analysen vi skal ta for oss. En slik analyse benyttes for å studere sammenhengen mellom en avhengig variabel og en eller flere uavhengige variabler. Hovedhensikten er å studere hvorvidt endringer i de uavhengige variablene forklarer endringer i den avhengige variabelen. Som vi presenterte i forskningsmodellen vår i metodekapittelet, har vi to avhengige - og fem uavhengige variabler som vi ønsker å se nærmere på. Man kan ikke bevise noen årsakssammenheng ved å gjennomføre en regresjonsanalyse, men man kan teste om mulige sammenhenger er signifikant forskjellige fra null (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, s. 217). I regresjonsanalysen vår vil vi anvende konfidensintervall med et signifikansnivå på 0,05, fordi våre hypoteser har en positiv forklaringsretning. Dette omtales nærmere i kapittel 4.5 for hypotesetesting.

Når vi foretar en regresjonsanalyse skal vi forsøke å finne ut hvor godt vår regresjonsligning er tilpasset det observerte datamaterialet. Vi må altså regne ut regresjonsligningens forklaringskraft ( $R^2$ ), som forklarer sammenhengen mellom en avhengig variabel og en eller flere uavhengige variabler.  $R^2$  har verdier som ligger mellom 0 og 1. Jo nærmere  $R^2$  er 1, jo bedre er det, da forklaringskraften er større (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, s. 230). Hvis forklaringskraften er under 50 %, betyr det at mer enn 50 % av variasjonen i den avhengige variabelen ikke blir forklart. Dette viser at variasjon befinner seg utenfor modellen vår. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, s. 230)

Jo flere variabler man trekker inn, jo høyere vil  $R^2$  bli. Dersom man trekker inn variabler som ikke er relevante vil  $R^2$  allikevel stige. På bakgrunn av dette er det derfor viktig å være litt kritisk til bruken av  $R^2$ , slik at man ikke får et *for* optimistisk inntrykk av regresjonsmodellens kvalitet. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, s. 231)

I vår analyse vil vi benytte oss av  $R^2$ -justert, som inkluderer antall frihetsgrader inn i formelen for  $R^2$ . Når antall forklaringsvariabler og utvalgsstørrelsen er liten, er det gjerne  $R^2$ -justert som blir foretrukket. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, s. 231)

Vi har testet vår modell for å finne ut om den er signifikant eller ikke, dette kan vi lese ut ifra figur 14 nedenfor. Oversikt over F vises i den siste kolonnen, og beskriver hvor stor relevans

modellen vår har. Stjernene bak F-verdiene i figuren rapporterer signifikansnivået for hver av variablene. Signifikansnivå på 1 % eller mindre indikeres med tre stjerner, signifikansnivå på 5 % eller mindre indikeres med to stjerner og signifikansnivå på 10 % eller mindre indikeres med en stjerne. Jo lavere signifikansnivå, jo bedre er det. Tre stjerner viser altså at signifikansnivået på den respektive variabelen er veldig bra.

	R Square	Adjusted R Square	F
<b>Konfliktløsning</b>	0,604	0,583	28,240 ***
<b>Jobbtilfredshet</b>	0.695	0,674	33,247 ***

*Figur 21: Regresjonsanalyse for våre avhengige variable, signifikansnivå indikeres med stjerner*

#### 4.4.1 Regresjonsanalyse – Konfliktløsning

Vi skal begynne med og se på hvor godt vi har klart å definere begrepet ”konfliktløsning”. Når vi setter alle de uavhengige variablene vi har opp mot konfliktløsning, kan vi se av figur 14 over at det har en R<sup>2</sup>-justert på 0,583. (Fullstendig tabell i vedlegg 5) Det har altså en forklaringskraft R<sup>2</sup>-justert på 58,3 %, dette er å betrakte for god forklaringskraft. Vi ser også av F-verdien og de tre stjernene som indikerer signifikansnivået at det er sterk støtte for vår modell.

Da vi testet de uavhengige variablene opp mot konfliktløsning, kom vi frem til beta-verdiene som vises i figur 15 nedenfor. Bak hver verdi vises signifikansnivået for hver enkelt variabel indikert med antall stjerner, som forklart over. Vi kan se at både tillit og kommunikasjon frekvens har tre stjerner, og dermed har en veldig bra sammenheng i forhold til vår modell.

	Beta
<b>Organisasjonsforpliktelse</b>	0,132
<b>Tillit</b>	0,408 ***
<b>Kommunikasjon.frekvens</b>	0,492 ***
<b>Kommunikasjon.metode4</b>	-0,170 *

*Figur 22: Regresjonsanalyse konfliktløsning, signifikansnivå indikeres med stjerner*

#### 4.4.2 Regresjonsanalyse - Jobbtilfredshet

Vår teori og modell antyder at det er en antakelse mellom våre uavhengige variabler og jobbtilfredshet. Ut ifra regresjonsanalysen har vi kommet frem til at  $R^2$ -justert ligger på 0,674. Det viser at de uavhengige variablene justert har en forklaringskraft  $R^2$ -justert på 67,4 % overfor den avhengige variabelen jobbtilfredshet og vi har da klart å fremstille en modell med en bra forklaringskraft. Som vi ser av figur 16 nedenfor er det tre av variablene som har to stjerner, og vi får dermed støtte for disse variablene i vår modell.

	Beta
<b>Konfliktløsning</b>	0,260 **
<b>Organisasjonsforpliktelse</b>	0,112
<b>Tillit</b>	0,270 **
<b>Kommunikasjon.frekvens</b>	0,250 **
<b>Kommunikasjon.metode4</b>	0,134

*Figur 23: Regresjonsanalyse jobbtilfredshet, signifikansnivå indikeres med stjerner*

#### 4.5 Hypotesetest

Hensikten med å gjennomføre en hypotesetest er å finne ut om påstandene vi utviklet i forskningsmodellen er riktige. Vi skal se om det er en sammenheng mellom teori og empiri. Ved å gjennomføre en statistisk hypotesetest finner vi ut om påstandene kan beholdes eller ikke. Vi må derfor ta utgangspunkt i nullhypotesen ( $H_0$ ), som tilsvarer det motsatte av våre egne alternative hypoteser ( $H_1$ ). Nullhypotesen antar at det ikke er noen korrelert sammenheng mellom de uavhengige og avhengige variablene. En hypotese kan aldri bli bekreftet, men den kan gis støtte for eller bli forkastet. Vi må derfor finne ut om den alternative hypotesen er statistisk signifikant. Med et lavt signifikansnivå styrkes tiltroen til at det kan være en sammenheng. Er signifikansnivået høyt er sammenhengen lav, og hypotesen forkastes (Halvorsen 2011, s.180-181).

Uansett hvilken konklusjon ( $H_0$  eller  $H_1$ ) man kommer frem til, er det en viss sannsynlighet for at man trekker feil konklusjon - enten det er forkastningsfeil eller godtakingsfeil. Vi har valgt å utføre hypotesetesten med signifikansnivå  $\alpha = 0,05$ . Det vil si at vi godtar at det er 5

% sjanse for å gjøre en forkastningsfeil hvis nullhypotesen er riktig. Har alternativhypotesen mindre enn 95 % statistisk sannsynlighet for at det er en signifikant sammenheng, så beholder vi nullhypotesen.

Vi har utført hypotesetestene først og fremst i form av en regresjonsanalyse, men vi har også benyttet oss av Independent Sample T-test. I t-testen benyttes signifikansnivå oppsummert i figur 17 nedenfor, mens signifikansnivået og betaverdiene fra regresjonsanalysen finnes i figur 15 og 16. Mer detaljerte data er vedlagt i vedlegg 5 og 6. Alle analysene er utført i programmet SPSS.

	TILFREDSHET	KONFLIKTLØSNING
Kommunikasjon_metode1-Uformelt	0,458	0,091
Kommunikasjon_metode1-Formelt	0,657	0,231
Kommunikasjon_metode1-Blanding	0,889	0,067
Kommunikasjon_metode2-Brev	Ingen svar	Ingen svar
Kommunikasjon_metode2-Epost	0,217	0,419
Kommunikasjon_metode2-Møter	Ingen svar	Ingen svar
Kommunikasjon_metode2-Uformellprat	0,217	0,419
Kommunikasjon_metode3-Brev	0,116	0,667
Kommunikasjon_metode3-Epost	0,118	0,168
Kommunikasjon_metode3-Møter	0,468	0,745
Kommunikasjon_metode3-Uformellprat	0,112	0,402
Kommunikasjon_retning1-Brev	Ingen svar	Ingen svar
Kommunikasjon_retning1-Epost	0,515	0,653
Kommunikasjon_retning1-Møte	0,020	0,742
Kommunikasjon_retning1-Uformellprat	0,286	0,940
Kommunikasjon_retning2-Beggeveier	0,006	0,004
Kommunikasjon_retning2-Ovenfra/ned	0,029	0,006
Kommunikasjon_retning2-Nedenfra/opp	0,183	0,448
Kommunikasjon_retning3-Beggeveier	0,459	0,247
Kommunikasjon_retning3-Ovenfra/ned	0,459	0,247
Kommunikasjon_retning3-Nedenfra/opp	Ingen svar	Ingen svar

*Figur 24: T-test som viser signifikansnivå for uavhengige variable*

### *4.5.1 Hypotesene testet opp mot konfliktløsning:*

*Hypotese 1a: Jo høyere forpliktelse til organisasjonen, jo bedre konfliktløsning*

Organisasjonsforpliktelse har en positiv beta-verdi på 0,132. Det betyr at hypotesen er argumentert for i riktig retning. P-verdien er på 0,014 (14,3 %), noe som er altfor høyt og vi må derfor forkaste hypotesen. Denne variabelen har en Cronbach-Alpha på 0,687.

*Hypotese 2a: Jo større tillit i organisasjonen, jo bedre konfliktløsning.*

Tillit har en positiv beta-verdi på 0,408\*\*\*. Det betyr at hypotesen er argumentert for i riktig retning. P-verdien på hypotesen er 0,000, som tilsvarer høyest signifikansnivå, noe som er veldig bra. Vi har dermed støtte for hypotesen og kan beholde den. Denne variabelen har en Cronbach-Alpha på 0,661 og regnes som ganske reliabel selv om kravet er 0,7.

*Hypotese 3a: Jo mer uformell kommunikasjon, jo bedre konfliktløsning.*

Kommunikasjonsmetode4 indikerer bare ett spørsmål tilknyttet bedriftens visjon. Denne har en negativ beta-verdi på -0,170\*. Det betyr at hypotesen er argumentert for i feil retning. P-verdien er på 0,083 (8,3 %). Vi har ingen direkte hypotese tilknyttet visjon, så den kan derfor ikke gis støtte for. Dessuten er signifikansnivået for høyt.

Kommunikasjonsmetode1 (t-test) som indikerer hvilken metode som benyttes for å formidle informasjon, viser uformelt en p-verdi på 0,599. Mens formelt viser en p-verdi på 0,294, og en blanding viser p-verdi på 0,211. Det betyr at vi ikke har støtte for hypotesen og må derfor beholde nullhypotesen.

*Hypotese 4a: Jo hyppigere kommunikasjon, jo bedre konfliktløsning.*

Kommunikasjon frekvens (hyppighet) har en positiv beta-verdi på 0,492\*\*\*. Det betyr at hypotesen er argumentert for i riktig retning. P-verdien er på 0,000, det vil si et høyest signifikansnivå på 0 %, og vi har derfor støtte for hypotesen og kan beholde den. Denne variabelen regnes som reliabel med en Cronbach-Alpha på 0,9.

*Hypotese 5a: Jo mer tosidig kommunikasjon, jo bedre konfliktløsning.*

kommunikasjonsretning2 (t-test) begge veier (tosidig) har en p-verdi på 0,000. Det har også ovenfra og ned (ensidig), mens nedenfra og opp har en p-verdi på 0,174 (17,4 %).



Kommunikasjonretning<sup>3</sup> begge veier (tosidig) har et signifikansnivå på 0,102 (10,2 %), det har også ovenfra og ned (ensidig), mens nedenfra og opp har ingen valgt. På grunnlag av dette gis det støtte for vår alternativ hypotese, og vi forkaster nullhypotesen.

### *4.5.2 Hypotesene testet opp mot jobbtilfredshet:*

*Hypotese 1b: Jo mer forpliktet man føler seg til allianseinngåelsen, jo høyere jobbtilfredshet.*

Organisasjonsforpliktelse har en positiv beta-verdi på 0,112. Det betyr at hypotesen er argumentert for i riktig retning. P-verdien for hypotesen er 0,163 (16 %), noe som betyr at den er altfor høy. Vi må derfor forkaste alternativ hypotesen og beholde nullhypotesen.

*Hypotese 2b: Jo mer opplevd tillit i organisasjonen, jo høyere tilfredshet rundt alliansen.*

Tillit har en positiv beta-verdi på 0,270\*\*. Det betyr at hypotesen er argumentert for i riktig retning. P-verdien er 0,006 (0,6 %), som betyr at vi har støtte for hypotesen og dermed kan forkaste nullhypotesen. Denne variabelen er også reliabel iht. Cronbach-Alpha analysen vi har foretatt.

*Hypotese 3b: Jo mer uformell kommunikasjon, jo større jobbtilfredshet blant de involverte i alliansen.*

Kommunikasjonsmetode<sup>1</sup> (t-test) uformelt viser en p-verdi på 0,663 (66,3 %) på tilfredshet. Vi ser også at kommunikasjonsmetode<sup>1</sup> formelt viser et p-verdi på 0,904, og kommunikasjonsmetode<sup>1</sup> blanding viser en p-verdi på 0,918 på tilfredshet. Dette betyr at det ikke kan gis støtte for vår hypotese, og vi må beholde nullhypotesen.

Kommunikasjonsmetode<sup>4</sup> (visjon) har en beta-verdi på 0,134. Hypotesen er derfor argumentert for i riktig retning. Signifikansnivået er på 0,128 (12,8 %), noe som er altfor høyt. Det betyr at vi må beholde nullhypotesen. Denne tar for seg bare ett spørsmål for variabelen kommunikasjonsmetode og har ingen direkte hypotese.

*Hypotese 4b: Jo hyppigere kommunikasjon rundt en allianseinngåelse, jo større tilfredshet.*

Kommunikasjon frekvens (hyppighet) har en positiv beta-verdi på 0,250\*\*. Det betyr at hypotesen er argumentert for i riktig retning. Signifikansnivået er 0,014 (1,4 %), og vi har

derfor støtte for alternativhypotesen vår, og kan beholde hypotesen. Denne variabelen er reliabel iht. Cronbach-Alpha analysen vi har foretatt.

*Hypotese 5b: Jo mer tosidig kommunikasjon i en ny allianse, jo større tilfredshet gir det.*

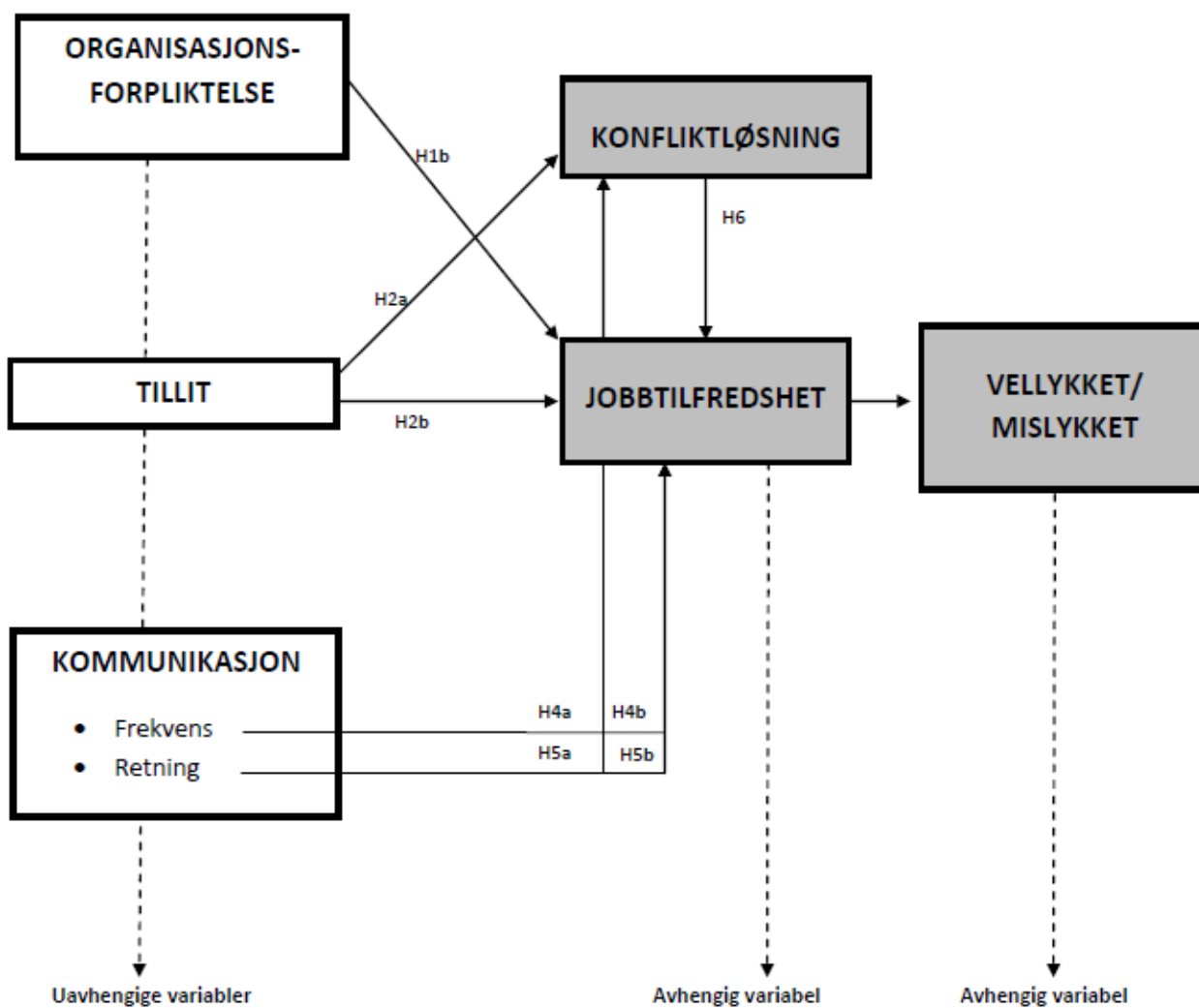
Kommunikasjonsretning2 (t-test) begge veier (tosidig) har et signifikansnivå på 0,000 (0 %). Det har også ovenfra og ned (ensidig), mens nedenfra og opp (ensidig) har et signifikansnivå på 0,032 (3,2 %). Kommunikasjonretning3 begge veier (tosidig) har et signifikansnivå på 0,059 (5,9 %), det samme har ovenfra og ned (ensidig), mens nedenfra og opp har ingen valgt. Det gis derfor støtte for hypotesen slik at vi kan beholde den, og forkaste nullhypotesen.

