

# Forord

Denne masteroppgaven er utført ved Institutt for sosiologi og samfunnsvitenskap ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). Spesialiseringen er innen Innovasjon og endringsledelse (SOS6901). Arbeidet er gjennomført høsten 2014 og våren 2015. Oppgaven gir 30 studiepoeng og er en avsluttende del av NTNU Videre-programmet.

Oppgaven ble skrevet for å belyse hvilke konsekvenser en omorganisering av et konsern gjennom desentralisering kan ha for ledelse av den delegerte virksomheten.

Vi vil først takke for at vi har fått lov til å bruke Norske Skog Saugbrugs AS i Halden som case, og for ledergruppens bidrag til oppgaven. Uten ærlige og direkte svar på våre spørsmål, tilgang til dokumenter og åpenhet om måten de jobber på, ville vi ikke hatt tilstrekkelig empiri for å svare på problemstillingen.

Vi retter også en takk til NTNU Videre som har lagt opp til et fleksibelt og profesjonelt opplegg som tilrettelegger for at voksne personer i fullt arbeid kan ta en erfaringsbasert akademisk utdanning.

Professor og forskningsleder Trond Kongsvik ved NTNU Samfunnsforskning AS får en spesiell takk. Han har vært vår «klippe» ved å løse oss gjennom oppgaven og hjelpe oss når vi har stått fast. Vi har fått meget god veiledning og mange nyttige innspill.

Vi er også glade for hjelp fra venner og kollegaer med korrekturlesing og forbedring av til tider «internt» språk slik at det blir forståelig for andre.

Det hadde heller ikke vært mulig å gjennomføre denne praksisbaserte masteroppgaven uten støtte fra våre arbeidsgivere Camp Supply International AS og Norske Skog Saugbrugs AS og sist, men ikke minst, med tålmodighet fra våre ektefeller.

Fredrikstad/Tønsberg

Bernt Kristian Berntsen

Fredrik Wik

# Sammendrag

Temaet for denne masteroppgaven er organisasjonsutvikling og endringsledelse, der vi har ønsket å finne hvilke konsekvenser desentralisering i et konsern kan få for strategisk ledelse av bedrifter i konsernet.

Metoden vår er et casestudie og vi har brukt omorganiseringen i Norske Skog i 2011 som utgangspunkt. Problemstillingen har vært: Hvilke konsekvenser har desentralisering av konsernet Norske Skog ASA i 2011 hatt for den strategiske ledelsen av Norske Skog Saugbrugs AS? Problemstillingen er brutt ned i to forskningsspørsmål: 1) Hvordan har desentraliseringen påvirket hvilke arbeidsoppgaver ledergruppen jobber med? 2) Hvordan har desentraliseringen påvirket ledergruppens arbeidsprosesser?

Hoveddelen av empirien er innsamlet gjennom kvalitative semi-strukturerte intervjuer med deler av Saugbrugs ledergruppe, samtaler med selgere (totalt 9 personer) og dokumentstudier. Vi har også observert gjennomføring av to «Go to Market» møter mellom salgsdirektøren på Saugbrugs, og salgskontorene i Paris i Frankrike og Augsburg i Tyskland.

Hovedmålet med oppgaven har vært å finne hvor langt konsernet og særlig Saugbrugs ledergruppe har kommet i endringsprosessen, samt å skaffe grunnlag til eventuelle forbedringstiltak for ledelsen.

Resultatene av studien viser at Norske Skogs beslutning om omorganisering har fått få konsekvenser for hvilke arbeidsoppgaver ledergruppen på Saugbrugs jobber med.

Omorganiseringen har heller ikke endret ledergruppens arbeidsprosesser. Vi har likevel registrert at bedriften har byttet tre administrerende direktører siden 2011. Ledergruppen i vårt case jobber under meget tøffe konkurransemessige forhold. De har i 2011 håndtert en kritisk brann i anlegget og samtidig bygget nye produksjonslinjer. Den har også, til tross for delegert myndighet og ansvar, vært underlagt til dels sterke føringer fra konsernet. Ledergruppens fokus og energi har gått med til å jobbe med operasjonell effektivitet, og mindre med strategi og oppgaver knyttet til salg og salgsplanlegging.

Litteratur og teori er i all hovedsak hentet fra studiets pensum og vi har lagt vekt på teorier som omhandler strategi, organisasjonsdesign, omstillinger og endringer, team og salg.

Vår masterstudie har vist at det ikke er automatisk sammenheng mellom en beslutning om desentralisering og endring av ledergruppers kollektive arbeidsatferd. Årsaker kan være at konsernet ikke slipper «hånda av rattet» og at den lokale ledergruppen ikke legger «hånda på rattet». En grunn kan være at ledergruppen er relativt homogen og lite komplementært sammensatt, og at de som gruppe mangler kunnskap om relevant strategisk teori og kompetanse om gruppeprosesser. Det kan være krevende å håndtere strategi- og salgsplanlegging når et konsern bestemmer salgsstrategien, med liten eller ingen medvirkning fra den lokale ledergruppen. Velger en samtidig å organisere salget i en matrise, skaper det mange prosessuelle og praktiske utfordringer. Matrise krever betydelig grad av kulturell forståelse, håndtering av lojalitetsspørsmål knyttet til hvem som skal ha «hånda på rattet», til lederskap og balanse i sosiale relasjoner. I tillegg vil sterk konsernstyring og følelse av forfordeling, kunne føre til at ledergrupper føler tap av selvråderett. Tap av selvråderett føles særlig sterkt for bedrifter med lang tradisjon for selvstyre og kan bli en hindring for samhørighet. I tillegg mener vi at bruk av topp-ned modell for gjennomføring av omorganisering, med liten grad av involvering, kan føre til at ledergrupper ikke fullt og helt tar eierskap til endringene. En konsekvens kan bli at de fortsetter å jobbe med de samme oppgavene som før.

Vår anbefaling går på følgende hovedområder:

Fremtidige endringer bør gjennomføres som styrte OU-prosesser. Vi anbefaler en kombinasjon av topp-ned og bunn-opp metode, med stor grad av medvirkning.

Det ligger stort utviklingspotensial gjennom å kombinere preskriptive og deskriptive strategimodeller. Vi anbefaler derfor at Saugbrugs ledergruppe tilføres både faglig kunnskap og prosesskompetanse som start på en utviklingsprosess. Utviklingsprosessen kan kombineres med større engasjement i strategi- og for salgs- og distribusjonsprosessen. Ikke bare rettet mot operasjonell effektivitet, men også mot muligheter for differensiering i verdikjeden.

Ledergruppen bør engasjere seg mer i utforming av CAA<sup>1</sup> og bidra sterkere til konsernets europeiske salgsstrategi. Konsernet bør på sin side i mye større grad involvere lokal ledergruppe i arbeidet med strategi, og ikke bare på budsjett. Vår anbefaling går også på mindre grad av direkte styring fra konsernet og mer som overordnede strategiske føringer.

---

<sup>1</sup> CAA – Commercial Agency Agreement. Avtalen i Norske Skog som regulerer det forretningsmessige og praktiske

Vi anbefaler ikke å endre Norske Skogs organisasjonsmodell, men mener effektiviteten kan forbedres gjennom økt samhandling. Det bør derfor etableres faste møter på alle nivå, der salg, produksjon og distribusjon står på dagsorden og hvor arbeid med prognoser prioriteres.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b>	<b>i</b>
<b>Sammendrag</b>	<b>ii</b>
<b>1. Innledning</b>	<b>1</b>
1.1 <i>Bakgrunn for valg av tema</i>	1
1.2 <i>Problemstilling og forskningsspørsmål</i>	3
1.3 <i>Avgrensninger</i>	5
1.4 <i>Om casebedriften</i>	5
1.4.1 <i>Innledning</i>	5
1.4.2 <i>«NSI New Operating Model June 2011»</i>	6
1.4.3 <i>Avvik i ISO-revisjon</i>	7
1.4.4 <i>Oppgavens mål</i>	7
1.4.5 <i>Hovedhensikt med NSI modell 2011</i>	8
1.5 <i>Oppgavens struktur</i>	8
<b>2 Teoretiske perspektiver</b>	<b>10</b>
2.1 <i>Innledning</i>	10
2.2 <i>Omstilling og organisasjonsutvikling</i>	12
2.2.1 <i>Innledning</i>	12
2.2.2 <i>Definisjon på omstilling og organisasjonsutvikling (OU)</i>	12
2.2.3 <i>Medvirkning i organisatoriske endringsprosesser</i>	13
2.2.4 <i>Endringskynisme</i>	14
2.2.5 <i>Begrenset rasjonalitet, kognitiv bias og beslutningsatferd</i>	15
2.2.6 <i>Motstand mot endringer</i>	16
2.2.7 <i>Strategier for endring</i>	19
2.2.8 <i>Oppsummering</i>	21
2.3 <i>Organisasjonsdesign</i>	21
2.3.1 <i>Innledning</i>	21
2.3.2 <i>Organisasjonsdesign</i>	21
2.3.3 <i>Matrise</i>	23
2.3.4 <i>Kapabiliteter - å løse spesifikke oppgaver</i>	25
2.3.5 <i>Oppsummering</i>	26
2.4 <i>Strategi og strategiske ledelse</i>	27
2.4.1 <i>Innledning</i>	27
2.4.2 <i>Planskolene – preskriptiv retning</i>	28
2.4.3 <i>Fremvoksende strategier – deskriptiv retning</i>	29
2.4.4 <i>Operasjonell effektivitet og strategisk posisjonering</i>	32
2.4.5 <i>Oppsummering</i>	33
2.5 <i>Salgsplanlegging</i>	34
2.5.1 <i>Innledning</i>	34
2.5.2 <i>Salgsplanlegging</i>	34
2.5.3 <i>Oppsummering</i>	36
2.6 <i>Ledergruppen som sosialt system</i>	37
2.6.1 <i>Innledning</i>	37
2.6.2 <i>Ledergruppens arbeidsprosess i et sosialt perspektiv</i>	38
2.6.3 <i>Ledelse i ledergruppen</i>	44
2.7 <i>Oppsummering teoretiske perspektiver</i>	48
<b>3 Metode</b>	<b>50</b>
3.1 <i>Innledning</i>	50

3.2 Valg av forskningsmetode	50
3.3 Case og informanter	52
3.3.1 Innledning	52
3.3.2 Vårt case	52
3.3.3 Informantene	53
3.4 Gjennomføring	53
3.4.1 Innledning	53
3.4.2 Intervjuer	54
3.4.3 Dokumentstudier	55
3.4.4 Observasjon	55
3.5 Analyse av materialet	55
3.7 Etikk	57
3.8 Reliabilitet og validitet	57
3.8.1 Styrker og svakheter ved metoden	58
<b>4 Analyse og drøfting</b>	<b>60</b>
4.1 Innledning	60
4.1.1 Empiri, problemstilling og forskningsspørsmål	60
4.1.2 Den finansielle nå-situasjonen - konsekvens	61
4.1.3 Struktur for analysen	61
4.2 Desentraliseringen og påvirkning på ledergruppens arbeidsoppgaver	61
4.2.1 Innledning	61
4.2.2 Medvirkning og involvering	62
4.2.3 Desentralisering som OU - prosess	65
4.2.4 Vurdering av Norske Skogs organisasjonsmodell	68
4.2.5 Å jobbe med strategiske og kommersielle oppgaver	74
4.2.6 Oppsummering	84
4.3 Desentraliseringen og påvirkning på ledergruppens arbeidsprosess	85
4.3.1 Innledning	85
4.3.2 Ledergruppen som team	86
4.3.3 Ledergruppen som virkelig team	87
4.3.4 Oppsummering	96
<b>5 Konklusjon og anbefaling</b>	<b>97</b>
5.1 Konklusjon	97
5.1 Anbefaling	99
5.3 Avsluttende kommentarer	101
<b>Referanseliste</b>	<b>103</b>
<b>Vedlegg 1 – NSI New Operating Model 2011</b>	<b>107</b>
<b>Vedlegg 2 – Organisasjon Norske Skog</b>	<b>108</b>
<b>Vedlegg 3 – Organisasjonsutvikling (OU)</b>	<b>109</b>
<b>Vedlegg 4 – ”Verktøy” for preskriptiv strategiutforming</b>	<b>110</b>
<b>Vedlegg 5 – Prisreduksjon kontra dekningsgrad</b>	<b>111</b>
<b>Vedlegg 6 – Intervjuguide</b>	<b>112</b>
<b>Vedlegg 7 - Salg i matriseform</b>	<b>116</b>
<b>Vedlegg 8 – Områder for analyse av ledergruppen</b>	<b>117</b>
<b>Vedlegg 9 – Forkortelser</b>	<b>118</b>

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Vårt tema tar utgangspunkt i at norske eksportbedrifter i økende grad er eksponert for nasjonale og internasjonale endrede politiske, økonomiske og markedsmessige betingelser. Krig og konflikter i vårt nærområde, et EU med flere land i økonomiske problemer og oppbremsing i vekstområder som Kina og Brasil, gjør situasjonen svært uoversiktlig og framtidsutsiktene om mulig enda mer usikre. I tillegg påvirker teknologiendringer og digital kommunikasjon både markedsbetingelser, kommunikasjonsmåter og forretningslogikk. Et eksempel på endring i forretningslogikk er utvikling av netthandel som igjen påvirker hvordan konsumenter søker etter informasjon, får hjelp til beslutningstaking og deretter handler. I Norge vil f. eks. et politisk forslag som heving av momsgrense ved nettkjøp, påvirke hva og hvor mye som handles på nettet. Handelsnæringen selv sier at realiseringen av et slikt forslag vil forsterke netthandelen. Dette vil påvirke butikkdrift i fysiske bedrifter negativt. Blant andre går sjefsøkonom i DNB Markets, Øystein Dørum i Dagens Næringsliv 23.10.2014, hardt ut mot momsfri netthandel.

Når handelen foregår digitalt, fører dette til at også distribusjonsmønstre endres, og som konsekvens at nye distribusjonsstrategier må velges. Det samme vil gjelde markedsføringsstrategi og valg av medium i markedsføringen. Det er en generell trend at massekommunikasjon gjennom reklame går over fra dagens papirløsning til digitale løsninger. Her holder utviklingen høy endringstakt, blant annet begrunnet i at dagens «digitale innfødte»<sup>2</sup> eller kommende generasjoners kjøpekraft vil benytte digital form for kommunikasjon i mye større utstrekning enn dagens «digitale innvandrere». Dette bekreftes av Aftenposten i en kommentar 15. april 2015: «*Flere leser nettaviser, et historisk veiskille*». Et sitat fra artikkelen viser hvilken utfordring trykkpapir og trykkeribransjen står overfor:

---

<sup>2</sup> Vi definerer «digitale innfødte» som de som blir født inn i det digitale nettsamfunnet, med internett. De «digitale innvandrere» er de som vokste opp før denne tidsperioden.

(<https://arnek.wordpress.com/2009/06/06/gamliser-digitale-immigranter-og-innfødte/>)

*«Den cellulosebaserte papiravisen er i dag sjanseløs i en løpende formidling av hendelsesnyheter .... Nettavisene byr på ferskvare 24 timer i døgnet».*

Norsk landbasert eksportnæring har det til felles at den opererer i markeder med sterk konkurranse mot store globale aktører. Bedriftene har, til tross det særnorske kostnadsnivået, klart seg bra i mange år gjennom høy produktivitet. Imidlertid uttalte næringsdirektør Petter H. Brubakk: *«Vi har fortsatt en høy produktivitet her i landet, men den har dessverre flatet ut etter finanskrisen. Derfor trenger vi nye tiltak.»*<sup>3</sup>. Som et svar på utflatingen i produktivitet, har Regjeringen opprettet Produktivitetskommisjonen med hovedoppgave *«å fremme konkrete forslag som kan styrke produktivitet og vekstevne i norsk økonomi, både i konkurranseutsatt, skjermet og offentlig sektor.»* Dette er også et tema som tas opp i Regjeringens perspektivmelding 2013<sup>4</sup>.

For å tilpasse seg utviklingen i markedet har bedrifter og bransjer valgt ulike former for omorganiseringer og restruktureringer. Av ulike grunner har både desentraliserte og sentraliserte organisasjonsformer vært brukt som virkemidler i disse prosessene. Noen har valgt desentralisering fordi det er en tro på at ansvarliggjøring og direkte totalansvar vil føre til lavere kostnader og dermed bedre resultater. Andre har valgt sentralisering som virkemiddel, svært ofte med stordriftsfordeler som begrunnelse (Porter, 1992). Som eksempler fra det offentlige, kan sammenslåing av kommuner, restrukturering av helsevesenet og NAV reformen nevnes. Televerket (i dag Telenor) har utviklet seg fra et “verk” til en global telecom-aktør og Posten Norge har endret seg fra postombæring til et internasjonalt logistikk-selskap. Desentralisering fører i større eller mindre grad til delegering av oppgaver, myndighet og ansvar. Delegering innebærer vanligvis at bedriftenes ledelse blir pålagt endringer i arbeidsoppgaver. Oppgaver som tidligere ble gjort sentralt, må nå gjøres lokalt og fører med seg endringer eller forskyvninger både i mål, roller og i prosedyrer.

I denne oppgaven ønsker vi å studere en bedrift innen trykkpapirindustrien og analyserer hvordan ledelsen av bedriften jobber med å tilpasse seg et presset marked preget av sterk global konkurranse. I det etterfølgende presenterer vi problemstillingen og forskningsspørsmålene for oppgaven.

---

<sup>3</sup> <https://www.nho.no/Politikk-og-analyse/Okonomisk-politikk-og-analyse/Hoy-produktivitet-har-flatet-ut/> (Lest 6 februar 2014)

<sup>4</sup> Stortingsmelding 12, 2012 – 2013, <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/meld-st-12-20122013/id714050/> (Lest 20 Nov. 2014)



## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Desentralisering som virkemiddel bringer oss over til vår problemstilling som omhandler endringsledelse og organisasjonsutvikling (OU). Vårt utgangspunkt er hva som skjer når et konsern velger å desentralisere virksomheten. Vi stiller spørsmål knyttet til de organisasjonsmessige konsekvenser delegering kan få for ledelse av de desentraliserte, lokale bedriftene.

Vi vil behandle problemstillingen ved å bruke konsernet Norske Skog ASA (NSI) og Norske Skog Saugbrugs AS i Halden som case. Vi vil i avsnitt 1.4.4. redegjøre nærmere for caset, men nevner her kort at Norske Skog i 2011 endret struktur og styringsform. Rent praktisk ble dette gjort gjennom at konsernet ble gjort om til et holdingselskap og konsernets produksjonseenheter (papirfabrikker), blant annet Norske Skog Saugbrugs, ble gjort om til forretningsenheter (Business Units – BU), med juridisk status som aksjeselskap. Det var to hovedhensikter med den desentraliserte modellen: Den første var å bidra til konsolidering av trykkpapiirbransjen og den andre var å øke effektiviteten i de delegerte enhetene. Vi velger å legge mest vekt på den andre hovedhensikten, og har satt opp følgende problemstillingen for oppgaven:

***«Hvilke konsekvenser har desentralisering av konsernet Norske Skog ASA i 2011 hatt for den strategiske ledelsen av Norske Skog Saugbrugs AS?»***

Vi vil videre i oppgaven benytte forkortelsen Saugbrugs som navn på casebedriften eller bare benevnt som *bedriften*. Fenomenet vi studerer er derfor ledelse (sosial praksis) i ledergrupper og salgsorganisasjon (sosial setting) når de behandler strategiske spørsmål og spørsmål knyttet til salgsplanlegging (håndfaste faktorer som påvirker ytelseevnen). Vi mener at prioritering av strategiske oppgaver og interaksjonen mellom lederne i ledergruppen, mellom ledergruppen og konsern og mellom ledergruppen og salgsorganisasjonen, er avgjørende for bedriftens måloppnåelse. Vårt syn er at studie av fenomenet nevnt over, må omhandle både sak og prosess. Det vil si hva ledergruppen og salgsorganisasjonen jobber med, og hvordan de jobber sammen. Vi har derfor brutt ned problemstillingen i to forskningsspørsmål:

- 1) *Hvordan har desentraliseringen påvirket hvilke arbeidsoppgaver ledergruppen jobber med?*

## 2) *Hvordan har desentraliseringen påvirket ledergruppens arbeidsprosesser?*

Bakgrunnen for problemstillingen fra Norske Skogs «*NSI New Operating Model June 2011*», se vedlegg 1, der det ble bestemt at lokal ledergruppe skulle ta større ansvar for strategiske, kommersielle og finansielle oppgaver («Empower the BU's»). Hovedmålet var å oppnå bedre tilbakebetaling på investert kapital. Dette er forhold som utdypes under presentasjon av caset. Dette ble slagordmessig satt opp slik: «*Produser cash, ikke papir!*» Virkemidlene var endring av struktur, i ledelse og kultur.

Med en såpass tydelig endring, vil det være naturlig å tenke seg at omorganiseringen også vil påvirke hvilke arbeidsoppgaver ledergruppen velger å jobbe med. En produksjonsenhet som ikke er et aksjeselskap, vil naturlig nok jobbe mest med saker som går på operasjonell effektivitet for å oppnå lavest mulige operasjonskostnader (Porter, 1996). Nå som Saugbrugs er et aksjeselskap omfatter ansvarsområdet bedriftens totale virksomhet, noe som innebærer et mer tydelig ansvar for økonomi, strategi, salg og distribusjon. Der bedriften før 2011 kun leverte driftsresultat til konsernets samlede regnskap, har bedriften nå ansvar for å levere avkastning på investert kapital. Dette innebærer igjen at ledelsen også må jobbe med saker som angår kapitalens omløpshastighet.

For å finne ut om konsernets hensikt med omorganiseringen er oppnådd og hvilke konsekvenser den har fått, ønsker vi å finne ut om ledergruppen i praksis jobber med saker som omhandler strategiske og kommersielle spørsmål. Med strategiske spørsmål mener vi planlegging, beslutning, gjennomføring og oppfølging av overordnede planer for fremtiden. Et viktig planområde er salgsstrategi og ledelse av salgsprosessen.

Bakgrunnen for det andre forskningsspørsmålet er knyttet til at vi ser på desentraliseringen og «*NSI New Operating Model June 2011*» både som en omstilling og som en organisasjonsutvikling (Amundsen og Kongsvik, 2008). Vi mener det derfor vil være naturlig å tenke seg at omorganiseringen også vil endre ledergruppens arbeidsprosesser. Med det mener vi spesielt hvordan ledergruppen jobber når den løser problemer knyttet til strategisk ledelse og ledelse av salgsprosessen. Vi ønsker med andre ord å finne hvor langt i OU-prosessen bedriften har kommet og hvem som i 2014 egentlig har «hånda på rattet». Med «hånda på rattet» mener vi hva som bestemmes, hvem som påvirker beslutningene, hvordan det gjøres og hvor stor frihet den desentraliserte ledelsen egentlig har.

For å skaffe empiri til vår oppgave har vi benyttet kvalitativ metode, nærmere bestemt semi-strukturerte intervjuer av ledergruppen (FL) i Saugbrugs, hovedtillitsvalgt og utvalgte personer i salgsorganisasjonen. Vi har også benyttet observasjoner i planleggingsmøter, studert møtereferater og interne dokumenter av betydning for oppgaven.

## **1.3 Avgrensninger**

Vi har valgt å avgrense oppgaven til å forske på hvilke organisasjonsmessige konsekvenser delegering av ansvar og beslutningsmyndighet har fått for strategisk ledelse, og på ledelse av salgsprosessen. Vi vil ikke behandle øvrige områder som normalt inngår i strategisk ledelse som produksjon, teknisk utvikling, produktvikling, innkjøp, Human Resources Management (HRM) eller Helse, miljø og sikkerhet (HMS).

## **1.4 Om casebedriften**

### **1.4.1 Innledning**

Norske Skog ASA er en global aktør som leverer trykkekopier til avis, magasiner og reklame. I perioden 1995 til 2001 valgte konsernet en sterk fokusering på papirproduksjon, sentral ledelse og sterk konsernstyring. Konsernet solgte ut øvrig virksomhet (skog, vannkraft, eiendom, trelast og celluloseproduksjon) blant annet for å finansiere oppkjøp av papirfabrikker rundt om i verden. Siden den gang har markedet for trykkekopier til avis, magasiner og reklame falt kraftig. En konsekvens er produksjonsoverkapasitet, sterk konkurranseintensitet og pressede priser. Et hovedtrekk er at det er få aktører i verdikjeden fra tømmerhugger til utgivere med tilfredsstillende økonomiske resultat.

Denne utviklingen har ført til at konsernet har redusert antall produksjonseenheter fra 19 enheter i 2005, til 8 enheter i 2014. Som eksempler på nedleggelser i Norge ble både Union Bruk i Skien lagt ned i 2007 og Norske Skog Follum på Hønefoss i 2013. I Norge ble Tofte Cellulose på Hurum solgt til Svenske Södra Cell i 1998, hvor Södra Cell la ned produksjonen i 2013; I tillegg ble den tradisjonsrike papirfabrikken Peterson Linerboard i Moss lagt ned i 2013. Dette viser at det er utfordrende å opprettholde denne type industri i Norge. Nedlegging av cellulose- og papirfabrikker får konsekvenser for leverandørindustrien og for skog- og jordbruksnæringene i Norge, som blant annet må finne alternativer for avsetning av tømmer.

I Norge har Norske Skog to papirfabrikker igjen: Norske Skog Skogn som produserer avisepapir og Norske Skog Saugbrugs i Halden som produserer magasinpapir.

Norske Skog Saugbrugs AS er heleid av Norske Skogsindustrier ASA (NSI), juridisk organisert som selvstendig aksjeselskap, men fremstår i konsernstrukturen som Business Unit (BU). Saugbrugs ledes av administrerende direktør (AD), som i daglig drift rapporterer til konsernets Chief Operating Officer (COO). I juridisk sammenheng rapporterer AD til styret ved styreleder, som er konsernsjefen. Se vedlegg 2 Organisasjonskart.

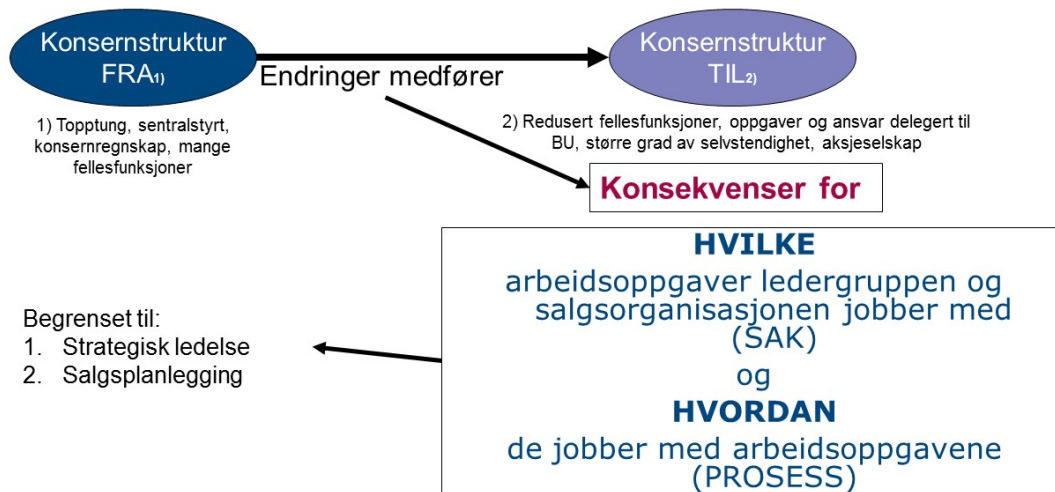
Saugbrugs har en årlig produksjonskapasitet på ca. 520.000 tonn magasinpapir. All produksjon går til eksport i hovedmarkedene EU, Storbritannia og USA. Magasinpapiret brukes av trykkerier, detaljister/butikkjeder og mediehus til massekommunikasjon i form av reklame, kataloger og annonser, samt til magasiner. Trykkerier, detaljistkjeder og mediehus er derfor bedriftens viktigste markedssegment.

#### **1.4.2 «NSI New Operating Model June 2011»**

Norske Skogs nye modell ble presentert for bedriftene gjennom et interndokument: «*NSI New Operating Model June 2011*», se vedlegg 1, med utdrag av modellen.

I Norske Skog, (se vedlegg 2, Organisasjonskart) er salgskontorene underlagt konsernets kommersielle direktør (Senior Vice President Commercial, SVPC). Hver BU har egen salgsdirektør (SD) som rapporterer til AD. SD har ansvar for at bedriften har tilstrekkelig med lønnsomme produkter å produsere og selge. Salgskontorene er egne juridiske enheter (AS'er), ledet av en AD og har agentavtale med bedriftene. Dette innebærer at salgskontorene får sine inntekter gjennom provisjon av salg. Selgere og kundeservice på salgskontorene rapporterer derfor ikke til salgsdirektøren på Saugbrugs, men til AD ved det enkelte salgskontoret.

**«Hvilke konsekvenser har desentralisering av konsernet Norske Skog ASA i 2011 hatt for den strategiske ledelsen av Norske Skog Saugbrugs AS?»**



Figur 1 Illustrasjon av problemstilling og forskningsspørsmål for oppgaven

Vi har i oppgaven valgt å ta utgangspunkt i NSI modellen fra 2011 (vedlegg 1), og vurdere den mot praksis pr 2014 og analysere den i lys av gjeldende teori. Vår tilnærming til problemstillingen er at det i første rekke er en omstilling med sterkt innslag av organisasjonsutvikling (OU). Med det mener vi at målet med endringen er å bedre effektiviteten i organisasjonen.

### 1.4.3 Avvik i ISO-revisjon

Vi har også tatt med i vår vurdering at Saugbrugs fikk et revisjonsavvik hos DNV-GL 14. juni 2014 som følger: «Bedriften kan bedre vise at den har kartlagt viktige salgsprosesser, deres rekkefølge og gjensidige påvirkning, samt kriterier og metoder for måling/kontroll?».

Siden konsernet og bedriften er «i endring», vil vår vurdering ikke bare føre til en sluttevaluering i form av en anbefaling på denne oppgaven, men også som innspill til bedriften underveis. Med bakgrunn i vår analyse og ISO-avviket, kartla vi bedriftens salgsprosess og presenterte et forslag for Salgsdirektøren i januar 2015.

### 1.4.4 Oppgavens mål

Vårt mål med oppgaven er følgende:

1. Å finne hvilke konsekvenser en restrukturering og desentralisering av ansvar og beslutningsmyndighet har hatt for ledelsen av den delegerte virksomheten.

2. Å finne ut i hvilken grad målet med endringsprosessen er nådd og hvilke faktorer som påvirker måloppnåelsen.
3. Å finne eventuelle forbedringsområder for gjennomføring av slike endringsprosesser.
4. Å selv ha fått tilført kunnskap om relevante teorier, samt fått erfaring i å skrive en akademisk oppgave, analysere og fremme forslag basert på teori, analyse og drøfting.

### **1.4.5 Hovedhensikt med NSI modell 2011**

Norske Skog hadde to hovedhensikter med den desentraliserte modellen. Den første var å bidra til konsolidering av trykkpapiirbransjen og den andre var å øke effektiviteten i de delegerte enhetene. Vi velger å legge mest vekt på den andre hovedhensikten, siden den er mest relevant for oppgaven.

#### **Hovedhensikt 1**

Hovedhensikt 1 vil i begrenset grad bli behandlet i denne oppgaven.

#### **Hovedhensikt 2**

Hovedhensikt 2 var å øke effektiviteten i BU-ene gjennom å få ledergruppene til å ta større ansvar for strategiske, kommersielle og finansielle oppgaver. Hovedmålet var å få bedre tilbakebetaling på investert kapital.

I vår problemstilling er vi opptatt av å finne ut hvor langt i OU-prosessen bedriften har kommet og hvem som i 2014 egentlig har «hånda på rattet». Med «hånda på rattet» mener vi hva som bestemmes, hvem som påvirker beslutningene, hvordan det gjøres og hvor stor frihet den desentraliserte ledelsen egentlig har. Siden konsernet og bedriften er «i endring», vil vår vurdering ikke bare føre til en sluttevaluering i form av en anbefaling på denne oppgaven, men også som innspill til bedriften underveis i endringsprosessen. Med bakgrunn i vår analyse har vi allerede gitt bidrag til bedriftens kartlegging av salgsprosessen.

## **1.5 Oppgavens struktur**

I kapittel 1 har vi beskrevet innledning og case. I kapittel 2 beskriver vi de teoretiske perspektivene som underbygger våre forskningsspørsmål. Dette gjøres ved å utdype flere forskjellige forretnings- og organisasjonsteorier, og i tillegg støttende teorier og artikler der

hvor det er relevant. I kapittel 3 redegjør vi for metode og beskriver vår forskningsdesign. Vi utdyper også hvordan vi har samlet inn relevante data, og beskriver styrker og svakheter ved valgt metode. Analyse og drøfting presenteres i kapittel 4. Resultater fra intervjuene basert på forskningsspørsmålene presenteres sammen med en gjennomgang av viktige interne dokumenter. I kapittel 5 konkluderer og oppsummerer vi besvarelsen av forskningsspørsmålene, og gir anbefaling og avsluttende kommentarer. I oppgaven benytter vi flere forkortelser som forklares gjennomgående i teksten. Se vedlegg 9 for ytterligere forklaringer.

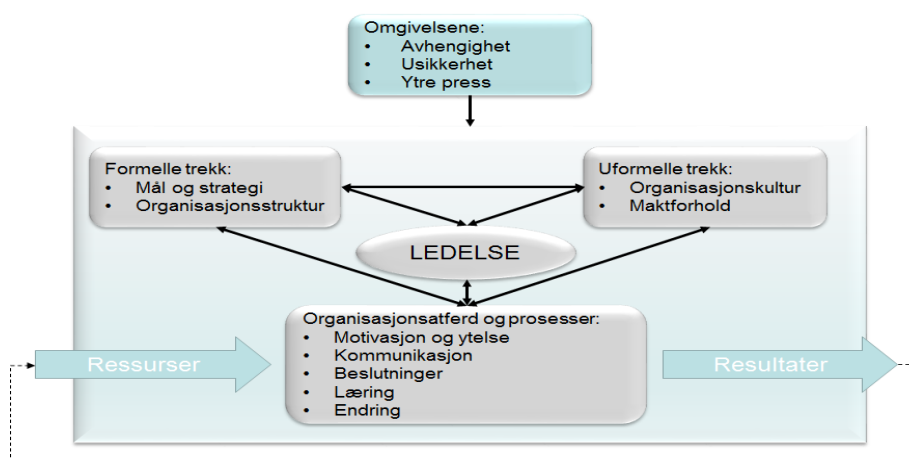
# 2 Teoretiske perspektiver

## 2.1 Innledning

Hensikten med dette kapitlet er å beskrive relevante teorier knyttet til temaer i problemstillingen «*Hvilke konsekvenser har desentralisering av konsernet Norske Skog ASA i 2011 hatt for den strategiske ledelsen av Norske Skog Saugbrugs AS?*» og forskningsspørsmålene: «*Hvordan har desentraliseringen påvirket hvilke arbeidsoppgaver ledergruppen jobber med?*» og «*Hvordan har desentraliseringen påvirket ledergruppens arbeidsprosess?*».

Vi ønsker derfor å beskrive teorier som belyser *hva* ledergrupper jobber med og *hvordan* de gjør det.

I kapittel 1 la vi til grunn at de endringene vi ønsker å studere, er nært knyttet til temaet organisasjonsutvikling og omstilling. Organisasjonsutvikling defineres som: «*En organisasjonsutvikling er en planlagt prosess (over tid) som har til hensikt å bedre effektiviteten i organisasjonen*» (Amundsen og Kongsvik, 2008: 40). Omstilling defineres som: «*En omstilling er en planlagt, tidsbegrenset, målstyrt og ledelsesstyrt prosess*» (Amundsen og Kongsvik, 2008: 42).



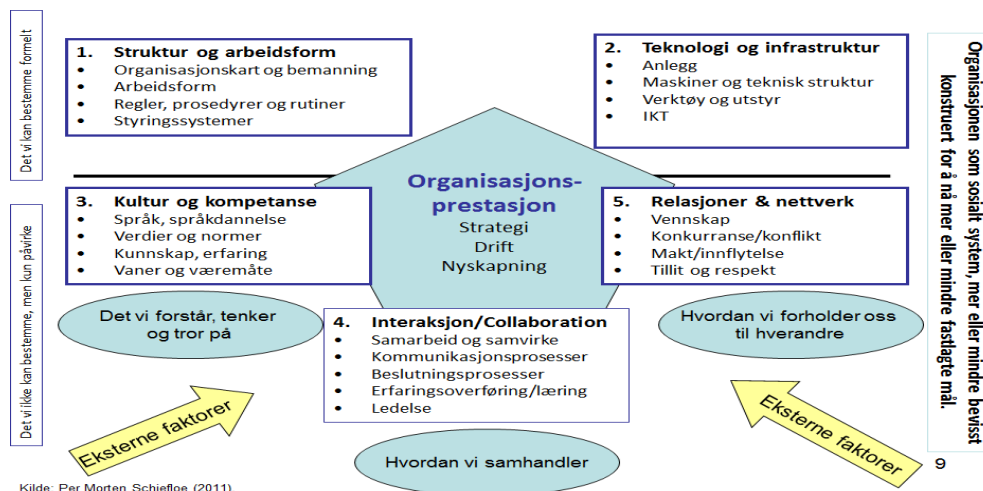
Figur 2 Rammeverk for analyse av organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2007)



Jacobsen og Thorsvik (2007) har beskrevet organisasjoner som «*sosiale system, bevisst konstruert for å løse spesifikke oppgaver og for å realisere bestemte mål*» (ibid: s.13).

Figur 2 viser et rammeverk for en komplett analyse av organisasjoner. Det å være *bevisst konstruert* indikerer at det går an å konstruere eller designe en bedrift som et rasjonelt sammensatt system (Clegg et al. 2011). Det sammensatte systemet, i form av en organisasjonsstruktur med avdelinger, roller og kommandosystem, skal løse spesifikke oppgaver. «Systemet» har en grunnleggende hensikt for å eksistere (forretningssidé) og har mer eller mindre klare mål for det den ønsker å oppnå. Målfastsetting innebærer blant annet å gjøre strategiske valg for hva bedriften ønsker å oppnå (Wille, 1996). Det sosiale systemet inneholder mennesker og menneskelige relasjoner som ikke nødvendigvis tilpasser seg den rasjonelle strukturen.

De Wit og Meyer (2004) beskriver temaet begrenset rasjonalitet som begrensninger i kognitive evner ved at mennesker flest både har begrenset evne til å ta til seg informasjon, til å behandle informasjonen og til å lagre informasjonen. De forklarer at begrenset rasjonalitet ikke må ses på som mindre intelligent, men som intelligent atferd i en kompleks verden.



Figur 3 Overordnet rammeverk for organisasjoner (Schiefloe, 2014)

I tillegg til Jacobsen og Thorsvik's modell viser vi til Schiefloe's (2014) Pentagon modell, som et overordnet rammeverk for organisasjonsanalyse. Schiefloe (2014) presiserer imidlertid at modellen for det meste har et sosiologisk perspektiv ved at den ser på organisasjoner som sosio-kulturelle systemer og som meningsfull kontekst for sosialt handling. Se figur 3.

I kapittel 2.2 til 2.5 vil vi beskrive relevante teorier som går på hvordan organisasjonene setter *bestemte mål* og hva som menes med *bevisst konstruert for å løse spesifikke oppgaver*.

I kapittel 2.6 vil vi behandle teorier som omhandler organisasjonen som *sosialt system* og gå nærmere inn på endringer og på hvordan ledergrupper kan jobbe når de jobber sammen.

## 2.2 Omstilling og organisasjonsutvikling

### 2.2.1 Innledning

I kapittel 1.4 beskrev vi at vår tilnærming til problemstillingen er en omstillingsprosess med sterkt innslag av organisasjonsutvikling (Amundsen og Kongsvik, 2008). Et av målene med konsernets endring er å bedre effektiviteten i ledergruppen og dermed også effektiviteten i Norske Skog Saugbrugs AS. Vi ønsker derfor i dette avsnittet å belyse teorier som omhandler endring, omstilling og organisasjonsutvikling. I forhold til å skape varige endringer i en bedrift som et sosialt system, viser vi til følgende: «*Organisasjonsmessig suksess, hvordan en nå velger å definere det, er avhengig av organisasjonens evne til å se situasjonen på nye måter, skaffe seg ny forståelse og skape nye atferdsmønstre, kontinuerlig, og på en måte som involverer organisasjonen som et hele*» (vår oversettelse) (Argyris og Schön, 1995, forord s. xix). Involvering anses derfor som et viktig virkemiddel for å skape endringer (Amundsen og Kongsvik, 2008). Dette bringer oss direkte over til endrings- og innovasjonsprosesser, hvor omfattende de er, konsekvenser av dem og hvordan de kan ledes.

### 2.2.2 Definisjon på omstilling og organisasjonsutvikling (OU)

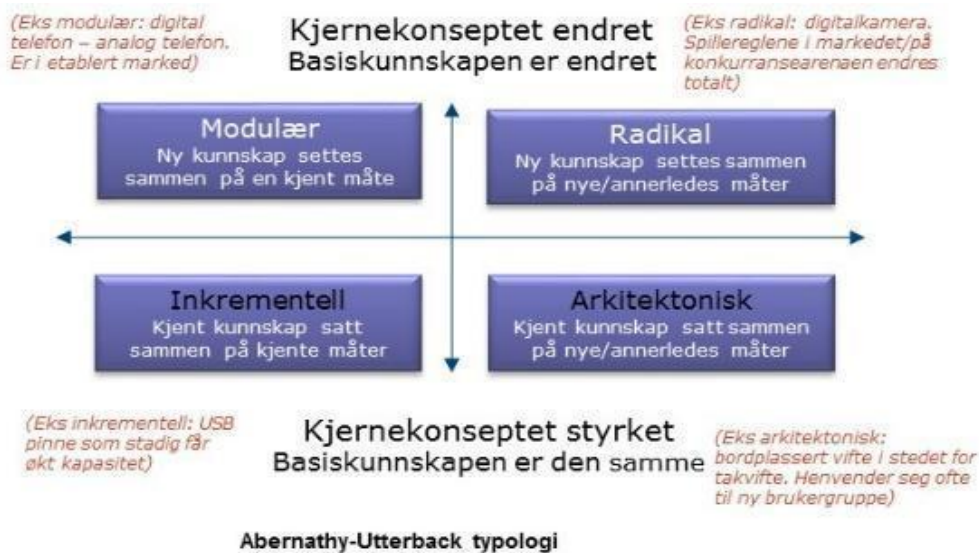
I forskningsspørsmålene spør vi om desentraliseringen har hatt betydning for hva ledergruppen jobber med, og om det har ført til endringer i arbeidsprosesser i ledergruppen? Konsernet hadde klare intensjoner med endringen, men spørsmålet blir altså om ledergruppen faktisk har endret seg? Dette er et spørsmål vi vil svare på i kapittel 4, analysen.

For å avklare begrep som er relevant for problemstillingen viser vi til følgende definisjoner av omstilling og organisasjonsutvikling:

**Omstillinger** kan defineres som planlagte, tidsavgrensede, mål- og ledelsesstyrte (Amundsen og Kongsvik, 2008). Omstillinger kan være strukturelle, sykliske eller politiske og ofte utløst av ulike forhold i bedriftenes omgivelser.

**Organisasjonsutvikling** kan defineres som: «*Organisasjonsutvikling er en planlagt prosess som har som mål å bedre effektiviteten i en organisasjon*». (Amundsen og Kongsvik

(2008:40) viser til Cummings og Worley's definisjon av OU). Amundsen og Kongsvik (2008) viser også til French et al. (2000), som har satt opp seks karakteristiske trekk for OU, som dekker definisjonen av OU. (Se vedlegg 3). Organisasjonsendring (Amundsen og Kongsvik, 2008) er også et begrep som brukes og kan klassifiseres et eller annet sted på skalaen inkrementelle/radikale for eksempel etter Abernathy – Utterbach's typologi, se figur 4.



Figur 4 Abernathy-Utterback typologi

Dette støttes av Jacobsen og Thorsvik (2007) som vurderer endringer i tre dimensjoner: Revolusjon vs. evolusjon, reaktiv eller proaktiv, og strukturell eller kulturell. Det sentrale i en omstillingsprosess er ikke nødvendigvis design eller ideell struktur, «...men hvordan mennesker fortolker sin situasjon og den virksomhet de er i – og videre hvordan de samhandler og «forhandler» seg imellom» (Amundsen og Kongsvik, 2008:35). Dette gjelder også ledere, og i vår case er det ledergruppen i en forretningsenhet i et konsern.

### 2.2.3 Medvirkning i organisatoriske endringsprosesser

OU som styrt endringsprosess er ikke enkelt å gjennomføre, og noen ganger er det hverken tid eller anledning til å organisere og gjennomføre med stor grad av involvering (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Endringer kan for eksempel ha sin rot i konflikter og maktbruk og/eller at situasjonen noen ganger er så kritisk at det må gjennomføres radikale topp - ned tiltak. Radikale grep kan også beskrives etter Abernathy – Utterbach's typologi (Aasen og Amundsen, 2011), der både kjernekonseptet og basiskunnskapen endres. Amundsen og Kongsvik (2008) viser til Levin og Klev (2002) som på sin side mener at involvering fører til

større eierskap og at når medarbeidere får være med på å utforme løsninger, blir de selv «eiere» av løsningen. I tillegg viser de til at medvirkning fører til kollektive læringsprosesser og at det er viktig for å realisere «arbeidsdemokratiske verdier» (Amundsen og Kongsvik, 2008:141). Amundsen og Kongsvik (2008) viser også til ulike nivå i medvirkning og til forskning som både er positive (Pasmoe og Fagans, 1992) og negative (Neumann, 1989 og Locke og Schweiger, 1979) til medvirkning. De viser også til forholdet omkring direkte og indirekte medvirkning, der indirekte medvirkning foregår gjennom ansattes representanter. Amundsen og Kongsvik (2008) viser her til at betydningen av indirekte medvirkning øker jo høyere opp i organisasjonen en kommer. Hva gjelder direkte medvirkning viser de til Tønnesen (2001) som setter opp tre måter å medvirke på: 1) Gjennom forbedring i egne arbeidsoppgaver på områder de selv har kontroll på, 2) Gjennom forslag til forbedring andre steder og 3) Gjennom deltagelse sammen med andre for å finne løsninger på konkrete utfordringer.

#### **2.2.4 Endringskynisme**

Erfaring viser at omstillinger og endringer ikke alltid går som planlagt. Amundsen og Kongsvik (2008) viser til at dette kan ha årsak i endringskynisme som er knyttet til ansattes opplevelse av endringer. De viser til en rekke empiriske eksempler og har beskrevet endringskynisme som bestående av fem hovedfaktorene: 1) Endring for endringens skyld, 2) Resirkulering av ideer, 3) Praksisfjerne løsninger, 4) Manglende synliggjøring av resultater og 5) Pseudomedvirkning.

Konsekvensene av dette blir altså endringskynisme (Amundsen og Kongsvik, 2008:121) som defineres som at: «en organisasjon er i en situasjon der mange endringsalternativer faller til jorden og blir vanskelig å få effekter fra». Amundsen og Kongsvik (2008) konkluderer med at mye av endringskynismen handler om manglende medvirkning eller involvering.

Utfordringen blir å balansere ledelsens behov for å drive endringer med behovet for effektiv gjennomføring. Vi mener å finne paralleller til situasjonsbestemt ledelse hvor involvering i stor grad avhenger av både situasjonen og medarbeidernes kompetanse. Problemstillingen utfordrer ledernes kognitive evner, og vi vil beskrive utfordringer ledere har både i problemløsnings- og beslutningsprosessen.

## 2.2.5 Begrenset rasjonalitet, kognitiv bias<sup>5</sup> og beslutningsatferd

**Begrenset rasjonalitet** (Eng. Bounded Rationality) er relevant for problemstillingen vår, fordi begrepet kan bidra til å belyse hva som påvirker hvordan ledere løser problemet og fatter beslutninger. I avsnitt 2.4.3 vil vi vise til at begrenset rasjonalitet er et premiss i den kognitive strategiskolen (Mintzberg et al. 2009). Simon (1997) beskriver begrenset rasjonalitet som å tilpasse rasjonelle beslutninger til de kognitive begrensningene hos beslutningstakerne. Med kognitive begrensninger mener Simon (1997) at mennesker flest har begrenset evne til å både ta til seg informasjon, til å behandle informasjonen og til å lagre informasjonen.

Beslutningsprosesser basert på *begrenset rasjonalitet* karakteriseres av følgende: Problemene er nødvendigvis ikke tydelige, kun et fåtall handlingsalternativer tas i betraktning, kun et fåtall konsekvenser blir vurdert og sammenligning av alternativer gjøres iht.

«tommefingerregler». Det er ikke mulig å ta hensyn til alt eller alle og at en etter hvert finner en løsning som er god nok (Eng. Satisficing).

Til sammenligning karakteriseres den *rasjonelle* beslutningsprosessen som søk etter problemets kjerne, søk etter alternativer, vurdering av konsekvenser, sammenligning av alternativer og konsekvenser, valg og anbefaling av alternativ og beslutning (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Jacobsen og Thorsvik (2007) vurderer også rasjonalitet og begrenset rasjonalitet i forhold til temaet organisatoriske beslutningsmodeller. Det vil si beslutninger knyttet til den organisatoriske kontekst ledergruppen befinner seg i, og beskriver rasjonelle beslutningsmetoder som normative/preskriptive og de begrensede rasjonelle som deskriptive<sup>6</sup>. Dette indikerer at deskriptivt handler om hva ledergruppen faktisk tenker og gjør, i motsetning til normativ beslutningstaking som de betrakter som en uoppnåelig idealmodell og overforenkling av situasjonen. Dette understrekes av Beshears og Gino (2015) som viser til at ansatte har en tendens til å undervurdere tiden oppgaver tar, og overser viktig informasjon til det beste for bedriften. Beshears og Gino (2015:52) beskriver at: «*Det er ekstremt vanskelig å omkoble (Eng. Rewire) hjernen til å forstå mønstre som fører til slike handlinger*» (vår oversettelse). De mener likevel det finnes alternativ: Å endre beslutningsklimaet og få ledere til å opptre som tilretteleggere (Eng. Architects). De to viktigste årsaker til dårlig beslutningstaking, beskrives som utilstrekkelig motivasjon og kognitive bias.

---

<sup>5</sup> Bias er utsagn, valg og vurderinger som på systematisk måte avviker fra det som stemmer overens med virkeligheten. (<https://snl.no/bias>, lest 7 juni 2015)

<sup>6</sup> Normativ/preskriptiv: Hvordan mennesker burde opptre. Deskriptiv: Hvordan folk faktisk opptre.

Vi har under avsnittet om ledelse også vist til Mintzberg et al. (2009) og myter om lederskap. Jacobsen og Thorsvik (2007) viser til at ledergruppens virkelighet består av tre forhold som påvirker beslutningsatferd: 1) Organisatoriske forhold (mål, strategier, struktur, kultur og maktforhold), 2) Personlige forhold (ulike identiteter, personlige behov, personlighet og beslutningsstil) og 3) Trekk ved situasjonen (informasjon, krysspress<sup>7</sup>, tid, ressurser, oversiktlig/uoversiktlig, stabil/ustabil). De knytter så disse faktorene eller premissene til seks ulike beslutningsmodeller. Vi vil ikke behandle dem i detalj, men fastslår at de spenner fra absolutt rasjonelle modeller til organisert anarki.

Som oppsummering på temaet beslutningstaking og begrenset rasjonalitet, siterer vi fra Jacobsen og Thorsvik (2007), der de henviser til Herbert Simon (ibid. 295): *«Mønstret av atferd som utvikles i organisasjoner, er en grunnleggende forutsetning for at mennesker i vid forstand skal kunne klare å handle rasjonelt. Det rasjonelle individ er, og må være, et organisert og institusjonalisert individ. Hvis de sterke begrensningene som den menneskelige psykologi legger på viljestyrt handling skal kunne overvinnes, må det enkelte individ og de beslutninger som vedkommende fatter, bli påvirket av den organisatoriske gruppen som individet er medlem i. Beslutningene må ikke bare være et resultat av individets egne mentale prosesser, men må også reflektere de videre hensyn og betraktninger som den organiserte gruppen representerer».*

Den organiserte gruppen i Simons sitat, kan godt være ledergruppen på Saugbrugs. Sitatet setter vi også i sammenheng med både teorier om teamlederskap og team samt endringer.

## **2.2.6 Motstand mot endringer**

I dette avsnittet vil vi belyse teorier som omhandler motstand mot endringer og organisasjonsmessige hindringer for samarbeid. Organisasjonsmessige hindringer er relevante fordi det kan belyse motstand på organisasjonsnivå. Som eksempel kan nevnes faktorer som kan påvirke forholdet mellom de ulike bedriftene i Norske Skog, herunder Saugbrugs forhold til Norske Skogs salgsorganisasjon.

### **Individuell motstand**

Individens opplevelser av endringer, påvirker graden av motstand som kan være relativt rasjonell og ikke bare en dysfunksjon (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Det rasjonelle går på å

---

<sup>7</sup> Krysspress, er den situasjon som oppstår når en person skal ta en beslutning i en sak, men er preget av motiver og ønsker som ikke lar seg forene. <https://snl.no/krysspress>, (lest 9 juni 2015)

forsvare det som er kjent og ikke nødvendigvis at det nye ikke vil fungere. Dette innebærer at endringer kan oppfattes mer nyansert og at det er ulike interessenter i en endringsprosess. Disse interessentene kan i følge Strebel (2000) være: 1) Toppledelsen og endringsagenter som gir aktiv støtte. 2) Overbeviste «tilskuere» som gir passiv støtte, men åpent ikke vil vise det. 3) Passive «tilskuere» som gir passiv støtte/aktiv motstand avhengig av situasjonen og 4) Motstandere som gir aktiv motstand enten åpent eller skjult. Imidlertid er det slik at dårlig gjennomførte prosesser kan endre på interessentenes støtte. For eksempel kan endringsagentene gå lei og bli «tilskuere», eller passive tilskuere kan bli direkte motstandere. Amundsen og Kongsvik (2010) viser til to grunnmodeller for motstand: Behov for trygghet, og motstand som motkraft. En driver for motkraft kan være at individer og grupper mister noe de oppfatter har verdi for dem. Det kan være tap av identitet ved overflytting til ny jobb, de kan miste makt og innflytelse og de kan få personlige tap gjennom dårligere økonomiske vilkår (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Amundsen og Kongsvik (2008) viser i tillegg til tap av retning, territorium og kompetanse; alle faktorer som må hensyntas i en omstillingsprosess, og hvor involvering og medvirkning ses på som nøkkelfaktorer for å lykkes.

### **Organisasjonsmessige hindringer for samarbeid - endringsmotstand**

Vi vil i dette avsnittet belyse forhold som kan virke som motstand mot endringer på organisasjonsnivå.

Endringer av konsernstrategi kan for eksempel gå fra vektlegging av synergi til mer vekt på en horisontal strategi. Porter (1992) beskriver en horisontal strategi som en valgt strategi på tvers av divisjonsgrenser og uttrykkes som et koordinert sett av mål og retningslinjer. Porter (1992) legger til at horisontal strategi ikke kan lykkes uten organisasjonsmessige mekanismer<sup>8</sup> som fremmer samhørighet og som støttes av en desentralisert organisasjonsstruktur på konsernnivå. I multinasjonale konsern (Røvik, 2007) kan organisasjonsmessige mekanismer brukes til å fordele kunnskap på tvers av landegrenser og kulturer og dermed oppnå en viss samhørighet. Røvik (2007) viser også til at konsernledelse ofte er ute etter å finne beste praksis som kan kopieres fra en bedrift til en annen og legger mye vekt på «Bench Marking<sup>9</sup>». Imidlertid vises det samtidig til at friksjonsfri kunnskapsoverførsel ikke fungerer i praksis. Kunnskapens eksplisivitet kan forklares som:

---

<sup>8</sup> Porter (1992:431): Horisontal struktur, systemer, personalpolitiske ordninger og konfliktløsningsprosesser.

<sup>9</sup> [www.snl.no/benchmarking](http://www.snl.no/benchmarking): Sammenligning av produkter, arbeidsmåter e.l. ut fra gitte kriterier eller standardverdier, særlig for å oppnå forbedringer.

«..kunnskapsgrunnlaget for suksesser gjerne er implisitt og uuttalt og ofte vanskelig å gjøre eksplisitt og få kodifisert i mer allmenne kategorier». (Røvik 2007: 43). Dette skulle innebære at det ikke uten videre lar seg gjøre å overføre oppskrifter fra et sted til et annet. Det kan ha sammenheng med at organisasjoner er sosiale system og dermed «lever sine egne liv». Samarbeidsrelasjoner kan dermed bli vanskelig å få til og opprettholde over tid. Porter (1992) er tydelig på at det å utvikle *samarbeidsrelasjoner* er svært viktig, men at de møter en del organisasjonsmessige hindre. Han beskriver videre at disse er vanskelige å overvinne, selv om de strategiske fordelene er åpenbare. Porter (1992) mener følgende hindringer skaper motstand for samarbeidsrelasjoner:

- 1) Asymmetrisk gevinst er en økonomisk betinget motstand. Det vil si at noen tjener mer på samarbeidet enn andre. I en situasjon der bedriften sliter økonomisk, er det lett å bli seg selv nærmest og dermed mer innadvendt i atferd selv om det gir positive felleseffekter.
- 2) Tap av selvråderett og kontroll. Når andre bedrifter eller konsernledelsen tar over oppgaver eller styring, vil det for mange bedrifter i et konsern oppfattes som både sårt og problematisk at andre har ”hånda på rattet”. Viktige delfaktorer er revirbeskyttelse og oppfattet forverring av forholdet til kundene, hvis de påtvinges markeds- og distribusjonsrelaterte samarbeidsrelasjoner og konflikter vedrørende prioritering innenfor de delte aktivitetene. Dette, mener Porter (1992), vil være særlig utfordrende i bedrifter med lange og sterke selvstyretadisjoner hvor de har gjort lite for å skape konsernidentitet. I tillegg vil for eksempel delte markeds- og salgsressurser ofte føre til en viss redsel for at egne kundeforhold skal bli lidende. Slik vi ser det, vil dette være særlig vanskelig når det kobles til neste faktor.
- 3) Forskjeller i bedriftenes situasjon. Viktige delfaktorer her er bedrifter med sterk identitet, ulike kulturer og forskjeller i lederstil. Sterk identitet har den fordel at den fungerer som internt “lim”, mens den samtidig har ulempen med at identitet alltid er relativt til andre. Er identiteten veldig sterk, kan dette igjen føre til en VI- og DEM-situasjon og ikke til en OSS-situasjon. Kulturforskjeller, kan av lederen virke truende fordi han er redd for at sterk samhörighet kan ødelegge deres egen kultur. Forskjeller i lederstil kan ha nær sammenheng med kultur.
- 4) Redsel for å «tukle» med ideen om desentralisering. En slik redsel vil kunne føre til konflikter mellom konsern og bedrift, ved at konsernet «holder for hardt på rattet», det vil si styrer sterkt og gir føringer som bedriftsledelsen oppfatter som overstyring. Vi



mener at dette ikke er uvanlig og er en viktig del av vår problemstilling som vi kommer tilbake til i kapittel 4.

Vi finner det relevant at Porter (1992) mener at overnevnte hindringer er forhold som også kan gjelde *innen* en bedrift (funksjonell koordinering) og kan påvirke hvordan ledergruppen jobber. Dette kan derfor gjelde forhold både mellom avdelinger i en bedrift og mellom enkeltpersoner. Et eksempel på asymmetrisk gevinst er at produksjonsavdelingen ønsker mer vedlikehold, mens det er vedlikeholdsavdelingen som sitter på vedlikeholdsmidlene. Det samme eksempelet kan belyse ulikheter i avdelingers situasjon ved at begge fagområdene (produksjon og vedlikehold) har sterke identiteter knyttet til profesjon og særtrekk. Går dette for langt kan det utvikle seg disassosiativ samhandling preget av avstand, uvennskap, konkurranse og konflikt (Schiefløe, 2014).

### 2.2.7 Strategier for endring

Det er dessverre slik at forskning<sup>10</sup> viser at flertallet av virksomheter ved omstilling mislykkes i å nå de mål de selv har satt for omstillingen. En av årsakene kan være at arbeidstakere flest har liten innflytelse på endringene, selv om endringene kan føre til relativt store omstillinger i deres arbeidsforhold. OU har vært sett på som et alternativ til topp-ned- prosesser (Jacobsen og Thorsvik, 2007), hvor det forutsettes positiv deltagelse av organisasjonsmedlemmene. Likevel vil ulike strategier eller gjennomføringsmetoder måtte velges avhengig av ulike faktorer. For eksempel kan et konsern forlange at bedrifter skal redusere faste kostnader gjennom nedbemanning. Dette kan beskrives som en *diktatorisk omforming* (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Grunnlaget for ulike endringsstrategier blir avgjort av *omfang* (revolusjon vs. evolusjon) eller *samarbeid/tvang*. Se figur 5.