*Hypotese 6: Jo bedre konfliktløsning, jo bedre jobbtfredshet.*

Konfliktløsning har en positiv beta-verdi på 0,260\*\*, og hypotesen er derfor argumentert for i riktig retning. Signifikansnivået er på 0,014 (1,4 %). Vi har derfor støtte for hypotesen og kan forkaste nullhypotesen.

## 4.6 Ny modell

Etter å ha testet hypotesene til forskningsmodellen vår, har vi laget en ny modell med de gjeldende hypotesene, som har fått støtte i vår undersøkelse. Den nye modellen er fremstilt nedenfor:



*Figur 25: Ny modell for gjeldende hypoteser*

### 5.0 Diskusjon

#### 5.1 Generelt

I dette diskusjonskapittelet skal vi se på teorien fra kapittel 2 i forhold til de statistiske dataene vi kom frem til i kapittel 4. Vi skal her tolke resultatene vi kom frem til i undersøkelsen, i tillegg til styrker og svakheter ved oppgaven vår. Vi skal ut ifra dette også komme med implikasjoner til ledelsen/06565 Drosjene, samt oppfordringer til hva som kan studeres videre innen emnet. Analyseformålet for denne oppgaven var, *"hvorfør mislykkes allianser?"*. Vi ønsket å undersøke hvordan organisasjonsforpliktelse, tillit og kommunikasjon påvirker utfallet av en allianseinngåelse. For å undersøke dette nærmere ble det gjennomført en spørreundersøkelse blant ansatte, sjåførere og eiere i bedriften 06565 Drosjene. Teoriene vi har benyttet oss av er godt dokumentert i tidligere forskning. I kapittel 3 hvor vi omtalte den metodiske fremgangsmåten, viste vi verktøyene vi ville anvende for å teste våre teorier om emnet.

#### 5.2 Teoretisk bidrag

I arbeidet med denne bacheloroppgaven har vi benyttet eksisterende teorier for å undersøke vårt analyseformål. Det er gjennomført lite forskning på hvilke interne faktorer som kan ha betydning for hvorfor allianser mislykkes. Vår oppgave har dermed bidratt med å undersøke dette nærmere. Siden det er lite forskning på akkurat dette område kan det tenkes at det er flere faktorer som burde tas hensyn til. De variablene som vi har brukt har vi valgt ut i fra teoriene, men valget av disse variablene er i stor grad tilpasset situasjonen til oppdragsgiver. Det teoretiske bidraget vi har kommet frem til vil derfor være mest rettet mot oppdragsgiver, som vi tar for oss i punkt 5.4. Under dette punktet vil vi i stedet se på det teoretiske bidraget på et mer generelt grunnlag.

Etter å ha analysert dataene har vi kommet frem til at enkelte av våre antakelser ut i fra teoriene ikke stemmer i vår undersøkelse. Dette gjelder blant annet korrelasjonen mellom de ulike variablene. Organisasjonsforpliktelse viser seg å ikke være korrelert med hverken jobbtfredshet eller konfliktløsning, slik vi først antok. En årsak til at dette ikke stemmer overens i vår undersøkelse kan være at taxibransjen generelt ikke har noen sterk form for

organisasjonsforpliktelse, fordi taxisjåfører fungerer som selvstendig næringsdrivende. Det kan altså bety at disse begrepene har en bedre korrelasjon ved en annen situasjon enn den vi har undersøkt.

Videre viser analysene at reliabiliteten i begrepene våre er tilfredsstillende, selv om de fleste har en cronbach alpha på rundt 0,6. Det kan derfor tenkes at undersøkelsen kunne vært utført med flere spørsmål som beskriver disse begrepene bedre. Det gjelder først og fremst jobbtfredshet. Vi betrakter likevel begrepene som reliable og gode mål for undersøkelsen.

Hypotesetestingen viser at de fleste antakelsene fra vår forskningsmodell stemmer. Det vil si at: større tillit, hyppigere kommunikasjon og mer tosidig kommunikasjon bidrar til bedre konfliktløsning og jobbtfredshet. Samtidig bidrar bedre konfliktløsning til bedre jobbtfredshet. De resterende variablene viser seg dermed å ikke ha noen sammenheng i vår undersøkelse. Det vil si organisasjonsforpliktelse, som vi nevnte, samt kommunikasjonsmetoden uformell kommunikasjon.

Ut ifra dataene fra undersøkelsen ser vi også at det kan være flere sammenhenger mellom variablene enn hva vi har argumentert for i teorikapittelet og i forskningsmodellen. Tillit viser seg å være korrelert med kommunikasjonsfrekvens.

### 5.3 Validitet

Som vi nevnte i kapittel 3.10 dreier validitet seg om hvor godt man måler det man har som hensikt å måle (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010, s. 51). Validitet handler om hvorvidt man måler det som er ment å måle, og om den testen man foretar kan brukes til å ta beslutninger. Det finnes mange former for validitet, vi har blant annet ekstern validitet.

Ekstern validitet innebærer i hvilken grad resultatene fra en studie kan ha betydning for lignende situasjoner (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010, s. 49). Våre funn er i all hovedsak basert på taxi næringen og bedriften 06565 Drosjene. Allikevel er det ekstern gyldighet i

funnene våre, og de er derfor relevante også for andre næringer. Dette omtales nærmere i neste kapittel, 5.4.

En annen form for validitet vi vil trekke inn, er statistisk konklusjonsvaliditet. For å finne ut om vi har nok statistisk grunnlag for å trekke konklusjoner, brukes denne formen for validitet. Hvis undersøkelsen vi gjennomfører har liten reliabilitet, er dette med på å svekke den statistiske konklusjonsvaliditeten (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010, s. 102). I vår undersøkelse fikk vi inn 79 besvarte spørreskjemaer av 140 mulige. Dette anså vi som tilstrekkelig statistisk grunnlag for å utføre de statistiske analysene vår studie inneholder.

Begrepsvaliditet er en type validitet som er svært aktuell i vår studie. Begrepsvaliditet handler om å utforske sammenhengen mellom et teoretisk begrep, og dette begrepets operasjonalisering (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010, s. 49). Vi er i vår analyse avhengig av en god operasjonalisering av variablene vi har benyttet. Som nevnt i kapittel 3.7 benyttet vi oss derfor blant annet av Handbook of Marketing scales (Bearden og Netemeyer 1999) da vi utformet spørreundersøkelsen. Begrepsvaliditet kan måles ved å se på konvergent validitet. Konvergent validitet tester om spørsmålene/utsagnene som er ment å måle den samme teoretiske variablene, er høyt korrelert med hverandre (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010, s. 100). Vi sikret begrepsvaliditeten vår ytterligere ved at oppdragsgiver, Anstein Kvam så over spørreskjemaet vårt før det ble sendt ut til respondentene. Han kom da med tilbakemeldinger på utforming og språk som vi kunne forbedre.

Den siste formen for validitet vi ønsker å trekke inn er intern validitet. Intern validitet går ut på om kausaliteten i undersøkelsen er god nok (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010, s. 49). For å få høy internt validitet er man avhengig av å gjøre eksperimenter, men dette var ikke aktuelt for vår studie. Pilene i vår forskningsmodell henger godt sammen, da vi har brukt tidligere publiserte studier og vitenskapelig testet teori. Vi har dermed sterk teoretisk bakgrunn for vår modell og dens pilretninger.

### 5.4 Implikasjoner for ledelsen

Oppgaven har presentert variabler som kan være med å påvirke om en allianse lykkes eller ikke. Vi har undersøkt om tillit, grad av organisasjonsforpliktelse og måten man velger å kommunisere på vil påvirke tilfredsheten rundt en allianse. Vi kan dermed vise til at studien har implikasjoner for ledelse og organisering av endringsprosjekter på flere områder. Funnene i denne undersøkelsen kan kun brukes av 06565 Drosjene, dette på grunn av at spørreundersøkelsen er tilpasset bedriften. Teorien, erfaringene og metodene kan likevel brukes av andre interessenter, selv om resultatene knyttes til 06565 Drosjene.

Analysen viser at innen enkelte områder varierer svarene stort, noe som kan tyde på at det eksisterer forskjellige oppfatninger innad i de to firmaene. Mange føler seg forpliktet til 06565 Drosjene. Spørsmålet rundt introduksjonskurset tyder på at dette kurset hadde svært liten virkning, mange svarer at gjennomføringen ikke skapte mer forpliktelse/eierskap. Det er som nevnt i teori delen viktig å skape gjensidig forpliktelse mellom alliansepartene. Dette kan gjøres gjennom å skape en felles arena for sentralene, som muliggjør inkludering av alle til en viss grad. For å skape forpliktelse og engasjement rundt en allianse, står inkludering sentralt, både i forarbeid og underveis. Dette kan også knyttes til tilfredshet. Mange bemerker at viktigheten rundt det å få ta del i avgjørelser og gjennom å ha en felles arena åpner dette for muligheter til deltakelse for ansatte. En arena muliggjør situasjoner for å bli hørt og kunne bidra i ulike settinger. Det kan for eksempel dreie seg om å sette opp et møte per måned for å informere og skape deltakelse i prosessen, helst i forkant. Arenaen vil da kunne brukes til formidling av hensikt, fortjenester av samarbeidet osv. Dette gir også lederen en mulighet til å opparbeide seg tillit og forpliktelse, gjennom at folk føler de blir tatt på alvor og blir hørt.

Tillit er utslagsgivende for om man vil lykkes med endringsprosessen som alliansen innebærer. Undersøkelsens resultater viser splittede meninger rundt tillit til at ledelsen tar de rette valgene for organisasjonene/enkeltindividene, noe som kan tyde på at det er mangel på tillit mellom ledelse og eiere/ansatte. Forskningsresultater rundt tillit gjort av Kaufmann og Kaufmann (2009), viser at tillit er en av faktorene som arbeidere rangerer høyest blant lederegenskaper. Mangelfull tillit i organisasjoner kan føre til at ansatte vil være negative til lederens beskjeder og forslag. Tillit og konfliktløsning henger også tett sammen.

Resultatene viser at en stor andel mener eventuelle konflikter i alliansen skyldes uoverensstemmelse mellom sentralene. Dette kan tyde på at det er mangler rundt den felles merkevaren og samarbeidet.

God kommunikasjon er også vesentlig når man samarbeider med andre. De fleste mener at kommunikasjonen er en blanding av formell og uformell. E-post er den mest benyttede informasjonskanalen og de fleste foretrekker det slik, men en liten andel ønsker informasjonsmøter. Dette er egentlig et motargument for hva vi oppfattet da vi innhentet resultatene av spørreundersøkelsen. Spørreundersøkelsen ble sendt ut på e-post og lagt ut på stasjonene, noe som resulterte i kun 33 svar. I et forsøk på å få inn flere svar, ringte vi respondentene, hvor en andel svarer at de ikke sjekker mailen så ofte. En del har sett mailen men velger allikevel å ikke gjøre noe med det. Som vi var inne på i teorikapitlet, kan man formidle rik informasjon gjennom e-post. Denne informasjonen vil derimot ikke nå frem til mottakeren like godt som når informasjon formidles ansikt til ansikt, som for eksempel ved møter. E-post kan anses som formell kommunikasjon, noe som understreker en prosentandels oppfatninger om at informasjon flyter ovenfra og ned. Det eksisterer likevel en generell oppfattelse av at det er dialog begge veier. De fleste fikk informasjon om inngåelsen gjennom møte og e-post, men noen svarer også uformell prat, noe som forsterker vår oppfatning om at folk kanskje ikke sjekker e-posten så ofte. Det foreligger også ulike oppfatninger rundt kommunikasjonens hyppighet, noe som kan tyde på at det finnes forbedringspotensialer.

Opprettelse av et intranett for organisasjonene kunne vært en mulighet for å forbedre kommunikasjonen og informasjonsdelingen i en allianseprosess. Ledere har som nevnt i teoridelen en viktig arbeidsoppgave, gjennom å sørge for at informasjon blir formidlet hensiktsmessig samt å bygge relasjoner med sine partnere. Dette vil kunne slå positivt tilbake på bedriften.

Oppsummert har vi kommet frem til at inkludering ved allianseingåelser er spesielt viktig i taxi yrket, siden man er selvstendig næringsdrivende samtidig som man er en del av et fellesskap. Denne blandede følelsen kan gjøre at man i utgangspunktet vil være skeptisk til



endringer. Svarene rundt hyppighet viser at det kanskje har vært lite inkludering, og lite informasjon om hva som skjer rundt alliansen (inngåelsen, gjennomføring, oppløsning). Og at oppbygging av relasjoner og tillit er svært viktig, noe som kan virke mangelfullt i dette samarbeidet.

### 5.5 Debriefing

Da førsteutkastet på bacheloroppgaven vår var klart, møtte vi oppdragsgiver, Anstein Kvam, for debriefing av studien vi har gjennomført. Vi presenterte analyseresultatene og våre funn. I denne forbindelse ønsket vi en tilbakemelding fra oppdragsgiver på hva de har fått ut av dette samarbeidet. Dokumentet ligger vedlagt i vedlegg 7. Her reflekteres det også over hva som kunne vært gjort annerledes fra ledelsens side, etter å ha lest oppgaven vår.

### 5.6 Videre studier

Forhåpentligvis kan resultatene av denne studien inspirere til videre forskning innenfor fagområdet. Studier i samme retning vil kunne bringe oss enda nærmere en forståelse av årsaker til at allianser mislykkes og kanskje andre kan teste flere variable enn hva vi har fått gjort.

Vi har ikke tatt stilling til organisasjonskultur i vår oppgave, men vi mener dette kan være en faktor som bør studeres videre. Grunnen til dette er at kultur har en større betydning i organisasjoner, enn hva vi har lagt vekt på i vår oppgave.

Mye av forskningen på allianser baserer seg på hva som skal til for å lykkes, så det kan i fremtiden være interessant å studere nærmere årsaker til hvorfor allianser mislykkes. Dette kan også ses på som en svakhet for vår studie, fordi det finnes lite som helt konkret kan sammenlignes opp mot allianser og hvorfor de mislykkes.

Det bør forskes mer på startfasen i allianseinnngåelser, da dette er en svært viktig fase for det videre samarbeidet, slik vi har skrevet tidligere i oppgaven. Det kan studeres nærmere på hva som bør gjøres i denne fasen, da vi ser ut ifra vår undersøkelse at introduksjonskurset hadde svært liten virkning. Dette er omtalt i kapittel 5.4, implikasjoner for ledelsen.

Ved forskning på dette temaet kan det også gjøres grundigere analyser i forhold til deskriptiv statistikk. Det kan for eksempel forskes på om individets stilling eller ansiennitet har noe og si for resultatet av analysene på variablene. På grunn av begrensede ressurser og tid, har ikke vi hatt muligheten til å gå i dybden på hver enkelt variabel. Dette kunne også vært interessant å studere videre, for å kunne få enda mer konkrete resultater enn hva vi har oppnådd.

### 6.0 Konklusjon

I denne konklusjonen vil vi forsøke å besvare vår problemstilling og forskningsmodell. Vi har i løpet av dette semesteret lært å bygge opp vår egen oppgave, samt tilnærmet oss nye kunnskaper om temaet vi har arbeidet med.

Vår problemstilling, som vi gjennom dette arbeidet har forsøkt å besvare, er *hvorfor allianser mislykkes*. Metoden vi har benyttet for å studere dette er en spørreskjemaundersøkelse som ble gjennomført blant ansatte, eiere og sjåførere i 06565 Drosjene. I vår forskningsmodell skulle vi undersøke en eventuell sammenheng mellom begrepene tillit, kommunikasjon, organisasjonsforpliktelse og konfliktløsning i forhold til jobbtilfredshet. Etter datainnsamlingen fra vår oppdragsgiver, 06565 Drosjene og gjennomføring av analysene, fikk vi relativt god støtte for vår forskningsmodell. Vi fikk støtte for alle våre variable, med unntak av den uavhengige variabelen, organisasjonsforpliktelse. Korrelasjonsanalysen vi utførte viser at det er en sammenheng i forhold til organisasjonsforpliktelse. Regresjonsanalysen derimot, viser at denne sammenhengen er for lav i dette tilfellet.

Vi har ikke funnet noen direkte årsak til at allianser mislykkes gjennom dette studiet, men vi ser at de uavhengige variablene i modellen vår har stor betydning. Vi mener derfor at forskningsmodellen som er lagt til grunn i denne oppgaven er gjeldende. Vår studie viser at det er svært viktig at disse faktorene er til stede under og gjennom en allianseinnngåelse. Vi kan allikevel ikke se på våre resultater som absolutte fakta, men kun veiledende. Dette på grunn av at vi har hatt visse begrensninger, som nevnt underveis i oppgaven.

At bedrifter går inn i allianser er ikke ensbetydende med at man lykkes bedre i markedet enn hva man ville gjort alene. Denne studien er et bevis på nettopp dette, da man i taxibransjen ikke alltid lykkes selv om man er stor. I sammenslåingen av Gjøvik Taxi og Lillehammer Taxi, viste det seg at oppløsning av alliansen skulle bli den beste løsningen for alle involverte.

Gjennom dette arbeidet har vi fått økt forståelse for temaet og sammenhengene som er beskrevet i forskningsmodellen. Vi har også fått bedre forståelse for hva de ulike variablene vi har benyttet oss av, har og si for allianseinnngåelser. Gjennom utarbeidelsen av resultatene

## Allianser

---

har vi sett flere områder innen dette temaet som kan være interessant å jobbe videre med. Allianseinnngåelser er et vidt tema, som det bør forskes videre på, da det er svært aktuelt.

## 7.0 Litteraturliste

Allen, Natalie J., Meyer, John P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. I: *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Bearden, W. O. og R. G. Netemeyer (1999) *Handbook of marketing scales: multi-item measures for marketing and consumer behavior research*. Thousand Oaks, Calif., Sage Publications.

Child, J. & Faulkner, D. (1998) *Strategies of Co-operation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Dalland, O. (2007) *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Dialecta (2012) 06565 Drosjene [online] URL: <http://www.dialecta.no/06565drosjene> (10.02.2012)

Einarsen S. og Skogstad A. red. (2011) *Det gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Gripsrud, G., U. H. Olsson og R. Silkoset (2010) *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Halvorsen, K. (2011) *Å forske på samfunnet*. Oslo: J.W. Cappelens Forlag as.