	Revolusjon	Evolusjon
Basis i ordre og tvang	Diktatorisk omforming	Tvungen utvikling
Basis i samarbeid og konsultasjon	Karismatisk omforming	Deltagende utvikling

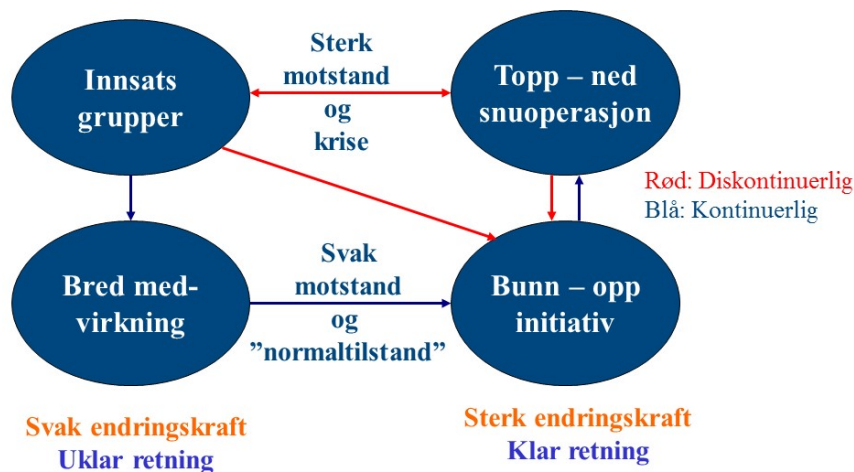
Figur 5 Ulike endringsstrategier (Jacobsen og Thorsvik, 2007)

I tillegg viser Irgens (2007) til at to ulike syn på organisasjon og ledelse kan påvirke endringsstrategi: 1) Et «maskinperspektiv», med bakgrunn i en naturvitenskapelig tradisjon

<sup>10</sup> Arbeidstilsynets publikasjoner best.nr. 590, utgitt i 2008. Veiledningen bygger på samarbeidet mellom Arbeidstilsynet og NTNU i FoU-prosjektet «Sunne omstillingsprosesser».

mener at endringer kan programmeres. Det vil si planlegges til minste detalj. 2) Et tolkningsperspektiv, med bakgrunn i en humanistisk tradisjon, der endringer ses på som en læreprosess. Denne læreprosessen er mye likt en OU-prosess som beskrevet i avsnitt 2.2.2. Se også figur 5, deltagende utvikling.

Paul Strebels (2000) artikkel «Pathways to Bottom-up Organization» har noe av den samme tilnærmingen som Jacobsen og Thorsvik (2007), og beskriver evolusjon som en kontinuerlig endring og revolusjon som diskontinuerlig endring. Strebel (2000) kobler dette sammen med ulik grad av deltagelse/involvering veid opp mot motstandskraft eller endringskraft. Se figur 6.



Klassiske endringsmønstre: Paul Strebel (Focused Energy, 2000)

Figur 6 Klassiske endringsmønstre (Strebel, 2000)

Som gjennomføringsmetoder beskriver han *diskontinuerlig* og *kontinuerlig* som to alternative strategier. Den diskontinuerlige strategien gjennomføres meget hurtig i to faser.

Fase 1 gjøres av innsatsgrupper bestående av oppgaveorienterte endringsagenter som har fått avklart oppdraget med toppledelsen. De går deretter via topp-ned snuoperasjon (Eng. Turnaround) som vil føre til et visst «kaos» i organisasjonen.

Fase 2 er å utnytte kaoset til å re-designe organisasjonen og kombinere med bunn-opp initiativer drevet av endringsagentene i mer konsulterende roller.

Den kontinuerlige strategien (Strebel, 2000) gjennomføres mer som «steg for steg» (fremvoksende) og bruker endringsagentene til å sikre bred medvirkning. Om nødvendig

kombineres dette med bunn–opp initiativer for å bygge opp om entreprenørskap. Bred medvirkning innebærer å involvere «tilskuerne» tidlig for å definere behovet for endring og deretter utfordre til engasjement og initiativ. Eventuelle motstandere må finnes og engasjeres eller «parkeres».

Amundsen og Kongsvik (2010) viser også til bred medvirkning som mobilisering i bredden og at det må tilrettelegges for kreative prosesser for å bringe organisasjonen over i nye faser. De viser også til delvis (partiell) deltagelse eller full deltagelse knyttet til ulike styringsnivå.

### **2.2.8 Oppsummering**

Vi har i dette avsnittet belyst ulike teorier som vi mener er relevante for å kunne analysere i hvilken grad ledelsen i Norske Skog Saugbrugs har endret arbeidsoppgaver og arbeidsprosesser etter organisasjonsendringen i 2011. Siden endringen har karakter av både OU og omstilling, har vi valgt å belyse teorier som både avklarer begreper og som kan si noe om hvilke endringer som er de mest vanlige, motstand mot endringer og ulike strategier som kan velges i prosessen.

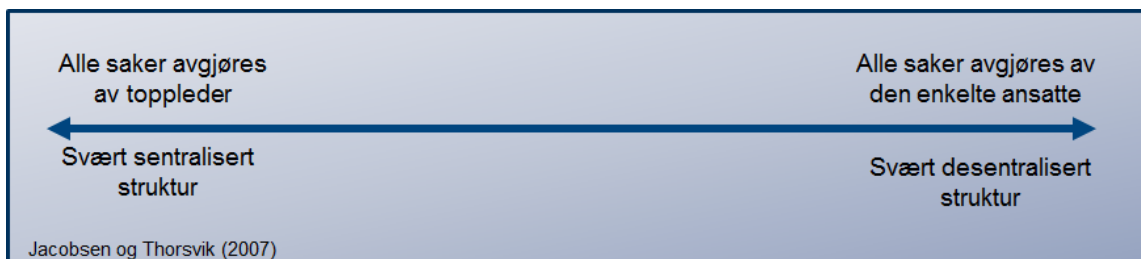
## **2.3 Organisasjonsdesign**

### **2.3.1 Innledning**

For å hjelpe oss med å forstå bakgrunnen for desentraliseringen og Norske Skogs organisasjonsmodell fra 2011, ønsker vi i dette avsnittet å belyse aktuelle teorier innen organisasjonsdesign. Som nevnt i innledningen, beskrives organisasjoner som «*sosiale system, bevisst konstruert for å løse spesifikke oppgaver og for å realisere bestemte mål*» (Jacobsen og Thorsvik, 2007:13).

### **2.3.2 Organisasjonsdesign**

Organisering eller bevisst konstruere, kan gjøres på ulike måter. Designet kan som beskrevet i figur 7, bli påvirket av sammenheng mellom beslutningsmyndighet og struktur (Jacobsen og Thorsvik, 2007).



Figur 7 Skala for grader av sentralisering og desentralisering i organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2007:80)

På sentralt nivå vil konsernet gi føringer og det er åpenbart at ulike føringer fra et konsern kan påvirke hvem som faktisk bestemmer eller har «hånda på rattet». Føringer kan ha sin bakgrunn i at konsernet ønsker å prioritere økonomiske resultater fremfor vekst og dermed et bedre konkurransefortrinn.

Når det gjelder organisering av et konsern, kan det organiseres med grunnlag i konkrete samhörighetsforhold og/eller etter konkurrent-samhörighetsforhold (Porter, 1992). Dette kan knyttes til å «*oppnå konkurransefortrinn i foretak som kan påvise og utnytte samhörighet mellom atskilte, men beslektede forretningsområder*» (Porter, 1992: 352). Porter viser også til begrepet horisontal strategi, som «en valgt strategi på tvers av divisjonsgrenser og uttrykkes som et koordinert sett av mål og retningslinjer». Dette blir etter hvert uttrykt som en konsernstrategi hvor det skal gi konkurransemessig fordel å utnytte samhörighetsforhold. Med *konkrete samhörighetsforhold* menes områder der bedrifter i et konsern har felles kunder, distribusjonskanaler og teknologi. Dette kan i stor grad sammenlignes med **funksjonsbasert** organisering (Jacobsen og Thorsvik, 2007), der konsernet velger organisering etter hovedformål og/eller kunnskap og teknologi, alternativt organisert **markedsbasert** etter kunde grupper eller geografi. Funksjonsbasert betyr organisering etter hvilke funksjoner eller oppgaver organisasjonen skal løse. Et eksempel kan være å samle flere fabrikker i et konsern med tilsvarende produkter i et forretningsområde for å oppnå stordriftsfordeler. En markedsbasert organisasjon samler virksomheter som opererer i samme eller tilnærmet samme marked, med like eller tilnærmet like produkter. Markedsføring og salg kan enten bli delt på flere enheter eller samlet i en felles salgsorganisasjon, som selger for flere enheter i konsernet. Salg kan også organiseres etter kunde eller kundesegment hvor selgere benevnes som nøkkelkundeansvarlig eller storkundeansvarlig. (Banken og Solberg, 2002). Dersom salgsorganisasjonen lokaliseres geografisk til de forskjellige markedene, blir fordelene større gjennom lokal kjennskap og nærhet til kundene (Zoltners et al, 2006). I tillegg vil konsernet oppnå en mer helhetlig tilnærming til kundene og kundene opplever lik

opptreden fra leverandørene. I tillegg beskriver Jacobsen og Thorsvik (2007) at nærhet fører til at endringer i kundepreferanser raskere kan fanges opp. Ulempene er reduserte stordriftsfordeler og at selgere må splitte både tid og kompetanse på ulike områder ved at flere i salg gjør samme oppgaver.

Med *konkurrent samhörighetsforhold* (Porter, 1992) menes at det finnes rivaler som faktisk eller potensielt konkurrerer med bedrifter i flere bransjer. Det kan for eksempel være at to bedrifter i et konsern nødvendigvis ikke selger samme produkt, men møter samme konkurrent på ulike arenaer. Dette er en situasjon som er aktuell i Norske Skog ved at konsernet møter samme konkurrent både på avispapir og på magasinpapir.

Ulik vurdering av samhörighetsforhold kan påvirke hvilke organisasjonsmessige mekanismer som kan brukes, blant annet hvilke områder som skal sentraliseres eller desentraliseres. Dette kan bety at et konsern kan velge å ha en sentral/felles salgs- og distribusjonsorganisasjon som «leverer» salg og distribusjon til konsernets enheter. Dette utdyper vi i avsnitt 2.3.2.. I tillegg vil salgsoperasjoner i et presset marked få fordeler av fokusert lokal innsats, der salgsressursene utnyttes optimalt (Zoltners et al, 2006).

### 2.3.3 Matrise

Norske Skogs organisasjonsform, med en egen salgsorganisasjon ledet av konsernet, men med lokale salgsdirektører, kan beskrives som en matrise eller en matriselignende organisasjonsform. Jacobsen og Thorsvik (2007) kaller også matrise for interne nettverk. De beskriver hvilke ulike strukturer som finnes og hva som kan ligge til grunn for valg av struktur. De nevner at det ikke er uvanlig å koble sammen en funksjonsbasert struktur, med en markedsbasert struktur. Dette kan ligne på Porters (1992) beskrivelse av virksomheter som velger en horisontal strategi der enheter i et



konsern horisontalt styres av markedsmessige forhold. En organisasjonsmessig mekanisme kan være etablering av felles salgs-, markeds- og distribusjonsressurser, med felles prosesser, kompetanse, datasystem, prosedyrer og rutiner.

Jacobsen og Thorsvik (2007) viser til at forutsetninger for valg av matrise er press for å dele knappe ressurser på tvers av den vertikale komponenten og press på å levere kvalitet langs minst to dimensjoner. Dette kan for eksempel være å koble produkter i den vertikale dimensjonen mot kunder i den horisontale dimensjonen. De beskriver videre at matrise passer best for organisasjoner som raskt må kunne tilpasse personell, kompetanse og teknologi til unike oppgaver. De nevner som eksempel bedrifter som tilbyr «skreddersøm» eller kundetilpassede produkter, samtidig som de ønsker å produsere billigst mulig.

Clegg et al. (2011: 544) definerer matriseorganisasjoner som «*et tradisjonelt hierarki som har fått lagt over seg en horisontal struktur bestående av prosjekter, produkter, underavdelinger eller geografiske områder*» (vår oversettelse). Typisk for dette er at de ansatte må forholde seg til et flertalls kommandolinjer og til flere «sjefer», delt ansvar og andre samarbeidspartnere.

Det finnes både fordeler og ulemper ved matriser. Clegg et al. (2011) har lånt en oppstilling fra Chan (2008), der fordeler og ulemper er satt opp i en tabell, se figur 8.

Fordeler i matrise	Ulemper i matrise
Økt kommunikasjonsfrekvens	Skaper usikkerhet om ressurser og personell disponering
Økt informasjonstilgang	Kan føre til konflikter mellom lederne i den horisontale og den vertikale delen
Fleksibelt bruk av mennesker og kapital	Kan føre til konflikter mellom individer som må jobbe sammen, men med ulik kulturell bakgrunn
Økt motivasjon, bedre jobbtilfredsstillelse, personlig utvikling så vel som følelse av fellesskap for prestasjon i hele organisasjonen	Kan føre til usikkerhet for funksjonelle ledere og reduksjon av deres autoritet, som igjen fører til økte kostnader i form av møter, utsatte beslutninger og informasjonsbehandling.

Figur 8 Fordeler og ulemper ved matriseorganisasjoner (vår oversettelse), Clegg et al (2011: 545)

Jacobsen og Thorsvik (2007) ser fordeler med matrise ved å bedre muligheten til spesialisering, fleksibilitet i ressursutnyttelsen og koordinering i forhold til kundenes ulike krav. Ulempene med matrise beskrives som opplevelse av krysspress og lojalitetsproblemer, forvirring og frustrasjon av dem som jobber i matrise fordi det kan være uklart hvem som

beslutter hva, store krav til samarbeid og kommunikasjon, det er tidkrevende, kan være konfliktskapende og vanskelig å tenke helhetlig. Dette er en problemstilling som understrekes av Røvik (2007: 221): «*Ansatte som forsøker å kombinerer tradisjonell organisering med horisontal design og prosessorientering, ofte vil oppleve organisasjonen som langt mer kompleks enn tidligere. Fremfor alt vil de oppleve at myndighetsfordelingen mellom lederne av funksjonelle enheter og prosessledere (prosesseiere) i praksis er uklar og en potensiell kilde til lokale konflikter og sviktende effektivitet*». Med andre ord er matrise en relativt komplisert organisasjonsform eller arbeidsform. Det finnes likevel noen forutsetninger for å få til en vellykket matrise (Jacobsen og Thorsvik, 2009). Se figur 9.



Figur 9 Forutsetninger for at en matrisesstruktur skal fungere (Jacobsen og Thorsvik, 2007:72)

### 2.3.4 Kapabiliteter - å løse spesifikke oppgaver

Kapabiliteter kan ifølge Wille (1996:41) defineres som: «*Et sett av kritiske forretningsprosesser i en bedrift som på en konsistent måte leder til «overlegen verdi» for kunden.*» Hesselbein et al. (2000) viser til Pfeffer (1997) som beskriver at en bedrift kan oppnå konkurransefortrinn gjennom å løse oppgaver annerledes enn konkurrentene, noe som også Porter (1996) presiserer som viktig. Kapabiliteter kan ses på som samling av individuelle kompetanser som blir omgjort til organisasjonsmessig kompetanse (Hesselbein et al. (2000) og viser til Ulrich (1997)). Kapabiliteter vil være tilnærmet umulig å kopiere og kan derfor bli unike (Pfeffer, 1997; Porter, 1996; Wille 1996).

Dette støttes av det vi under avsnittet om planskolene (Mintzberg et al. 2009) redegjør for som ressursbasert strategi<sup>11</sup>. Røvik (2007) kobler den ressursbaserte skolen til begrepet kjernevirksomhet og mot kjernekompetanse. Sentralt i denne skolen er altså «... spørsmålet om i hvilken grad og hvordan organisasjonenes strategi og strukturelle utforming bør være relatert til kjernen» (Røvik, 2007:135).

Roynor og Ahmed (2013), setter opp tre regler for å oppnå konkurransefortrinn: 1) Å være bedre fremfor billigere, 2) Satse på inntekt fremfor kost og 3) Det er ingen andre regler enn 1 og 2. Dette skulle bety at konkurransefortrinn skal kunne finnes i virksomheten der en kan løse oppgavene annerledes og bedre og ved å legge mer vekt på inntektsbringende aktiviteter ”topplinja”. Område 2, inntekt fremfor kost, kan også sammenlignes med Porter (1996) der han forklarer at operasjonell effektivitet, kostnadskutt, er nødvendig, men ikke tilstrekkelig for å oppnå varige fordeler.

Et eksempel på kapabiliteter kan være; (A) måten nye produkter tas frem, (B) markedsføres, (C) produseres, (D) distribueres og (E) selges, og ses på som en kjede av aktiviteter som gjøres bedre enn konkurrentenes. Porter (1996) visert til at aktivitetene kan være faktorer som når de ganges med hverandre blir et produkt, som  $A*B*C*D*E = \text{Kapabilitet}$ . Konkurrenter som ønsker å herme eller kopiere, vil bli tvunget til å gjøre det over mange ulike områder. Utviklingstrekket (trenden): «Fra silo til prosessbasert organisering» (Røvik, 2007), omhandler temaet verdiskapende prosesser. Verdiskapende prosesser defineres til å være en «*handlingskjede hvor input transformeres til output, med det formål å oppfylle en eller flere av interessentenes behov*» (Røvik, 2007: 182).

Dersom en ser overnevnte i forhold til et konsern, skulle det ligge muligheter i å oppnå konkurransefortrinn gjennom måten konsernets og bedriftenes verdikjede løser sine oppgaver på. I tillegg er ledergruppens effektivitet påvirket av hvilke oppgaver den skal løse og hvordan den skal gjøre det.

### **2.3.5 Oppsummering**

Design av organisasjoner innebærer å bevisst sette sammen det sosiale systemet for å nå bestemte mål. Hensikten med organisasjonsdesign er for det første å fokusere og fordele arbeidsoppgaver i en organisasjon, for det andre å koordinere og å samkjøre stor aktivitet, og for det tredje å sikre stabilitet i atferd.

---

<sup>11</sup> Suksess avhenger også av hvilke ressurser bedriften besitter, ikke bare i valg av posisjonering eller strategi basert på eksterne faktorer. Røvik (2007)



Organisasjonsdesign kan også innebære å skape konkurransefortrinn ved å designe måter å jobbe på samt jobbe annerledes enn konkurrentene.

Vi har tidligere nevnt ulike måter å designe strategiske prosesser på og hvilke ulike strategiske skoler som kan påvirke arbeidsformen. Å jobbe med strategiske prosesser er pr definisjon krevende, fordi ingen vet med sikkerhet hva fremtiden vil bringe. Et virkemiddel som kan brukes er at «kloke hoder» setter seg sammen, samhandler og er bevisst på at de deltar i en krevende sosial prosess og at de er en del av organisasjonen som et sosiale system.

## 2.4 Strategi og strategiske ledelse

### 2.4.1 Innledning

Som nevnt i kapittel 1, Innledning, hadde Norske Skogs ledelse som mål med desentraliseringen at ledelsen i Saugbrugs skulle ta et større ansvar for blant annet den kommersielle delen av virksomheten. Vi vil i dette delkapitlet derfor beskrive teorier i forhold til det første forskningsspørsmålet vårt, som omhandler hvordan desentraliseringen har påvirket hvilke arbeidsoppgaver ledergruppen jobber med. Noen av arbeidsoppgavene er strategi, strategisk ledelse og hvilke konsekvenser valgt strategi får for salgsplanleggingen.

Jacobsen og Thorsvik (2007) mener at grunnen til at vi skal være opptatt av strategi er at det kan ha effekt på organisasjonen internt og hvordan den forholder seg til omgivelsene. De har satt opp fire funksjoner: 1) *Motiverende*, med ønske om å nå mål, 2) *styrende* gjennom å gi retningslinjer for hva og hvordan organisasjonen skal jobbe, 3) kan fungere som *evaluering* – nådde en målene eller ikke og 4) som *legitimitetsfaktor* overfor omgivelsene. Dette henviser til at bedriften dokumenterer for omgivelsene at det den driver med er akseptabelt.

Strategisk teori beskriver strategi enten som preskriptiv (mulig å planlegge<sup>12</sup>) eller deskriptiv (noe som ikke er planlagt<sup>13</sup>). De kan også ses på som å ligge i hver sin ende av skalaen: «Alt kan planlegges – alt må tas på sparket».

Michael E. Porter (1992) er en av dem som mest har påvirket de preskriptive teorier eller objektive strategier. Grunnlaget er basert på tanken om at fremtiden kan planlegges (Eng. Intended Strategy). Mintzberg et al. (2009) beskriver deskriptive teorier som utviklende/fremvoksende (Eng. Emergent Strategies) eller noe som ikke er planlagt.

---

<sup>12</sup> A prescriptive strategy is one whose objective is defined in advance and whose main elements have been developed before the strategy commences. (<http://www.global-strategy.net/what-is-strategic-management/>)

<sup>13</sup> An emergent strategy is one whose final objective is unclear and whose elements are developed during the course of its life, as the strategy proceeds. (<http://www.global-strategy.net/what-is-strategic-management/>)

Når vi skal studere hva ledergrupper jobber med og hvordan de jobber med strategiske spørsmål, er det viktig å være klar over at det finnes flere alternativer for strategiutforming. Vi gir nedenfor et kort sammendrag av de preskriptive teoriene posisjonering-, design- og planleggingsskolen<sup>14</sup>. (Se vedlegg 4, skisse planskoler). Vi gir også et kort sammendrag av de deskriptive teoriene i læringsskolen og konfigurasjonsskolen (Mintzberg et al. 2009). Disse skolene er mest relevante for forskningsspørsmålene, fordi de kan hjelpe oss til å forstå hva Saugbrugs ledergruppe faktisk jobber med og deres ledelsesprosess.

## 2.4.2 Planskolene – preskriptiv retning

### Posisjoneringsskolen

I den preskriptive retningen velger vi først å beskrive posisjoneringsskolen. Porter (1992) er den som i all hovedsak har utviklet teoriene om strategisk posisjonering. Sentralt i skolen står bransjeanalyse og analyse av konkurransekrefter, vurdert i forhold til den interne verdikjeden med støtteprosesser. Bransjeanalyse er ledergruppens strategiske analyse av eksterne faktorer. Analysen tar for seg de faktorene som ligger til grunn for utviklingen av lønnsomheten i bransjen. Faktorene som settes opp er: Konkurransforholdet mellom «rivalene» og forhandlingsstyrken målt opp mot trusler fra erstatningsprodukter eller tjenester (substitutter). Dette måles igjen mot leverandørenes forhandlingsstyrke og deres muligheter for vertikal integrasjon (fremover i verdikjeden), samt kundenes forhandlingsstyrke. Som eksempel på bransjetilknytning viser vi til at Saugbrugs opererer i trykkpapirbransjen. Der bransjeanalysen analyserer eksterne faktorer, kan analyse av bedriftens verdikjede gi informasjon om interne faktorer. Verdikjedeanalyse er en systematisk måte å analysere de ulike aktivitetene i bedriften og hvordan disse henger sammen, Porter (1992).

Posisjonering, som skolen tar sitt navn fra, bygges på at det er tre hovedtyper generiske strategier eller posisjoner: Enten *kostnadsleder*, *fokusering* eller *differensiering*.

Å være *kostnadsleder* innebærer å produsere og distribuere sine varer til lavere kostnader enn konkurrentene. *Fokusering* medfører at bedriften konsentrerer sin virksomhet innen en liten del av markedet, et segment eller avgrensning. *Differensiering* vil innebære at de lager noen helt unike produkter i bransjen eller skiller seg fra konkurrentene på andre måter. Porter (1992) advarer sterkt mot å velge både kostnads- og differensieringsposisjoner, fordi det ikke

---

<sup>14</sup> Vi har oversatt (eng.Schools) fra Mintzberg et al. (2009) med skoler, som også kan ses på som teorier eller retninger.

er mulig å gjøre alle til lags. Om bedriften ikke differensierer seg fra konkurrentene, står bedriften kun igjen med pris og det vil da kun bli kostnadslederen i bransjen som vinner.

### **Designskolen**

Designskolen legger vekt på at strategi er et resultat av fokusert og bevisst tenkning. Denne skolen bygger på prinsippet om sammenheng/match mellom den interne kompetansen og de eksterne mulighetene. Sjefen blir betraktet som den store strategen. Et viktig verktøy innenfor denne skolen er SWOT analysen, der SW omhandler bedriftens interne styrker (Eng. Strengths) og svakheter (Eng. Weaknesses) vurdert i forhold til muligheter (Eng. Opportunities) og trusler (Eng. Threats) i omgivelsene. Se vedlegg 4, for en mer utfyllende beskrivelse av SWOT.

### **Planleggingsskolen**

Planleggingsskolen ser på strategiutvikling som en formell prosess. Ansoff's «Corporate Strategy» fra 1965 er opprinnelsen til planleggingsskolen. Mest kjent og fremdeles brukt er Ansoff's matrise (se vedlegg 4) som er et verktøy for å vurdere ulike markeds- og vekststrategier og konsekvenser av valg. Scenarioanalyser er også en del av denne skolen og Mintzberg et al. (2009) henviser til et sitat av Porter (1992:481): *«Siden en ikke kan forutse fremtiden, kan en ved å spekulere på ulike varianter av fremtiden, kanskje åpne opp sansene og muligens treffe den riktige løsning»*. Mintzberg et al. (2009) tar også opp området strategisk kontroll, som har to ulike hensikter: 1) Å holde egen organisasjon på rett kurs og 2) For konsern eller bedriftens styre å vedta foreslåtte strategier og å evaluere og følge opp realisering av strategiene. Mintzberg et al. (2009) viser blant annet til Goold og Campell (1987) der de beskriver at konsernledelsen kan influere gjennom føringer til den strategiske planprosessen, gjennom finansielle føringer eller gjennom strategisk kontroll. Planleggingsskolens vekt på omfattende strategiprosesser og grundige analyser, har sine fordeler ved at strategiarbeidet settes i system.

### **2.4.3 Fremvoksende strategier – deskriptiv retning**

Teorier om fremvoksende strategier er relevante for problemstillingen fordi de beskriver hva og hvordan ledelsen bør jobbe dersom de velger en mer fremvoksende strategiprosess. Utgangspunkt er at virkeligheten og fremtiden er alt for omskiftelig til at en kan legge planer bare basert på rasjonell beslutningstaking på toppledernivå (Mintzberg et al. 2009). Langtidsplaner tatt frem og bestemt av ledelsen alene, er rett og slett ikke relevante.

## Læringskolen

På samme måte som posisjoneringsskolen, mener vi å kunne finne relevans i læringskolen for våre forskningsspørsmål. Dette gjelder særlig for å forstå hvordan ledergruppen kan ta strategiske beslutninger, uten å ha gått veien om den mer planmessige tilnærmingen.

Mintzberg et al. (2009) beskriver læringskolen som mest typisk for strategiutvikling som en fremvoksende prosess (Eng. Emergent). Skolen tar med andre ord utgangspunkt i at strategiutvikling skjer som læring over tid, som «steg for steg» eller en inkrementell prosess. Læringskolens «far» kan sies å være Charles Lindblom, som i 1959 publiserte artikkelen «Muddeling Through» der han sammenlignet hvordan det offentlige faktisk tok beslutninger (mer tilfeldig og fremvoksende) i forhold til hvordan de hadde beskrevet at beslutninger skulle tas (planmessig, byråkratisk) (Mintzberg et al. 2009).

Lindblom beskriver blant annet «steg for steg» endringer (inkrementelle) basert på tidligere erfaringer (læring), som kan ses på som mønstre og som en læreprosess. Mintzberg et al. (2009:186) viser til at: *«Strategier utvikler seg mens mennesker, som noen ganger handler individuelt, men stadig oftere kollektivt, lærer seg omgivelsenes påvirkning så vel som egen organisasjons evne til å håndtere den. Over tid etableres det atferdsmønstre som virker»* (vår oversettelse). I læringskolen henvises det til at med så mange ulike og til dels motstridende input til strategien, er det tilnærmet umulig å fatte den «perfekte» beslutningen. De viser også til at ledere som prøver å følge en planmessig, analytisk prosess opererer under en illusjon av å ha kontroll. Strategi kan derfor kun utvikles gjennom læring underveis i prosessen.

Strategiutvikling blir i stor grad en kollektiv læreprosess fordi prosessen ikke bare berører lederne, men ledelsen må legge til rette for læring. Denne skolen eller teorien vil passe best i bransjer det det er en veldig høy innovasjonstakt og hvor omgivelsene er dynamiske og uforutsigbare. Begrep som dynamiske kapabiliteter<sup>15</sup> kan derfor ses på som en løsning for å håndtere endringer i en omskiftelig tilværelse.

Dynamiske kapabiliteter er nært knyttet til læring og spesielt til organisasjonslæring. Argyris og Schön (1996), bringer inn dobbel-krets-læring, DKL, (Eng., Double Loop Learning) som begrep, som skiller fra enkel-krets-læring, EKL (Eng., Single Loop Learning). DKL oppstår typisk ved at det stilles spørsmål ved tingenes tilstand. EKL blir vurdert som en mer korrigerende læringsform, som går ut på å gjøre mer av en ting eller slutte med det. EKL har

---

<sup>15</sup> «Dynamiske kapabiliteter handler om bedrifters håndtering av nyskaping og omgivelsesendringer og setter søkelyset på hvordan bedriftsledelsen skaper mekanismer og prosesser som tilpasser bedriften til endringer». <http://www.magma.no/dynamiske-kapabiliteter>

effektivitet som mål. DKL er ikke nødvendigvis effektivt, siden den kan utfordre bedriftens etablerte «sannheter» og at det dermed krever både tid og krefter for gjennomføring.

Kritikken mot lærlingskolen (Mintzberg et al. 2007) går blant annet på at det blir for mye læring og ingen strategi, og at små skritt kan føre til ingenting. I tillegg kan selve prosessen medføre at en beveger seg bort fra noe som kan være bra, fordi en ønsker å prøve noe nytt hele tiden.

Gjort riktig kan strategiutvikling som en lærings- og utviklingsprosess bidra til endret atferd. Det vil si at lederne evner å gjøre noe nytt og annerledes og dermed kan finne nye løsninger. Siden læringsskolen omhandler prosesser og endringer, er dette et tema vi vil komme tilbake til.

### **Konfigurasjonsskolen**

Konfigurasjonsskolen ser på strategiutvikling som en forandringsprosess. Sentralt i denne skolen er at ulike strategier kan passe til ulike organisasjoner i ulike situasjoner. Dette kan også føre til endringer i struktur eller design av bedriften. Skolen viser blant annet til at strategi og strategiutforming normalt går gjennom to faser: Den første er at organisasjoner har en *tilstand* («state»/måte å operere på) preget av relativ stabilitet eller konfigurasjon. I fase to går den relative stabiliteten over i en prosess av relativt dramatisk *transformasjon*. Dette kan typisk skje, eller skifte fra en tilstand til en annen. Et slikt skifte vil føre til at strategiutformingen blir å «riste løs organisasjonen», slik at den kan gjennomføre transformasjonen til en ny tilstand. I innovasjonsteorien beskrives radikal endring (disruptiv<sup>16</sup>) der både kjernekonseptet og basiskunnskapen kan bli endret (Aasen og Amundsen, 2011).

### **Den kognitive skolen**

I den kognitive skolen er det sentrale poeng at strategiutforming i første rekke er en mental (kognitiv) prosess hvor strategiutforming er noe som foregår inne i hodet på strategen. Deretter kommer den frem som perspektiv eller som konsept, kart, skjema og rammer, som former hvordan mennesker håndterer input fra omgivelsene. Mintzberg et al, (2007:156) viser også til at «*strategene er i all hovedsak selvlærte: de utvikler kunnskapsstrukturer (mentale kart) og tankeprosesser stort sett gjennom direkte erfaringer*», (vår oversettelse). Dette vil

---

<sup>16</sup> Disruptiv kan blant annet defineres som invaderende produkter og industriødeleggende innovasjoner

igjen forme hva lederne vet og hva lederne gjør. I den kognitive skolen er begrenset rasjonalitet en viktig premiss, da skolen viser til at strategen har begrensede kognitive evner til å ta fullt ut rasjonelle beslutninger.

Vi nevner kort at **maktskolen** ser på strategiutvikling som en forhandlingsprosess og at den **kulturelle skolen** ser på strategiutvikling som en kollektiv prosess.

#### **2.4.4 Operasjonell effektivitet og strategisk posisjonering**

Som nevnt i kapittel 1, har både Norske Skog som konsern og vår casebedrift vært utsatt for meget sterk konkurranse over flere år. Saugbrugs har til tross for dette, klart seg relativt godt. En hovedgrunn er kostnadsreduksjoner på flere hundre millioner kroner. For eksempel er bemanningen redusert fra 700 personer i 2003 til 500 personer i 2015, noe som alene utgjør en besparelse på ca. 100 MNOK. Spørsmålet er da om dette vil være tilstrekkelig eller om det finnes alternative veivalg. Mulige alternativer fremkommer i artikkelen «What is Strategy» i HBR (Porter, 1996). Denne artikkelen gir oss en god forståelse for hvordan en kan forstå ledelse i en bransje i nedgang og som i all hovedsak har satset på kostnadskutt. Porter (1996) tar i artikkelen opp forholdet mellom operasjonell effektivitet (OE) og strategisk posisjonering. OE defineres som å utføre samme aktivitet i markedet som konkurrentene, men bare på en *bedre og mer effektiv* måte enn konkurrentene. Porter (1996) definerer strategisk posisjonering som å gjøre aktiviteter *annerledes* eller gjøre tilsvarende oppgaver på *annerledes måter* enn rivalene. Sentralt i Porters teori (1996) er at en bedrift kun kan utkonkurrere rivalene dersom den kan skape et varig konkurransemessig fortrinn.

I henhold til Porter (1996) er både operasjonell effektivitet og strategisk posisjonering avgjørende for å oppnå et optimalt økonomisk resultat, men at de virker på forskjellige måter. Porter (1996) viser til at selv om OE er absolutt nødvendig for å oppnå lønnsomhet, er det ikke tilstrekkelig. Når alle bruker de samme kostkuttingsprogram og metoder, gjør alle det samme og ingen oppnår konkurransefortrinn. Kontinuerlige forbedringer anses heller ikke som tilstrekkelige, fordi alle forsøker å imitere hverandre og blir derfor mer og mer like. OE inkluderer, men er ikke begrenset til effektivitet. Porter (1996) viser videre til at de som vinner OE-løpet, er de med størst utholdenhet og ikke de som nødvendigvis er best. Det er stor variasjon i OE mellom bedrifter.. Noen er i stand til å utnytte deres egenskaper bedre enn andre, fordi de klarer å eliminere eller unngå unødvendig innsats. Eksempler kan være å

utnytte teknologi bedre, motivere sine ansatte mer effektivt eller at de generelt leder bedriftene bedre.

I kontrast til OE, vil strategisk posisjonering i markedet bety å utføre annerledes oppgaver eller gjøre tilsvarende oppgaver på *annerledes måter*. Dette anser vi er det tilsvarende vi har beskrevet som kapabiliteter. Porter (1996) mener at konkurransedyktig strategi handler om å være annerledes/skille seg ut. Det betyr å bevisst velge et annet sett av aktiviteter eller handlinger enn det konkurrentene gjør, for å levere en unik mix av verdier i markedet. Dersom dette ikke gjøres blir strategi ikke noe annet enn et markedsføringslagord (Porter 1996).

### **2.4.5 Oppsummering**

Vi har i avsnittene over vist til at det ikke alltid er sammenheng mellom planer og hva som gjennomføres. Et av hovedproblemene med strategisk planlegging er at planleggingen handler om fremtid, som de fleste ikke kan si noe sikkert om. Jacobsen og Thorsvik (2007) viser til at det faktisk er lite empirisk forskning som bekrefter en positiv sammenheng mellom tid som brukes på strategier og de faktiske resultater. Pfeffer og Sutton (2006) tar opp myten (halvsannheten) om at strategi bestemmer bedriftenes skjebne og legger til at det er en forbløffende svak lenke (Neilson et al. 2008) mellom strategisk planlegging som aktivitet og til en bedrifts prestasjon. I tillegg viser mye erfaring og forskning at ledergrupper generelt jobber lite planmessig med strategi (Kjøde, 1999).

I vår teorigjennomgang har vi, uansett kritikk, valgt å legge vekt på posisjoneringsskolen, læringsskolen og konfigurasjonsskolen. Porters (1992; 1996) teorier er mye brukt i litteraturen og i store industrivirksomheter. Likevel er det få virksomheter som bruker rene preskriptive modeller (Mintzberg et al. 2009). Noen bedrifter bruker, bevisst eller ubevisst, en eller annen form for deskriptiv metode. Det som for oss er viktigst å undersøke er om det finnes preskriptive eller deskriptive trekk ved casebedriften, og dermed få en bedre forståelse for hva ledergrupper jobber med.

Vi har i avsnittet over belyst noen teorier som omhandler strategi og strategiprosessen på ledergruppenivå. I neste avsnitt vil vi derfor beskrive teorier som omhandler det ledelsen i Norske Skog beskriver som det kommersielle området. Dette er svært relevant i forhold til

den nye organisasjonsmodellen, fordi konsernet forutsetter betydelig mer fokus på salg og finans.

## 2.5 Salgsplanlegging

### 2.5.1 Innledning

Salgsplanlegging er viktig for vår problemstilling, fordi strategisk salgsplanlegging både omhandler hva en ledelse jobber med og hvordan den gjør det. Vi ønsker derfor å vurdere teorier for å finne hvilket nivå Saugbrugs er på, om det finnes mulig utviklingspotensial, og hva som kan gjøres for å bli bedre.

### 2.5.2 Salgsplanlegging

Input i salgsprosessen er, som vi har nevnt tidligere en ordre, en prognose eller en plan. Gjennomføring av salg er ikke del av vår oppgave, men det er likevel slik at bedriftens overordnede strategi legger føringer for hvilke produkter og hvilke markeder bedriften skal operere i (Banken og Solberg, 2002; Wille,1996). Føringer kan være hvilke segmenteringskriterier<sup>17</sup> som skal gjelde på prispolicy, og finansielle- og markedsmessige prioriteringer. I avsnitt 2.4.1 viser vi til at konsernet kan legge føringer på bedriftene. Norske Skog utarbeider hvert år en kommersiell policy (CP) som blant annet legger føringer på pris og salgs-/produksjonsvolum. Med dagens meget sterke konkurranseintensitet og at trykkpairbransjen befinner seg mellom metnings-/modningsfase og tilbakegangsfase, vil pris være svært viktig (Banken og Solberg, 2002). Å sette volumbegrensninger og knytte dette mot pris, kan argumenteres ut fra virkninger på det økonomiske dekningsbidraget. Banken og Solberg (2002:178) skriver: *«Er dekningsbidraget per enhet lavt, vil selv et beskjedent prisavslag (prisnedgang: vår kommentar) kreve en veldig stor omsetningsøkning for å øke fortjenesten»*. Vi viser i denne sammenheng til vedlegg 5, som illustrerer eksempler på prisreduksjon kontra dekningsgrad. Vi kommer tilbake til temaet under analysen i kapittel 4.

En bedrifts suksess ligger normalt i skjæringspunktet mellom hva markedet har behov for og det bedriften kan. Dette drøftes av Wille (1996:49): *«en bedrifts mulighetsområde og begrensninger er gitt av kjernekompetanse og ressurstilgangen»*. En kjernekompetanse hos Norske Skog kan være hvordan de planlegger og gjennomfører salg. Salgsplanen er et

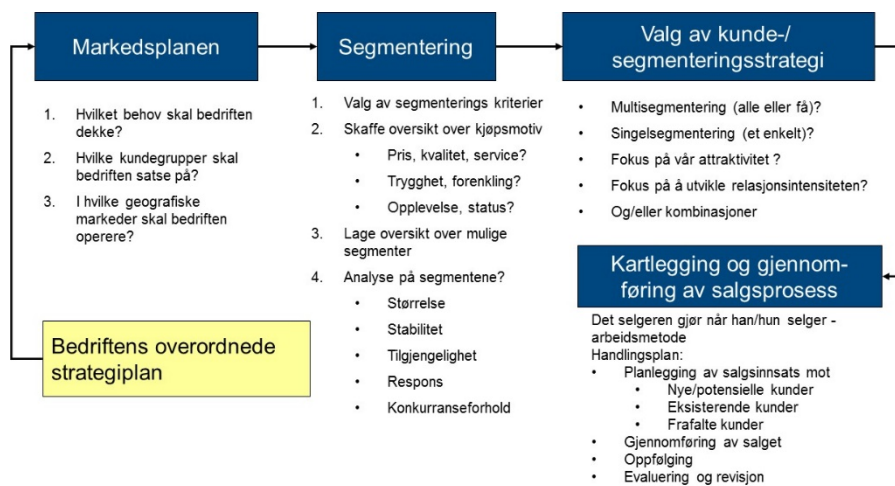
---

<sup>17</sup> Segmentering er å dele et marked i kundegrupper som har fellestrekk i bakgrunn og atferd for etterspørsel, dvs. at et større heterogent marked deles opp i mindre og mer homogene kundegrupper. (Framnes & Thjømmøe, 2011: Markedsføringsledelse)



strategisk dokument som beskriver hvordan, med hva og til hvem bedriften skal selge. Inkludert i salgsstrategien er hvordan den skal bygge relasjoner til kundene (Banken og Solberg, 2002; Wille, 1996).

Når en ledergruppe skal ta strategiske valg, er analyser om marked og kunder helt avgjørende. Figur 10 viser hva som bør med av strategiske føringer og som input til salgsorganisasjonenes markeds- og kundeplaner<sup>18</sup>.



Figur 10 Beskrivelse av prosesser i markeds- og salgsplanlegging (Amundsen, 2014)

Vektlegging av salg i Saugbrugs kan ses i lys av at redaktør i Harvard Business Review, T. A Stewart (forordet til Juli-August 2006 utgaven) som peker på at *salg* er den delen av forretningsutvikling som har fått minst akademisk oppmerksomhet. I tillegg viser Stewart (2006) til at salgsorganisasjonen er en svært viktig premissgiver for viktige forretningsmessige beslutninger. Forskning viser også at det er en meget sterk positiv og økonomisk sammenheng mellom lønnsomhet og lojalitet i form av gjenkjøp. Lojale kunder vil sørge for en jevn strøm av inntekter uten at kostnaden er særlig høy (Reichheld, 1996). I tillegg er det 5-6 ganger dyrere å skaffe nye kunder som å beholde de en har (Banken og Solberg 2002).

Dette skulle indikere at valg av relasjonsstrategier vil være svært viktig. Relasjoner vil være særlig viktig for en bedrift som har få og store kunder, og hvor konsekvenser av kundefrafall kan bli store. Saugbrugs har for eksempel få, men store kunder, hvor flere av kundene

<sup>18</sup> Figuren er utarbeidet med basis i en skisse av Steinar Amundsen, Bright Performance (2014)

opererer på tvers av ulike land og vi antar at håndtering av relasjoner er avgjørende. Ser en viktighet av relasjoner i forhold til bedrifters livsløp, viser det seg at i fasen *modenhet* eller nedgang, er relasjonsbygging spesielt viktig (Zoltners et al, 2006) for å sikre gjenkjøp. Betydning av relasjonsstrategier understrekes blant andre av Ryald et al. (2007). De viser blant annet til at samspillet mellom leverandør og kunde er en kompleks sosiologisk og forretningsmessig prosess. Gevinsten for begge parter vil måtte veies opp mot kostnadene ved relasjonen, og det kreves en relativt avansert form for samhandling for å få til dette. Ryald et al. (2007) viser til dyadiske<sup>19</sup> studier, der interaksjon og samvirke i verdikjeden har stått sentralt. De viser også til behovet for dynamiske relasjoner mellom parter som er relativt avhengige av hverandre. Nøkkelkundestrategi (Key Account Management – KAM) kan derfor være relevant, siden Saugbrugs har få, men store kunder.

### 2.5.3 Oppsummering

Oppmerksomheten mot integrert salgs- og operasjonsplanlegging kommer både fra økte kundekrav om raskere respons og internt trykk for å redusere kostnader. De undersøkelser og den forskning vi har funnet, beskriver alle at det er betydelig å tjene på en mer systematisk samhandling og koordinering mellom salg, produksjon, distribusjon, lagerstyring og økonomi. Det er heller ikke uten betydning hvilke produksjons- og distribusjonsstrategier som velges, blant annet fordi valgte strategier både påvirker bedriftens kostnader og kundetilfredshet. I tillegg peker teoriene og forskningen mot mer strategisk integrert forretningsplanlegging med tidshorisonter opp mot 24 måneder (Wight, 2010). I denne sammenheng presiseres viktigheten av konsensus i ledergruppen og at dette er en prosess som krever relativt avansert samhandling i form av reelt samarbeid.

I hvor stor grad slike problemstillinger behandles av ledergruppen, og om det er del av større fokus på den kommersielle delen av virksomheten, er derfor sentralt i vår problemstilling. Et virkemiddel for å øke effektivitet blant annet innen S&OP kan være den måten Norske Skog og Norske Skog Saugbrugs AS har valgt å organisere virksomheten på.

---

<sup>19</sup> Dyadisk er en relasjon mellom to parter, hvor begge har makt nok til å påvirke den andre.

## 2.6 Ledergruppen som sosialt system

### 2.6.1 Innledning

I dette kapitlet ønsker vi å beskrive teorier som har relevans for det andre forskningsspørsmålet: *Hvordan har desentraliseringen påvirket ledergruppens arbeidsprosess?* Grunnen til at vi ønsker å belyse temaet organisasjonen som sosialt system, er at desentraliseringen som Norske Skogs ledelse besluttet i 2011, innebar at lokale ledergrupper skulle jobbe annerledes og i tillegg med nye oppgaver. Blant annet skulle de ta større ansvar for de kommersielle og finansielle sidene ved virksomheten. Som nevnt i innledningen til kapittel 2, er vårt utgangspunkt at interaksjon og samarbeid er viktig for måloppnåelse. I vår oppgave gjelder dette spesielt tre områder: 1) Mellom lederne i ledergruppen, 2) Mellom ledergruppen og konsern og 3) Mellom ledergruppen og salgsorganisasjonen. Spørsmålet om hvem som har «hånda på rattet» aktualiseres. Dette blir til slutt et spørsmål om sosiale interaksjoner og relasjoner (Bø og Schiefloe, 2007). For å få et innsyn i hva ledergruppens arbeidsprosess kan bestå av, viser vi til Clegg et al. (2011) om lederes oppgaver: Å lede *menneskene i bedriften* (individer, team og grupper, lederen som leder og kulturer), å *lede gjennomføringen* (bruk av makt og innflytelse, politikk, beslutningsprosesser, kommunikasjon, kompetanse og læring, innovasjon og endring, bærekraft), sist å *lede organisasjonens strukturer og prosesser* (håndtere og forstå ulike trender innen ledelse og organisasjon, organisasjonsdesign og globalisering). Nyere komponenter i ledelse beskrives av Schiefloe (2013)<sup>20</sup> som *Strategiske ferdigheter* (markedsforståelse, teknologisk innsikt, nettverkskompetanse), *prosessanalytiske ferdigheter* (organisasjonsforståelse, prosessinnsikt, koordineringskompetanse, endringsledelse) og *transformasjonskompetanse* (ledelse gjennom mennesker og ledelse gjennom visjoner og verdier). Med andre ord er arbeidsoppgavene og ledergruppens arbeidsprosess meget omfattende og tidkrevende.

I figur 11 har vi illustrert forholdet mellom antall oppgaver i en bedrift og oppgavenes kompleksitet. Det er flest relativt enkle, dagligdagse oppgaver som er lette å løse gjennom erfaring. Det kreves liten grad av samhandling. De mer kompliserte oppgavene, som for eksempel å løse fremtidsspørsmål eller å jobbe med innovasjon, vil kreve mer avanserte

---

<sup>20</sup> NTNU kurs SOS6509, forelesningsnotater våren 2013



prestasjoner. Dette støttes av Katzenbach og Smith (2003) sin definisjonen på et team: «*En liten gruppe (1) mennesker med utfyllende kompetanse (2), forpliktet på en felles og delt hensikt (3), med klare mål (4) og med måter å samhandle på (5), som gjør at alle holdes gjensidig ansvarlig (6) for prosessene og resultatene*», (vår oversettelse). Dette gir seks basisfaktorer: Størrelse, komplementært sammensatt, forpliktelse på hensikt, felles mål, enighet om arbeidsmåte og individuell og gjensidig forpliktelse både på resultat og på prosess. Denne definisjonen beskriver et team som en relativt avansert arbeidsform og som en høyprestasjonsenhet.

Ledergruppens handlingsrom og organisasjonsmessige prestasjon, er i henhold til Schiefloe's (2014) modell (figur 3) påvirket av et samspill mellom faktorene kultur og kompetanse, interaksjon og samhandling, samt av relasjoner og nettverk. Alle faktorene henger nært sammen og påvirker hverandre i større eller mindre grad. Lederskap er, sammen med samarbeid og samvirke, kommunikasjon, beslutning og læring, plassert under analyseområde interaksjon/Collaboration. Vi kommer i avsnitt 2.6.3 nærmere tilbake til lederskap og lederskap i team.

Interaksjon henger nært sammen med teamdefinisjonen nevnt under (Katzenbach og Smith, 2003). I teorien blandes ofte arbeidsgrupper og team, muligens mest fordi mye av den grunnleggende forskningen kommer fra forskning på grupper (Northouse 2007). Enkelt sett kan et team ses på som en mer avansert arbeidsform enn en gruppe, og Katzenbach og Smith (2003) er tydelige på at uten gjensidig ansvarlighet, vil en gruppe aldri kunne bli et team. Dette understrekes av utsagnet om at i et team kan et individ ikke vinne eller tape, kun selve teamet er vinner eller taper. Forpliktelse på felles og delt hensikt, samt måter å samhandle på, kan også beskrives som en psykologisk kontrakt<sup>21</sup> (Clegg et al., 2011).

Definisjon på en gruppe kan være: «*To eller flere mennesker som jobber sammen mot et felles mål, uten en gjensidig psykologisk kontrakt og der resultatet ikke nødvendigvis oppnås gjennom gjensidig ansvarlighet*» (vår omskrevet oversettelse) (Clegg et al. 2011:88).

Kjøde (1999: 3, 5) definerer lederteam nesten på samme måte, og ser på lederteam som «*en arbeidsenhet med høyere kvalitet og sterkere samhold enn en ledergruppe. Enheten deler felles mål og de forplikter seg til å nå målene. De er også gjensidig avhengige av hverandre*

---

<sup>21</sup> Psykologisk kontrakt: To eller flere personer som er psykologisk bundet til hverandre for å oppnå et felles mål.

*for å få realisert disse målene. Utfordringer og problemer blir søkt løst gjennom konstruktiv dialog og konsensus».*

### **Arbeidsmodi og prosesser**

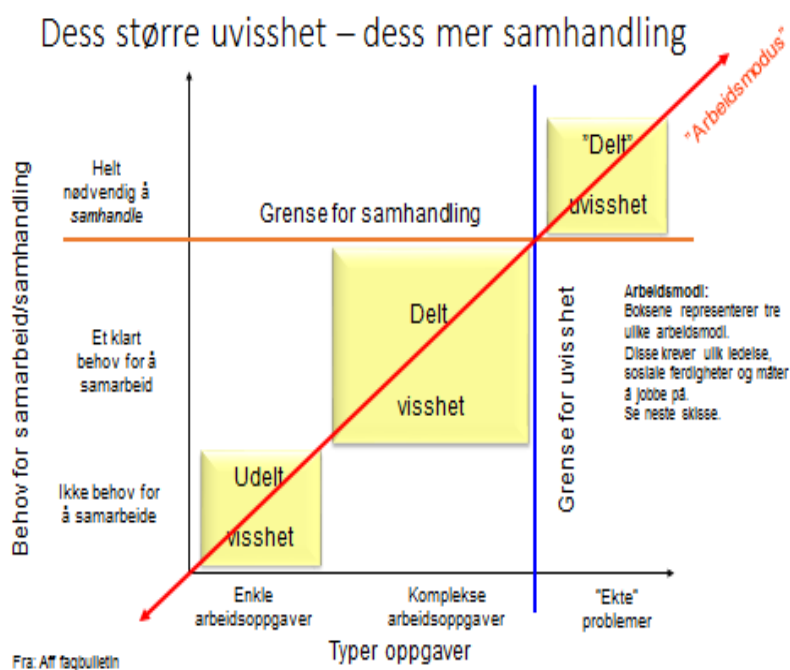
Som vi har vist til tidligere, jobber ledergrupper med mange oppgaver samtidig.

Arbeidsoppgavene spenner fra rutine til strategi, og det vil være naturlig at både arbeidsform (gruppe/team) og lederskap endres etter oppgavens art. Dette støttes av Kjøde (1999) som viser til at arbeidsmodus<sup>22</sup> endres i forhold til kompleksiteten i arbeidsoppgavene som ledergruppen håndterer. I artikkelen fra 1999 spør Kjøde: «*Ledergrupper, kan de fungere som ideelle team?*». Kjernen i artikkelen er at desto større uvisshet, desto mer tjener ledergruppen på å dele og være seg bevisst på at ulike arbeidsmodi krever ulike arbeidsprosesser. Kjøde (1999) viser til at arbeidsmodus er å jobbe som ikke-team, som vi tolker å være det Katzenbach og Smith (2006) benevner som enkeltledede arbeidsgrupper. Katzenbach og Smith (2006) mener at lederskapet må settes i kontekst gjennom å beherske to ledelsesdisipliner: Teamledelse som er mer delegerende og demokratisk, samt enkeltledet gruppeledelse som er mer dominant.

En utfordring oppstår når noen i gruppen har fokus på de daglige problemene, mens andre har fokus på strategi (Kjøde, 1999). De er med andre ord ikke i samme arbeidsmodus som gruppe. Figur 12, viser til at desto større uvisshet, desto større behov for samhandling. Denne uvissheten har nær sammenheng med det vi i kapittel 2.4.3 har beskrevet som å jobbe med fremvoksende (deskriptive) strategier. Uvissheten preger også de planmessige strategier, ved at dess lenger frem en planstrategi går, desto større uvisshet.

---

<sup>22</sup> Arbeidsmodus utledet av oss etter Kjøde (1999), kan ses på som at alle teamdeltagere er fokusert og jobber målrettet med det samme i fellesskap. En slags praktisk og mental innstilling.

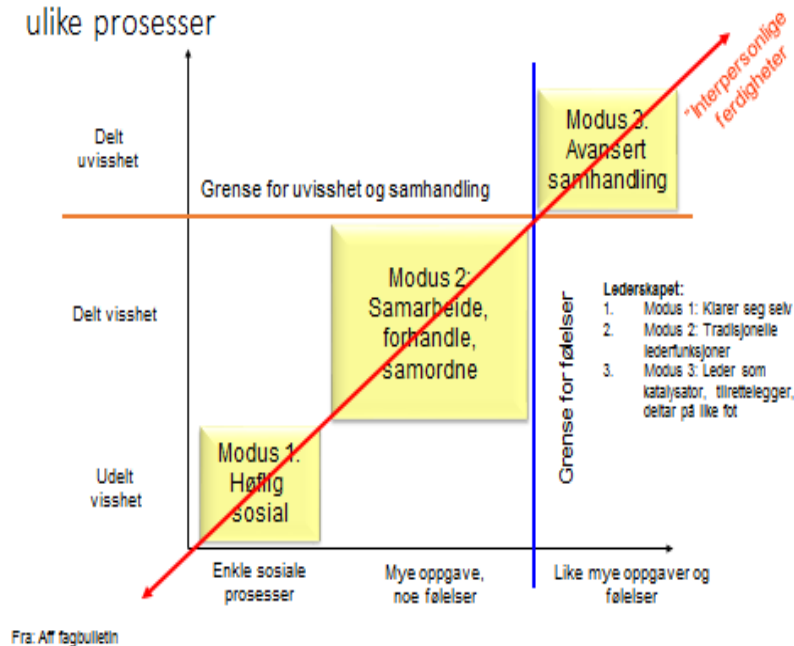


Figur 12 Behovet for samhandling øker med graden av visshet/uvisshet (Kjøde, 1999)

I figur 12 beskrives tre tilstander utledet av arbeidsoppgavens kompleksitet og ulike behov for å jobbe sammen. Det vil si at dess mer komplisert, dess mer uvisst, dess større behov for å samhandle. De tre tilstander som beskrives i figuren er *udelt visshet* - beskriver det vi vet, og som ikke er nødvendig å dele med andre, *delt visshet* - beskriver forholdsvis kjente problemstillinger, men som må deles med andre og *delt uvisshet* - beskriver ukjente problemstillinger som handler om fremtid, og som en ikke kan håndtere alene.

Kjøde (1999) kobler grader av visshet/uvisshet, beskrevet i figur 13, mot ulike sosiale prosesser. Den første er *udelt visshet*, koblet opp mot enkle oppgaver som i liten grad involverer følelser. Den andre koblingen er *delt visshet*, koblet mest opp mot mye oppgaver og noe følelser. Den tredje koblingen er *delt uvisshet* koblet mot like stor del oppgaver og følelser.

## Ulike arbeidsmodi krever ulike prosesser



Figur 13 Ulike arbeidsmodi krever ulike prosesser (Kjøde, 1999)

Koblingene i figur 13 viser til tre forskjellige arbeidsmodi eller arbeidsformer: Modus 1: Høflig sosial. Modus 2: Samarbeide, forhandle og samordne. Modus 3: Avansert samhandling. Når uvisshet og grensen for ubehagelige følelser brytes, kreves det avansert samhandling og gode interpersonelle ferdigheter. Med interpersonelle ferdigheter menes blant annet å tørre å ta risiko, gi og motta konstruktiv kritikk, evne til aktiv lytting, være objektiv, la tvilen komme andre til gode og å anerkjenne andres interesser og bidrag (Katzenbach og Smith, 2003). Overnevnte faktorer understøttes også av Tidd og Bessant (2009), som mener at team satt sammen riktig og ikke tilfeldig vil kunne være et kraftfullt virkemiddel i den desentraliserte organisasjonen.

### Sosiale prosesser

Schiefloe (2013:69) definerer en prosess som «en sekvens av hendelser som over tid forandrer eller vedlikeholder en tilstand» og sosial prosess som «sekvenser av handlinger mennesker imellom». En ledergruppes arbeidsprosess vil derfor være preget av mange ulike handlinger bestående både av rutiner og system og av dynamisk samhandling. Dynamikken kan blant annet forklares ut fra det Mintzberg (2011) beskriver som myter om lederskap:



Myte 1 er at lederen arbeider systematisk og planmessig, mens realiteten er at lederen jobber usammenhengende, fragmentert og med stadige avbrytelser.

Myte 2 beskriver at lederen tar utgangspunkt i aggregert informasjon, som er systematisk samlet inn og bearbeidet. Realiteten er at lederne legger mer vekt på uformell kommunikasjon. Myte 3 er at ledelse mest handler om forholdet overordnet/underordnet, mens realiteten er at ledelse også handler like mye om kollegiale relasjoner (laterale) koblinger.

Dette kan forklare hvorfor strategiprosessen kan være vanskelig å håndtere, i tillegg til at fremtidsspørsmål i stor grad er preget av usikkerhet. Kjøde (1999) mener at det å jobbe sammen under stor uvisshet (modus 3) og med personlige følelse av ubehag, krever svært gode interpersonlige ferdigheter.

Hovedproblemet i ledergrupper beskrives av Kjøde (1999:5-6) slik: «...så er *toppledergrupper i utgangspunktet ikke satt sammen med henblikk på optimal prestasjon, de har ikke mål og oppgaver som er entydig, fokuserte og lett å evaluere mot resultater, og de består av personer som er bedre på individuelle prestasjoner enn på kollektive. Siden toppledergrupper sjelden har tid og anledning til å endre på disse forholdene, er det mye som tilsier at de kanskje ikke er et viktig forum for direkte ledelse, men mer et verktøy for sjefen og et sentralbord for informasjonsomsetting*».

Slik vi ser det vil det sosiale samspillet være av avgjørende betydning for effektiviteten i ledergruppen (Schiefløe, 2014). Ledergrupper i desentraliserte organisasjoner har interaksjonsutfordringer både i forhold til konsern, til andre bedrifter i konsernet, til eksterne aktører, internt i bedriften og innad i egen ledergruppe (Porter, 1992). Utfordringene kan enten hemme eller fremme en ledergruppes handlingsrom, arbeidsoppgaver og prosesser og hemme/fremme yteevne og prestasjon. Økt yteevne og prestasjon fordrer normalt at ledergruppen jobber på en mer effektiv måte. Med andre ord må ledergruppen endre sin kollektive atferd eller arbeidsmåte, for eksempel gjennom økt samhandling.