Helbæk, M. og S. Westgaard (2008) *Statistikk: kort og godt*. Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagboklaget.

Judge, T. A., C. J. Thorsen, J. E. Bono og G. K. Patton (2001) The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. I: *Psychological Bulletin*, 127, s. 376-407.

Kaufmann, G. og A. Kaufmann (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kongsvik, T. (2006) Lederkommunikasjon i endringsprosesser [online], Magma, URL: <http://www.magma.no/lederkommunikasjon-i-endringsprosesser> (22.02.2012)

Kotter, John P. (2007) Leading Change. Why transformation efforts fail. I: *Harvard Business Review*, s.92-107.

Kotter, John P. (1996) *Leading Change*. Boston, Mass. I: *Harvard Business School Press*.

- Kumar, N. (1996) The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships. I: *Harvard Business Review*, November-December, s. 92-106.
- Lunnan, R. og Nygaard, A (2011) *Strategiske allianser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lunnan, R., S. A. Haugland (2008) Predicting and Measuring Alliance Performance: A Multi-Dimensional Analysis. I: *Strategic Management Journal*. 29(5) s. 545-556.
- Martinsen, Lund Øyvind (2010) *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Meyer, J. P., L. J. Stanley, og N. M. Parfyonova (2012) Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. I: *Journal of Vocational Behavior*. Volume 80, Issue 1, February 2012, s. 1–16.
- Meyer, John P., Stanley, David J., Herscovitch, Lynne og Topolnytsky, Laryssa (2002) Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. I: *University of Western Ontario*.
- Meyer, J.P. og Allen, N.J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. I: *Human Resource Management Review*, 1 (1991), s. 64–89.
- Mohr J. og Nevin R. (1990) Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. I: *Journal of Marketing*. Vol. 54, No 4 (Okt, 1990), s. 36-51
- Mohr, J. og Spekman, R. (1994) Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. I: *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 135-152.
- Moorman, C., R. Deshpandé og G. Zaltman (1993) Factors affecting trust in market research relationships. I: *Journal of marketing*, Vol. 57. No 1 (Jan, 1993) s. 81-101.
- Morgan, R.M. og Hunt, S.D. (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. I: *Journal of Marketing*, 58 (juli), s. 20-38.
- Nygaard, Arne (2007) *Alliansebygging. Strategi, nettverk, marked*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Spekman, R.E., T.M. Forbes, L.A. Isabella, T.C. MacAvoy (1998) Alliance management: a view from the past and a look to the future I: *Journal of Management Studies*. 35(6) s. 747-772.
- Spector, P. (1997) *Job satisfaction: application, assessment, cause and consequences*. California: Sage.

Supphellen, M. og Haugland S. A. (2002) *Identifikasjon og ledelse av langsiktige merkeallianser: Et rammeverk* [online], Magma, URL: <http://www.magma.no/identifikasjon-og-ledelse-av-langsiktige-merkeallianser-et-rammeverk> (22.02.2012)

Taxi Drift (2012) 06565 Drosjene [online] URL: [www.taxi-drift.no](http://www.taxi-drift.no) (10.02.2012)

Thompson, A, Strickland, A, og Gamble, I. (2010) *Crafting and Executing Strategy*. New York: McGrawHill.





## Vedlegg 1: Spørreskjema for undersøkelsen

### Spørreundersøkelse

Denne spørreundersøkelsen foretas i forbindelse med gjennomføring av bacheloroppgave ved Høgskolen i Gjøvik 2012.

Hensikten med spørreskjemaet er å kunne finne informasjon rundt inngåelsen av allianser, og hvorfor allianser ofte mislykkes. Opprettelsen av 06565 drosjene blir sett på som en allianse.

Spørreundersøkelsen vil være anonym. Den består av ulike utsagn som er rangert fra en til sju. En er svært uenig og sju er svært enig, i midten finnes en verken/eller. Kryss av kun på en rute per spørsmål.

Takk for at du tar deg tid til å besvare denne spørreundersøkelsen! ☺

Hvilken stilling har du?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sjåfer	Eier	Ansatt

Hvilken drosjesentral er du tilknyttet?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gjøvik	Lillehammer

Kjønn

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dame	Mann

Hvor lenge har du vært tilknyttet Gjøvik/Lillehammer?

Ca _____ år
-------------

Ta stilling til følgende utsagn:

#### Organisasjonsforpliktelse:

1. Jeg føler meg forpliktet til organisasjonen 06565-drosjene etter allianseinngåelsen.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
Svært uenig	Verken/eller					Svært enig

2. Etter introduksjonskurset som ble holdt i forbindelse med allianseinngåelsen følte jeg meg mer forpliktet til 06565 drosjene.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
Svært uenig	Verken/eller					Svært enig

3. Jeg har vært opptatt av å fremme merkenavnet 06565 drosjene siden allianseinngåelsen.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
Svært uenig	Verken/eller					Svært enig

**SVARFRIST: Innen onsdag 7. mars**

#### Tillit:

4. Det er viktig for meg å oppleve tillit hos ledelsen i 06565-drosjene.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
Svært uenig	Verken/eller					Svært enig

5. Jeg stoler på at ledelsen i 06565-drosjene tar de rette valgene, og som er til det beste for meg.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
Svært uenig	Verken/eller					Svært enig

6. Jeg føler at jeg kan dele fortrolig informasjon med mine kollegaer / ledelsen.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
Svært uenig	Verken/eller					Svært enig

#### Tilfredshet:

7. Etter allianseinngåelsen av 06565 drosjene har jeg følt meg tilfreds med å representere organisasjonen.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
Svært uenig	Verken/eller					Svært enig

8. Ledelsen i 06565-drosjene er opptatt av hvordan jeg har det på jobben.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
Svært uenig	Verken/eller					Svært enig

9. Det er viktig for meg å ta del i avgjørelser som gjelder 06565-drosjene.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
Svært uviktig	Verken/eller					Svært viktig

## Allianser

### Kommunikasjon:

Metode:

10. Hvordan formidles/kommuniseres informasjon i virksomheten?

Uformelt     Formelt     En blanding

11. Hvilken kanal blir mest benyttet til å formidle informasjon?

Brev     E-post     Møter     Uformell prat

12. Hvilken kanal foretrekker du å få informasjon gjennom?

Brev     E-post     Møter     Uformell prat

13. Jeg er kjent med den nye visjonen til 06565 drosjene etter inngåelsen av denne alliansen.

1     2     3     4     5     6     7  
Svært uenig    Verken/eller    Svært enig

Frekvens:

14. Hvor hyppig har kommunikasjonen mellom deg og ledelsen i 06565 Drosjene vært siden allianseinnngåelsen?

1     2     3     4     5     6     7  
Lite hyppig    Verken/eller    Svært hyppig

15. Ledelsen i 06565-drosjene kommuniserer kontinuerlig med oss/meg.

1     2     3     4     5     6     7  
Svært uenig    Verken/eller    Svært enig

Retning:

16. Hvordan fikk du informasjon om allianseinnngåelsen?

Brev     E-post     Møte     Uformell prat

17. Hvordan flyter informasjonen mellom deg og ledelsen i 06565 drosjene?

Begge veier (tosidig)     Ovenfra og ned (ensidig)     Nedenfra og opp (ensidig)

18. Hvordan foretrekker du at informasjonen mellom deg og ledelsen i 06565 drosjene skal flyte?

Begge veier (tosidig)     Ovenfra og ned (ensidig)     Nedenfra og opp (ensidig)

Konfliktløsning:

(Definisjon, konflikt: En situasjon der to personer, en person og en gruppe eller to grupper føler seg forhindret eller frustrert av en annen part. (van de Vliert, 1998))

19. Jeg synes at mine tilbakemeldinger til ledelsen blir tatt på alvor/tatt hånd om.

1     2     3     4     5     6     7  
Svært uenig    Verken/eller    Svært enig

20. Ledelsen/06565 drosjene gjør en innsats for å løse eventuelle konflikter som oppstår.

1     2     3     4     5     6     7  
Svært uenig    Verken/eller    Svært enig

21. I hvilken grad mener du at eventuelle konflikter i 06565 drosjene skyldes uoverensstemmelser mellom Lillehammer Taxi og Gjøvik Taxi.

1     2     3     4     5     6     7  
Svært liten grad    Verken/eller    Svært stor grad

## Vedlegg 2: Reliabilitetsanalysens Cronbach Alpha verdier

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	79	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	79	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Organisasjonsforpliktelse:

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.687	3

### Tillit:

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.661	3

### Tilfredshet:

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.570	3

### Kommunikasjon-fekvens:

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.900	2

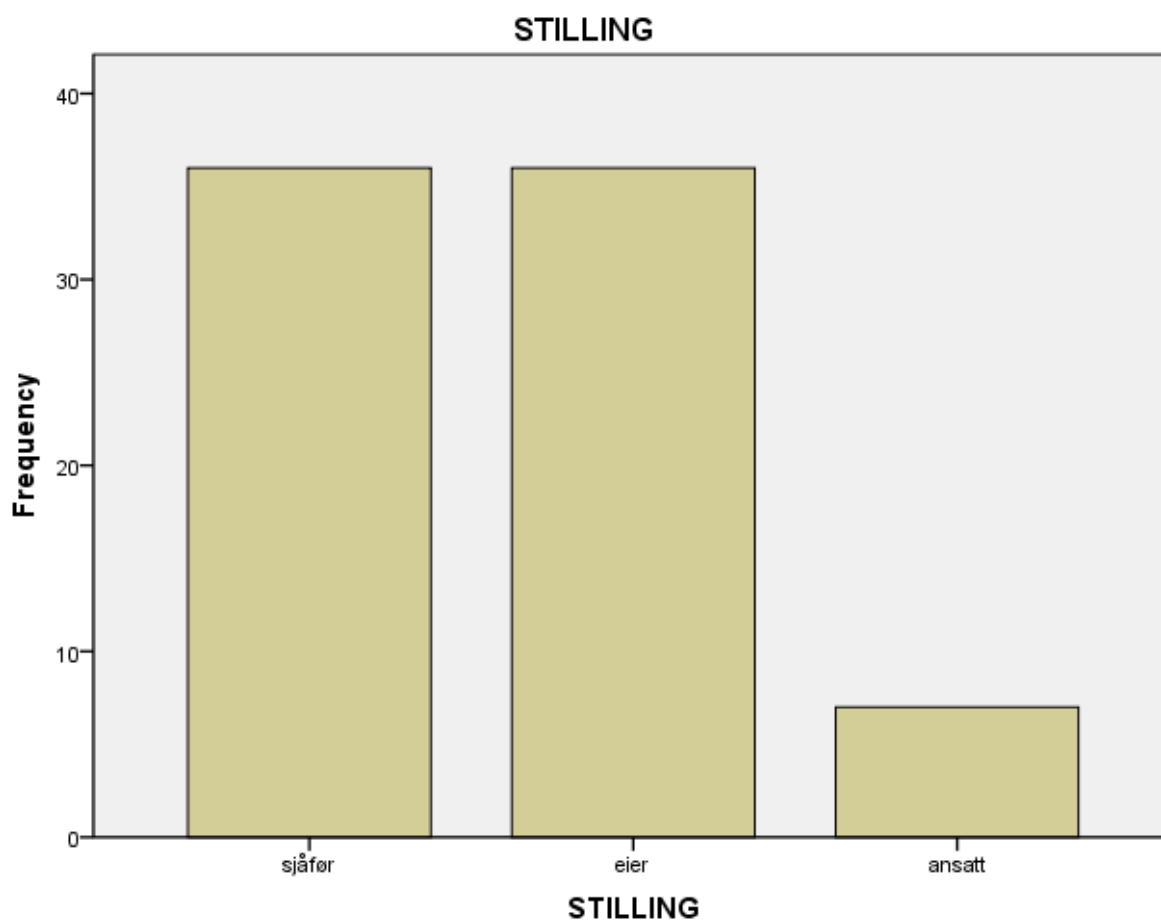
### Konfliktløsning:

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.662	3

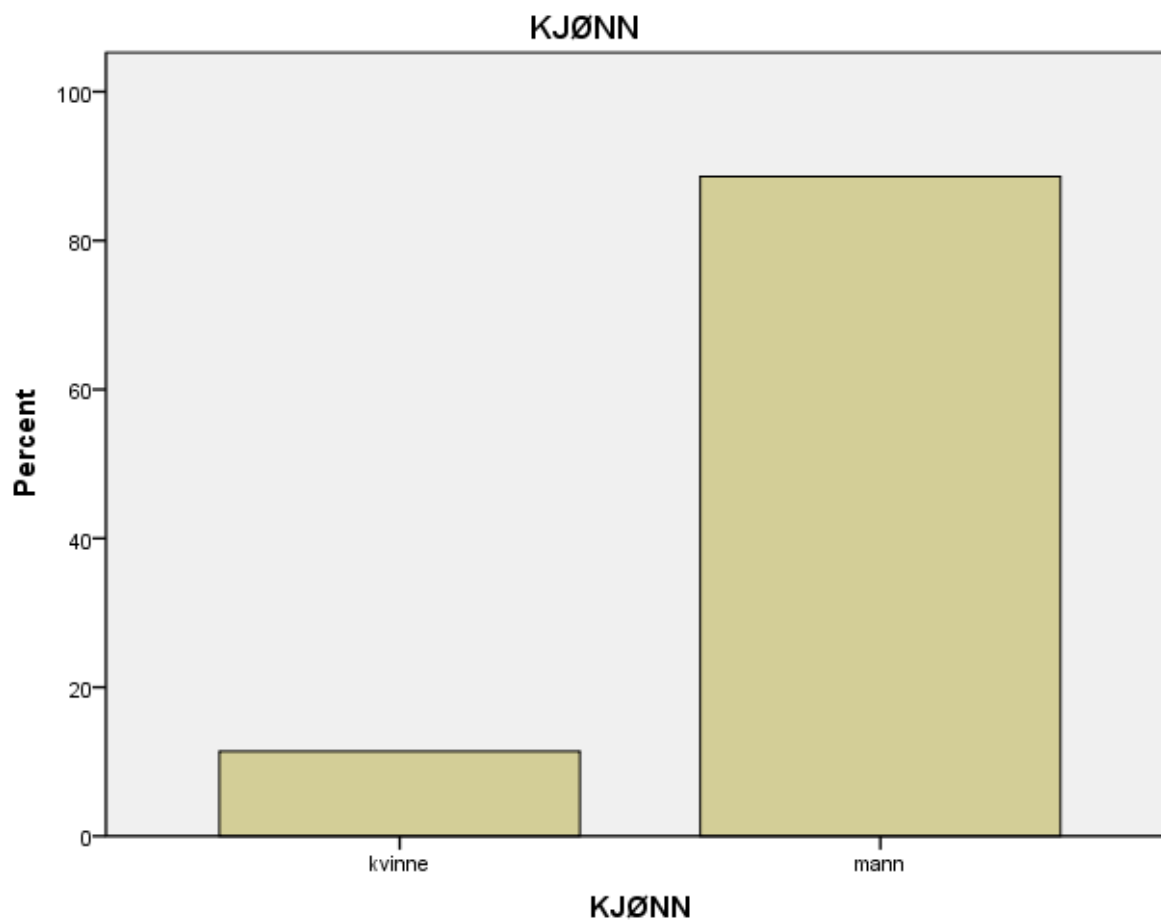
## Vedlegg 3: Deskriptiv statistikk

		STILLING			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sjåfør	36	45.6	45.6	45.6
	Eier	36	45.6	45.6	91.1
	Ansatt	7	8.9	8.9	100.0
	Total	79	100.0	100.0	



# Allianser

		KJØNN			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kvinne	9	11.4	11.4	11.4
	Mann	70	88.6	88.6	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

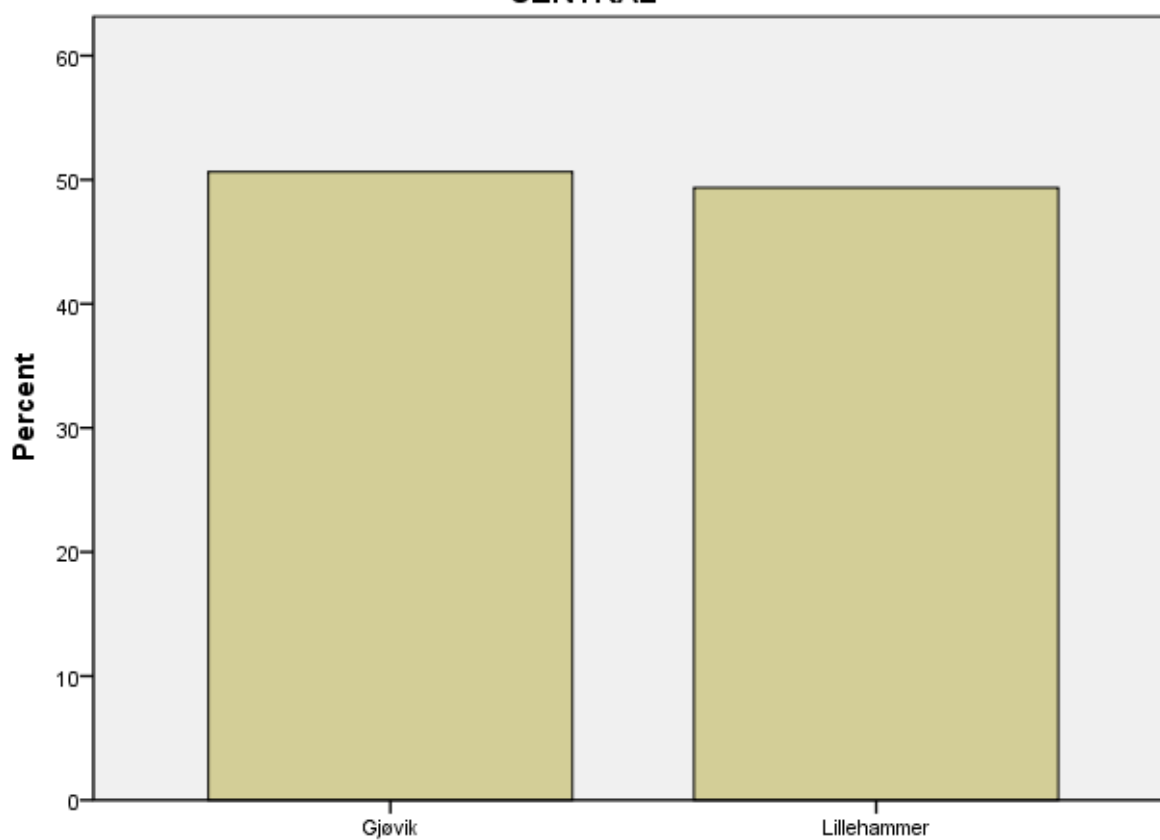


# Allianser

**SENTRAL**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Gjøvik	40	50.6	50.6	50.6
	Lillehammer	39	49.4	49.4	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