### **Samarbeid og samhandling**

Avklaring av måter å samhandle på og dermed utvikle felles ansvarlighet, kan kobles til begrepene samarbeid og samhandling. Interaksjon betyr «handling mellom» og vi får dermed begrepet samhandling (Schiefløe, 2014). Sosiologien beskriver samhandling enten som assosiativ (nyttig integrasjon) eller som disassosiativ (skaper avstand, uvennskap, konkurranse og konflikt) (Schiefløe, 2014). Kjøde (1999) har beskrevet at samhandling skiller

seg fra samarbeid gjennom høyere grad av gjensidig ansvar og forpliktelse både for resultat og måten resultatet fremkommer på. En definisjon på samhandling er «*et forpliktende samarbeid mellom uavhengige aktører med felles overordnet visjon og mål*» (Tilset, 2014)<sup>23</sup>. Et forpliktende samarbeid kan defineres som interaksjon. Interaksjon består av komponentene samarbeid, bytte, konkurranse og konflikt hvor samarbeid kjennetegnes ved «*at aktører yter en innsats for å nå et felles mål*» (Schiefløe, 2011:311). Det bør også eksistere et bytteforhold i form av bevisst utveksling av goder. Imidlertid kan kamp om begrensede ressurser føre til konkurranse og ulike former for konflikt mellom medlemmene i ledergruppen. Vellykket interaksjon hviler uansett på tre pilarer som er gjensidig avhengig av hverandre: Kommunikasjon, felles forståelse og informasjonsdeling.

En av pilarene; felles forståelse, defineres som i hvilken grad overbevisninger, forventninger og oppfatninger er felles og overlappende (Larsen, 2012)<sup>24</sup>. Dette er forhold som både gjelder oppgaven og situasjonen man er i. Dette er sammenfallende med teamdefinisjonen vi har brukt over (Katzenbach og Smith, 2003). Felles forståelse muliggjøres gjennom kommunikasjonsprosessen. For å lykkes må de som kommuniserer i tillegg ha felles språk (like referanserammers for innkodning, dekodning og tolking (Schiefløe, 2011).

## **2.6.3 Ledelse i ledergruppen**

### **Innledning**

I oppgaven vår forsker vi ikke på den individuelle lederen, men på ledergruppen som kollektiv. Vi vil derfor legge mest vekt på ledelse i grupper og team. Siden temaet lederskap er så enormt stort, avgrensner vi oss til det vi anser som forutsetninger for lederskap i en desentralisert organisasjonsstruktur på konsernnivå og til ledelse i ledergrupper. I avsnitt 2.6.2 beskrev vi teorier som omhandlet ledergruppens arbeidsprosess og pekte på at ledergrupper jobber med alt fra mer rutinemessige oppgaver til meget kompliserte strategiske og tekniske oppgaver. Kjødeds (1999) beskrivelse av at ledergrupper arbeider i ulike arbeidsmodi, tolker vi slik at ulike arbeidsmodi tilsier variasjon i utførelse av lederskap.

I desentraliserte organisasjonsstrukturer, som i Norske Skog, er konteksten blant annet å lede kommersielle og finansielle oppgaver. Konsernet har med andre ord forutsatt at den lokale ledelsen er kompetent til å ta dette ansvaret. Imidlertid kan situasjoner oppstå der konsernet

---

<sup>23</sup> Foredrag NTNU kurs SOS6501, Teknologiendring og samfunnsutvikling, våren 2013

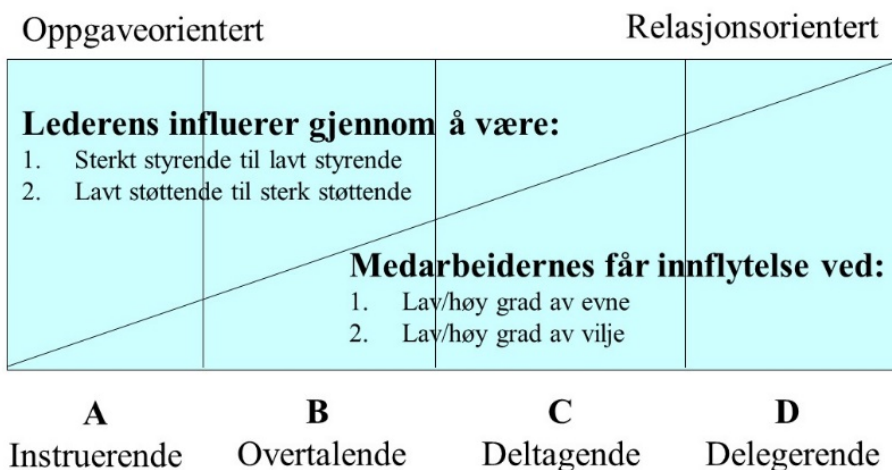
<sup>24</sup> Foredrag NTNU kurs SOS6507, Samhandling, sosiale nettverk og IKT, våren 2012

vil styre sterkere eller plassere egne «hender på rattet». For å belyse utfordringer i ledelse, vil vi i det etterfølgende redegjøre for teorier som omhandler fleksibel, situasjonsbestemt ledelse.

### **Tilpasning av lederskapet – situasjonsbestemt ledelse**

Hvorvidt lederne lykkes i lederskapet er avhengig av mange faktorer, hvor en av dem er ledernes kompetansepotensial. Kompetansepotensialet kan defineres som et produkt (lederatferd) av ledernes kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger (Lai, 2013). I teamdefinisjonen viste vi til viktigheten av at ledergrupper er sammensatt med komplementær kompetanse. I ledergrupper er det tre kompetanseområder som vektlegges (Katzenbach og Smith, 2003): 1) Teknisk, funksjonell kompetanse knyttet til faget og posisjonen, 2) Problemløsnings- og beslutningskompetanse og 3) Interpersonlig kompetanse. I tillegg er det teorier som viser til gunstige trekk ved lederen og at lederskapet påvirkes av ulike lederstiler (Northouse, 2007; Skorstad, 2013). Vi legger mest vekt på de delene av teorien som omhandler effektiv/ineffektiv ledelse og at lederskapet må settes i en kontekst. Effektiv ledelse er av Thompson (2000:38) beskrevet som: «... *ethvert effektivt forsøk på å påvirke atferden til et individ eller gruppe slik at man kan oppnå resultater*». Med andre ord det Thompson (2000) kaller for samspill mellom mennesker i organisasjonen, hvor samspillet omhandler både sak og relasjon. Samspillet mellom leder og medarbeider kan også ses på som mobilisering av begges humankapital.

Det er mange som har bidratt til utviklingen av situasjonsbestemt lederskap. Northouse (2007) beskriver «Contingency Theory», som viser til at effektiv lederskap er betinget av situasjonen ved at rett lederstil passer med rett situasjon (kontekst). Figur 14 beskriver at lederstilen kan velges som A, en mer dominant oppgaveorientert stil, til D som er en mer delegerende relasjonsorientert lederstil.



Figur 14 Beskrivelse av situasjonsbestemt lederskap

I tillegg til medarbeideres evne, vilje og situasjon, påvirkes utøvelse av lederskapet også av *lederens atferd, verdier og forventninger* (Thompson, 2000). Disse kan beskrives som lederens personlige sikkerhetsfølelse i situasjonen. Med personlig sikkerhetsfølelse menes hvor komfortabel lederen er med å delegere. Ved delegering overlater lederen kontroll over beslutningsprosessen til andre og reduserer dermed egen følelse av å kunne ha kontroll over resultatet, og gir med andre ord slipp på opplevd forutsigbarhet og stabilitet (tvetydighetens toleranse). Dette er en lederatferd som kan være veldig utfordrende for ledere med sterkt behov for å påvirke og med tilbøyelighet til selv å vite best.

Den situasjonsbestemte teorien handler altså om å bruke ulike lederstiler for å oppnå effektivitet (Thompson, 2000). Teorien kan også kobles mot hvor stort handlingsrom konsernet gir en lokal ledergruppe etter en desentralisering. Dette vil vi drøfte nærmere i kapittel 4.

### Den skandinaviske ledelsestradisjon

Siden casebedriften er en norsk industribedrift i et globalt konsern, vurderer vi lederskap med tanke på viktige tema i den «skandinaviske» modellen. Einar Thorsrud og Fred Emery er to av dem som har påvirket modellen mest (Clutterbruk og Crainer, 1990). Modellen er også beskrevet som industrielt demokrati (Sosio-Teknisk retning) med vekt på medvirkning og likeverd. Thorsrud og Emery (1970) fant at dess mer delegering, dessto større villighet fra ansatte til å delta aktivt. Deres forskning var også sentral i samarbeidsforsøkene mellom LO-

NAF på 60-tallet, hvor de kom frem til seks psykologiske jobbkrav som virkemidler for lokal innflytelse. Disse jobbkravene finnes igjen i Lov om arbeidsmiljø (AML), § 4-2<sup>25</sup>.

I vår problemstilling er dette aktuelt i forhold til delegert beslutningstaking. Det er ikke urimelig å tenke at vår casebedrift, som har historie tilbake til 1859, er sterkt påvirket av den sosio – tekniske tradisjon eller kultur. Teorien er også interessant i forhold til avsnittet under om endringskynisme.

Valg av ledelse i ledergrupper kan variere. Når lederne opererer mest med dagligdagse, rutinepregede oppgaver, kan medarbeiderne ledes av den formelle lederen, med en mer dominant ledelsesform (Katzenbach og Smith, 2006). Når kompleksiteten øker, kan medarbeiderne ledes som team med et mer delegerende, demokratisk lederskap der også andre i teamet kan ta lederskapsinitiativ (Northouse, 2007). Northouse (2007) viser også til Zaracco (2001) som mener at teamets effektivitet er helt avhengig av lederskap. Han viser også til Larson og LaFastos (2001) forskning som har kommet opp med seks viktige oppgaver teamledere må beherske: 1) Holde teamet fokusert på målet, 2) Vedlikeholde samhandlingsklima, 3) Bygge tillit mellom teammedlemmene, 4) Være faglig dyktige, 5) Styre prioriteringer og 6) Sikre prestasjoner, slik at teamet oppnår resultater. Disse punktene er sammenfallende med Katzenbach og Smiths (2003) definisjon av et virkelige team (2.6.2). Initiativ til lederskap kan også skifte mellom teammedlemmene, avhengig av hvem som passer best i ulike faser i teamets oppgaveløsning (Belbin, 1993). Kjøde (1999) viser til at gruppe eller team nødvendigvis ikke er en organisasjonsmessig struktur, men mer en arbeidsform. En grunnleggende forutsetning for om en gruppe blir til et team, er at individene i felleskap klarer å løse problemer og fatte beslutninger. Team-medlemmene må kombinere individuelt ansvar med gjensidig ansvarlighet for både hvordan teamet kommer fram til resultatet og resultatet i seg selv. Kjøde (1999) viser til at teamet viser modenhet når det evner å reflektere og til å skifte modi. Det anses derfor som kritisk viktig at de som er satt til å lede virksomheten faktisk klarer å finne rett arbeidsform på de problem som skal løses.

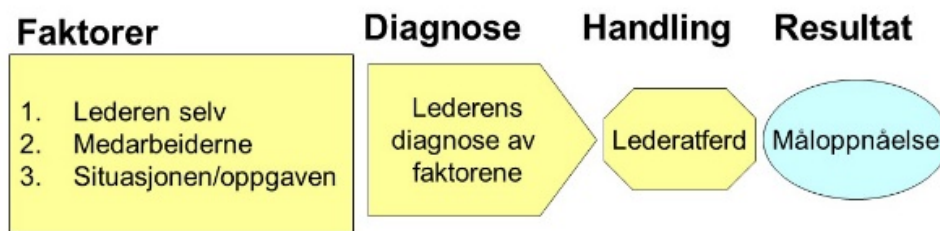
### **Oppsummert situasjonsbestemt ledelse**

Figur 15 kan tjene som oppsummering på avsnittet om situasjonsbestemt ledelse. Det er tre grunnleggende faktorer som «diagnostiseres» av lederen og hvor resultatet av denne

---

<sup>25</sup> [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL\\_4#KAPITTEL\\_4](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_4#KAPITTEL_4)

diagnosen vil bli en eller annen form for lederatferd, eller lederstil hvor resultatet er ment å bli effektiv måloppnåelse.



Figur 15 Situasjonsbestemt ledelse

Enkle modeller i en kompleks verden fører til kritikk. Noe av kritikken mot situasjonsbestemt ledelse er at det finnes lite forskning som støtter opp under sammenhengen nevnt over (Northouse, 2007). I tillegg er dette en komplisert ledelsesform fordi den krever svært fleksible og kompetente ledere som nesten kontinuerlig må diagnostisere ikke bare medarbeiderne, men også situasjonen de er oppe i og seg selv som leder. (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Effektivt lederskap forutsetter at ledergruppen har tilstrekkelig handlingsrom for planlegging og gjennomføring. Ledergruppen jobber ofte med relativt krevende oppgaver og prosesser, hvor det både forventes struktur og evne til nytenking i tillegg til måloppnåelsen.

## 2.7 Oppsummering teoretiske perspektiver

I dette kapitlet har vi ønsket å belyse teorier som vi anser relevante for vår problemstilling. Teori og forskning som ligger til grunn, er i mange tilfeller svært omfattende og vi har valgt å avgrense teorivalget til «klassikerne» innen de ulike fagfeltene. Vi har vist til at ledere og ledergrupper må ta svært mange hensyn og at det er mange forhold, både interne og eksterne, som påvirker ledergruppens mulighet til å løse sine oppgaver. Vi har også belyst teorier som omhandler OU-prosesser, omstillinger, hva som påvirker prosessene og ulike metoder for å gjennomføre endringsprosesser.

Vi har valgt å legge vekt på strategisk ledelse og salgsplanlegging fordi dette er prosesser vi mener er sentrale både i forhold til kommersialisering og viktige virkemidler for kundetilfredshet. Teorier om organisasjonsdesign og måter å jobbe på har gitt oss innsikt for å forstå de strukturelle grep Norske Skog har gjort og hvordan arbeidsdelingen er fordelt mellom konsern og de desentraliserte virksomhetene. Siden vi har valgt å fokusere på

ledergruppen og hvordan den jobber, har vi gjort rede for noe teori om ledergruppen som et sosialt system.

I kapittel 4 vil vi analysere om konsernets endringer i 2011 har hemmet eller fremmet ledergruppens handlingsrom, deres arbeidsoppgaver og prosesser slik det fremsto høsten 2014. Her vil vi analysere innsamlet empiri (dokumentstudier, intervjudata og observasjoner) og drøfte dette i forhold til relevant teori, beskrevet i kapittel 2.

I kapittel 5 vil vi konkludere på problemstillingen og anbefale eventuelle tiltak for bedriften. Vi vil også sette opp noen avsluttende kommentarer, blant annet for å vise til hvilke implikasjoner vår studie kan ha rent generelt og for andre bedrifter i tilsvarende situasjoner.

## 3 Metode

### 3.1 Innledning

I dette kapittelet presenteres metodene vi benytter i oppgaven. Temaet for denne masteroppgaven er organisasjonsutvikling og endringsledelse, der vi har ønsket å finne hvilke konsekvenser desentralisering kan få for strategisk ledelse av bedrifter i konsern.

Vi har også en teoretiske antagelse om at prioritering av strategiske oppgaver og interaksjonen mellom lederne i ledergruppen, mellom ledergruppen og konsern og mellom ledergruppen og salgsorganisasjonen, er avgjørende for denne bedriftens måloppnåelse.

Innhenting av empirisk materiale danner grunnlaget for vår analyse og vi vil analysere empiri i lys av relevante teorier. Dette vil også være grunnlaget for de anbefalinger vi vil gi.

Mesteparten av empiri er samlet i 2014 og vår analyse vil derfor ikke ta hensyn til hendelser etter 31. desember 2014.

### 3.2 Valg av forskningsmetode

Metode er å følge en bestemt vei fram til et mål (Johannessen et al. 2011) og vi har som hovedmetode valgt å benytte kvalitativ metode gjennom personlige intervju. Kvalitativ metode vektlegger detaljer, variasjoner og det personlige ved hver enkelt informant. Dataene er nyanserte da informantene viser åpenhet i sine individuelle svar, da de ikke er påtvunget faste svaralternativ. Vi ønsker en kvalitativ tilnærming for å belyse flere sider ved praksisen til ledergruppen. Den kvalitative metode tillater oss å bruke et relativt åpent intervju. Et personlig intervju gir oss innblikk i de faktiske erfaringene, samt at vi får kjennskap til de individuelle synspunktene og tolkninger hver enkelt informant har.

Samfunnsvitenskapelig metode beskriver hvordan vi skal skaffe til veie informasjon om virkeligheten og hvordan denne skal analyseres og hva dette kan fortelle oss. «*Det dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data, og dette er en sentral del av empirisk forskning. De viktigste kjennetegnene ved metode / empirisk forskning er systematikk, grundighet og åpenhet.*» (Johannessen et al., 2011: 29).

Datainnsamling kan gjøres ved hjelp av kvantitativ eller kvalitativ metode. Forskjellene på disse metodene er primært hvordan datagrunnlaget innhentes, registreres og analyseres.



Kvantitativ metode blir benyttet ved å omarbeide datamaterialet til målbare eller enklere størrelser. Datamaterialet består av tall og verdier, som er målbare eller kvantifiserbare.

Metoden kjennetegnes av at vi kan beskrive et forhold relativt presist. Det gir blant annet mulighet til å finne gjennomsnitt, median og prosent fra et større datagrunnlag. Datafunn kan dermed generaliseres.

Kvalitativ metode beskriver kvaliteter, særskilte kjennetegn eller egenskaper ved forhold som skal studeres. Denne metoden er videre gunstig å benytte når en skal undersøke fenomener en ikke kjenner godt og som det ikke er forsket mye på. Metoden er fleksibel og kan tilpasse innsamlingen av data til den relasjonen eller virkeligheten forskningsobjektet befinner seg i.

Kvalitativ og kvantitativ metode har begge fordeler og ulemper. I følge Jacobsen (2000) kan begge metoder betraktes som utfyllende og ikke-konkurrerende. Begge metoder gir innsikt i hva mennesker gjør og hvordan de opplever forskjellige fenomener, selv om metodene skiller seg fra hverandre i måten å samle inn informasjon og data på.

Jacobsen (2000) drøfter flere informasjonskilder når vi skal samle inn opplysninger. Det skilles mellom primærdata og sekundærdata. Primærdata er informasjon direkte fra mennesker eller grupper av mennesker. Slike data kan vi få ved å benytte intervju, observasjoner eller ved hjelp av spørreskjemaer. Sekundærdata er informasjon samlet inn av andre personer og kan være samlet inn for et annet formål eller en annen problemstilling enn den vi ønsker å belyse. Denne formen for informasjon eller data kan også både være kvalitativ eller kvantitativ.

De vanligste formene for innsamling av primærdata er individuelle intervju, gruppeintervju, spørreskjema, observasjon og dokumentundersøkelser. Vi har valgt det åpne individuelle intervju, observasjon og dokumentundersøkelser for vår oppgave.

Jacobsen (2000) poengterer at det åpne individuelle intervjuet egner seg best når det er relativt få enheter som skal undersøkes, samtidig som vi er interessert i hva den enkelte informant sier. Til slutt får vi også vite hvordan den enkelte fortolker og sier sin mening om temaet. På denne måten vil vi få fram hver enkelt informants fortolkning av temaet og forståelsen til hver enkelt.

Observasjon gjøres for å se hvordan mennesker oppfører seg eller hva de gjør i forskjellige situasjoner. Den som observerer noterer ned hva som skjer. Denne formen for metode egner

seg når vi ønsker å registrere atferd. Begrensningen ved denne metoden er at vi kun ser hva mennesker gjør, ikke hva de faktisk opplever personlig eller hva de mener. Handlinger eller fenomener som ikke kan observeres direkte er vanskelige å registrere. Derfor benyttes observasjon ofte sammen med intervju. Dette blir nærmere belyst i avsnitt 3.4.3.

Siden vi i begrenset grad har hatt mulighet til å intervju ansatte i salgsorganisasjonen, har vi valgt å observere to markeds møter. Begge fant sted høsten 2014; et i Paris og et i Augsburg.

Dokumentundersøkelser eller kildegransking er godt egnet når det er vanskelig å samle inn primærdata, når vi ønsker å se hvordan andre har belyst en hendelse eller når vi ønsker å se hva ansatte har gjort eller sagt. Dette kan være gjennomgang av møtereferater, interne prosedyrer eller rutiner. Dokumentundersøkelse skiller seg fra intervjuer ved at de beskriver hva mennesker faktisk har gjort, (Jacobsen, 2000)

Vi har brukt dokumentstudier fordi vi har ønsket å få inngående kjennskap til tankene bak omorganiseringen og for å finne relevante prosedyrer og metoder for salg og strategiutvikling.

Videre vil vi beskrive hvordan vi har samlet inn empiri og deretter beskrive styrker og svakheter ved vår metode.

## **3.3 Case og informanter**

### **3.3.1 Innledning**

I en casestudie samler forskeren inn mye informasjon fra noen få enheter over et lite tidsrom (Johannessen et al. 2011). Jacobsen (2000) beskriver at et casestudie er et studieobjekt avgrenset i både tid og rom. Det er flere datakilder i et casestudie, men felles for disse er at de er tid- og stedsuavhengige.

Casestudie egner seg når vi ønsker en grundigere forståelse av en spesiell hendelse, når vi ønsker å forklare hva som er spesielt med en organisasjon eller ved en teoriutvikling.

### **3.3.2 Vårt case**

Vi har tatt utgangspunkt i en «spesiell hendelse». Den spesielle hendelsen er at konsernet Norske Skog i 2011 valgte å omorganisere konsernet med større vekt på desentralisert ansvar og myndighet. Vi har valgt et enkeltcasestudium av Saugbrugs ledergruppe, da vi ønsker å få

innsikt i hvor stor grad en så omfattende omorganisering påvirker ledergruppens arbeidsoppgaver og arbeidsprosess. Derfor er temaet for vår oppgave organisasjonsutvikling og endringsledelse. Det som er interessant og spesielt med vårt case er at de lokale ledergruppene i konsernet skulle legge større vekt på kommersielle oppgaver enn tidligere. De fikk totalansvar for virksomheten, i motsetning til at de før 2011 hadde hatt operasjonell effektivitet som hovedfokus.

### **3.3.3 Informantene**

Våre informanter er de medlemmene av ledergruppen på Saugbrugs som satt i ledergruppen både før og etter 2011. I tillegg har vi intervjuet hovedtillitsvalgt ved bedriften. Den hovedtillitsvalgte sitter også i konsernets styre og ved å intervju ham, ønsket vi også å få hans syn på fenomenet. Generelt var vår hensikt med intervjuene å få informantenes erfaringer med hendelsen vi studerer. Informantene er personer med lang erfaring knyttet til fenomenet som studeres. Totalt ble 8 personer intervjuet.

Informantene var alle menn i aldersgruppen 45-60 år. Fem av disse har teknisk utdanning på høyskole eller universitetsnivå (Sivilingeniører, MSc, MBA eller PhD utdanning), én er utdannet Siviløkonom, og én har samfunnsvitenskapelig utdanning på masternivå.

## **3.4 Gjennomføring**

### **3.4.1 Innledning**

Innsamling av empiri er gjort gjennom flere semistrukturerte<sup>26</sup> intervjuer basert på intervjuguide. I tillegg har vi gjennom dokumentundersøkelser analysert hva som var grunnlaget for omorganiseringen, gjennomgått andre relevante dokumenter og gjennom observasjoner studert praksis i salgsplanlegging. På denne måten får vi samlet mye informasjon om et avgrenset fenomen.

Sentrale personer i ledergruppen ble kontaktet via epost. Der ble de informert om intervjuet og aktuelle datoer for dette. Informantene fikk samtidig informasjon om hensikten med intervjuet, hvordan data fra intervjuet ville bli behandlet konfidensielt og at deltagelsen var frivillig. I invitasjonen var det også vedlagt en samtykkeerklæring. Ved å signere denne

---

<sup>26</sup> En intervjuform som er delvis strukturert, og kan beskrives som en samtale mellom intervjuer og en informant, der samtalen er styrt av intervjueren. [https://snl.no/strukturert\\_intervju](https://snl.no/strukturert_intervju) (lest 10 desember 2014)

samtykket informantene til å delta i intervjuet. Alle vi ønsket å intervju signerte denne erklæringen.

### **3.4.2 Intervjuer**

Vi har utført syv intervjuer totalt og har benytte intervjuguide under intervjuene. Ved bruk av intervjuguide ha vi fått identifisert sentrale temaer og underpunkter i vår problemstilling.

Intervjuguiden er ingen spørreundersøkelse, men vår egen liste over generelle spørsmål og forskjellige temaer vi ønsker å belyse. Den semistrukturerte intervjuguiden består av en innledning, faktaspørsmål, introduksjon, overgangsspørsmål, nøkkelspørsmål og avslutning. Intervjuguiden finnes som vedlegg 6.

Et testintervju ble foretatt før selve intervjuene ble gjort. På denne måten ble uklare spørsmål avdekket og intervjusituasjonen mellom informant og intervjuer avklart. Til slutt ble opptaksutstyret (en Apple iPad) og lydnivå på opptaket sjekket og funnet tilfredsstillende.

Etter at de første intervjuene var utført, ble intervjuguiden gjennomgått og justert slik at spørsmålene ble kortere og mer tydelige. Det var satt av ca 60 minutter til hver informant.

Det er viktig at det skapes tillit mellom informant og intervjuer i en intervjusituasjon. Dette er essensielt for å få ærlige svar og nødvendig informasjon. Våre informanter virket oppriktige og ærlige, samt at de ga oss utfyllende og personlige svar. Likevel er vi oppmerksomme på feilkilder som underliggende konflikter i ledergruppen, strategiske besvarelser og lignende, som kan påvirke besvarelsene.

Intervjuguiden besto av fem deler med følgende struktur; Introduksjon, faktaspørsmål, overgangsspørsmål, nøkkelspørsmål (Organisering, strategi, marked, kunde- og salgsplanlegging samt logistikk) og avslutning. (Se vedlegg 6 – Intervjuguide).

Alle intervjuene foregikk på et møterom i en avslappet atmosfære. En av oppgaveskriverne er ansatt i Saugbrugs og har tidligere sittet i ledergruppen. Alle informantene forholdt seg kun til den andre intervjueren som er ekstern. Informantene ble informert om dette forholdet før selve intervjuet startet. Den ansatte i Saugbrugs hadde i hovedsak en observatørrolle under intervjuene, men hjalp til med oppfølgingsspørsmål når dette var nødvendig. Fordelen ved å være to intervjuere er at flere observasjoner lettere kan registreres, slik som bl.a. kroppsspråk. Det kan være en ulempe at en av intervjuerne, som har vært del av ledergruppen, kan lytte og tolke på bakgrunn av egne anti/sympatier.

### **3.4.3 Dokumentstudier**

Vi har utført dokumentstudier for å få grundig innsikt i den beskrevne organisasjonsmodellen (NSI modell 2011) og hva som ligger til grunn for denne. Vi har også hatt gjennomgang av møtereferater, interne prosedyrer og rutiner, for å se hvilke saker som er blitt behandlet og hvordan de er fulgt opp. I tillegg har vi hatt innsikt i to ulike prosjekt som har relevans for oppgaven: Det ene prosjektet er planlegging og gjennomføring av prosjekt «Linje C/D», som var investering i nye produksjonslinjer i massefabrikken. Dette prosjektet var et strategisk viktig prosjekt og dermed relevant for vår vurdering av hvordan ledergruppen jobber med strategiske spørsmål. Det andre var logistikkprosjektet «Kaken» som blant annet vurderte hvordan koordinering og planlegging av salg, produksjon og distribusjon ble gjennomført. Studie av prosjektet ga oss innsikt i samarbeidsrelasjoner mellom bedrift og salgskontorer og beskrivelse av prosedyrer for salgsplanlegging.

### **3.4.4 Observasjon**

Vi har utført to observasjoner ved salgsmøter («Go to Market Meeting») i Paris og Augsburg. Årsaken til at vi valgte observasjon, var at det praktisk sett ikke lot seg gjøre å gjennomføre intervju.

I møtene har vi observert hvilke aktører som deltar, hvilke hendelser som blir drøftet og hvilke prosesser som er gjennomført. Fra Saugbrugs er aktørene salgsdirektør og produksjef, mens fra salgskontorene er aktørene administrerende direktør, salgsansvarlig for magasinpapir, ansvarlig for kundeservice og ansvarlig for teknisk kundeservice. Hendelsene som blir drøftet er salgsstrategier, prisstrategi og eventuelle strategiske føringer for disse salgskontorene. Prosessene er både målfastsetting, kommunikasjon, problemløsning og beslutning.

Vår hensikt med observasjonene var å finne ut hvordan matriseorganiseringen av salget fungerer i virkeligheten. Blant annet å finne ut hva møtet behandler og hvordan salgsplanleggingsprosessen foregår. I tillegg ønsket vi å finne ut hvem som påvirker hvem og med hva? Med andre ord hvem som har «hånda på rattet?».

## **3.5 Analyse av materialet**

Som grunnlag for analysen ble intervjuvarene transkribert og systematisert i tabellform. Matrisen inneholdt tre kolonner. I første kolonne var det spørsmål fra intervjuguiden. I andre

kolonne ble svarene fra hver enkelt informant notert. I tredje kolonne var det kommentarfelt hvor vi noterte stikkord fra intervjuene og referanser til teorier.

Transkripsjon eller renskriving av rådata ble utført da vi hadde tatt opp alle intervjuene via en lydapplikasjon på en Apple iPad. Transkripsjonen ble utført og satt opp i en matrise som inneholdt konteksten, deltagere, aktivitetene under intervjuene og de ulike utsagn. Dette var en tidkrevende prosess da hvert enkelt intervju tok ca. 60 minutter. Det finnes flere applikasjoner som reduserer hastigheten på taleopptak og vi brukte applikasjonen Tempo SlowMo fra Apple Appstore. Denne viste seg å være et godt verktøy for å få med alle detaljer i intervjuet i rett justert avspillingshastighet.

Kategorier og koder til bruk i analysen ble etablert basert på svarene vi fikk. Informantenes svar ble identifisert og sortert i et MS Excel regneark i temaer basert på spørsmålene fra intervjuguiden.

Som en del av intervjuet ble informantene bedt om å utdype hvordan de oppfattet at ledergruppen fungerte som team. Spørsmålene ble hentet fra vedlagte teamanalyse, der svar på de 50 spørsmålene ble gruppert innen 10 analyseområder. De fleste av informantene hadde svart på alle 50 spørsmål under en teamprosess i 2009, med en etterfølgende grundig analyse av ledergruppens status som team. Teamanalysen er hentet fra Scandinavian Training Design (Strandgaard. et al. 1995).

For oss var det interessant å få informantenes vurdering av egen gruppes arbeidsprosess og om hvordan status er i 2014 i forhold til 2009. Alle informantene var kjent med undersøkelsen fra 2009 og var innforstått med analyseområdene. Etter at vi hadde fått svar på våre spørsmål, ba vi dem om å rangere nivået på hvert av de ti områdene fra null til 20. Besvares null, er det stort behov for forbedring, mens 20 var perfekt, med andre ord ingen forbedring nødvendig. Resultatet fra både 2009- og 2014-besvarelsene finnes i figur 16, avsnitt 4.3.3. Vi legger til at rangeringen i 2014 er å betrakte som en antydning og ikke er så pålitelig som den som ble utført i 2009.

Under observasjonene satte vi oss først inn i hva slags møte «Go to Market» var og fant ut at det var et koordineringsmøte mellom salgsdirektør bedrift og salgskontoret. Vi observerte hvem som deltok, hva deltagerne snakket om, hvordan de diskuterte problemstillingene og hvem som påvirket hvem og hva. Hovedhensikten var å finne ut hvordan de forholdt seg til

konsernets europeiske salgsstrategi, til føringer på pris og volum og hvordan selve salgsplanleggingen faktisk foregår.

### **3.7 Etikk**

*“Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurderinger av om handlinger er riktige eller gale”* (Johannessen m.fl. 2011, 89).

Anonymitet i analysen ivaretas ved at informantene gis et unikt nummer. Det fremkommer heller ikke hvor de er organisert. Intervjuene er dermed anonymisert og opptakene samt rapportene blir slettet når oppgaven innleveres. Utvalget fra intervjuene er skrevet ned og rapportene er også slettet. På denne måten vil det ikke være mulig å identifisere medlemmene i ledergruppen eller hovedtillitsvalgt på annen måte enn at de har et forhold til casebedriften. Informantene ble forklart hvordan anonymiteten ble ivaretatt i forkant av intervjuet. Dette er gjort med ønske om at informantene skal kunne snakke åpent og uttale seg fritt. På denne måten vil vi få et mest mulig korrekt og oppriktig bilde av organisasjonsutviklingsprosessen.

Hver enkelt informant ble i forkant av intervjuet også informert om at de når som helst kunne trekke seg fra intervjuet uten begrunnelse.

Svarene fra intervjuene blir behandlet konfidensielt og alle resultater registrert slik at enkeltpersoner ikke kan identifiseres. Det ble i forkant av intervjuene innhentet tillatelse og samtykke fra hver enkelt informant om at samtalene ble tatt opp elektronisk og at disse etter transkribering ble slettet. Etikk og etiske vurderinger for oppgaven følger retningslinjer som ivaretar rettighetene informantene har i henhold til personopplysningsloven § 31<sup>27</sup>.

### **3.8 Reliabilitet og validitet**

Ved gjennomføring av studier må vi stille spørsmål angående reliabilitet og validitet. I følge Johannessen et al. (2011) dreier validitet i kvalitative studier seg om i hvilken grad forskerens metoder og funn viser formålet med studien og at denne representerer virkeligheten, og om vi faktisk klarer å måle det vi tror vi måler.

For å sikre troverdig resultat foreslår Johannessen et al. (2011) å benytte trianguleringer. Dette medfører å hente materiale fra flere ulike kilder, både fra intervju og observasjon. Dette

---

<sup>27</sup> <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2000-04-14-31>

er gjort i studien, samtidig som vi har formidlet datamaterialet til veileder ved NTNU, for å se om vi har samme fortolkning og for å sikre en god troverdighet. Det kan også bli spørsmål om ekstern validitet, eller overførbarhet, ved at svaret på vår problemstilling kan overføres til andre tilsvarende fenomen. Vi mener med dette en overføring av læring fra en bedrift til en annen.

Krav om reliabilitet i kvalitative studier er lite hensiktsmessig, da det ikke benyttes strukturerte teknikker for innsamling av data. Samtalen under intervjuet er styrende for innsamlingen av data. Observasjoner er også unike og avhengig av kontekst. Det er dermed problematisk å kopiere en annen kvalitativ forskers studie.

I sum vil reliabilitet og validitet styrke oppgavens bekreftbarhet (objektivitetskriteriet), gjennom at resultatene både kan bekreftes av informantene og av annen forskning.

### **3.8.1 Styrker og svakheter ved metoden**

#### **Styrker ved metoden:**

Alle intervjuer ble gjort på samme geografiske sted. Dette var tidsbesparende og effektivt for oss.

Ved å være to intervjuere kunne vi fange opp forskjellige signaler ved informantenes kroppsspråk. Samtidig kunne vi lett assistere hverandre med tilleggsspørsmål ved uklarheter med spørsmålene. Under analysen har vi hatt «to sett med øyne» som analyserte datamaterialet, og dette mener vi styrket tolkningene og vurderingene av materialet

Alle intervjuene ble tatt opp på en Apple iPad. Dette ga oss en fleksibilitet ved at selve lydfilen kunne høres på flere ganger.

#### **Svakheter ved metoden:**

I et enkeltcase-studium har vi kun referanse til egen bedrift. Ved å sammenligne vårt case som en referanse med en annen bedrift, kunne det ha gitt oss andre perspektiver. Samtidig er det begrenset med tid og ressurser i et masteroppgaveprosjekt og vi valgte derfor å avgrense til en bedrift.



Vi hadde kun åtte informanter. Utvalget kunne ha vært utvidet med ressurser fra blant annet konsernledelsen og fra salgsorganisasjonen. Samtidig hadde vi kun to observasjoner som ble dokumentert. Flere hadde gitt oss større grunnlag for å forstå konsernets vurdering av nåsituasjonen. Det er imidlertid ressurskrevende med flere intervjuer og observasjoner og det var dermed praktisk sett vanskelig for flere parter.

Informantene er representative for ledergruppen. Vi kunne også ha søkt etter informanter blant selgere og lederne i salgsorganisasjonen. Dette ville gitt os et enda bredere grunnlag i empirien.

Nærhet til informantene kan ha vært for tett. En av de som skriver oppgaven har vært medlem i ledergruppen fra 2008-2013. Denne kan ha vært forutinntatt og være påvirket av antipati og sympati. Kritisk evne til refleksjon kan dermed være redusert. Tiltak for å redusere dette ble gjort ved at ekstern intervjuer ledet intervjuene av informantene.

# 4 Analyse og drøfting

## 4.1 Innledning

### 4.1.1 Empiri, problemstilling og forskningsspørsmål

I dette kapitlet vil vi analysere innsamlet empiri (dokumentstudier, intervjudata og observasjoner) og drøfte dette i lys av relevant teori. Innsamlet empiri gir oss informasjon både om gjeldende policy, strukturer, prosedyrer og rutiner og om informantenes oppfatning av tingenes tilstand høsten 2014. Vi ønsker med andre ord å finne svar på vår problemstilling: *«Hvilke konsekvenser har desentralisering av konsernet Norske Skog ASA i 2011 hatt for den strategiske ledelsen av Norske Skog Saugbrugs AS?»*

I kapittel 1 beskrev vi at fenomenet vi studerer er ledelse (sosial praksis) i en ledergruppe og salgsorganisasjon (sosial setting) når de behandler strategiske spørsmål og spørsmål knyttet til salgsplanlegging (håndfaste faktorer som påvirker ytelseevnen til bedriften). Vi vil derfor analysere både sak og prosess. Sak omhandler *hva* ledergruppen og salgsorganisasjonen jobber med og prosess omhandler *hvordan* de jobber med oppgaver. Problemstillingen er brutt ned i to forskningsspørsmål og analysen skal gi oss svar på:

- 1) *Hvordan har desentraliseringen påvirket hvilke arbeidsoppgaver ledergruppen jobber med?*
- 2) *Hvordan har desentraliseringen påvirket ledergruppens arbeidsprosesser?*

Vi er spesielt interessert i å finne svar på følgende spørsmål (se også fig 1):

- 1) Hvilke konsekvenser har restrukturering og desentralisering av ansvar og beslutningsmyndighet hatt for ledelse av den delegerte virksomheten?
- 2) I hvilken grad er målet med endringsprosessen nådd?
- 3) Finnes det forbedringsområder for gjennomføring av slike endringsprosesser?

I kapittel 1 beskrev vi at utgangspunktet for analysen er Norske Skogs organisasjonsmodell 2011 (*NSI New Operating Model June 2011*), der konsernet valgte en omstilling med en desentralisert modell for strukturering av konsernets virksomheter. I analysen vil vi vurdere modellen mot praksis høsten 2014 og drøfte den i lys av gjeldende teori.

NSI modell 2011 beskriver omorganiseringen både som en organisasjonsendring (redesign) og konsernledelsens forventning om økte prestasjoner. For å oppnå økt effektivitet i BU-ene,

var konsernets virkemiddel å delegere til ledergruppene utvidet ansvar for strategi, kommersielle og finansielle oppgaver. I analysen vil vi også ta hensyn til at Saugbrugs i februar 2011 hadde en brann i Massefabrikken, som ble virksomhetskritisk for bedriften. Brannen sammenfalt nesten i tid med ny organisasjon og ledelsens hovedfokus var i 2011 å komme på fote igjen. Det er derfor sannsynlig at det tok noe mer tid å komme i gang med OU-prosessen enn forutsatt.

#### **4.1.2 Den finansielle nå-situasjonen - konsekvens**

Vi har sett på budsjett og regnskap fra 2011 til og med 2014, og situasjonen er at Saugbrugs ledelse i mindre grad har oppnådd de finansielle mål som blir satt (Norske Skog, 2015). Dette har en klar sammenheng med at de faktiske salgs- og produksjonsvolumene ikke har stått i forhold til plan. Resultatregnskapet viser nedgang på 35 % i driftsresultat (GOE)<sup>28</sup> før faste utgifter fra 2010 til 2014. Omsetningen i samme periode har gått ned med 36 %, som igjen har ført til nedgang i driftsresultat på 43 %. Vi har også registrert at Norske Skog Saugbrugs har byttet AD tre ganger i perioden og vi tolker det slik at AD blir gjort ansvarlig for manglende resultat.

#### **4.1.3 Struktur for analysen**

Vi strukturerer analysen etter forskningsspørsmålene og presenterer tema og funn under disse etter transkribering og koding av intervjuene.

## **4.2 Desentraliseringen og påvirkning på ledergruppens arbeidsoppgaver**

### **4.2.1 Innledning**

Empiri for analyse av dette området er hentet fra intervjuene med informantene og studie av Norske Skog organisasjonsmodell 2011 («*NSI New Operating Model June 2011*»). Før vi starter analysen, ønsker vi å utdype noen av de viktigste aspektene ved endringen.

Konsernet Norske Skog skulle struktureres i kun to nivå, med konsernhovedkontor (HQ) som nivå 1 og BU-er som nivå 2. Rollefordeling mellom HQ og BU ble satt opp slik at konsernets viktigste roller skulle knyttes til overordnet strategi, finans og lederskap. BU-enes viktigste rolle var å bidra til tilbakebetaling på investert kapital (ROI) gjennom positiv pengestrøm til

---

<sup>28</sup> GOE betyr Gross Operating Earnings (EBITDA) som er inntjening før renter, skatt, avskrivninger og nedskrivninger

konsernet. I den gamle fabrikkmodellen hadde produksjonsenhetene i all hovedsak ansvar for å leverer driftsresultat (GOE/profit&loss), mens øvrige finansielle forhold ble håndtert av konsernet. For å kunne oppnå positiv pengestrøm og dermed finansiell suksess skulle BU-ene nå i tillegg måles på operativ arbeidskapital (working capital), og balansen (balance sheet).

Disse endringene innebar rent konkret at Saugbrugs fikk ansvar også for forhold knyttet til omløpshastighet på kapitalen, i første rekke til varestrøm (logistikk), lagernivå og kundefordringer. Saugbrugs fikk et betydelig større ansvar for strategiske innkjøp blant annet av virke (tømmer) og cellulose. Dette var områder som tidligere hadde blitt koordinert i konsernet. I tillegg ble sentral styring av logistikk lagt ned med konsekvens at Saugbrugs selv måtte ta ansvar for distribusjonsplanlegging.

Norske Skog hadde også et ønske om å endre den produksjonsorienterte bedriftskulturen mot en større grad av kommersielt og finansielt preget kultur, med mer fokus på totalansvar. Når det gjaldt ledelse som virkemiddel, la modellen opp til å delegerer beslutninger og ansvar til lavest mulig nivå, og dermed stimulere til økt selvstendighet, entreprenørskap og lokalt eierskap. I sum skulle dette styrke BU-enes lokale ledelseskraft (Eng. Empowerment) og oppnå en slank og effektiv beslutningstaking.

Vi vil derfor i dette avsnittet analysere temaer som omhandler ledergruppens opplevelse av endringen og dagens praksis og drøfte dette i forhold til teori om medvirkning, organisasjonsutvikling, strategi og salgsplanlegging.

## **4.2.2 Medvirkning og involvering**

### **Innledning**

Vår vurdering av endringene i NSI modell 2011 er at de var relativt omfattende. Delegeringen påvirket sterkt både arbeidsoppgaver, ansvarsforhold og arbeidsdeling innad i Saugbrugs ledergruppe og mellom konsern og Saugbrugs. Alt dette er forhold som påvirker de i 4.2.1 nevnte finansielle suksessfaktorer. Vi vil derfor analysere i hvor stor grad informantene var involvert i omstillingen, hvor mye de medvirket og drøfte dette i lys at endringsteorier og teorier knyttet til lederskap.

## **Involvering i omstillingsprosessen**

Vi ønsket altså å få innsikt i hvor stor grad Saugbrugs ledergruppe var involvert i endringsprosessen. Vi stilte derfor informantene spørsmål om i hvilken grad konsernet hadde involvert dem i planlegging og gjennomføring av omorganiseringen i 2011.

Våre funn viser at alle informantene ga uttrykk for at involvering manglet, både i planlegging og gjennomføring, og at organisasjonsendringen ble iverksatt som en ren topp-ned beslutning. Dette kan illustreres gjennom at informantene uttrykte følgende: «*Nei, den omorganiseringen, følte ikke vi at vi var så veldig involvert i*», «*Det var vi faktisk ikke involvert i, i det hele tatt*» og «*Det var mer en bestemmelse om at man hadde en ny modell man ønsket å gå til, det var ikke noe sånt, gjennom FL<sup>29</sup>*».

## **Drøfting**

Medvirkning er relativt sterkt forankret i norsk arbeidsliv, både som ledelsespraksis og gjennom lov og avtaleverk<sup>30</sup>. Som ledelsespraksis er det en lang tradisjon for å diskutere problemstillinger med ansatte for å få frem ulike syn. Det er dette som kan benevnes som direkte medvirkning, for eksempel gjennom bruk av arbeids- eller prosjektgrupper (Amundsen og Kongsvik, 2008). Medvirkning og involvering kan også knyttes til teoriene om situasjonsbestemt ledelse (Thompson, 2000), hvor delegering til kompetente mennesker står sentralt. Kjernen her er at de som «har skoen på, vet best hvor den trykker». I den situasjonsbestemte ledelse er det likevel relevant å bruke en mer dominant topp – ned beslutning for eksempel dersom relevant kompetanse ikke er tilstede eller tidsfaktoren er så ekstremt liten at en ikke har tid til involvering. Rent formelt har Hovedavtalen mellom LO og NHO paragrafer om involvering av de ansatte før beslutninger fattes, og som kan ses på som indirekte medvirkning (Amundsen og Kongsvik, 2008).

Involvering har både et følelsesmessig og et mer pragmatisk aspekt. Det følelsesmessige aspektet knyttes til verdimeslige begrep som tillit til og respekt for andre, og til at mennesker skal føle seg akseptert og verdsatt. Det mer pragmatiske aspektet er at involvering kan føre til bedre løsninger. I sum vil aksept både for følelse og det pragmatiske kunne føre til større forståelse for, forpliktelse til og forankring av nødvendigheten av endringer. Lederne blir

---

<sup>29</sup> FL: Fabrikledelsen = Saugbrugs ledergruppe

<sup>30</sup> I første rekke Hovedavtalen og ulike bransjeoverenskomster

derfor på en måte eiere av løsningen (Levin og Klev, 2000). Alt i alt handler det om å unngå det Amundsen og Kongsvik (2010) kaller endringskynisme.

Slik vi ser det, var det ikke kompetanserelaterte forhold som var årsak til at konsernet gjennomførte endringen som en topp-ned beslutning. Som del av intervjuet kartla vi lederne kompetanse og alle i bedriftens ledergruppe er universitetsutdannet med flere års erfaring i å lede, planlegge og gjennomføre endringer. Tidsaspektet var heller ikke kritisk, selv om det var et sterkt ønske om raske resultater. At ledergruppen ikke ble involvert *indirekte* har selvsagt sammenheng med at ledere ikke involveres som arbeidstakere i avtalemessig sammenheng (Amundsen og Kongsvik, 2008). Vi har likevel informasjon som beskriver at de tillitsvalgte var involvert i saken, men på konsernnivå.

Når ledergruppen i så liten grad var involvert i planleggingen, kan det være grunn til å tro at den i mindre grad forsto bakgrunnen for NSI modell 2011. Vi valgte derfor å spørre informantene om i hvor stor grad det ble klargjort hva som var bakgrunnen for endringen og hvorfor det skulle gjøres? Våre funn tyder på at det, til tross for lite involvering i planleggingen, var god forståelse for den overordnede hensikten med endringene. Det er lite i vårt materiale som tyder på at det var direkte motstand mot at ledergruppen fikk delegert større ansvar og myndighet. Tvert imot uttrykte en av informantene seg i forhold til det rent organisatoriske som at *«et resultatansvar så langt ned i organisasjonen som mulig ville frigjøre mer kreativitet og skape mer businessfølelse litt lenger ned i organisasjonen»*. Dette ble understreket av en annen som sa *«at det skulle være en selvstendig enhet med hele ansvaret, både topplinja og bunnlinja. Ikke bare være et kostsenter, men et profittsenter»*. I avsnittet 1.4 nevnte vi at en av hovedhensiktene også var å bidra til konsolidering av trykkpapirbransjen, det vi har benevnt som en politisk endring. En av informantene tok opp dette og sa at *«...for det var jo på en måte egne AS'er alt dette her og da er det jo litt lettere når man skal eventuelt «knoppe av» da»*. De var altså også innforstått med det politiske aspektet av endringen i 2011.

Vi tolker svarene til at ledergruppen hadde god forståelse for hensikten med endringene og at den var innforstått med hva endringen i hovedtrekk innebar.

Det var flere av informantene som brukte begrepet Saugbrugs som «profittsenter» på valgt modell. I NSI modell 2011 er begrepet profittsenter ikke brukt i det hele tatt. Modellen som er valgt, er ren juridisk aksjeselskapsmodell som blant annet innebærer totalansvar også for

kapitalen og balansesiden i regnskapet. Saugbrugs var faktisk et profittsenter *før* endringen, ved at det skulle levere profitt definert som positivt dekningsbidrag (driftsresultat) som resultat av inntekter minus variable kostnader.

### **Delkonklusjon**

Som konklusjon på dette avsnittet, viser vi til at denne relativt omfattende endringen ble planlagt og iverksatt uten noen involvering av Saugbrugs ledergruppe. Til tross for lite medvirkning og involvering, hadde ledergruppen relativt stor forståelse for endringen og de støttet selve grunntanken om mer frihet og selvstendighet. Dette skulle tilsi at selve implementeringen og gjennomføringen skulle føre til endringer i arbeidsoppgaver og ledergruppens arbeidsprosess. Forutsetning er eierskap til løsningen og prosessen, at den er forankret i den enkelte og at eierskapet fører til forpliktelse både hos den enkelte og ledergruppen som team.

Vår vurdering er at dersom endringer av en slik omfattende karakter skal lykkes, kreves det relativt stor grad av involvering både i planlegging, iverksetting og gjennomføring (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

## **4.2.3 Desentralisering som OU - prosess**

### **Gjennomføring av endringen**

Gjennomføring av NSI modell 2011 hadde som hensikt å forbedre Saugbrugs og ledergruppens prestasjon. Hensikten kan ses på som sammenfallende med mål på en OU-prosess og vi ønsket å finne ut om informantene forsto endringen som et OU-prosjekt. I dette avsnittet vil vi derfor analysere informantenes svar og drøfte analysen mot teori for omstillinger og endringer.

Siden OU-begrepet nok ikke var kjent for alle, ga vi informasjon om at omorganisering av konsernet også kunne ses på som en organisasjonsutviklingsprosess (OU). Vi informerte kort om at OU-prosesser ofte følger visse steg og at hovedhensikten er å forbedre organisasjonens effektivitet. Vi stilte først spørsmål om de visste om det ble lagt planer for hvordan OU-prosessen (NSI modell 2011) skulle planlegges, ledes, gjennomføres og følges opp. Vi var også interessert i å finne ut om det var gjort målinger av effekter og evalueringer eller endringer underveis i prosessen.

På første spørsmål var svarene at innføring av NSI modell 2011 ikke ble sett på eller forstått som en OU-prosess, men at dette mer var å se på som en administrativ bestemmelse fra konsernet. En annen av informantene understreket dette ved at: *«Ikke fra konsern, ikke som FL hadde klart for seg, at vi var i en prosess. Jeg vet ikke om at vi egentlig var helt klar over at det var i OU-prosess eller sak, som var gjort at vi skulle levere»*. Dette utsagnet ble understreket av en annen informant: *«Jeg føler at det ble nok kanskje gjort det, på et eller annet nivå, men for oss som satt her, for min funksjon, så føler ikke jeg at det var noen vesentlig med planer. Det var litt; sånn blir det»*.

Informantene forklarte at de hadde deltatt i et slags innføringsprogram der ulike sider ved modellen ble tatt opp. En av informantene bekreftet innføringsprogrammet slik: *«Nei, altså vi hadde vel en seanse her hvor vi hadde litt sånn, gruppearbeide og sånn, og det var lagt en plan i form av at hver enkelt BU skulle gjennom en seanse, det var kanskje to seanser, med litt sånn... eh... litt dreining av kanskje tankesettet, - det var mer den biten da, det var ikke noe mer plan etterpå»*.

På andre spørsmål som gikk på oppfølging eller måling av selve prosessen, var svarene at dette ble ikke gjort i det hele tatt. Dette underbygges av svar fra informantene slik: *«Nei, jeg kan ikke si at vi nå er på en skala fra sånn og sånn, og vi skulle vært der og der»*. I tillegg uttrykte en annen informant at: *«Noen oppfølging har det ikke vært, og heller ikke noe på gjennomføring»*.

## **Drøfting**

Analysen av svarene informantene ga oss, tyder på at gjennomføringen ikke ble gjort som en styrt OU-prosess, for eksempel basert på French et al. (2000.) seks trekk for en OU-prosess. Likevel er det flere forhold i planen som tyder på at det var en forventning fra konsernet om at bedriftene selv skulle ta ansvaret, med støtte av et kort innføringsprogram.

Alternativt kunne innføring av NSI modell 2011 vært sett på som en omstilling, definert som en *«planlagt, tidsavgrenset, mål- og ledelsesstyrt prosess»* (Amundsen og Kongsvik, 2008:42). Slik endringen er beskrevet i NSI modell 2011, finner vi trekk av en strukturell eller i alle fall en politisk omstilling. Med politisk mener vi at den tar mest hensyn til restrukturering av trykkpapiirbransjen, hvor det er viktig at de andre aktørene i bransjen ser at det skjer noe strukturelt i Norske Skog. Vi mener også at situasjonen ikke var så kritisk at det var nødvendig å gjennomføre radikale topp - ned tiltak. Slik vi ser det ble det ikke forventet at



kjernekonseptet (Abernathy – Utterbach, figur 4), skulle endres selv om endringen forutsatte at basiskunnskapen til ledergruppen også måtte omhandle strategiutvikling, finans, markedsføring, salg og distribusjon.

Selv om endringsprosessen har trekk av omstilling, er likevel vår mening at endringen har flest trekk av en OU-prosess. Amundsen og Kongsvik (2010), viser til French et al. (2000) seks karakteristiske trekk ved en OU-prosess. Trekk 1 beskriver OU som «*en langvarig, planlagt innsats, basert på en overordnet strategi*» (Vedlegg 3, punkt 1). Norske Skog hadde, som nevnt over, en overordnet strategi for endringen og forventet en langvarig planlagt innsats av Saugbrugs ledergruppe. Ledergruppen på Saugbrugs kan derfor ses på som «*en sentral innfallsvinkel for endringen og atferdsteori benyttes i alle fall delvis som grunnlag*» (Vedlegg 3, pkt 4). Konsernet forventet at ledergruppen var sentral i prosessen, og at den som et kollektiv skulle endre atferd mot en mer kommersiell og finansiell atferd. Den ønsket å dreie det de oppfattet som produksjonskultur mot mer kommersiell kultur. Med andre ord: «*Målet er blant annet å endre organisasjonskulturen og prosesser, slik at organisasjonen blir «refleksiv». Med det menes at den selv skal vurdere fremtidige endringsbehov, i tillegg til at man oppnår større effektivitet*» (Vedlegg 3, punkt 6). Vi ser på en slik prosess som en læreprosess der ledergruppen skaper intern beredskap for å takle endringer i fremtiden (Mintzberg et al. 2009).

Manglende synliggjøring av resultater kan være en konsekvens av at oppfølging og måling av prosess og resultat ikke ble gjort (Amundsen og Kongsvik, 2008). Dette kan gi aktørene en mindre klar oppfatning av endringseffekt og at de dermed ikke ser hensikten med å bruke energi på å gjennomføre en OU-prosess (Amundsen og Kongsvik, 2008). Det kan derfor tenkes at ledergruppen ikke tok fullt eierskap til beslutningen, og at den ikke fikk utbytte av endringen som en læreprosess (Argyris og Schön, 1995). En konsekvens kan være at den ikke får den endringsberedskapen den kunne ha fått.

### **Delkonklusjon**

Konklusjonen på dette avsnittet er at planlegging, implementering og gjennomføring verken ble sett på eller utført som en planlagt OU-prosess. Ledergruppen deltok riktignok i et kort innføringsprogram og fikk der innsyn i og noe trening i de nye arbeidsoppgavene. Det er heller ikke gjennomført noen oppfølging eller evaluering av hva ledergruppen jobber med og hvordan den gjør det. Den har ikke fått konkret tilbakemelding på hvordan den rent

organisatorisk ligger an i utviklingen. Vi tolker likevel konsernets tre bytter av AD i perioden som at konsernet ikke har vært fornøyd med resultatet av ledergruppens atferd. Vi mener at måten endringen er gjennomført på, kan være en av årsakene til manglende resultat.

Endringen kunne alternativt vært gjennomført som en kombinasjon av topp-ned og bunn-opp metode (Strebel, 2000), der konsernledelsen inviterte ledergruppen med i diskusjoner om gjennomføring. En slik metode hadde åpnet for meningsbrytning der ulike perspektiver og fortolkninger kunne ha kommet opp, og hvor nye ideer og løsninger kunne blitt resultat. Involvering på denne måten kan også ses på som en «forhandlingsprosess», der aktørene gjennom samhandling finne akseptable løsninger (Bø og Schiefloe, 2007). Vår mening er at ledergrupper generelt kan få større utbytte av organisasjonsmessige endringer dersom de på forhånd avklarer om de skal bruke en omstilling eller en OU-tilnærming. Bruk av OU som prosess, vil kunne føre til ny læring og dermed atferdsendring som kan føre til reduserte kostnader og økt prestasjon.

I de neste to avsnittene vil vi derfor analysere informantenes oppfatning av den nye organisasjonsmodellen og om de jobber mer med strategiske og kommersielle oppgaver i perioden 2011 til 2014. Vi begynner med å analysere måten konsernet har organisert salgsprosessen på og å drøfte i hvilken grad organiseringen kan hemme eller fremme måloppnåelsen i lys av ulike designteorier. Deretter vil vi drøfte ledergruppens arbeidsoppgaver, først i lys av teorier som omhandler strategiutforming som preskriptive og/eller deskriptive og deretter i forhold til teorier om salg og operasjonsplanlegging.

#### **4.2.4 Vurdering av Norske Skogs organisasjonsmodell**

##### **Innledning**

I dette avsnittet vil vi først analysere hva informantene mener er fordeler og ulemper med konsernets organisasjonsmodell. Deretter vil vi analysere hva de mener er utfordringen ved organisering av salg direkte under konsernet. Vi har definert utfordringene som at BUs salgsdirektør ikke har «kommandomessig myndighet» over salgsorganisasjonen og til konsernets beslutning om en felles europeisk salgsstrategi. Disse organisasjonsmessige utfordringene vil vi drøfte i lys av relevant teori om organisasjonsdesign, med spesiell vekt på matriseorganisering og samhörighetsforhold i konsernet.

## **Fordeler og ulemper med NSI modell 2011**

For å vite hva informantene mener om NSI modellen, spurte vi hva informantene mente var fordeler og ulemper med NSI modell av 2011 generelt.

Analysen av svarene viser at informantene mener at hovedfordelen er større mulighet til selv å kunne utvikle virksomheten. De sier at ansvaret blir tydeligere plassert gjennom å ha fått totalansvar og at delegert ansvar kan føre til større påvirkning. En av informantene uttrykte seg slik: *«det er smart at man på en måte trykker ansvaret nedover. Vi får et eierskap til problemstillingene, både på markedssiden og ...ja, egentlig over hele "fjøla"». Dette ble underbygget av en annen som sa at: «fordelen er at vi har fått en mer helhetlig tankegang».*

Til tross for disse svarene, viser analysen at informantene ikke så den store forskjellen fra slik det hadde vært før. Unntaket ble beskrevet som større ansvar for logistikk og innkjøp. En informant sa: *«Den største endringen strukturmessig var jo på logistikk og etterhvert også på salgssiden, der har det vært endring, men inne på fabrikken har det ikke vært noe...»* En annen informant fulgte opp med følgende utsagn: *«Vi var sånn før og sånn er vi etterpå, likevel er det to overordnede modeller vi skal forholde oss til. Hva er egentlig den store forskjellen, det er litt vanskelig å se hva endringen er blitt».*

Ulempene med den desentraliserte NSI modellen ble beskrevet sammenfattet: De mente at de ikke lenger har samme mulighet til å lære av de andre enhetene i konsernet ved at tidligere fora for å diskutere felles problemstillinger er borte. Forhandlingsstyrken på store innkjøp kan bli redusert. De var bekymret for at de ulike enhetene i konsernet ikke ville ta hensyn til andre dersom de fikk gjøre som de vil.

Informanten kommenterte det slik: *«Kan ikke utnytte felles ressurser som tidligere i samme grad. Det blir mer arbeid, og mer ansvar som gjør at man må settes inn i nye sider ved driften.»* I tillegg sa en annen: *«... at de ulike enhetene kan velge å gå hver sine veier. Det kan bli sub-optimalisert».*

Vi vil drøfte organisering etter analysen av salg og drift i matrise.