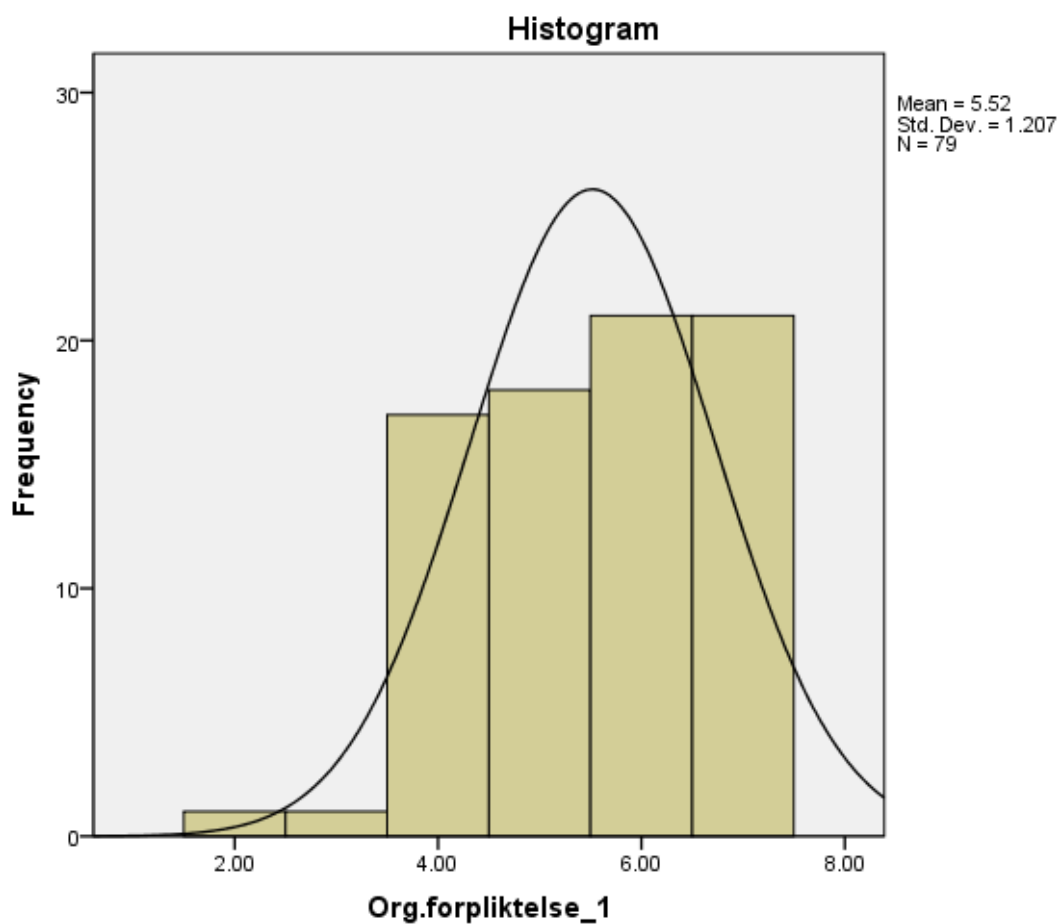
**SENTRAL**



**SENTRAL**

**1. Jeg føler meg forpliktet til organisasjonen 06565 Drosjene etter allianseinngåelsen.**

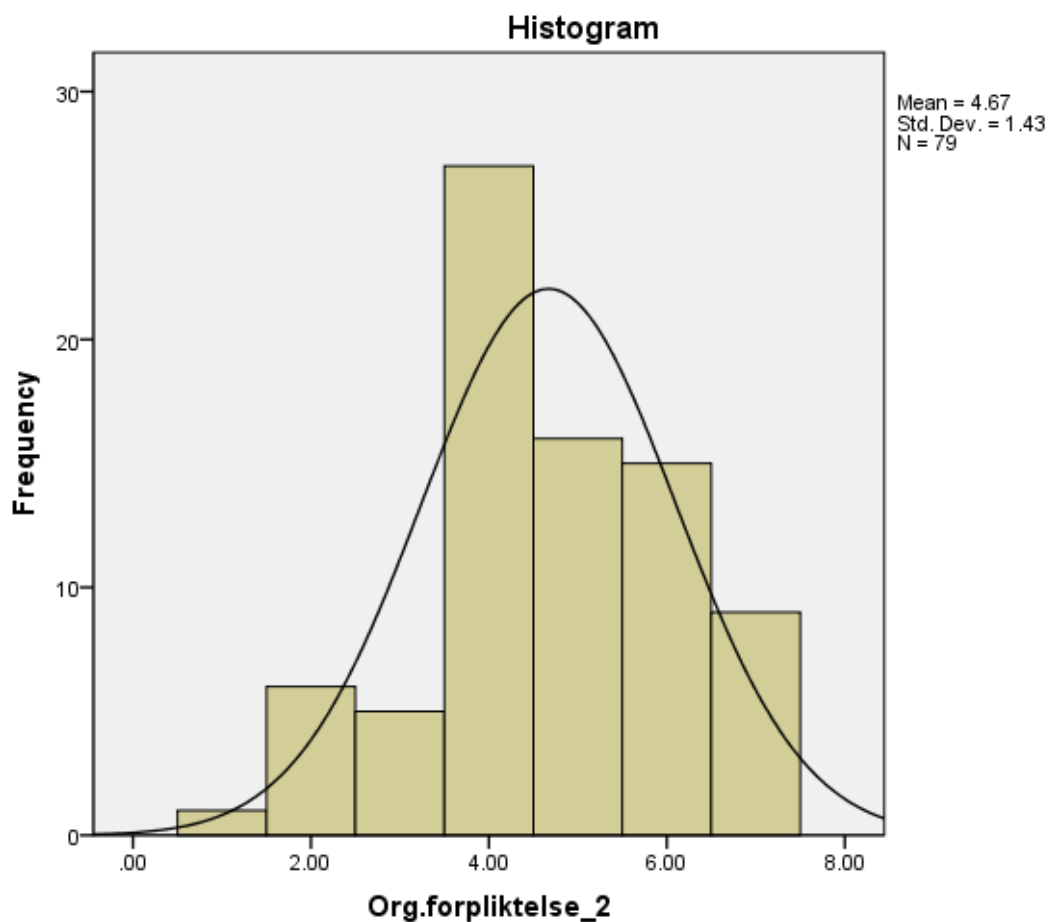
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.3	1.3	1.3
	3.00	1	1.3	1.3	2.5
	Verken/eller	17	21.5	21.5	24.1
	5.00	18	22.8	22.8	46.8
	6.00	21	26.6	26.6	73.4
	Svært enig	21	26.6	26.6	100.0
Total		79	100.0	100.0	



2. Etter introduksjonskurset som ble holdt i forbindelse med allianseinngåelsen

følte jeg meg mer forpliktet til 06565 Drosjene.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Svært uenig	1	1.3	1.3	1.3
	2.00	6	7.6	7.6	8.9
	3.00	5	6.3	6.3	15.2
	Verken/eller	27	34.2	34.2	49.4
	5.00	16	20.3	20.3	69.6
	6.00	15	19.0	19.0	88.6
	Svært enig	9	11.4	11.4	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

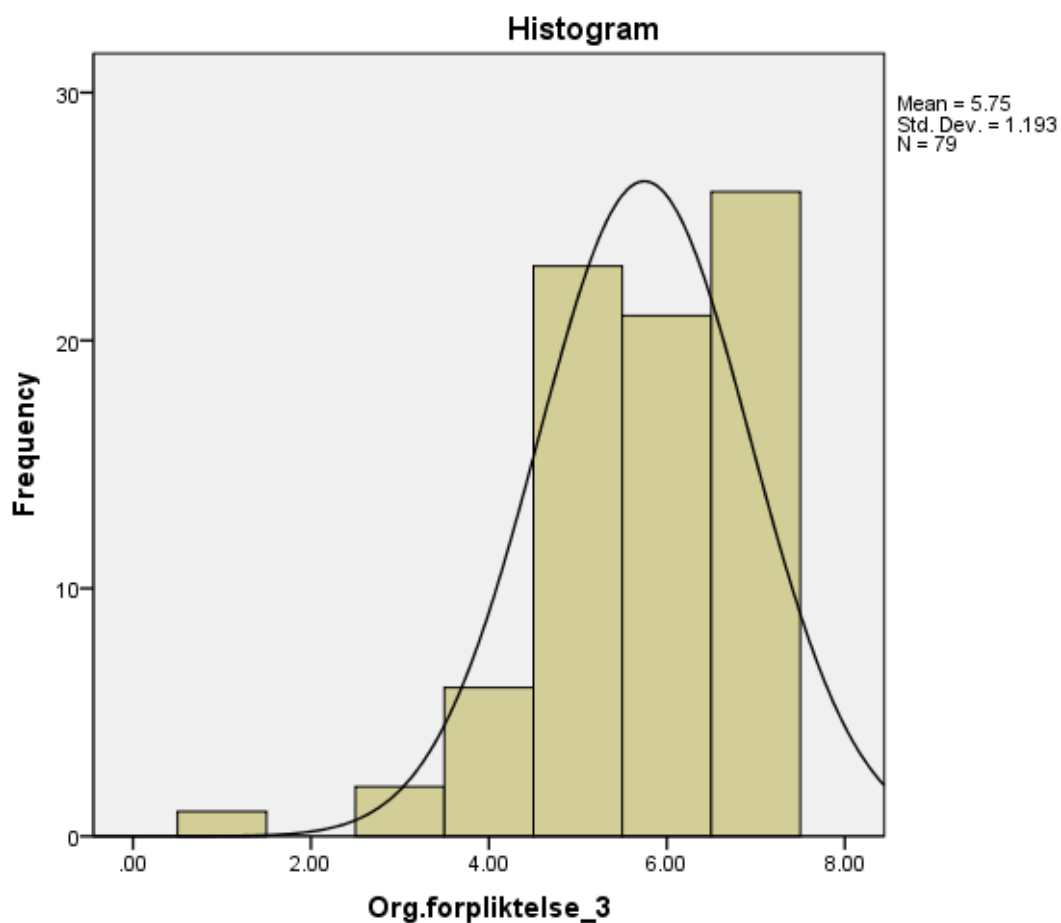




3. Jeg har vært opptatt av å fremme merkenavnet 06565 Drosjene siden

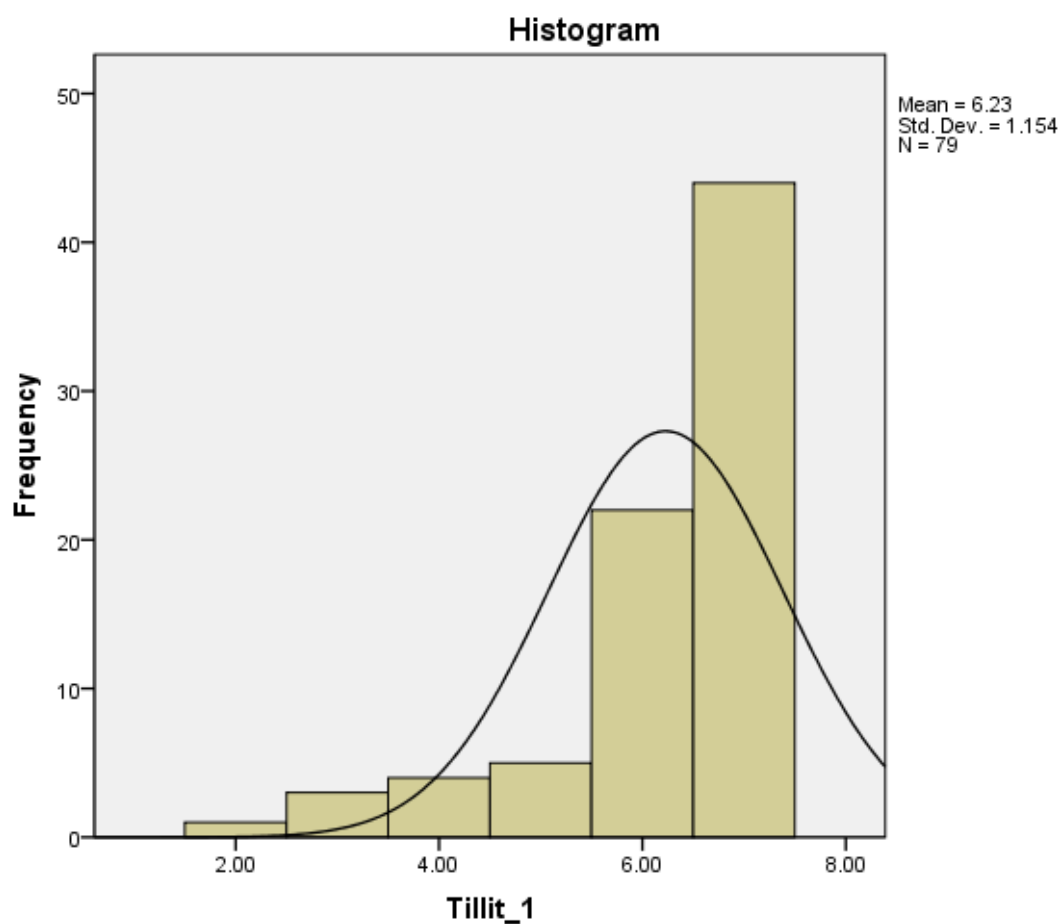
allianseinngåelsen.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Svært uenig	1	1.3	1.3	1.3
	3.00	2	2.5	2.5	3.8
	Verken/eller	6	7.6	7.6	11.4
	5.00	23	29.1	29.1	40.5
	6.00	21	26.6	26.6	67.1
	Svært enig	26	32.9	32.9	100.0
	Total	79	100.0	100.0	



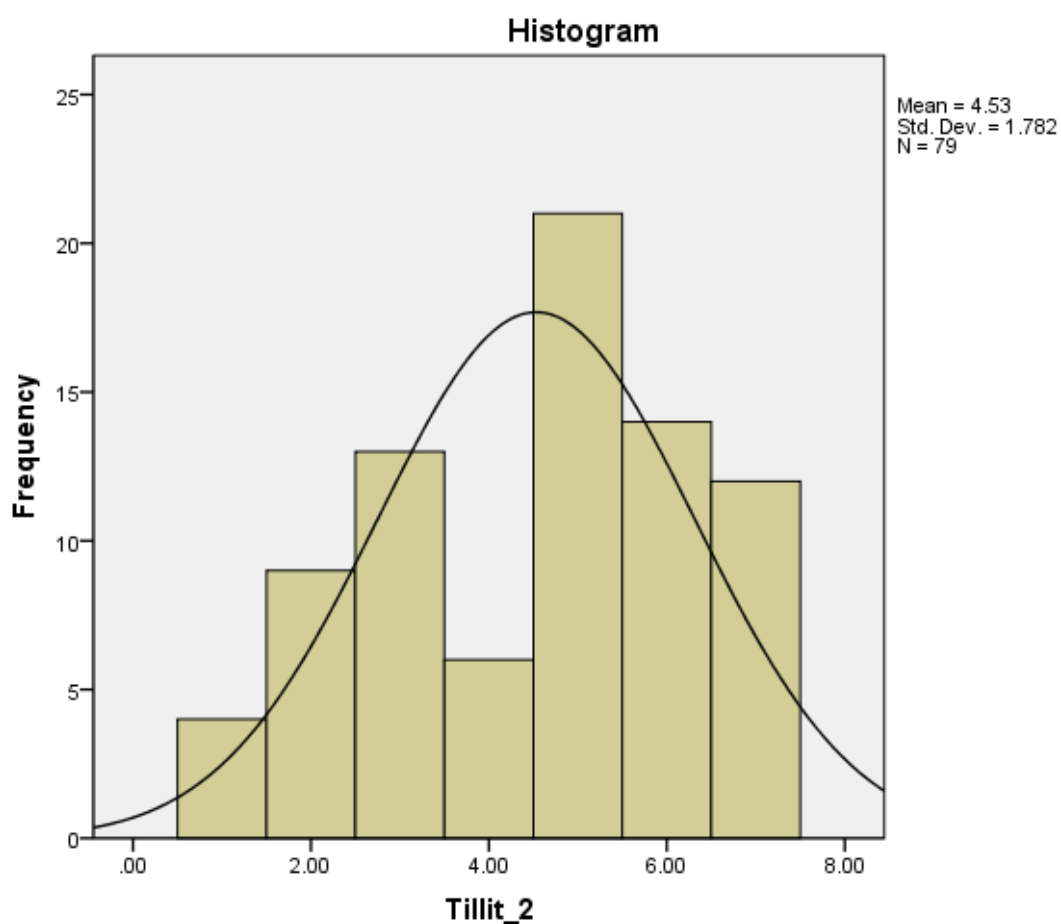
## 4. Det er viktig for meg å oppleve tillit hos ledelsen i 06565 Drosjene.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.3	1.3	1.3
	3.00	3	3.8	3.8	5.1
	Verken/eller	4	5.1	5.1	10.1
	5.00	5	6.3	6.3	16.5
	6.00	22	27.8	27.8	44.3
	Svært enig	44	55.7	55.7	100.0
Total		79	100.0	100.0	