## **Salg og drift i matrise**

I dette underavsnittet ønsker vi å analysere salgsorganisasjonen basert på dokumentstudier og på informantenes oppfatning av hvordan arbeidsdelingen mellom salg og bedrift fungerer i praksis. Vi vil deretter drøfte analysen i lys av teorier som omhandler matriseorganisering.

Før vi går over på informantenes svar, vil vi kort redegjøre for at Norske Skogs struktur med felles salgsorganisasjon ble besluttet i 2006 og videreført i NSI modell 2011. Hensikten var å koordinere salgsarbeidet på tvers av bedriftene og dermed unngå beslutninger som kunne skade andre enheter i konsernet. Dette har vært hovedargumentet for å ha en felles Europeisk salgsstrategi for Norske Skog. For å regulere forholdet mellom BU og salgskontorene er det opprettet en kommersiell avtale (CAA). Salgskontorene selger for alle bedriftene i konsernet, men i hovedsak til ulike kundesegment og får sine inntekter gjennom provisjon. Bedriftens kontakt mot salg gjøres i all hovedsak gjennom salgsdirektør i en matriselignende arbeidsform (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Vi stilte først informantene spørsmål om hvordan de så på at salgsapparatet er organisert under konsernet i en slags matrise. Vi fulgte deretter opp med spørsmål om hvilke fordeler og ulemper de erfarte med organisasjonsformen.

Analyse av svarene viser at ikke alle har helt klar forståelse for hvordan organiseringen faktisk er, og det er en viss usikkerhet om hvem som har ansvar for hva. De ser likevel fordeler ved å koordinerer salget blant annet fordi kundene kjøper fra ulike Norske Skog-bedrifter. De mener også at det er mer kostnadseffektivt å utnytte felles ressurser. De kan få delt lærdom om kunder og marked og ser det som fordel å ha lokal nærhet til kundene. Dette er spesielt tatt frem av en av informanten slik: «...vi kan dele på ressursene våre, åpenbart. Vi får kompetanse fra de ulike markedsområdene og vi har muligheten til å utnytte lokal kunnskap, kulturkjennskap på en helt annen måte enn om en skulle ha vært alene».

Hva gjelder ulemper trekkes det frem at de er redd andre produkter kan blir prioritert foran Saugbrugs produkter. I tillegg sier de at det kan bli et problem hvis ikke Saugbrugs er pågående nok og dermed overlater initiativet til de andre bedriftene. De mener at problemer med prioritering på salgskontorene, kan ha sin årsak i at Saugbrugs salgsdirektør ikke har direkte kommandomyndighet over selgerne. Dette knytter de til utfordringer i informasjonsflyt og hvordan beslutninger gjøres og hvem som egentlig tar beslutninger. Informasjonsutfordringer illustreres slik: «Det er noe informasjon som bare har gått opp i konsernet som vi har gått glipp av eller er det informasjon lagt ned til salgskontorene uten at den er sendt oppover?» Utfordringer i forhold til beslutninger beskrives av en av

informantene: «... men hvem er det som bestemmer hva, hvilke markeder vi skal inn i og hvilke prioriteringen de enkelte BU-en gjør? Hvem er det som bestemmer om vi skal stå eller kjøre? Eller skal vi ta kontrakten eller ikke? Det burde vært BU-en, men det ligger på markedssiden oppover i konsernet et eller annet sted. Det er det som er utfordringen med matrisen». Hva gjelder salgsdirektørens innflytelse på salgsapparatet, ble det kommentert slik: «Du har et rapporteringshierarki i salgsapparatet som gjør det litt vanskelig å trekke ansvar fra salgsdirektør, for eksempel ned til selger i Tyskland».

Siden informantene var litt usikre på ansvarsforholdene, valgte vi å stille oppfølgingsspørsmål som gikk på hvem de mente hadde hovedansvaret for markeds- og salgsstrategi og for salgsplanlegging. Svarene tydet på et noe ambivalent forhold til saken. De pekte spesielt på at konsernets styring påvirket ansvarsforholdet slik at det kunne bli usikkerhet om hvem som egentlig bestemte. Det var faktisk slik at halvparten mente at det i praksis lå på konsernet, mens den andre halvparten mente at Saugbrugs salgsdirektør hadde hovedansvaret. På oppfølgingsspørsmål svarte de at rent organisatorisk lå ansvaret hos salgsdirektør BU. Vi illustrerer dette gjennom tre svar fra informantene: «Det er kinkig spørsmål. Salgsorganisasjonen er styrt av konsernet. Formelt er det salgsdirektøren som må stå til ansvar for AD hos oss». En annen sa: «Så er det konsernet som er ansvarlig for markedsstrategien, i samarbeid med vår salgsdirektør og oss som FL. Det overordnede ansvaret vil jeg si ligger på konsern». En tredje informant sa: «Han (salgsdirektøren) har nok det formelle ansvaret, men i hverdagen så er det så mye sentrale føringer. Hovedansvaret må ligge på salgsdirektøren».

I samtale med salgskontoret i Frankrike stilte vi samme spørsmål om hovedansvar. Svarene var at *alle* hadde ansvar, men når det gjaldt ansvaret for markeds- og kundeanalyser ble svarene mer uklare. På oppfølgingsspørsmål omkring at alle hadde ansvar, spurte vi om hva som ble situasjonene ved klare interessekonflikter. Svarene vi fikk var at det endelige ansvaret lå hos BU.

### **Drøfting av organisasjonsmodell**

Det finnes ulike måter å organisere et konsern på. Norske Skog valgte en desentralisert modell der de ønsket å gi totalansvar til bedriftene, samtidig som de bygget ned hovedkontoret. Fordelene var at lederne i bedriftene skulle få større ansvar og dermed også større muligheter til selv å utvikle virksomheten. Ulempene var at muligheter til å samhandle

med og lære av de andre bedriftene ble mindre. Enhver blir seg selv nærmest. Porter (1992) bruker begrepet utnyttelse av samhörighetsforhold i en horisontal strategi. Noen av informantene beskrev at de var redd at organisasjonsformen kunne føre til at selgeren forfordelte andre fabrikker. Dette kan beskrives som en hindring for samhandling og beskrives av Porter (1992) som frykt for asymmetrisk gevinst.

Vår vurdering av Norske Skogs organisasjonsmodell er at det er spesialisering langs to dimensjoner (Figur 7). Salg er den ene dimensjonen og produksjon og distribusjon er den andre dimensjonen. Ledelse er også delt i to dimensjoner mellom AD salgskontor og AD BU/salgsdirektør BU. Organiseringen kan også ses på som en funksjonsbasert struktur med fabrikker koblet samme med en markedsbasert struktur. Den kan også beskrives som at produktene i den vertikale dimensjonen (bedriftene) er koblet mot kunder i den horisontale dimensjonen (salgskontorene), (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Se vedlegg 7, skisse av Norske Skog som matrise. Det er dette som ligger til grunn for at vi mener at organisering og arbeidsform salg/BU er mye likt en matriseorganisering.

Dersom organiseringen av Norske Skog konsernet vurderes enten som funksjons- eller markedsbasert (Jacobsen og Thorsvik, 2007), blir bildet imidlertid ikke like klart.

Organiseringen er ikke en ren funksjonsbasert struktur med fabrikker med tilsvarende produkter og produksjonsteknologi samlet i et forretningsområde. Norske Skog har heller ikke en ren markedsbasert struktur der fabrikker opererer i samme marked med like produkter.

Organiseringer i salg under konsernet kan begrunnes i det å *«oppnå konkurransefortrinn i foretak som kan påvise og utnytte samhörighet mellom atskilte, men beslektede forretningsområder»* (Porter, 1992:352).

Det er få fasitsvar på hvordan en bedrift skal organiseres eller styres. Avhengig av hva et konsern velger å legge vekt på, kan styringsformen (hvem som beslutter) havne et eller annet sted langs linja fra svært sentralisert til svært desentralisert som beskrevet i figur 7. Mest sannsynlig er det at struktur vil følge styringsform. Saugbrugs har kunder i mange land og markedssegmentene (magasin, reklame, katalog) går på tvers av de geografiske områdene som gjenspeiler organisasjonen. For å koordinere salg og gi støtte til salgskontorene, kunne Saugbrugs etablert nøkkelkundeansvarlige (KAM) eller noen med felles ansvar for markedssegmentene.

Konsernet har også i NSI modell 2011 valgt en felles europeisk salgsstrategi med sterk markedsmessig koordinering, begrunnet i en veldig utfordrende markedsituasjon. Konsernets

valg av matrise er gjort fordi den ønsker å unngå sub-optimering. I tillegg kan matriser bidra til å utnytte fordelene som ligger i spesialisering, de gir fleksibilitet i ressursutnyttelsen og sikrer koordinering i forhold til kundekrav (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Dersom forholdene legges til rette kan også individene få en følelse av å være med i et større fellesskap, informasjons-tilgang øker (figur 9) og kan gi økt motivasjon (Clegg et al. 2011). At salgsdirektør BU ikke har kommandomyndighet over salgsapparatet og må jobbe i et slags internt nettverk, stiller krav både til personlige ferdigheter og til system (Jacobsen og Thorsvik, 2007). System kan i denne sammenheng være konsernets planleggingsprosedyrer og ikke minst den kommersielle (CAA) avtalen mellom salg og BU.

Likevel er det relativt utfordrende å jobbe i matrise. Ansvarsforhold kan bli utfordret og det er ikke alltid like enkelt å vite hvem som «har hånda på rattet». Matrisen inneholder flere kommandolinjer, selgerne må forholde seg til flere «sjefer» (Clegg et al. 2011) og det kan oppstå interessekonflikter. En interessekonflikt er at selgerne kan velge å selge et produkt som gir større egenprofitt enn det bedriften er mest interessert i. Salgsdirektøren kan oppleve krysspress mellom egen bedrifts behov og det salgskontorene kan make å oppnå. Både salgsdirektøren og selgerne er avhengig av å kommunisere gjennom dialog og de må akseptere at ting derfor tar litt lengre tid. Det stilles også betydelige krav til evnen å tenke og handle helhetlig (Røvik, 2007). Dette kan også sammenlignes med Jacobsen og Thorsvik's (2007) beskrivelse av en velfungerende matrise (figur 9). I beskrivelsen legges det vekt på å ha en velutviklet matrisestruktur med avklarte matriseprosesser som bygger på en matrisekultur i balanse. Matrisens gjennomføring gjøres av ansatte som både har forståelser for helhet og evne til å jobbe på tvers.

### **Delkonklusjon**

Norske Skogs matriseorganisering fremstår som en slags hybrid, der Norske Skog har valgt å løse samhørighetsforhold gjennom en felles salgsorganisasjon for alle konsernets bedrifter. Fordelelene vi ser ved å organisere salgskontorer geografisk, er større lokal kjennskap til- og nærhet til kundene. I tillegg vil konsernet oppnå en mer helhetlig tilnærming til kundene og at kundene opplever lik opptreden fra leverandørene, samt bedre ressursutnyttelse og lavere kostnader. De kommersielle avtalene regulerer forholdene og legger til rette for en velfungerende organisasjonsform. Ressursutnyttelsen blir også bedre ved at selgerne kan selge flere produkt fra ulike produsenter i konsernet.

Ulempene med matrisemodellen er at den er krevende å jobbe i, både for selgere og salgsdirektør individuelt og for salgskontorene og bedriftene. Salgsdirektøren kan ikke «beordre» selgerne, men må bruke tid på relasjoner og overtalelse selv om forholdet er regulert i avtaler og prosedyrer. Konsekvensen av dette kan bli interessekonflikter når saker settes på spissen. Det er en reell fare for mindre salgsvolum til bedriften fordi selgerne velger å prioritere annerledes enn bedriften og fordi konsernet kan styre beslutninger regionalt eller lokalt.

Bedriftene i Norske Skog kan ikke uten videre velge det de mener er best bare for dem selv, men må tilpasse seg konsernhensyn. Konsernhensyn uttrykkes ofte gjennom ulike former for føringer, som påvirker organisasjonen i ulik grad. Føringer kan også ytterligere komplisere ulempene ved matrise, siden den delte ledelsesstrukturen kan skape lojalitetsproblemer.

I avsnittet under vil vi komme nærmere tilbake til hvordan konsernhensyn eller strategiske føringer kan påvirke den desentraliserte organisasjonen og på hvem som har «hånda på rattet».

#### **4.2.5 Å jobbe med strategiske og kommersielle oppgaver**

##### **Innledning**

I dette avsnittet vil vi først analysere om ledergruppen på Saugbrugs jobber med strategi og kommersielle oppgaver og deretter ledergruppens oppfatninger om konsernføringer. Dette vil deretter bli drøftet i forhold til teorier om ledelse, strategi og salg.

Som nevnt flere ganger innebar NSI modell 2011 delegering av strategiske og kommersielle oppgaver i større grad og dermed totalansvar for virksomheten. Som beskrevet av en av informantene i avsnitt 4.2.2 «*at det skulle være en selvstendig enhet med hele ansvaret, både topplinja og bunnlinja*». De nye kommersielle aktivitetene var blant annet større helhetsansvar for salg, markedsføring og logistikk, som er typiske aktiviteter som påvirker topplinja. I tillegg skulle de ta større ansvar for innkjøp og det finansielle, med spesiell vekt på avkastning på investert kapital.

##### **Å jobbe planmessig (preskriptivt) med strategiske spørsmål**

Som bakgrunn for analyse og drøfting, stilte vi spørsmål til informantene om endringen i 2011 hadde påvirket ledergruppens arbeid med strategi.



Vi presiserer at vår analyse tar utgangspunkt i hvordan ledergruppen opptrer som kollektiv og ikke hvorvidt lederne enkeltvis har gjort oppgaver.

Analyse av svarene gir få indikasjoner på at Saugbrugs ledergruppe jobber systematisk og planmessig med strategiske spørsmål etter preskriptive metoder eller etter planskolene (Mintzberg et al. 2009). Flere av svarene indikerer at hovedfokus er og har vært operasjonell effektivitet eller kostnadsreduksjon (Porter, 1996). Det er også operasjonell effektivitet som har vært driveren til strategiske beslutninger. Dette ble illustrert gjennom følgende utsagn: *«Jo, vi har diskutert strategi rundt det ene og det andre, men mest hva skal vi gjøre med fabrikken og hvordan skal vi optimere. Det har vi vært inne på» og «Hvor er vi hen og hvor skal vi? Er det forandret, nei, det vil jeg ikke si at det er. Vi er en produksjonsenhet som har veldig fokus på det å utvikle fabrikken.»*

Informantene kommenterte også sammensetningen av ledergruppen og mente at dette kunne ha innvirkning på at ledergruppen i mindre grad jobbet med markedsmessige, kommersielle oppgaver. En av informantene uttrykte det slik: *«Hvem er det som sitter i FL? Jo, det er sånne som jeg, med tung prosessbakgrunn og det blir litt sånn navlebeskuende».*

For å få utdypet svarene, stilte vi oppfølgingsspørsmål knyttet direkte til om de jobbet etter metoder beskrevet i planskolene. Vi fikk som svar at det gjorde de i mindre grad. De har ikke gjort en komplett bransjeanalyse og det var ulik oppfatning av for eksempel hva strategisk posisjonering som beskrevet av Porter (1992) faktisk innebar. På spørsmål om de bruker scenarioanalyse (Porter, 1992) eller hadde gjort konkurrentanalyser, fikk vi som svar at det var noe de hadde brukt kun sporadisk. Informantene uttrykte seg for eksempel slik: *«Ikke noe Porter analyse, ikke noen sånne ting, det gjorde vi ikke», «Nei, i FL har vi ikke hatt noen grundig gjennomgang av dette (Porter strategi)» og «Men, å ha hatt en bred strategidiskusjon kan ikke jeg huske at vi har hatt i det hele tatt.»*

### **Å jobbe fremvoksende (deskriptivt) med strategiske spørsmål**

At ledergruppen jobber såpass lite planmessig har vært interessant for oss, fordi ledelsen faktisk tar mange viktige strategiske beslutninger. Vi har da måttet undersøke om det finnes eksempler på strategiske beslutninger basert på mer fremvoksende, deskriptive metoder (Jacobsen og Thorsvik, 2007; Mintzberg et al., 2009). Når vi analyserer utsagnene nærmere er det flere tegn som tyder på at viktige strategiske beslutninger «blir litt til mens ledergruppen

går». Det er likevel ingenting i materialet som tilsier at ledergruppen har et bevisst forhold til strategiutvikling som deskriptiv, men mer i retning av at det kommer noe av ingenting.

Vi viser her til to informanter som, uten at det er referert til deskriptiv strategi, har beskrevet hvordan ledergruppen jobber med strategiske spørsmål; «Jeg ikke så sikker på at det er basert på en god strategisk analyse og liksom, hvordan er markedsutviklingen, mer enn at vi har noen tanker og så kan vi prøve det. Det dukker litt tilfeldig opp, mer enn å ha gjort en ordentlig analyse om hvordan er trendene i markedet og hvor går det hen. Så, nei jeg føler at vi er, vi har jobbet for lite der».

En annen informant uttrykte: «Så er det gjort sporadiske diskusjoner og det kommer mye strategisk informasjon fra forskjellige hold, uten at vi, på alle de FL-møtene vi har, liksom klarer å sette sammen eller styre det opp. Vi har noen diskusjoner som bare kommer av at vi sitter der og prater og så kommer det noe av ingenting. Plutselig så sitter vi og prater om veldig viktige strategiske ting, uten at vi egentlig har tenkt at vi skal gjøre det og vi gjør det heller ikke innenfor lærerboken».

Vi fulgte dessverre ikke opp hva disse «veldig viktig strategisk tingene» var, men har i ettertid innsett at vi burde stilt oppfølgingsspørsmål om eventuelle eksempler på fremvoksende, deskriptive fremgangsmåter.

Vi gikk derfor tilbake til bedriften og ba om eksempler fra perioden på det som kunne karakteriseres som en betydelig strategisk beslutning. Vi fikk et eksempel som omhandlet en større investering fra 2012 – 2014 i to nye produksjonslinjer i massefabrikken, Prosjektlinje C/D. Investeringen var på ca. 200 MNOK og ble begrunnet i både betydelig reduksjon i energikostnader og reduksjon av driftskostnader knyttet til gamle, mekaniske massesliperi<sup>31</sup> Informasjonen vi fikk var at prosessen om investeringen ikke var tatt frem gjennom bruk av preskriptive metoder i ledergruppen som kollektiv. Det ble for eksempel ikke gjort scenarioanalyser (Porter, 1992) basert på framskrivning av markedstrender eller gjort strategiske analyser (Ansoff, 1965) knyttet til trusler og muligheter i omgivelsene (SWOT). Initiativet til prosjektet kom fra ledelsen og ingeniørene i massefabrikken, men ikke fra bedriftsledelsen. Hovedmotivet med initiativet var å redusere kostnader.

---

<sup>31</sup> Massesliperi er et produksjonsanlegg som sliper tømmerstokker/kubber til flis.

## Drøfting strategi

I innledningen kapittel 1, beskrev vi bransjens utfordringer og har tidligere vist til at Saugbrugs ledergruppe står overfor relativt tøffe utfordringer. Konkurransenintensiteten i trykkpapirbransjen er meget sterk for tiden og lønnsomheten er anstrengt. Vi viste til at rotårsaken til utfordringene er overgang fra trykte til digitale kommunikasjonskanaler og mediebearere. Denne utviklingen har foregått i mange år, men er nå temmelig nært et vendepunkt der mer leses digitalt enn på papir (Aftenposten, 15. april 2015)<sup>32</sup>.

Med en relativt tøff hverdag, mener vi at ledergrupper kan ha stor hjelp i å ha avklart hvilken problemløsnings- og beslutningsprosess den vil bruke og at den øver seg på å bruke de valgte metodene.

De preskriptive skolene danner grunnlag for å jobbe analytisk og planmessig med fremtidsspørsmål. Vi ser på planskolene (Mintzberg et al. 2009) som mer klassiske fremgangsmåter som er bygget på kjente metoder og teorier. Slik vi ser det opererer Norske Skog i en relativt klassisk bransje der det er få og kjente aktører. Selv om endringstakten generelt er høy, er innovasjonstakten relativt liten (Aasen og Amundsen, 2011). Det kommer sjelden radikalt nye løsninger, men er mer basert på videreutvikling av eksisterende produkter. Klassiske teorier fra planleggingsskolene bør da kunne passe for Saugbrugs. Vi mener også at å jobbe etter de klassiske metodene bør kunne legge grunnlaget for en relativt styrt analytisk prosess, men som krever at alle kan prinsippene som ligger i planskolene. Av de klassiske metodene er bransjeanalyse en metode ledergrupper bruker for strategisk analyse av eksterne faktorer (Porter, 1992). Analysen tar for seg de faktorene som ligger til grunn for utviklingen av lønnsomheten i bransjen og er viktig for å oppnå kollektiv forståelse for den eksterne nå-situasjonen. Vårt syn er at en bransjeanalyse vil kunne gi Saugbrugs svar på egen posisjon relativt til konkurrentene og dermed gi mulighet for å avklare strategisk posisjonering (Porter, 1992; Wille, 1996). Strategisk posisjonering får konsekvens for hva og hvordan Saugbrugs skal møte kunder og konkurrenter i markedet (Wille, 1996). Slik vi tolker svarene fra informantene er kostnadskutt av avgjørende betydning for at bedriften skal overleve. Operasjonell effektivitet har derfor førsteprioritet. I henhold til Porter (1992) er det bare en aktør i bransjen som kan være kostnadsleder. De øvrige må finne andre posisjoner. Ledergruppen på Saugbrugs har ikke gjort bransjeanalyse, analyse av verdikjeden og har heller ikke et omforent syn på posisjonering. Med omforent syn mener vi at ledergruppen som

---

<sup>32</sup> Flere leser nettaviser – Et historisk veiskille <http://www.aftenposten.no/meninger/kommentatorer/Flere-leser-nettaviser-Et-historisk-veiskille-7980782.html> (Lest 15 April 2015)

kollektiv ikke har diskutert og blitt enig om hvilken posisjon den skal velge. Valget den har er enten posisjon som kostnadsleder eller differensiering, relativt til de øvrige aktørene i bransjen. Porter (1996) er opptatt av at operasjonell effektivitet er viktig, men ikke tilstrekkelig for å oppnå varige konkurransefortrinn. Han med flere, viser til at måten bedriften jobber på, det som kalles kapabiliteter, kan gi fortrinn. Sammenlagt er svarene fra Saugbrugs ledergruppe at den bruker mest tid og krefter på operasjonell effektivitet eller kostnadskutt. Porter (1996) viser til at de som vinner OE-løpet, er de med størst utholdenhet og ikke de som nødvendigvis er best. Siden Saugbrugs ledergruppe ikke har gjort en samlet analyse av problemstillingen, har vi ikke klart for oss hvilken posisjon Saugbrugs har valgt. Ulempen ved dette er at Saugbrugs kan falle mellom to stoler (Porter, 1992).

Intervjuene indikere at lederne har god oversikt over hvert enkelt område, men i begrenset grad har avklart hvilke utfordringer som kan ligge i bedriftens verdikjede. Både eksterne og interne faktorer som påvirker bedriften, kan alternativt analyseres ved bruk av SWOT. Saugbrugs ledergruppe har kun i begrenset grad brukt SWOT.

Analysen av informantenes svar tyder generelt på at de ikke har «lest samme boka» og at de som kollektiv heller ikke har samme oppfatning om sentrale teoretiske begrep. Det er derfor ikke unaturlig at ledergruppen i mindre grad jobber planmessig. En annen årsak kan ligge i at ledergruppen er dominert av sivilingeniører som er «flasket opp» i produksjonsområdet. De er sterke på produksjon, produkter, effektivitet og kostnadskutt, men kollektivt noe mindre sterke teoretisk på strategi, salg og distribusjon. En tredje årsak kan forklares ut fra begrepet begrenset rasjonalitet der presset fra omgivelsene, både gjennom marked, kunder og konsern, fører til at de jobber med det de kan, nemlig produksjonsrelaterte oppgaver (Simon, 1995).

De deskriptive skolene ser på strategi med en mer fremvoksende tilnærming. Begrunnelsene for teoriene er at virkeligheten og fremtiden er så usikker at rasjonell beslutningstaking på toppledernivå ikke lenger er mulig eller tilstrekkelig. For medlemmene i Saugbrugs ledergruppe kan ytre og indre press føre til en form for utvelgelse ved at de enkeltvis rasjonaliserer hva de velger å bruke energi på (Mintzberg et al. 2009).

Den deskriptive retningen er spesielt interessant når både endrings- og innovasjonstakten er svært høy og omgivelsene fremstår som veldig uoversiktlige. For Saugbrugs er det slik at

endringstakten er meget høy innen digital medieteknologi, men relativt lav i trykkipapirsegmentet. Jacobsen og Thorsvik (2007) viser til at beslutninger i ledergrupper også må settes inn i den organisatoriske kontekst ledergruppen befinner seg i. For Saugbrugs ledergruppe er den organisatoriske konteksten NSI modell 2011, satt inn i en svært krevende markedsmessig situasjon.

Det er mange spennende sider ved den preskriptive retningen som kan være relevant for ledergrupper. Læringsskolen tar utgangspunkt i at strategiutvikling skjer som læring over tid, som steg for steg eller inkrementelt (Mintzberg et al. 2009). I teoridelen siterte vi Mintzberg et al. (2009:186) til at: «*Strategier utvikler seg mens mennesker, som noen ganger handler individuelt, men stadig oftere kollektivt, lærer seg omgivelsenes påvirkning så vel som egen organisasjons evne til å håndtere den. Over tid etableres det atferdsmønstre som virker*». (vår oversettelse). Vi viste til investering i linje C/D som et potensiell strategisk beslutning mer fremkommet gjennom en fremvoksende prosess. Det er flere interessante forhold omkring investeringen, men det er ikke tvil om at det i 2012 både var en teknisk fremtidsrettet investering og en investering med svært kort nedbetalingstid. Nedbetalingen og lønnsomheten i prosjektet var blant annet basert på et produksjonsvolum på ca. 470.000 tonn og et gitt prisnivå på solgt papir. Den største utfordringen i ettertid er at Saugbrugs i 2014 er nede på et produksjons- og salgsvolum på ca. 420.000 tonn. Spørsmålet vi stiller oss er om 420.000 tonn-scenariet kunne kommet opp dersom ledergruppen hadde jobbet mer preskriptivt? Måten ledergruppen har besluttet investeringen i linje C/D på kan også ses på som resultat av kognitive begrensinger (begrenset rasjonalitet) i ledergruppen som kollektiv eller hos individene (Simon,1997).

Et dilemma for ledergruppen er at konsernet legger føringer som tilsier at pris er viktigere enn volum (Banken og Solberg, 2002). Dette innebærer rent faktisk at bedriften ikke kan produsere mer enn 420.000 tonn og med samme pris vil nedbetalingstiden på investeringen øke med de finansielle konsekvenser det medfører.

Alt i alt er det slik at både konteksten ledergruppen er i (Jacobsen og Thorsvik, 2007) og ledergruppens egne kognitive begrensninger (Simon, 1997) gjør at den «perfekte» løsning neppe er mulig å få til. Løsningene blir ofte et kompromiss, der det ikke er mulig å ta inn over seg all tilgjengelig informasjon. Vi har likevel en hypotese som går på at større oppmerksomhet på egen begrenset rasjonalitet og en mer preskriptiv tilnærming, kunne gitt ledelsen et noe bredere beslutningsgrunnlag. Det bredere beslutningsgrunnlaget kunne

kommet gjennom en kollektiv bransjeanalyse, analyse av markedstrender og konkurransesituasjon. Kanskje kunne dette medført at ledergruppen hadde kommet opp med andre alternativer enn investering i linje C/D?

### **Delkonklusjon strategi**

Delkonklusjonen er at ledergruppen jobber lite med strategi basert på de preskriptive metodene. Vår analyse viser at den stort sett jobber i et budsjettperspektiv som strekker seg fra 8 til 20 måneder. Vi har heller ingen tydelige indikasjoner på at den bevisst har valgt deskriptive metoder, selv om den har gjort strategiske valg basert på en mer fremvoksende idé. Eksemplet er investeringen i linje C/D, som var mest begrunnet i kostnadsreduksjoner eller operasjonell effektivitet.

Vi tar ikke standpunkt til om investeringsbeslutningen i linje C/D var riktig eller ikke. Vi tar heller ikke standpunkt til konsernets kommersielle policy, men konstaterer at en bedrifts strategisk beslutninger er påvirket av mange ulike forhold. Disse ulike forholdene innvirker blant annet på ansvar og beslutningsmyndighet i den desentraliserte virksomhetene, og på forholdet mellom konsern og bedrift. Det kan bli både interesse- og lojalitetskonflikter, og ikke helt enkelt å avklare hvem som egentlig har «hånda på rattet». Det kan oppstå usikkerhet mellom formell rasjonell struktur og system på den ene siden, og den mer «politiske» agendaen på den andre siden. En ledergruppe som klarer å håndtere strategisk prosess med dette dilemmaet, vil sannsynligvis oppnå en fordel.

Vi konkluderer også med at en ledergruppe vil kunne få et bredere beslutningsgrunnlag om den kombinerer preskriptive og deskriptive strategimetoder og modeller. Vi mener at de preskriptive modellene, som er vel utprøvd med fastlagte metoder er enklere å bruke enn de mer deskriptive modellene. Vi mener videre at de deskriptive modellene krever mye større grad av samhandling gjennom en mye mer involverende arbeidsprosess, der læringsevnen til ledergruppen vil være sentral. I kapittel 4.3 vil vi komme nærmere tilbake til ledergruppens arbeidsprosesser og utfordringer knyttet til den. En utfordring er hvordan ledergruppens arbeidsoppgaver og arbeidsprosess påvirkes av strategiske føringer blant annet knyttet til å jobbe med kommersielle oppgaver som salg.

### **Å jobbe med kommersielle oppgaver - strategiske føringer og salg**

Tittelen på oppgaven vår er: *Lederskap i et desentralisert konsern: «Hvem er det som egentlig som har hånda på rattet?»*. Et dilemma for en bedrift kan være at et konsern ønsker å styre virksomhetene på ulikt vis, samtidig som den har delegert ansvar og myndighet.

For å finne ut om det finnes føringer og hva de består av, stilte vi informantene spørsmål om hva som var de mest vanlige føringer de fikk og hvor sterke de var.