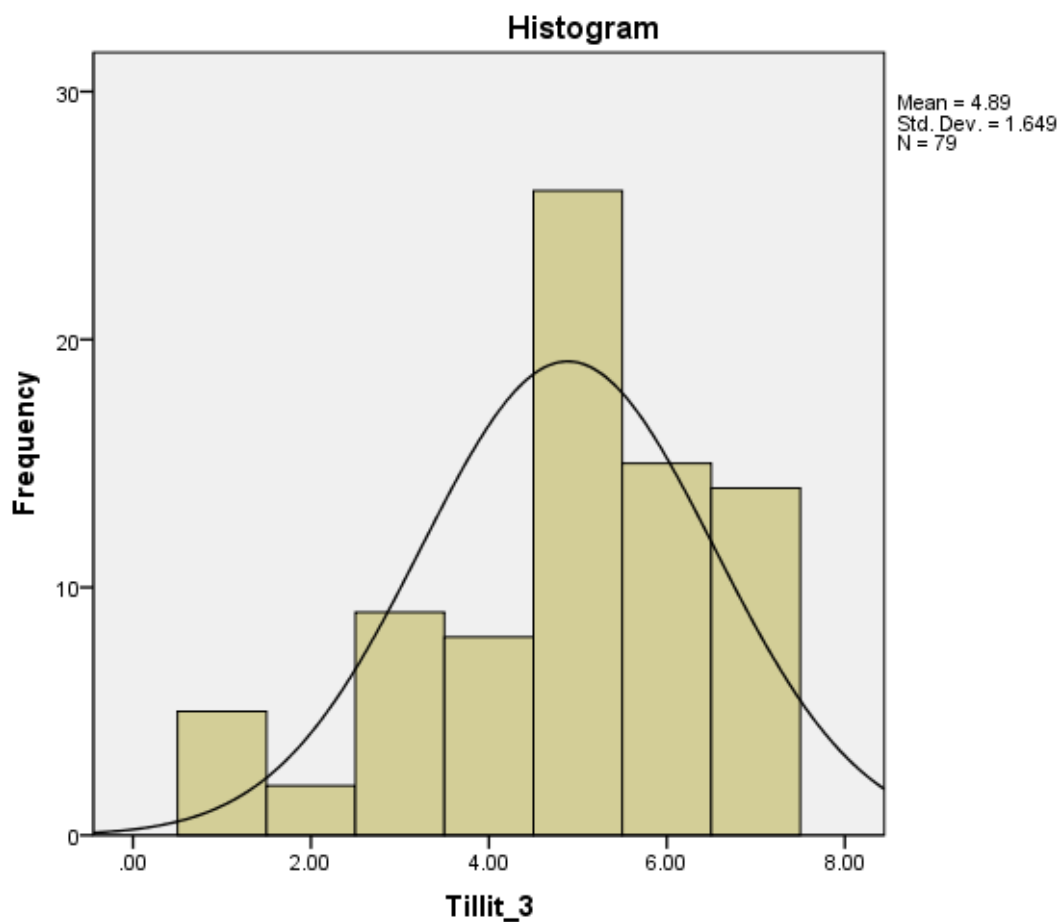
5. Jeg stoler på at ledelsen i 06565 Drosjene tar de rette valgene, og som er til det beste for meg.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Svært uenig	4	5.1	5.1	5.1
	2.00	9	11.4	11.4	16.5
	3.00	13	16.5	16.5	32.9
	Verken/eller	6	7.6	7.6	40.5
	5.00	21	26.6	26.6	67.1
	6.00	14	17.7	17.7	84.8
	Svært enig	12	15.2	15.2	100.0
	Total	79	100.0	100.0	



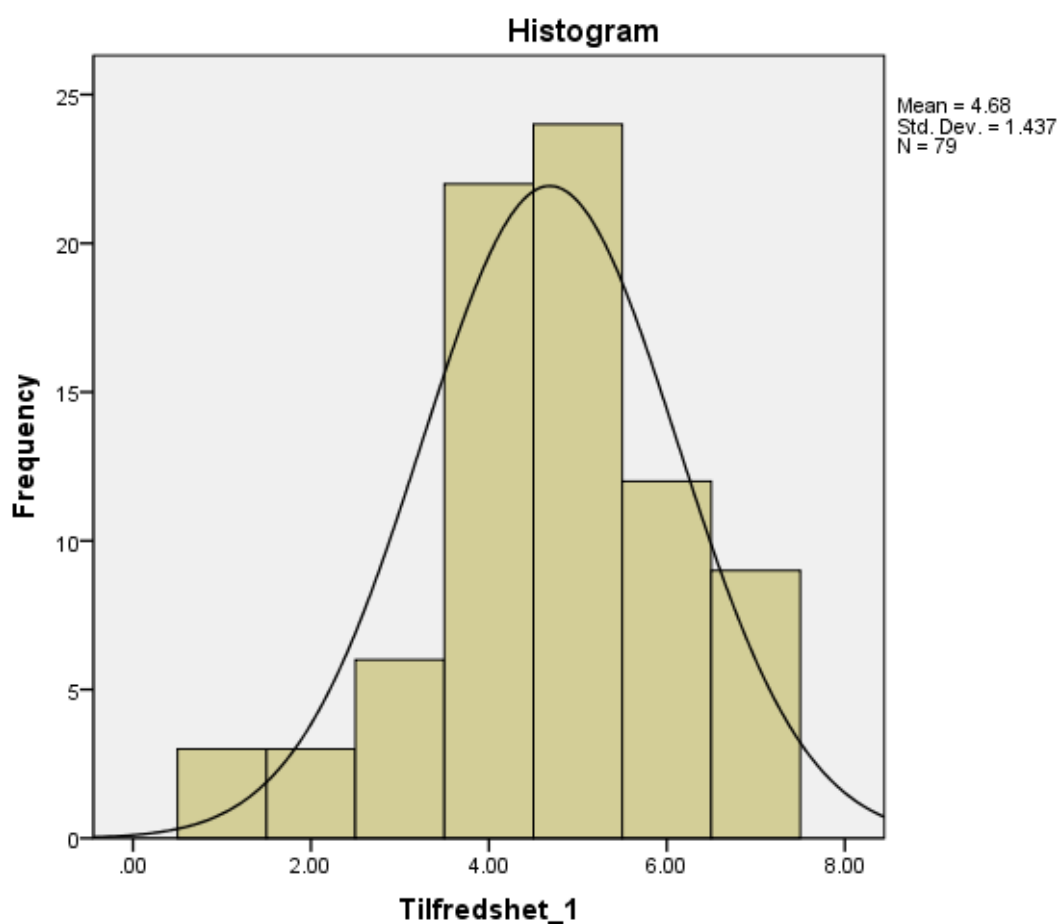
**6. Jeg føler at jeg kan dele fortrolig informasjon med mine kollegaer/ledelsen.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Svært uenig	5	6.3	6.3	6.3
	2.00	2	2.5	2.5	8.9
	3.00	9	11.4	11.4	20.3
	Verken/eller	8	10.1	10.1	30.4
	5.00	26	32.9	32.9	63.3
	6.00	15	19.0	19.0	82.3
	Svært enig	14	17.7	17.7	100.0
	Total	79	100.0	100.0	



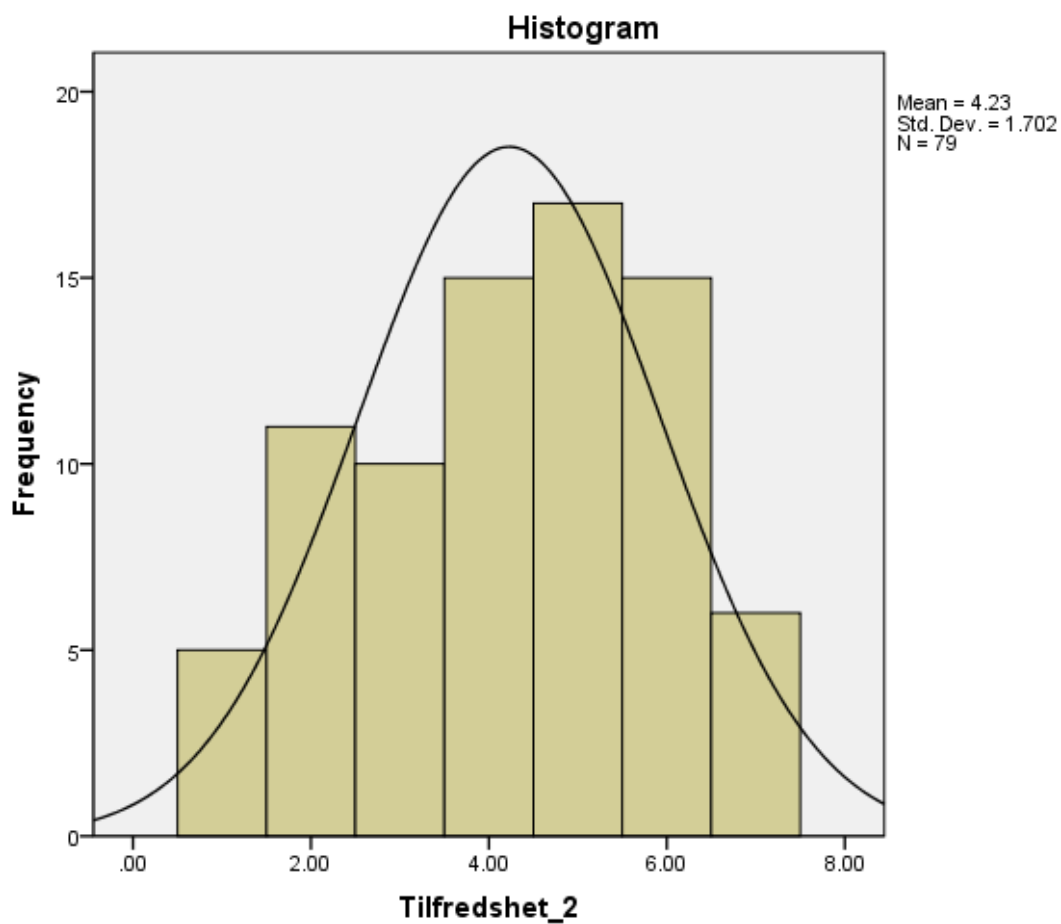
7. Etter allianseinngåelsen av 06565 Drosjene har jeg følt meg tilfreds med å representere organisasjonen.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Svært uenig	3	3.8	3.8	3.8
	2.00	3	3.8	3.8	7.6
	3.00	6	7.6	7.6	15.2
	Verken/eller	22	27.8	27.8	43.0
	5.00	24	30.4	30.4	73.4
	6.00	12	15.2	15.2	88.6
	Svært enig	9	11.4	11.4	100.0
	Total	79	100.0	100.0	



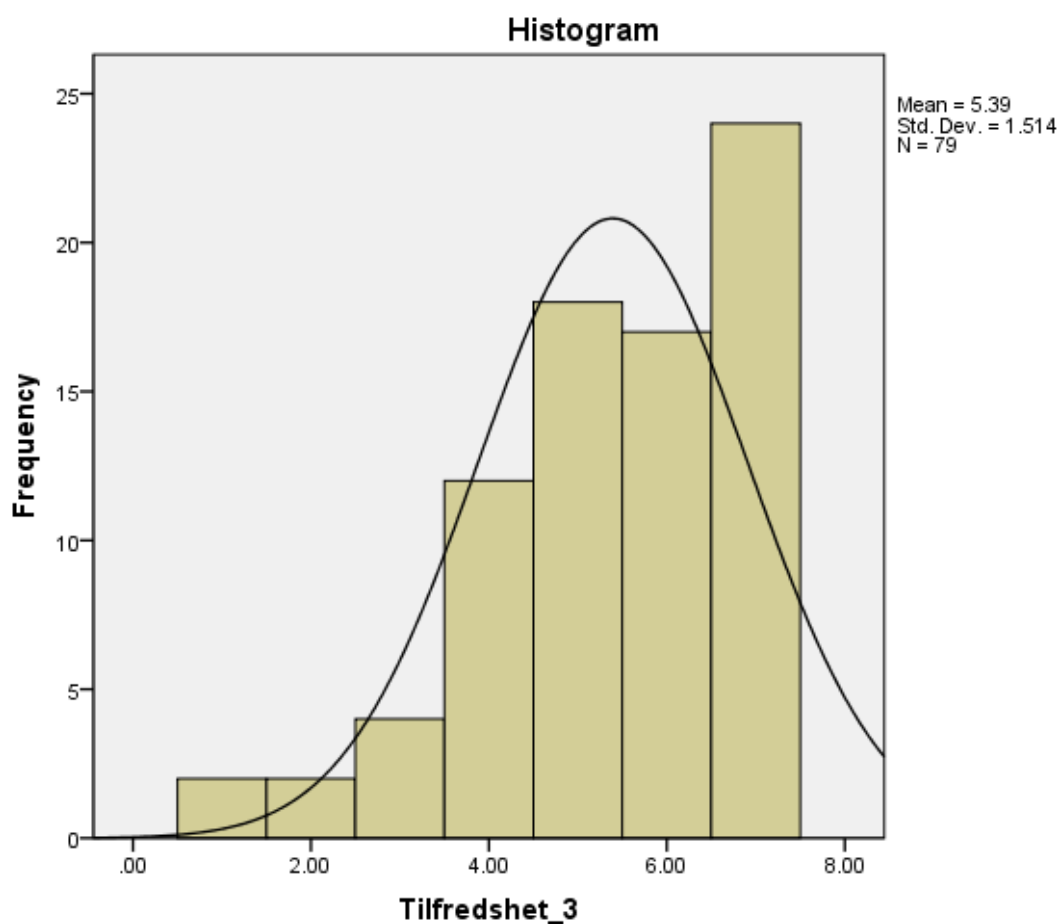
**8. Ledelsen i 06565 Drosjene er opptatt av hvordan jeg har det på jobben.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Svært uenig	5	6.3	6.3	6.3
	2.00	11	13.9	13.9	20.3
	3.00	10	12.7	12.7	32.9
	Verken/eller	15	19.0	19.0	51.9
	5.00	17	21.5	21.5	73.4
	6.00	15	19.0	19.0	92.4
	Svært enig	6	7.6	7.6	100.0
	Total	79	100.0	100.0	



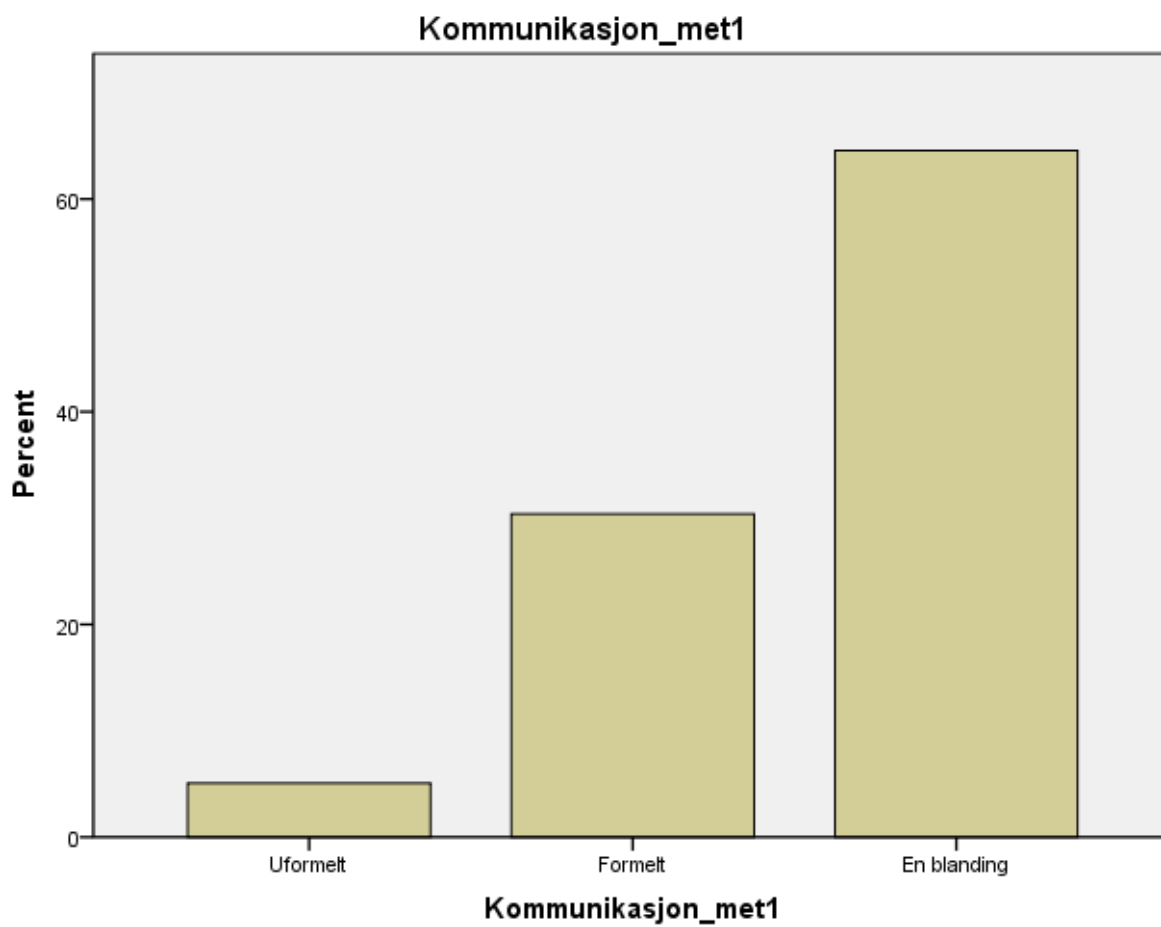
**9. Det er viktig for meg å ta del i avgjørelser som gjelder 06565 Drosjene.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	svært uenig	2	2.5	2.5	2.5
	2.00	2	2.5	2.5	5.1
	3.00	4	5.1	5.1	10.1
	verken/eller	12	15.2	15.2	25.3
	5.00	18	22.8	22.8	48.1
	6.00	17	21.5	21.5	69.6
	svært enig	24	30.4	30.4	100.0
	Total	79	100.0	100.0	



## 10. Hvordan formidles/kommuniseres informasjon i virksomheten?

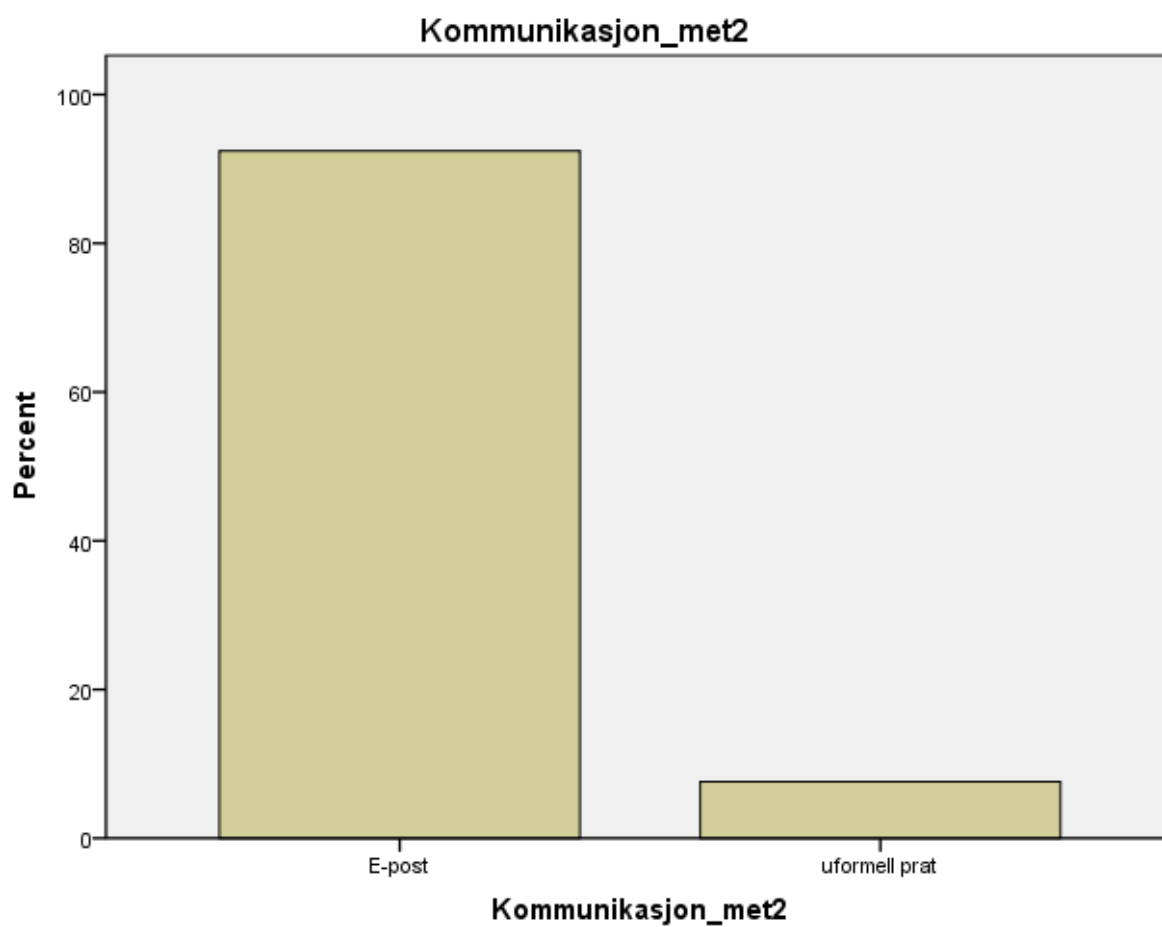
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Uformelt	4	5.1	5.1	5.1
Formelt	24	30.4	30.4	35.4
En blanding	51	64.6	64.6	100.0
Total	79	100.0	100.0	





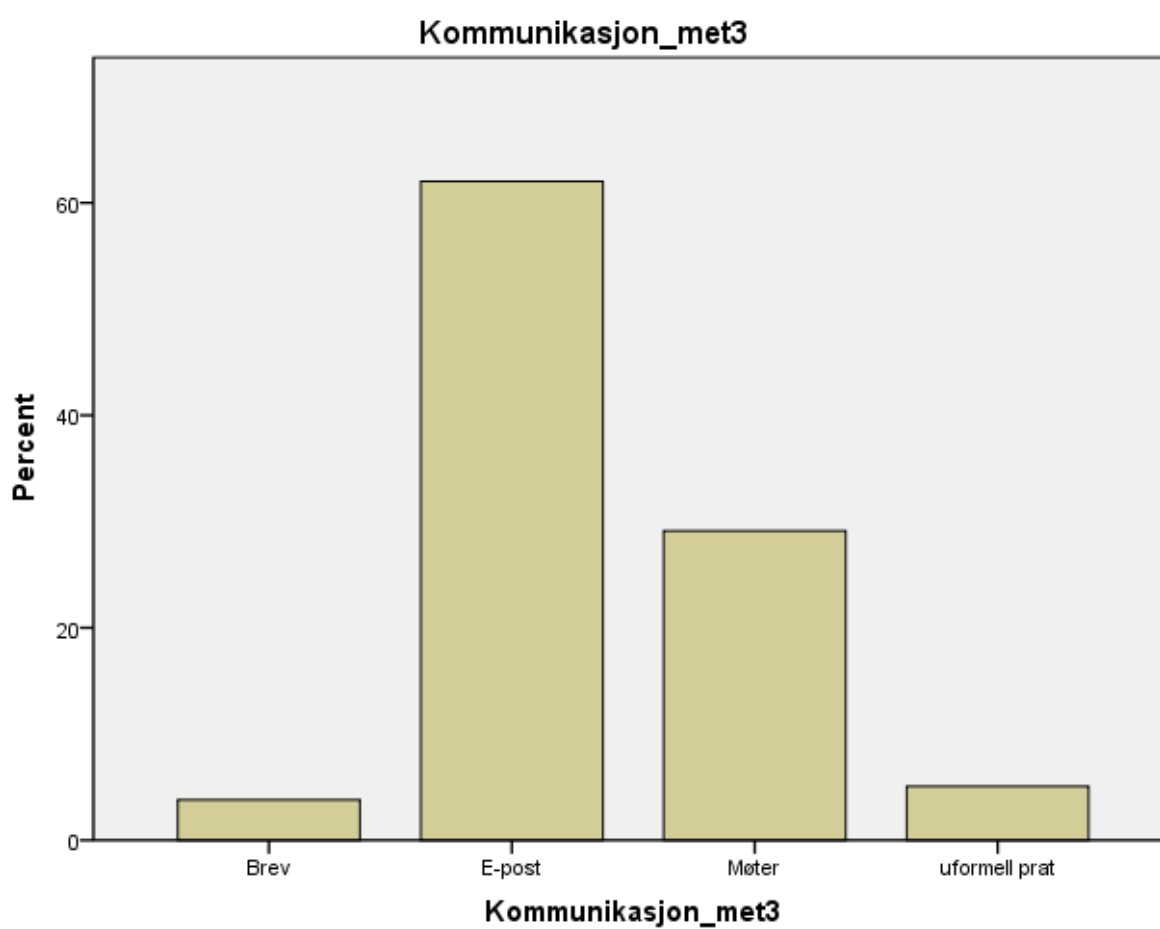
## 11. Hvilken kanal blir mest benyttet til å formidle informasjon?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	E-post	73	92.4	92.4	92.4
	Uformell prat	6	7.6	7.6	100.0
	Total	79	100.0	100.0	



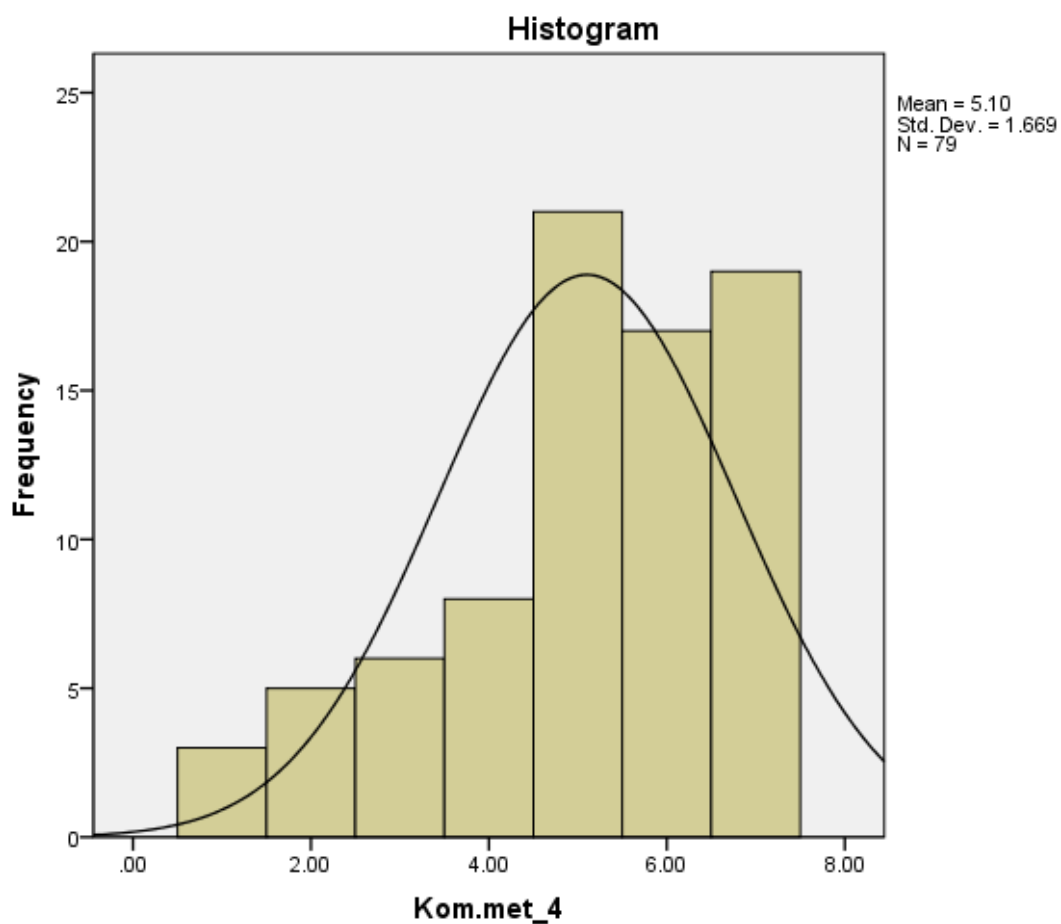
## 12. Hvilken kanal foretrekker du å få informasjon gjennom?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Brev	3	3.8	3.8	3.8
	E-post	49	62.0	62.0	65.8
	Møter	23	29.1	29.1	94.9
	Uformell prat	4	5.1	5.1	100.0
	Total	79	100.0	100.0	



**13. Jeg er kjent med den nye visjonen til 06565 Drosjene etter inngåelsen av denne alliansen.**

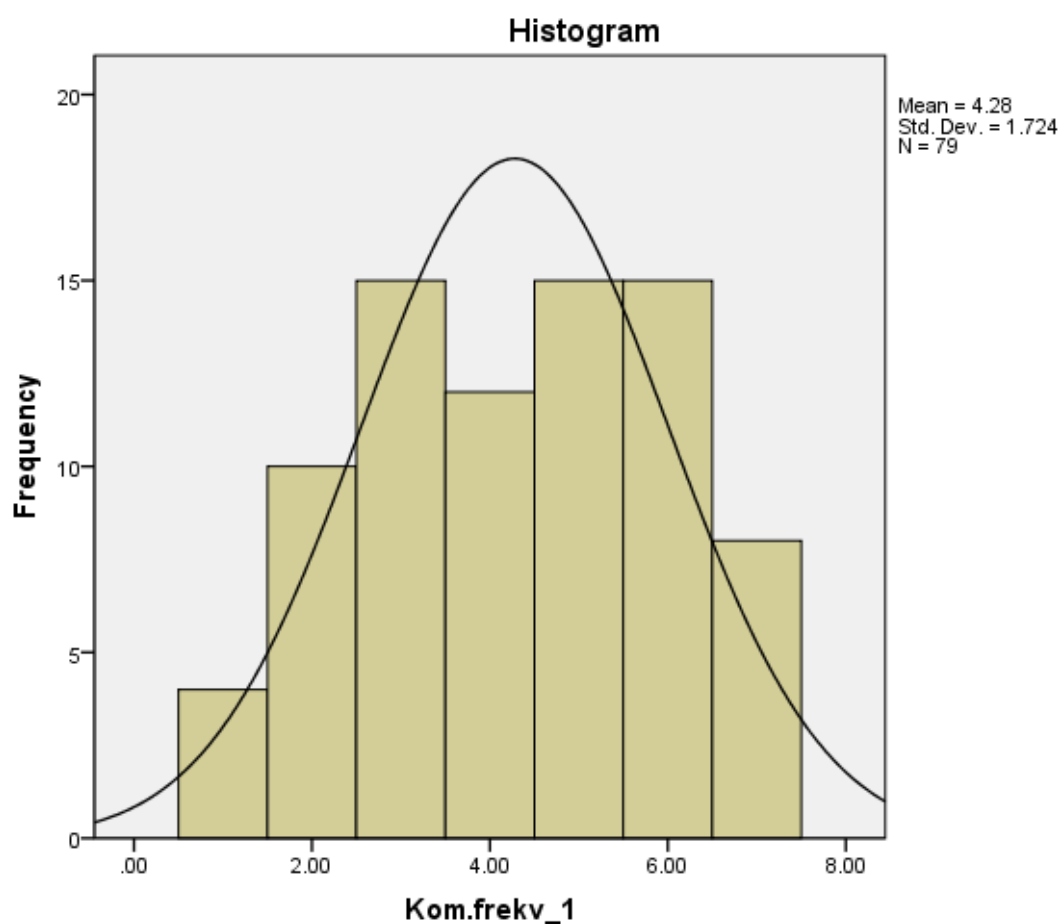
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Svært uenig	3	3.8	3.8	3.8
	2.00	5	6.3	6.3	10.1
	3.00	6	7.6	7.6	17.7
	Verken/eller	8	10.1	10.1	27.8
	5.00	21	26.6	26.6	54.4
	6.00	17	21.5	21.5	75.9
	Svært enig	19	24.1	24.1	100.0
	Total	79	100.0	100.0	



## 14. Hvor hyppig har kommunikasjonen mellom deg og ledelsen i 06565

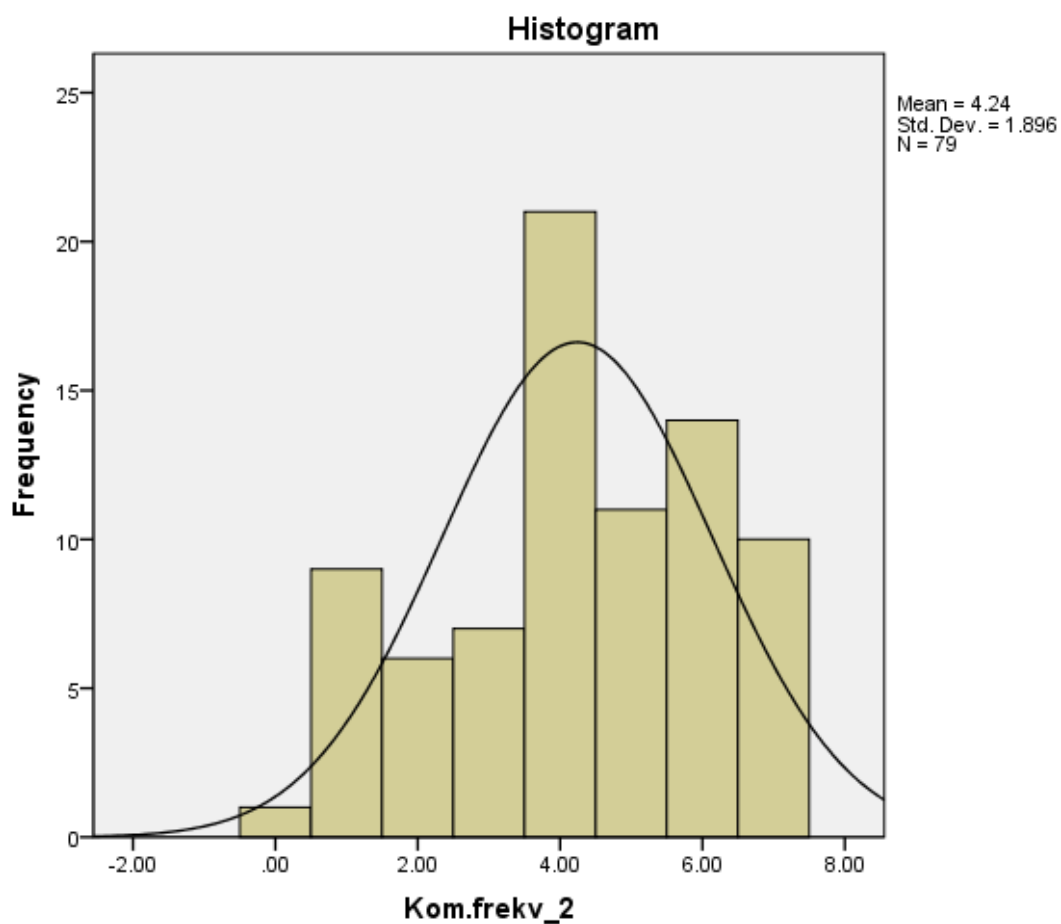
## Drosjene vært siden allianseinngåelsen?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lite hyppig	4	5.1	5.1	5.1
	2.00	10	12.7	12.7	17.7
	3.00	15	19.0	19.0	36.7
	Verken/eller	12	15.2	15.2	51.9
	5.00	15	19.0	19.0	70.9
	6.00	15	19.0	19.0	89.9
	Svært hyppig	8	10.1	10.1	100.0
	Total	79	100.0	100.0	



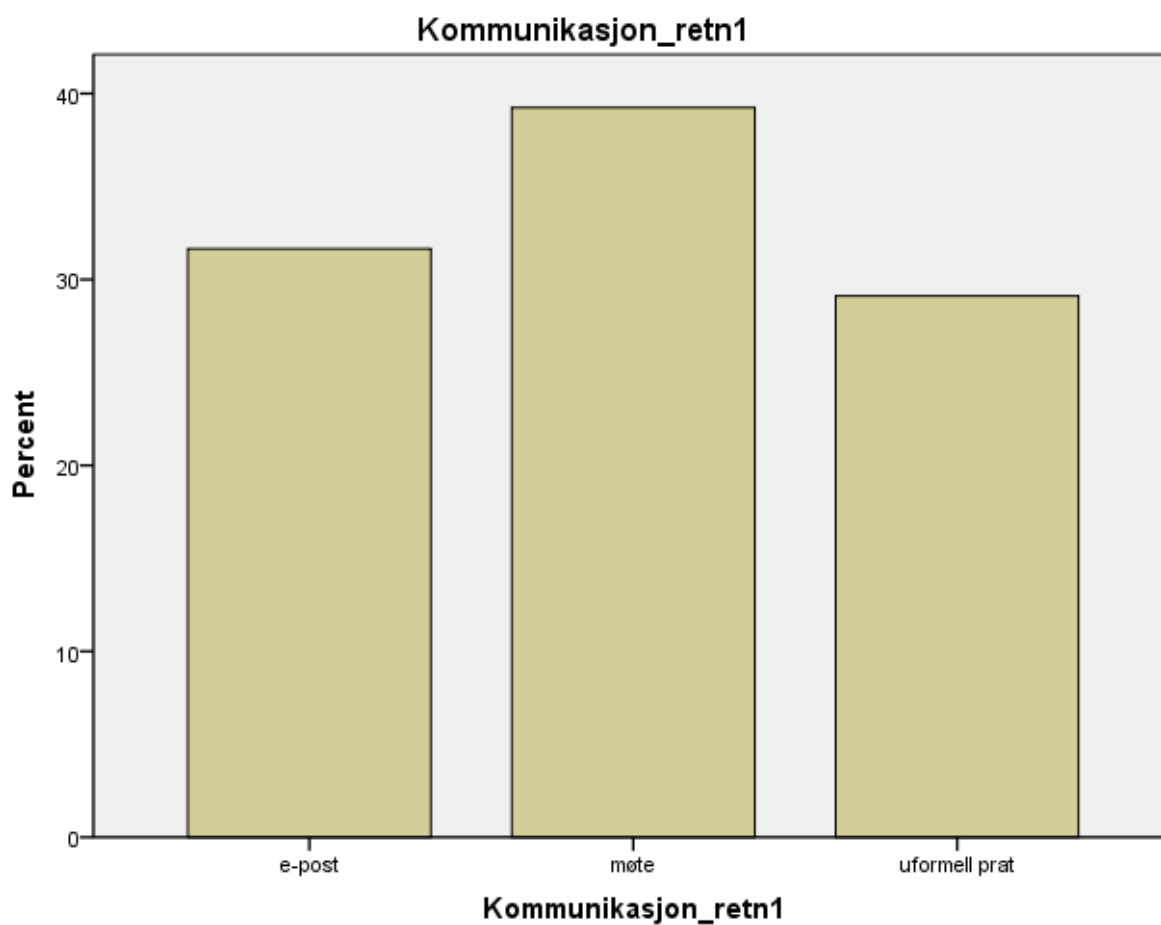
## 15. Ledelsen i 06565 Drosjene kommuniserer kontinuerlig med oss/meg.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Svært uenig	10	12.7	12.7	12.7
	2.00	6	7.6	7.6	20.3
	3.00	7	8.9	8.9	29.1
	Verken/eller	21	26.6	26.6	55.7
	5.00	11	13.9	13.9	69.6
	6.00	14	17.7	17.7	87.3
	Svært enig	10	12.7	12.7	100.0
	Total	79	100.0	100.0	



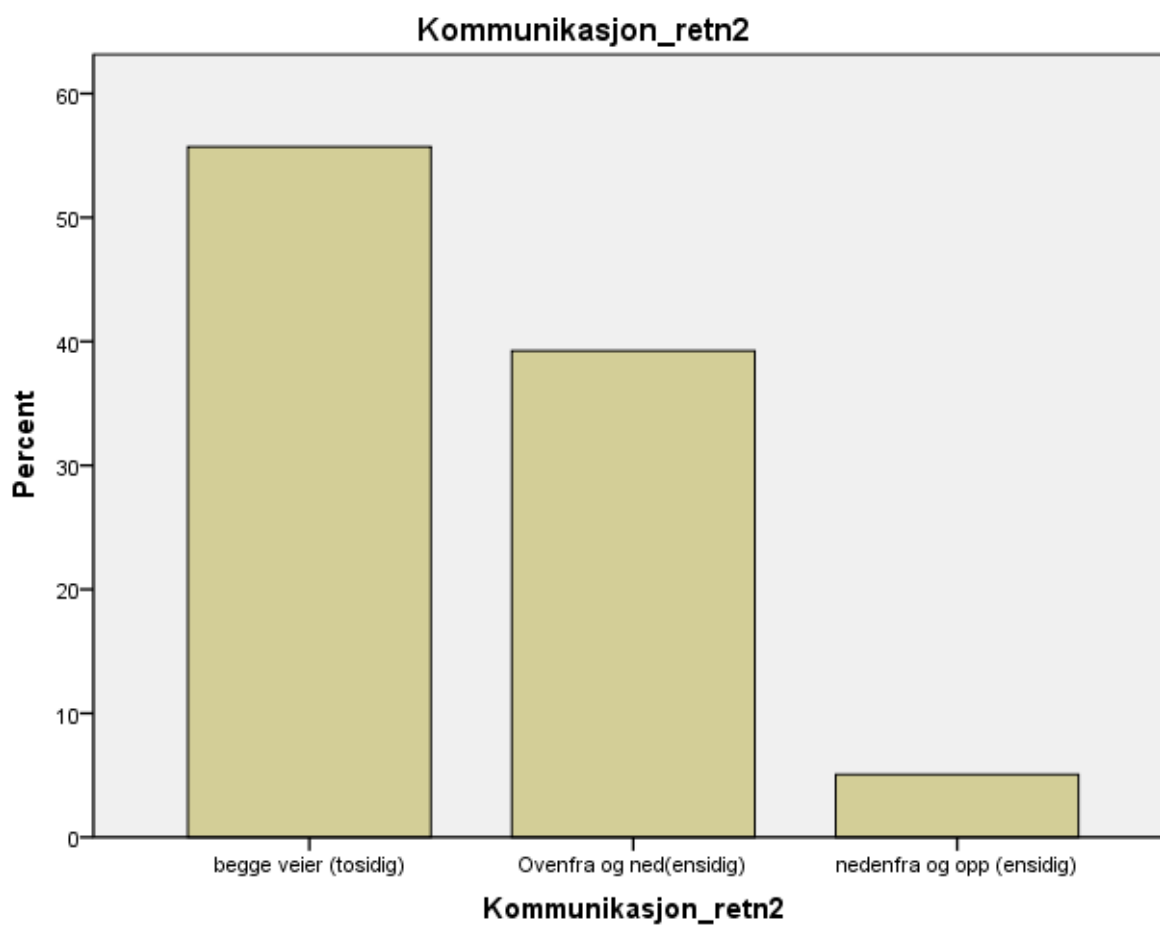
16. Hvordan fikk du informasjon om allianseinngåelsen?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	E-post	25	31.6	31.6	31.6
	Møte	31	39.2	39.2	70.9
	Uformell prat	23	29.1	29.1	100.0
	Total	79	100.0	100.0	



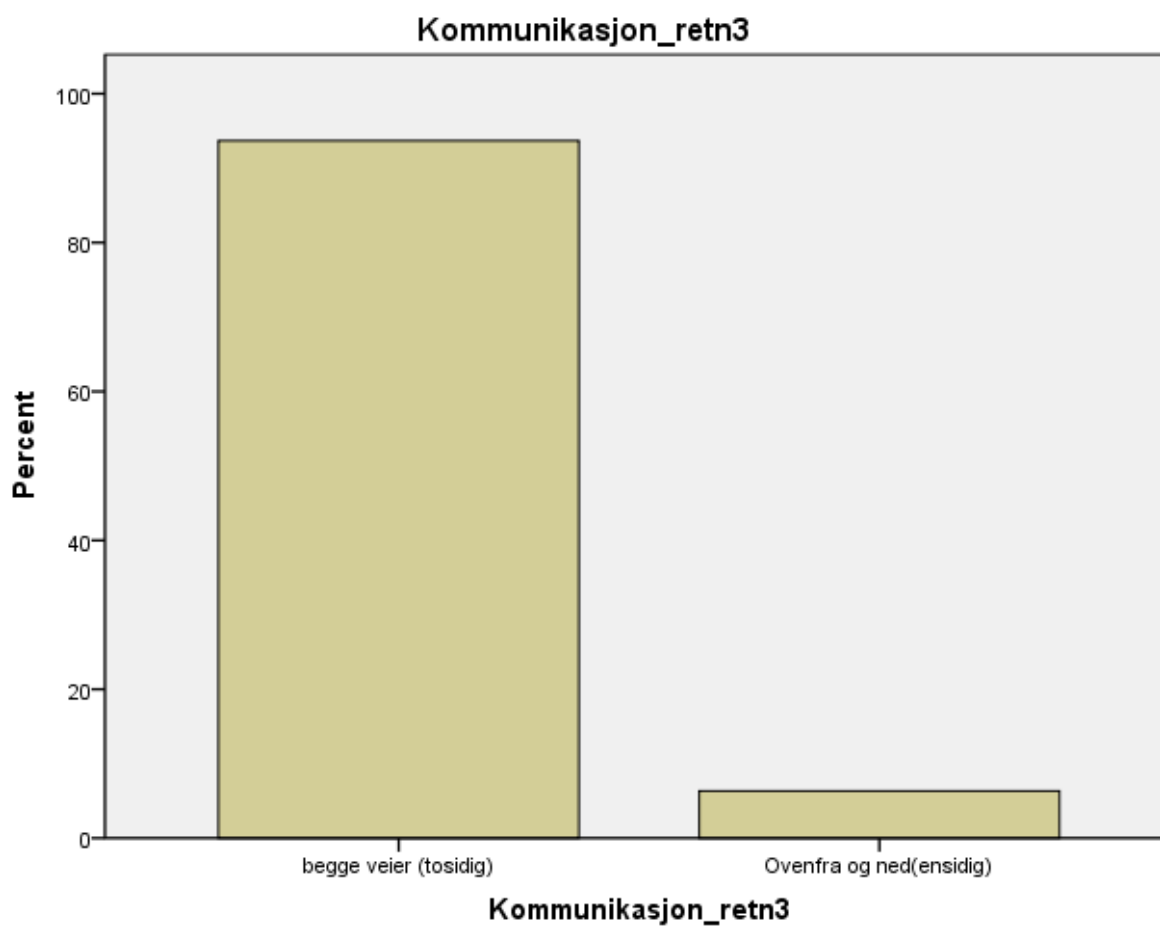
## 17. Hvordan flyter informasjonen mellom deg og ledelsen i 06565 Drosjene?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Begge veier (tosidig)	44	55.7	55.7	55.7
Ovenfra og ned (ensidig)	31	39.2	39.2	94.9
Nedenfra og opp (ensidig)	4	5.1	5.1	100.0
Total	79	100.0	100.0	



**18. Hvordan foretrekker du at informasjonen mellom deg og ledelsen i 06565 Drosjene skal flyte?**

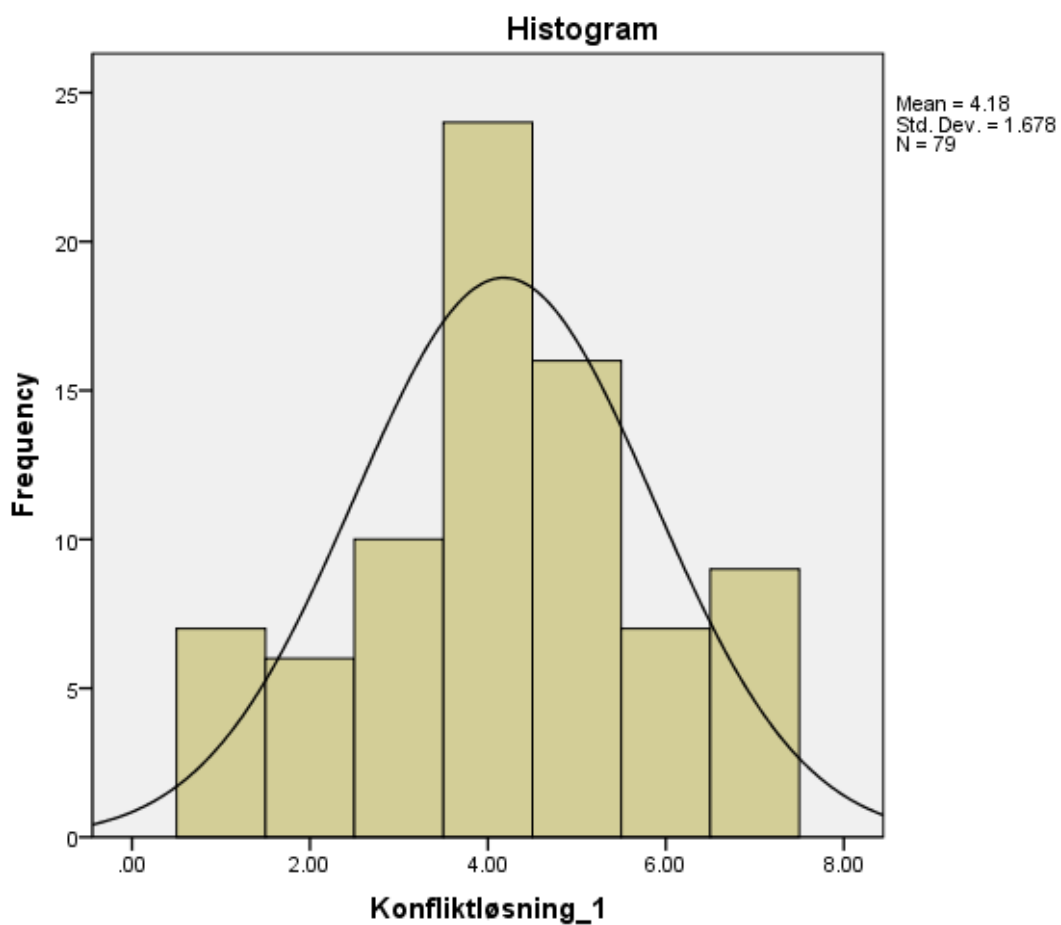
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Begge veier (tosidig)	74	93.7	93.7	93.7
	Ovenfra og ned (ensidig)	5	6.3	6.3	100.0
	Total	79	100.0	100.0	





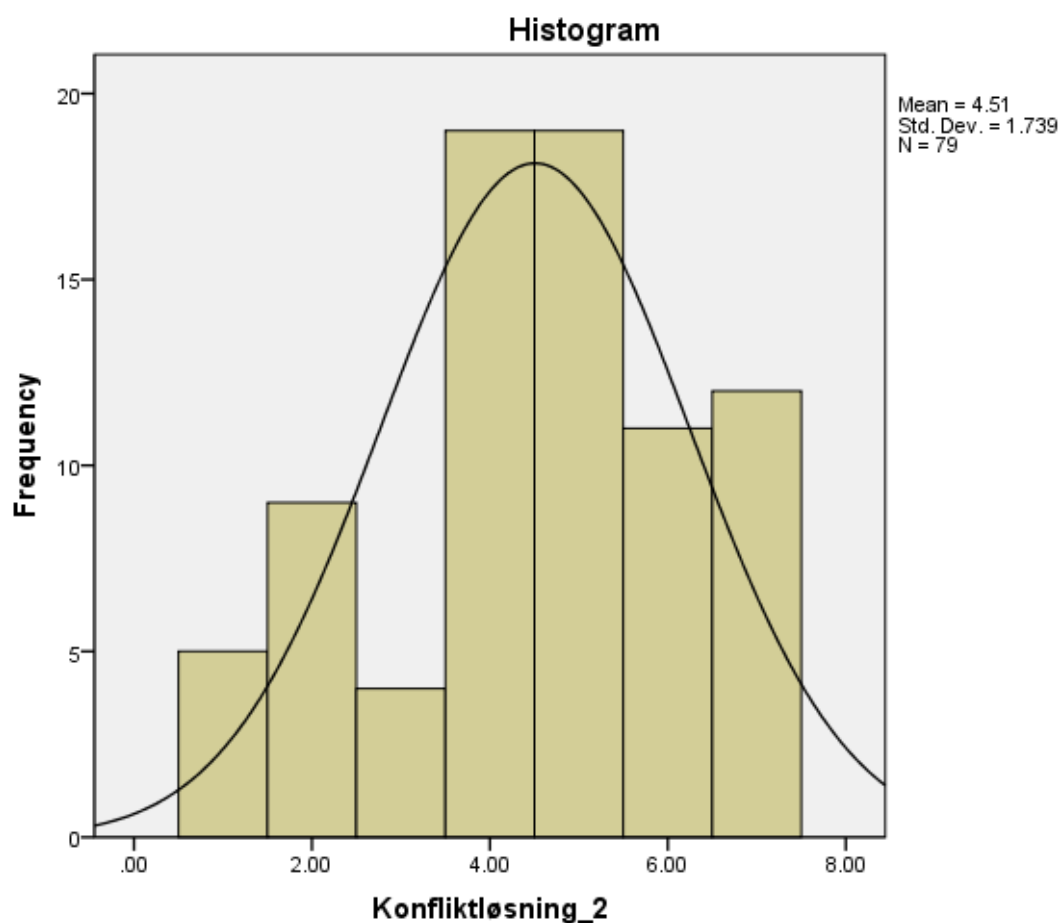
**19. Jeg synes at mine tilbakemeldinger til ledelsen blir tatt på alvor/tatt hånd om**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Svært uenig	7	8.9	8.9	8.9
	2.00	6	7.6	7.6	16.6
	3.00	10	12.7	12.7	29.1
	Verken/eller	24	30.4	30.4	59.5
	5.00	16	20.3	20.3	79.7
	6.00	7	8.9	8.9	88.6
	Svært enig	9	11.4	11.4	100.0
	Total	79	100.0	100.0	



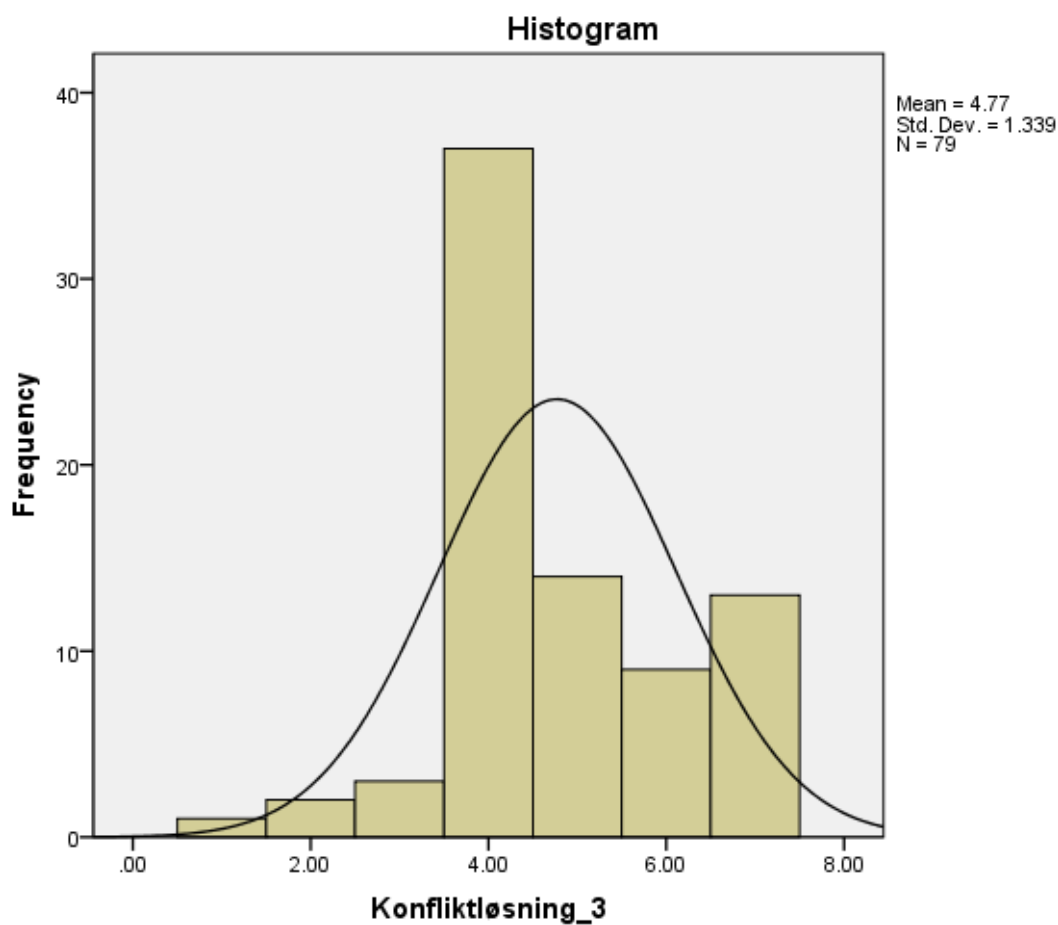
**20. Ledelsen/06565 Drosjene gjør en innsats for å løse eventuelle konflikter som oppstår.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Svært uenig	5	6.3	6.3	6.3
	2.00	9	11.4	11.4	17.7
	3.00	4	5.1	5.1	22.8
	Verken/eller	19	24.1	24.1	46.8
	5.00	19	24.1	24.1	70.9
	6.00	11	13.9	13.9	84.8
	Svært enig	12	15.2	15.2	100.0
	Total	79	100.0	100.0	



21. I hvilken grad mener du at eventuelle konflikter i 06565 Drosjene skyldes uoverensstemmelser mellom Lillehammer Taxi og Gjøvik Taxi?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Svært liten grad	1	1.3	1.3	1.3
	2.00	2	2.5	2.5	3.8
	3.00	3	3.8	3.8	7.6
	Verken/eller	37	46.8	46.8	54.4
	5.00	14	17.7	17.7	72.2
	6.00	9	11.4	11.4	83.5
	Svært stor grad	13	16.5	16.5	100.0
	Total	79	100.0	100.0	



## Vedlegg 4: Korrelasjonsanalyse

## Correlations

[DataSet1] \\hignas1\Student-Home\090980\Desktop\Taxitest.sav

		Org. forpliktelse	tillit	tilfredshet	Kom.frekvens	Konflikt
Org.forpliktelse	Pearson Correlation	1	.468**	.540**	.457**	.462**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	79	79	79	79	79
tillit	Pearson Correlation	.468**	1	.712**	.576**	.661**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	79	79	79	79	79
tilfredshet	Pearson Correlation	.540**	.712**	1	.712**	.716**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	79	79	79	79	79
Kom.frekvens	Pearson Correlation	.457**	.576**	.712**	1	.692**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	79	79	79	79	79
Konflikt	Pearson Correlation	.462**	.661**	.716**	.692**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	79	79	79	79	79

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Vedlegg 5: Regresjonsanalyse

### Avhengig variabel: Konfliktløsning

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kom.met_4, Org.forpliktelse, tillit, Kom.metode	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Konflikt

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.777 <sup>a</sup>	.604	.583	.79579

a. Predictors: (Constant), Kom.met\_4, Org.forpliktelse, tillit, Kom.metode

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	71.536	4	17.884	28.240	.000 <sup>a</sup>
	Residual	46.863	74	.633		
	Total	118.399	78			

a. Predictors: (Constant), Kom.met\_4, Org.forpliktelse, tillit, Kom.metode

b. Dependent Variable: Konflikt

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.584	.530		1.102	.274
	Org.forpliktelse	.161	.109	.132	1.480	.143
	tillit	.419	.099	.408	4.228	.000
	Kom.metode	.352	.069	.492	5.069	.000
	Kom.met_4	-.126	.071	-.170	-1.760	.083

a. Dependent Variable: Konflikt

## Avhengig variabel: Jobbtilfredshet

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kom.met_4, Konflikt, Org. forpliktelse, tillit, Kom. metode	.	Enter

a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: tilfredshet

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.834 <sup>a</sup>	.695	.674	.65107

a. Predictors: (Constant), Kom.met\_4, Konflikt, Org. forpliktelse, tillit, Kom.metode

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	70.468	5	14.094	33.247	.000 <sup>a</sup>
	Residual	30.945	73	.424		
	Total	101.412	78			

a. Predictors: (Constant), Kom.met\_4, Konflikt, Org. forpliktelse, tillit, Kom.metode  
b. Dependent Variable: tilfredshet

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.498	.437		1.139	.258
	Konflikt	.240	.095	.260	2.526	.014
	Org.forpliktelse	.128	.090	.112	1.410	.163
	tillit	.257	.090	.270	2.845	.006
	Kom.metode	.166	.066	.250	2.514	.014
	Kom.met_4	.092	.060	.134	1.538	.128

a. Dependent Variable: tilfredshet

## Vedlegg 6: T-test analyse (hypotesetest)

### Kommunikasjon met1\_uformelt

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
tilfredshet	Equal variances assumed	.557	.458	.480	77	.633	.28222	.58804	-.88871	1.45315
	Equal variances not assumed			.613	3.573	.577	.28222	.46070	-1.05946	1.62391
Konflikt	Equal variances assumed	2.921	.091	.528	77	.599	.33556	.63518	-.92925	1.60036
	Equal variances not assumed			1.292	6.315	.242	.33556	.25972	-.29234	.96346

### Kommunikasjon met1\_formelt

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
tilfredshet	Equal variances assumed	.198	.657	-.121	77	.904	-.03409	.28073	-.59309	.52491
	Equal variances not assumed			-.118	41.272	.907	-.03409	.28851	-.61664	.54846
Konflikt	Equal variances assumed	1.455	.231	1.056	77	.294	.31793	.30119	-.28181	.91767
	Equal variances not assumed			1.125	51.113	.266	.31793	.28272	-.24963	.88549

### Kommunikasjon met1\_blanding

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
tilfredshet	Equal variances assumed	.019	.889	-.103	77	.918	-.02778	.26991	-.56524	.50968
	Equal variances not assumed			-.103	55.344	.919	-.02778	.27053	-.56986	.51431
Konflikt	Equal variances assumed	3.452	.067	-1.262	77	.211	-.36438	.28869	-.93923	.21048
	Equal variances not assumed			-1.361	68.450	.178	-.36438	.26772	-.89855	.16979

### Kommunikasjon met2\_epost

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
tilfredshet	Equal variances assumed	1.548	.217	-2.002	77	.049	-.95129	.47518	-1.89750	-.00509
	Equal variances not assumed			-2.847	7.060	.025	-.95129	.33411	-1.73999	-.16260
Konflikt	Equal variances assumed	.660	.419	-.887	77	.378	-.46499	.52396	-1.50833	.57834
	Equal variances not assumed			-.999	6.136	.356	-.46499	.46568	-1.59838	.66840

### Kommunikasjon met2\_møte

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
tilfredshet	Equal variances assumed			1.271	77	.207	1.45299	1.14303	- .82306	3.72905
	Equal variances not assumed						1.45299			
Konflikt	Equal variances assumed			.394	77	.695	.49145	1.24669	-1.99102	2.97393
	Equal variances not assumed						.49145			

### Kommunikasjon met2\_uformellprat

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
tilfredshet	Equal variances assumed	1.548	.217	2.002	77	.049	.95129	.47518	.00509	1.89750
	Equal variances not assumed			2.847	7.060	.025	.95129	.33411	.16260	1.73999
Konflikt	Equal variances assumed	.660	.419	.887	77	.378	.46499	.52396	-.57834	1.50833
	Equal variances not assumed			.999	6.136	.356	.46499	.46568	-.66840	1.59838

### Kommunikasjon met3\_brev

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
tilfredshet	Equal variances assumed	2.530	.116	2.021	77	.047	1.16000	.57389	.01725	2.30275
	Equal variances not assumed			4.300	5.130	.007	1.16000	.26979	.47172	1.84828
Konflikt	Equal variances assumed	.186	.667	1.515	77	.134	.95000	.62705	-.29862	2.19862
	Equal variances not assumed			1.625	3.384	.192	.95000	.58462	-.79650	2.69650

### Kommunikasjon met3\_epost

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
tilfredshet	Equal variances assumed	2.493	.118	-.971	77	.335	-.33605	.34612	-1.02527	.35316
	Equal variances not assumed			-1.301	25.277	.205	-.33605	.25836	-.86787	1.9576
Konflikt	Equal variances assumed	1.941	.168	-.896	77	.373	-.33528	.37432	-1.08065	4.1010
	Equal variances not assumed			-1.136	22.964	.268	-.33528	.29509	-.94577	2.7522



## Kommunikasjon met3\_møter

## Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
tilfredshet	Equal variances assumed	.531	.468	-1.532	77	.596	-.14127	.26556	-.67006	.38752
	Equal variances not assumed			-1.548	67.320	.585	-.14127	.25769	-.65559	.37305
Konflikt	Equal variances assumed	.106	.745	-1.088	77	.280	-.31043	.28528	-.87849	.25763
	Equal variances not assumed			-1.083	60.522	.283	-.31043	.28665	-.88371	.26285

## Kommunikasjon met3\_uformellprat

## Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
tilfredshet	Equal variances assumed	2.583	.112	1.431	76	.156	.82883	.57910	-.32455	1.98221
	Equal variances not assumed			3.061	5.206	.027	.82883	.27081	.14089	1.51677
Konflikt	Equal variances assumed	.709	.402	3.539	76	.001	2.09910	.59306	.91792	3.28028
	Equal variances not assumed			5.006	3.741	.009	2.09910	.41933	.90243	3.29576

## Kommunikasjon retning1\_epost

## Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
tilfredshet	Equal variances assumed	.427	.515	-1.453	77	.150	-.39802	.27389	-.94340	.14735
	Equal variances not assumed			-1.359	40.038	.182	-.39802	.29293	-.99004	.19399
Konflikt	Equal variances assumed	.204	.653	-1.300	77	.204	-.08988	.29979	-.68684	.50709
	Equal variances not assumed			-1.297	45.907	.204	-.08988	.30223	-.69826	.51851

## Kommunikasjon retning1\_møte

## Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
tilfredshet	Equal variances assumed	5.626	.020	-1.009	77	.316	-.26667	.26430	-.79296	.25963
	Equal variances not assumed			-1.104	76.062	.273	-.26667	.24164	-.74794	.21460
Konflikt	Equal variances assumed	.109	.742	-1.520	77	.065	-.14921	.28696	-.72062	.42221
	Equal variances not assumed			-1.508	56.835	.064	-.14921	.29388	-.73773	.43932

### Kommunikasjon retning1\_uformellprat

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
tilfredshet	Equal variances assumed	1.153	.286	2.617	77	.011	.70404	.26905	.16830	1.23978
	Equal variances not assumed			2.508	39.961	.016	.70404	.28066	.13678	1.27130
Konflikt	Equal variances assumed	.006	.940	.855	77	.395	.25808	.30193	-.34314	.85930
	Equal variances not assumed			.897	49.282	.374	.25808	.28762	-.31983	.83600

### Kommunikasjon retning2\_begge veier

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
tilfredshet	Equal variances assumed	7.986	.006	-5.599	77	.000	-1.22373	.21855	-1.65892	-.78854
	Equal variances not assumed			-5.391	57.384	.000	-1.22373	.22698	-1.67818	-.76928
Konflikt	Equal variances assumed	8.640	.004	-4.805	77	.000	-1.18066	.24570	-1.66991	-.69141
	Equal variances not assumed			-4.642	59.040	.000	-1.18066	.25436	-1.68962	-.67171

### Kommunikasjon retning2\_ovenfra og ned

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
tilfredshet	Equal variances assumed	5.626	.020	-1.009	77	.316	-.26667	.26430	-.79296	.25963
	Equal variances not assumed			-1.104	76.062	.273	-.26667	.24164	-.74794	.21460
Konflikt	Equal variances assumed	.109	.742	-.520	77	.605	-.14921	.28696	-.72062	.42221
	Equal variances not assumed			-.508	56.835	.614	-.14921	.29388	-.73773	.43932

### Kommunikasjon retning2\_nedenfra og opp

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
tilfredshet	Equal variances assumed	1.809	.183	2.183	77	.032	1.24778	.57149	.10980	2.38576
	Equal variances not assumed			3.985	4.386	.014	1.24778	.31313	.40775	2.08780
Konflikt	Equal variances assumed	.581	.448	1.371	77	.174	.86222	.62870	-.38968	2.11412
	Equal variances not assumed			1.688	3.526	.176	.86222	.51093	-.63473	2.35917

## Allianser

### Kommunikasjon retning3\_begge veier

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
tilfredshet	Equal variances assumed	.554	.459	1.916	77	.059	.91248	.47617	-.03569	1.86065
	Equal variances not assumed			2.512	6.665	.042	.91248	.36327	.04467	1.78029
Konflikt	Equal variances assumed	1.362	.247	1.657	77	.102	.85769	.51748	-.17275	1.88812
	Equal variances not assumed			2.636	7.797	.031	.85769	.32532	.10407	1.61130

### Kommunikasjon retning3\_ovenfra og ned

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
tilfredshet	Equal variances assumed	.554	.459	-1.916	77	.059	-.91248	.47617	-1.86065	.03569
	Equal variances not assumed			-2.512	6.665	.042	-.91248	.36327	-1.78029	-.04467
Konflikt	Equal variances assumed	1.362	.247	-1.657	77	.102	-.85769	.51748	-1.88812	.17275
	Equal variances not assumed			-2.636	7.797	.031	-.85769	.32532	-1.61130	-.10407

### Vedlegg 7: Oppdragsgivers utbytte av bacheloroppgaven

EVALUERING AV BACHELOR OPPGAVE OM ALLIANSER mai 2012, av Anstein Kvam

#### Hva har 06565 Drosjene lært av denne bachelor oppgaven?

Samarbeidet mellom Gjøvik Taxi og Lillehammer Taxi startet formelt i 2004 gjennom et felleseid bookingselskap.

Allerede fra starten burde (styret) ledelsen ha lagt strategier for å bygge en sterk økonomi og brukt betydelige ressurser på involvering og informasjon i form av uformell kommunikasjon med alle involverte. Derimot har tankegangen gjennom alle år (fra 2004 -) vært å drive med så lave kostnader som mulig uten å tenke på å bygge en solid økonomisk plattform til å håndtere forhold og endringer som dette.

En burde ha sørget for en aksept blant eierne på at rekruttering, opplæring og oppfølging på fellesskapets rutiner og regler var noe en felles ledelse skulle ha tatt seg av. Gjennom denne aksept for fellesskapets involvering og styring ville en sakte men sikkert ha bygd en felles kultur og forståelse for fellesskapets nødvendighet og styrke. Det hadde en dratt nytte av i den prosessen deres bachelor oppgave belyser, da en forenklet sett kan si at undersøkelsen viser at manglende felles kultur og forståelse dro i negativ retning gjennom forsøket på å styrke alliansen med det felles merkevarenavnet 06565 Drosjene.

Dagens ledelse så ikke tydelig nok de fallgruver som lå fra tidligere og kjente heller ikke godt nok til viktigheten av involvering og informasjon tidlig i prosessen, slik det er beskrevet i oppgavens innledning.

Tre viktige faktorer påvirket måten prosessen med 06565 Drosjene ble gjennomført på.

1. Tid til rådighet. Styret ville så raskt som mulig komme fram til et felles merkevarenavn for å stå sterkt og samlet før en ny runde med tilbud i 2013.
2. Økonomi. Styret hadde ikke lagt en god nok økonomisk plattform til å håndtere de kostnader en alliansebygging og så stor endring ville medføre. Mye av mistilliten til prosessen gikk nettopp på hva mange eiere så på som unødvendige kostnader. Møtevirkosomhet og annen informasjonsaktivitet som kostet penger ble nedprioritert blant annet av den grunn.
3. Manglende fokus. Prosessen med valg av nytt taksametersystem og montering og opplæring i forbindelse med dette fjernet fokus fra prosessen med 06565 Drosjene. Når det utover høsten 2011 viste seg at taksametersystemet var et feil valg med ventetid for kunder og drosjer som ikke kom for å hente, ble det helt feil å legge opp til mer ekstern markedsføring, men den interne bevisstgjøringen kunne ha fortsatt.

Etter alliansebruddet mellom Gjøvik Taxi og Lillehammer Taxi ser vi at eiere og sjåførere i de to selskapene stort sett har et greit forhold til hverandre, ingen vesentlig endring fra tidligere. Sjøl om bruddet medfører økte kostnader for begge sentraler virker det som en lettelse at det endelig er kommet til en beslutning. For Lillehammer Taxi sin del beror det mye på at de skal tilbake til et taksametersystem de vet fungerer etter deres behov.

Ledelsen i 06565 Drosjene kan derfor bruke denne bachelor oppgaven som et arbeidsverktøy for å bygge merkevarenavnet sterkt i Lillehammer regionen, i og med at Lillehammer Taxi ble enige med Gjøvik Taxi om å kjøpe deres eierandel i bookingselskapet og dermed fikk råderetten over navnet 06565 Drosjene.

Oppgaven vil også være en meget god rettesnor for hvordan en bør legge opp informasjonsflyten i selskapet framover og den er en dokumentasjon overfor eierne på viktigheten av en sterkere felles ledelse.

**Personlig** har jeg lært at kommunikasjon og involvering ble nedprioritert i forhold til framdrift i prosessen. Sjøl om det var for mange ansatte til at jeg kunne hatt en samtale med hver enkelt om saken, burde jeg ha brukt betydelig mer tid i forkant og kanskje definert flere nøkkelpersoner jeg burde ha brukt mer tid på. Kommunikasjonsmessig burde jeg i større grad ha definert eierne som "ansatte"

og brukt mer tid på denne gruppen. De er bærer av meninger, tillit/mistillit og alle de andre faktorer en ansatt har, og ikke minst er de nøkkelen til å få sine ansatte sjåførere positive til prosessen.

Drosjesentralenes noe spesielle organisering legger spesielle krav og utfordringer til ledelse.

Det økonomiske grunnlaget for hyppigere møtevirksomhet og samlinger var ikke tilstede, noe jeg burde ha tatt tak i allerede når jeg startet i stillingen i april 2009.

For å bygge tillit og bedre jobbtilfredshet ser det ut som å ta tak i muligheter for konflikter før konflikten oppstår og ikke minst gå raskt inn i konflikter er en meget viktig faktor. I noe grad ble dette gjort fra våren 2009 til des 2010, men deretter ble dette ikke prioritert høyt nok.

En annen viktig lærdom er at hovedsakelig er alle for dårlig til å lese info på e-mail, og lese info generelt. Derfor er det behov for flere møter enn hva en kanskje ville ha brukt i enkelte andre bedrifter.