Analyse av svarene indikerer at konsernet styrer virksomhetene relativt sterkt. Det gis føringer både på investeringsnivå, på krav til resultat og kostnadsnivå, bemanningsnivå og ikke minst på markedsmessige forhold. De sterkeste føringene legges på salgsvolum og pris, der pris anses å være 8-10 ganger viktigere enn volum (Banken og Solberg, 2002). Denne føringen får igjen konsekvenser for hvor mye Saugbrugs kan planlegge produksjon og distribusjon. Føringerne er i hovedsak samlet i det som kalles Norske Skogs kommersielle policy (CP). Vi valgte derfor å stille et konkret spørsmål om i hvilken grad de hadde vært involvert i utvikling av CP, og hvor sterkt de oppfattet CP påvirket bedriften.

Svarene vi fikk tyder på at informantene i svært liten grad har vært involvert i analysen bak og utforming av salgsstrategien (CP). De var klar over sammenhengen pris/volum, men hadde ikke klart for seg hvilke fakta eller analyser som ligger bak den europeiske salgsstrategien. De er tydelige på at CP legger sterke føringer på Saugbrugs og at det dermed påvirker planlegging og drift. Selv om CP er sterkt styrende, har ledergruppen som kollektiv altså ikke hatt noen innflytelse på CP. Dette illustrert gjennom to utsagn; «*Men, ja den ble diskutert, men det var en oppfatning i ledelsen (FL) om at det var lite å gjøre hvis man ikke var enig i CP*» og «*Det var sånn «non negotiable» hele den der*». De sterke føringene kan illustreres gjennom følgende utsagn: «*Når den kom, så var den, litt sånn stålhandske, og den hadde jo ikke vært oppe i FL slik som jeg oppfatter det før den ble presentert*».

De fleste informantene antar likevel at salgsdirektøren håndterer salgsrelaterte saker sammen med AD, konsernet og salgsorganisasjonen.

Vi ønsket likevel å få bedre innsikt i hvilken grad ledergruppen var involvert i salgsrelaterte saker og i hvor stor grad de selv utviklet egne føringer for bedriftens markeds- og salgplanlegging. Som grunnlag for intervjuene, gikk vi gjennom en kommersiell avtale, CAA (Commercial Agency Agreement). Avalen inneholder områder som er av stor betydning for salg, markedsføring og kundetilfredshet. Vi var derfor interessert i å finne ut i hvilken grad ledergruppen hadde deltatt i drøfting og beslutning av CAA.

Analysen er sammenfattet veldig kort og klar: Ledergruppen vet knapt nok hva avtalen

inneholder og har aldri behandlet avtalen i gruppen. Informantenes utsagn ble: «*Det kan jeg ikke huske at vi har snakket om i det hele tatt*» og «*Nei, det har jeg aldri vært med på*».

Vi stilte også spørsmål om i hvor stor grad ledergruppen hadde lagt egne føringer for bedriftens markeds- og salgplanlegging.

Svarene vi fikk var litt sprikende. Noen mener det har vært jobbet mye med markedssaker, og andre sier at de overhodet ikke har hatt noen systematisk tilnærming til spørsmålene. En informant sier: «*FL har ikke tatt dette fram i fellesskap*». De har jobbet noe med segmentering, men segmenteringskriteriene er ikke entydige. En annen informant sa: «*Noe, vi har diskutert det, fra tid til annen, typer segmenter, hvem vokser, reklame kataloger, spesifikke kunder*». Som gruppe har de ikke deltatt i felles markeds- og kundeanalyser som konsekvens av planmessig strategijobbing.

De har heller ingen dokumentert markedsstrategi tatt frem i fellesskap. En av informantene uttrykte seg slik: «*Nei, altså... Jeg opplever ikke at vi har noen klare strategiske føringer på dette. Det gjør jeg ikke*». En annen uttrykte: «*Vi har ikke vært involvert eller diskutert eller lagt noen planer eller prinsipper for hvordan dette skal være. Kundeservice snakker vi knapt nok om. Lager og lagerstyring er meget sjelden oppe*».

Noen mener at dette er oppgaver for konsern og salgsorganisasjonen, og uttrykte: «*Derfor så får du en kostnadsdrevet fokus, for det er på den måten, med de folkene som er innenfor gjerdet her, de får ikke gjort så mye med SC<sup>33</sup> prisen som sådan. Det salgsapparatet kan hjelpe oss med, er å finne de riktige kundene, de riktige produktene slik at vi optimaliserer oss ut i markedet*».

Sammensatt er resultatet av analysen at ledergruppen ikke er involvert i utvikling av CP, den har ikke innsikt i den kommersielle avtalen (CAA) og legger i begrenset grad strategiske føringer på salgsarbeidet ut over det årlige budsjettarbeid.

### **Drøfting av å jobbe med strategi og kommersielle oppgaver**

Siden Saugbrugs er del av et konsern vil strategi og strategisk kontroll måtte balansere mellom egen frihetsgrad og hensynet til konserninteresser (Porter, 1992). Føringene Norske Skog legger på bedriftene er en naturlig konsekvens av å ha valgt en felles europeisk

---

<sup>33</sup> Se vedlegg 9 på forklaring av SC.



salgsstrategi. Hypotesen bak denne policyen er at aggressive salg der Saugbrugs tar markedsandeler, vil føre til at konkurrentene svarer med lavere priser. Med et stadig krympende totalmarked vil denne «terrorbalansen» føre til at alle leverandører får stadig mindre volum (Banken og Solberg, 2002). Det er vanlig at et konsern har behov for å koordinere og styre virksomheten både ved å styre den strategiske planprosessen, gjennom finansielle føringer eller gjennom strategisk kontroll (Mintzberg et al. 2009). Måten dette gjøres på kan enten gjøres topp – ned, eller gjennom en mer involverende arbeidsform.

Vår vurdering er at Norske Skog har valgt en relativt dominant topp-ned ledelsesform, som gitt situasjonen og ledernes kompetanse kan være effektiv (Thompson, 2001 som viser til Hersey og Blanchard). Konsernets vanskelige økonomiske situasjon og pressede markedsforhold, kan derfor være situasjonsvariabler som er gode grunner til sterk styring. Vi tolker imidlertid informantenes svar som at de *aldri* har vært involvert i utarbeidelse av konsernpolicyer, selv om de sterkt påvirker bedriftens operasjoner og resultat. Hensikten med delegering og desentralisering generelt er blant annet å medvirke til ansvarliggjøring av den desentraliserte virksomhet. Dette er sammenfallende med hensikten med NSI modell 2011.

Vi har over konkludert med at ledergruppen jobber lite planmessig med strategi. Det kan tenkes at lite involvering og medvirkning fører til mindre grad av eierskap til konsernets policy (Levin og Klev, 2002). Medvirkning kan også ses på som å delta i en kollektiv læringsprosess både for å få til bedre løsninger, økt motivasjon og endret lederatferd (Røvik, 2007; Agyris og Schön, 1996). Endret lederatferd betyr i denne sammenheng å jobbe med andre og flere oppgaver etter en omorganisering. I NSI modell 2011 betød det blant annet å jobbe mer med kommersielle oppgaver knyttet til salg og markedsføring. Porter (1992) beskriver også tap av selvråderett som en hindring for samhørighet. Sterke føringer kan også ses på som at ledergruppen taper selvråderett, og at de av den grunn ikke har samme interesse av å gjennomføre overordnede endringer.

Siden ledergruppen på Saugbrugs ikke har involvert seg i innholdet i den kommersielle avtalen (CAA), mener vi den har gått glipp av mulighetene til å behandle flere interessante kommersielle oppgaver. CAA inneholder blant annet oppgaver knyttet til markedsutvikling, kundeutvikling og markedsføring, salgs- og operasjonsplanlegging og gjennomføring av produksjonsplanlegging, salg og distribusjon, forhandlinger med kundene, logistikk, fakturering, lagernivå og lagerstyring. Vår mening er at selv om disse områdene i første rekke

gjøres i nært samarbeid med salgsdirektør BU og salgskontorene, bør en bedrifts ledelse i det minste ha gitt noen strategiske føringer for gjennomføring. I tillegg vil mål for og gjennomføring av salget, være påvirket av konsernets CP. Uten involvering i denne, kan en lokal ledergruppe risikere å miste innflytelse og handlefrihet, noe som er tankevekkende siden innflytelse og handlefrihet nettopp var områder som informantene så på som de største fordelene ved NSI modell 2011.

CAA's relativt omfattende krav til salgskontoret/agenten på vegne av Saugbrugs, innebærer at oppfyllelse av avtalevilkårene er av avgjørende betydning både for inntektssiden, for servicegrad og dermed for kundetilfredshet og lønnsomhet, med andre ord aktivitetene som går på de taktiske og operative salgs- og distribusjonsoppgavene.

Informantenes syn på salg kan i sum beskrives som «det salgsapparatet skal hjelpe oss med» og ikke noe de selv skal jobbe aktivt med. Svarene tyder alt i alt på at det ikke er noen klar oppfatning om salgsprosessen, eller at det er en strategisk lenke mellom det bedriften ønsker og selve salgsgjennomføringen. Med strategisk lenke mener vi strategiske føringer bedriften kan legge på markeds og salgsarbeidet. At dette ikke har skjedd kan forklares ut fra Amundsen og Kongsviks (2010:121) definisjon av endringskynisme: *«en organisasjon er i en situasjon der mange endringsalternativer faller til jorden og blir vanskelig å få effekter fra»*. De legger også til at årsaken til endringskynismen ofte ligger i manglende medvirkning eller involvering.

#### **4.2.6 Oppsummering**

I analysen og drøftingen har vi vist at ledergruppen på Saugbrugs ikke jobber med strategiske og kommersielle oppgaver slik det var forventet i NSI modell 2011. Vi mener at årsakene er flere og vil komme nærmere tilbake til dem under kapittel 5.

Vi velger likevel her å peke på at manglende involvering i endringsprosesser er negativt for selve gjennomføringen. Vi mener også at det er sannsynlig at NSI modell 2011 ville blitt mer fullstendig implementert om den hadde vært planlagt for og gjennomført som en OU-prosess. Fordelen er at OU-prosesser kan ses på som en læreprosess som kan føre til atferdsendring i ledergruppen. Med atferdsendring mener vi at den faktisk jobber annerledes, og på en måte som kan gi ny innsikt som både kan føre til reduserte kostnader og økt prestasjon.

Læreprosessen kan organiseres slik at en ledergruppe både blir tilført kunnskap og trening i å jobbe med så vel preskriptive som deskriptive strategimetoder.

Norske Skogs matriseorganisering er utfordrende og krevende, men åpner samtidig for muligheter til bedre utnyttelse av ressurser på tvers av land og bedrifter.

Vi ser det uansett slik at ledergrupper utsettes for mange dilemmaer, og at det derfor ikke er unaturlig at de blir seg selv nærmest. Med det mener vi at de velger å prioritere problemstillinger som de ser som påtrengende for inntjeningen lokalt. Tidshorizonten og tidsperspektivet blir nødvendigvis kortere, og de vil derfor i mindre grad jobbe med strategiske spørsmål.

## **4.3 Desentraliseringen og påvirkning på ledergruppens arbeidsprosess**

### **4.3.1 Innledning**

I forskningsspørsmål 2 er vi opptatte av å finne ut om desentraliseringen har påvirket ledergruppens arbeidsprosesser, og hvordan den i så fall har endret seg. Med det mener vi spesielt hvordan ledergruppen jobber sammen når den løser problemer og fatter beslutninger.

Saugbrugs ledergruppe jobber med strategiske, taktiske og mer operative arbeidsoppgaver. En gjennomgang av møtereferatene fra ledermøtene, viser at ledergruppen bruker mye tid på operasjonelle spørsmål knyttet til produksjon og vedlikehold, og noe tid på regnskap og markedsmessige saker. Slike oppgaver krever relativt lite samhandling og kreativitet, og arbeidsformen er derfor i hovedsak å betegne som en enkeltledet arbeidsgruppe (Katzenbach og Smith, 1999; Belbin, 1994). Det vil si at den følger en oppsatt møteplan, effektivt ledet av AD, og hvor hvert enkelt medlem informerer fra sine avdelinger og fagområder. Dette ligner mye på det Kjøde (1999) beskriver som at ledergruppen fungerer som «informasjonskanal for AD».

Vi har tidligere vist til at lederskapet består av et utall av oppgaver (Clegg et al. 2011; Schiefloe, 2014) og at arbeidssituasjonen til tider kan være uoversiktlig og kaotisk (Jacobsen og Thorsvik, 2007). I avsnitt 2.6.1 viste vi til figur 13, som illustrerte at jo mer komplisert bedriftens omgivelsesfaktorer er og dessto mer avansert teknisk og organisatorisk bedriften selv er, dessto mer krevende blir ledergruppens arbeidsprosesser. Å jobbe samordnet og helhetlig kan også ses på som en ledergruppes kapabilitet (Wille, 1999). Kapabiliteter kan sammenlignes med det Porter (1996) beskriver som en kjede av aktiviteter som ledergruppen

utfører. Det kan for eksempel være ledergruppens samordnende og helhetlige jobbing med produktutvikling, markedsføring, salgsplanlegging, produksjon og distribusjon.

For å få en dypere forståelse av ledergruppens arbeidsprosesser spurte vi informantene om deres oppfatning av status på de 10 områdene i «Analyse av teamets status», som vi har redegjort for i kapittel 3 og som er vist i vedlegg 8.

Vårt utgangspunkt for analysen er at dersom en ledergruppe skal lykkes med å jobbe med fremtidige problemer, er det nødvendig for den å beherske relativt avanserte arbeids- og samarbeidsformer. I det etterfølgende vil vi derfor analysere faktorer som påvirker ledergruppens effektivitet når den må bruke mer avanserte arbeidsformer, enn å operere som enkeltledet arbeidsgruppe (Belbin, 1981; Kjøde, 1999; Northouse, 2007). Analysen vil bli drøftet i lys av teorier som omhandler team, samhandling, kapabiliteter og kompetanse.

#### **4.3.2 Ledergruppen som team**

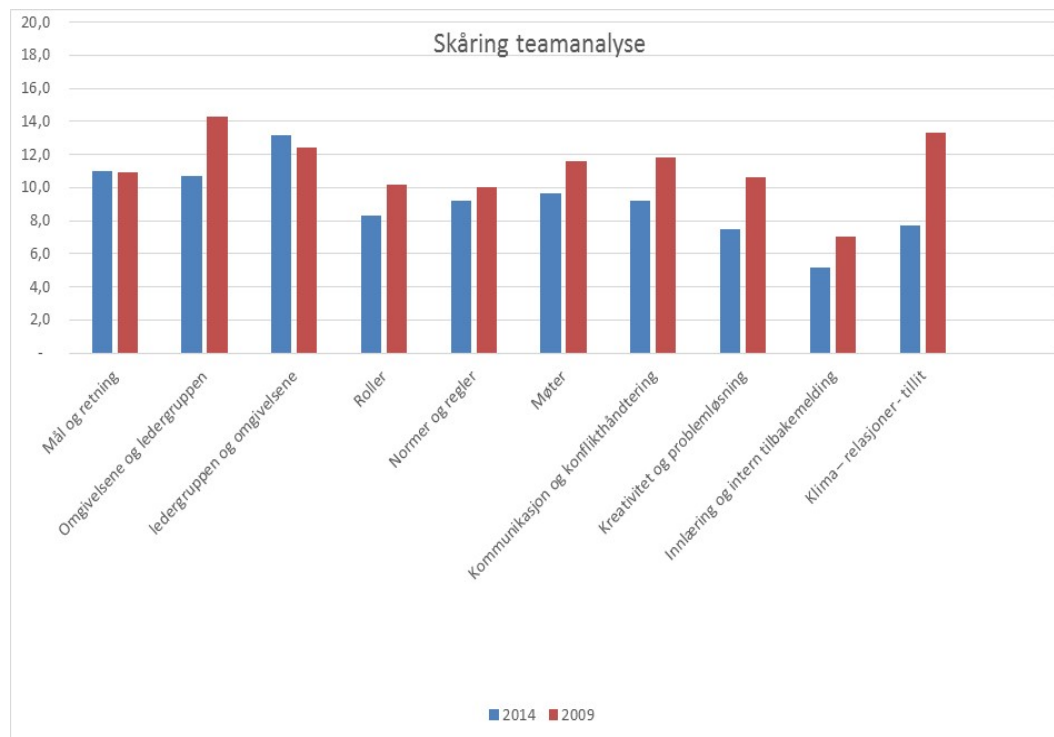
Vi har gjennom analyse av øvrige intervjuer, fått flere indikasjoner på hvordan ledergruppen fungerer når den jobbet sammen. Hovedtrekket i svarene er at ledergruppen mer har jobbet som enkeltledet arbeidsgruppe (Clegg et al. 2011; Belbin, 1994; Northouse, 2007) enn som team (Katzenbach og Smith, 2001; Kjøde, 1999). Dette illustreres gjennom svar fra informantene: *«Årsaken til det er at jeg synes den FL vi har hatt, har ikke vært noe flink til å diskutere de viktige temaene. Man har ikke tatt diskusjonene. Man har jobbet individuelt og rapportert og så er det greit»*. En annen informant uttrykte: *«Vi er nok ikke et team! Vi har ikke eierskapet til et team, det er ikke «vi»! Vi er litt, men ikke på langt nær samlet, og bygger opp under beslutninger som er fattet samlet. FL jobber mer som enkeltpersoner, enn som team»*. Informantene viser til, som tidligere nevnt, at operasjonell effektivitet (Porter, 1996) har hatt hovedprioritet, illustrert gjennom utsagnet: *«Hvor er vi hen og hvor skal vi? Er det forandret, nei, det vil jeg ikke si at det er, det har vært....., vi er en produksjonsenhet som har veldig fokus på det, og veldig fokus på å utvikle fabrikken»*.

Disse utsagnene tyder på at ledergruppen i mindre grad jobber samordnet og helhetlig. Både Katzenbach og Smith (2003) og Kjøde (1999) viser til at det er grunnleggende viktig for team å skape «vi følelse» gjennom å avklare grunnforutsetningene for at teamet er til.

Vår analyse og drøfting er basert på transkribering av svar fra informantene på de 10 områdene nevnt over og på sammenligning av data fra den interne teamanalysen i 2009.

### 4.3.3 Ledergruppen som virkelig team

Svarene i analysen omhandler faktorer vi mener er viktige når en skal bygge og utvikle ledergrupper til å jobbe som *virkelige team* (Katzenbach og Smith, 2003; Kjøde, 1999).



Figur 16 Resultater teamanalyse ledergruppe 2009 vs 2014

Siden vi ønsket å se om det var noen forskjell på svarene i 2014 sammenlignet med 2009, ba vi informantene om å antyde en rangering på en skala fra 0 til 20. Svarene vi fikk (se figur 16) viste en generell nedgang på nesten alle 10 områdene. I tillegg var det større spredning på rangeringene mellom deltagerne.

Vi har valgt å ikke analysere alle 10 områdene, men kun de vi anser mest relevante for forskningsspørsmålet koblet til Katzenbach og Smiths (2003) definisjon av et virkelig team. For analysens del har vi gruppert definisjonen i følgende seks basisfaktorer: 1) Størrelse, 2) Komplementært sammensatt, 3) Forpliktelse på hensikt, 4) Felles mål, 5) Enighet om arbeidsmåte og 6) Individuell og gjensidig forpliktelse både på prosess og på resultat.

Vårt syn er at virkelige team er en relativt avansert arbeidsform som passer best når krevende oppgaver skal løses. Vi mener at jo mer kompliserte problemene er, dessto større behov er det for avansert problemløsning og avansert samhandling. Likevel må en ledergruppe ikke alltid opptre som team, men kunne endre arbeidsform (arbeidsmodi) etter oppgavene den jobber med (Kjøde, 1999; Northouse, 2007). Strategi og dermed fremtidsspørsmål, er eksempler på krevende oppgaver som stiller krav til større grad av utnyttelse av komplementær kompetanse, gjensidig forpliktelse og konsensus gjennom dialog (Belbin, 1981; Katzenbach og Smith, 2006). Vi har tidligere nevnt at preskriptivt strategiarbeid kan være krevende i seg selv, mens deskriptive planarbeid kan være enda mer krevende. Deskriptivt planarbeid karakteriseres i mindre grad av systematikk, men mer av kreativitet og evne til å ta mulighetene når de byr seg. Vi kan vanskelig se for oss at dette er mulig uten at ledergruppen skifter modi (Kjøde, 1999) til å jobbe som et virkelig team (Katzenbach og Smith, 2006).

Vi vil under analysere og drøfte svarene fra noen av de 10 områdene i teamanalysen i lys av de seks basisfaktorene vi har utledet fra Katzenbach og Smiths (2003) definisjon av *virkelige team*. Dette innebærer at vi har slått sammen flere av spørsmålene, og gruppert analysen og drøftingen under hver av de seks basisfaktorene.

### **Basisfaktor 1, størrelse på lederteamet**

Ledergruppen i Saugbrugs har endret sammensetning flere ganger siden 2011 og har hatt fra 8 til 11 deltagere. Bedriften har blant annet hatt tre administrerende direktører i perioden.

Byttene skjedde i august 2012 og i desember 2014.

Under intervjuet spurte vi de sju informantene om utdanning og erfaring. Fire informanter var sivilingeniører i prosess/kjemi, en siviløkonom, en bachelor i økonomi/logistikk og en master innen samfunnsvitenskap. Sivilingeniørene hadde i snitt 18 år erfaring i Norske Skog, og kun to av dem hadde jobbet andre steder enn på Saugbrugs. Siviløkonomen hadde jobbet 20 år i Norske Skog, hvorav to år på Saugbrugs. Logistikkøkonomen hadde 11 års erfaring, men hadde også jobbet i tre andre bedrifter. Samfunnsviteren hadde jobbet seks år på Saugbrugs og hadde også jobbet i fem andre bedrifter tidligere. Gjennomsnittsalder var 46 år, kun menn.

Belbin (1981) mener at et team ikke bør være større enn 8 deltagere, mens andre mener at et team kan bestå av inntil 10. Hovedproblemet med store grupper er at størrelsen i seg selv ofte fører til at møtестrukturen blir mer stram med resultat at den skapende dynamikken blir

mindre. Vi mener at antallet deltagere i Saugbrugs ledergruppe ligger innenfor det som er akseptabelt. Antall deltagere er ikke til hinder for å skape dynamikk og nytenking.

### **Basisfaktor 2, komplementært sammensatt**

Med komplementært sammensatt, menes det at et lederteam bør være sammensatt av personer med ulik utdanning, erfaring og som typer (Belbin, 1993). På spørsmål om rollefordeling spurte vi om i hvilken grad informantene hadde forståelse for de forskjellige medlemmenes roller og om de evnet å utnytte forskjellene mellom medlemmene. Tallmessig ble svarene rangert mellom 5 og 15, med et gjennomsnitt på 8,3. I 2009 var gjennomsnittet 10,2.

Hva gjelder rolleklarhet fikk vi som svar at de nok ikke var bevisst forskjellene og at de heller ikke hadde et bevisst forhold til å utnytte seg av det. To utsagn illustrerer poenget: *«Kanskje er vi litt for homogen, i utdanning og typer. Vi er kanskje ikke så bevisst, hvem er vi, hvordan vi er satt sammen. Smidd i ingeniørform, kanskje ikke samme toleranse og respekt for andre?»* Dette med manglende komplementær kompetanse kan illustreres av følgende utsagn: *«Det tror jeg har litt med hvordan FL er sammensatt....., vi er, lik som før da vi var en produksjonsenhet».*

Komplementær kompetanse skaper spenning og dynamikk som er helt nødvendig for nytenkning og vekst. Samtidig kan spenning og dynamikk skape grunnlag for konflikter i teamet. Med kompetanse mener vi produktet av individets kunnskap, erfaring og type (egnet). Med en gruppes komplementære kompetanse mener vi at deltagerne utfyller ulik kompetanse nødvendig i en ledergruppe. Katzenbach og Smith (2003) viser til at en ledergruppe både må inneholde teknisk- og funksjonell kompetanse knyttet til faget og posisjonen, problemløsnings- og beslutningskompetanse, samt interpersonlig kompetanse. Interpersonlig kompetanse kan også utledes av gruppens sammensetning av ulike mennesketyper eller teamroller (Belbin, 1993).

Schiefloe's Pentagonmodell (figur 3) viser i tillegg at en ledergruppes kapabilitet eller organisasjonsmessige prestasjon, blir påvirket av mange faktorer i et samspill (Wille, 1996). Vår mening er at samspillet får best resultat gjennom en ledergruppe sammensatt komplementært.

Ledergruppen på Saugbrugs er imidlertid, som de fleste ledergrupper, sammensatt etter et representativt prinsipp bestående av ledere for de ulike funksjonsområdene i bedriften (Kjøde, 1999). Som vi viste til under avsnittet ledergruppens roller, er vår vurdering at ledergruppen

på Saugbrugs er relativt homogen og dominert av produksjonstunge sivilingeniører med lang fartstid i Norske Skog. Til og med salgsdirektøren er sivilingeniør uten formell utdanning innen markedsføring og salg. Medlemmene i ledergruppen på Saugbrugs har ikke foretatt en avklaring av teamroller, og har derfor ikke noe bevisst forhold til hvordan de skal utnytte hverandres sterke sider og bidrag til teamet (Belbin, 1993; Northouse, 2007). Siden ledergruppen ikke har avklart rollefordeling og er faglig relativt homogen, ligger forholdene i mindre grad til rette for å bygge et team. Likevel er praksis at de fleste ledergrupper består av de tilgjengelige og kun unntaksvis kan sette sammen et perfekt komplementært team. Belbin (1981) mener likevel at en arbeidsgruppe som er klar over sine egne sterke og svake sider, har en klar fordel overfor dem som ikke er like klare. Vi mener derfor at ledergrupper som gjennomfører en prosess med rolleavklaring, vil få et større mangfold å spille på. I tillegg vil rolleavklaring som legger vekt på positive bidrag til teamet, kunne gi større aksept for de positive sidene ved ulikheter.

### **Basisfaktor 3 og 4, forpliktelse av hensikt og mål**

Vi startet med å spørre informanten om ledergruppens evne til løpende å vurdere sine mål, revurdere dem og omformulere dem. I tillegg spurte vi om hvilken vekt de la på enighet og gjensidig forståelse for målene. Til dette spørsmålet fikk vi svar som tydet på at det er ulike syn på hvor stor grad mål og retning er klare. Dette kan også utledes av at svarene tallmessig varierte fra 4,0 til 15,0, med et gjennomsnitt på 10,5. I 2009 var gjennomsnittet 11,0. Med andre ord tilnærmet samme rangering.

En informant sier: *«Vi har blitt litt bedre i den tiden jeg har vært med, men vi har et godt stykke igjen»*. En annen sier: *«Vi har i min tid ikke satt oss ned og blitt enige om hvilke mål vi skal ha for ledergruppen»*. *«Kommentar på den første der – jeg oppfatter jo det at det er ikke alle i FL som forstår situasjonen»*.

Vi mener dette også kan ha sammenheng med både forventingene den enkelte har til en styrt målprosess og til påstanden over om A- og B-lag.

Forpliktelse på felles og delt hensikt betyr konsensus om hvorfor gruppen er til og som en viktig forutsetning for hva den ønsker å oppnå (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Ledergruppen må ha en felles oppfatning av hvor den ønsker å være i fremtiden og den kan velge både preskriptive og deskriptive fremgangsmåter (Mintzberg et al. 2009). For en ledergruppe vil det være naturlig å sette mål både for virksomheten og for ledergruppen som sådan. Mål for virksomheten settes i strategi- og budsjettprosessen, mens mål for teamet kan inngå som del



av gruppeprosessen til ledergruppen (Banken og Solberg, 2002). Den mer preskriptive fremgangsmåten «foreskriver» å jobbe planmessig etter en bestemt struktur. Den mer deskriptive framgangsmåten kan være at ledergruppen lar «målene bli til mens de går». Vi viser her til avsnitt 4.1 og 4.2, der vi har analysert strategisk planlegging i detalj.

### **Basisfaktor 5, enighet om arbeidsmåte**

Enighet om arbeidsmåte omhandler i stor grad ledergruppens samhandlingsprosess som Schiefloe (2014) definerer som en sosial prosess med «*sekvenser av handlinger mennesker imellom*». Vi har derfor spurt informantene om kommunikasjon, konflikthåndtering, normer og regler, hvordan de løser problemer og fremmer kreativitet. I tillegg spurte vi om i hvilken grad de tilrettelegger for intern innlæring, samt hvordan de oppfatter gruppeklimate/sosiale relasjoner. Figur 16, viser svarene fra 2014 sammenlignet med 2009.

Under spørsmål om kommunikasjon og konflikter fikk vi svar som varierte fra 3 – 14, med gjennomsnitt 9,2. I 2009 var gjennomsnittet 11,8. Under faktoren ledergruppens innbyrdes relasjoner, spurte vi om ledergruppens evne til å evaluere sine sosiale relasjoner, styrke den enkeltes - hverandres autoritet og vise gjensidig tillit og anerkjennelse. Svarene varierte mellom 5 og 13, med et gjennomsnitt på 7,7. I 2009 var gjennomsnittet 13,3.

Siden normer og regler er med på å skape rammer for atferd, spurte vi derfor hvordan ledergruppen håndterte beslutnings- og kommunikasjonsprosesser og i hvor stor grad de hadde avstemt den enkeltes atferd med ledergruppens. Svarene på normer og regler varierte fra 5 – 15, med et gjennomsnitt på 9,2. I 2009 var gjennomsnittet 10,0. På spørsmål om hvordan de oppfattet møteprosessen svarte de igjen mellom 5-15, med et gjennomsnitt på 9,8. I 2009 var gjennomsnittet 11,6. Dersom vi gjør et sammendrag av resultatene over, ser vi at det er relativt lavt svar på faktoren ”enighet om arbeidsmåte” eller ”samhandling i teamet”.

Likevel var utsagnene mer preget av at informantene mente det var stor takhøyde og lite splid og de mente at kommunikasjon i ledergruppen også var påvirket av den enkeltes vilje, ønsker og mot til å ta standpunkter. En informant uttrykte det slik: «*Stor takhøyde, det er muligheter til å si ifra, men samtidig i alle team, det er alltid noen sterke personligheter og noen svake. Det er forskjeller. Det er ikke alle som sier ifra, og tør å si ifra*». I tillegg sa en annen: «*Vi hadde noen personligheter i den gruppen der, som kanskje ikke synes det var greit å være uenig*». (Med vedkommende. Vår tilføyning).

De svarer også at forpliktelse til teamet ikke er særlig sterk, og at det i mindre grad er lagt vekt på å styrke de sosiale relasjonene i ledergruppen. Følgende utsagn fra informantene understreker dette: «*Vi er nok ikke et team! Vi har ikke eierskapet til et team, det er ikke vi!*» og en annen sa: «*Jeg tror ... jeg tror jo det at man ikke er flinke nok til å gi hverandre ærlig feedback på hva vi leverte i dag, liksom*». Det kom også opp et interessant utsagn som følger: «*Noen har snakket sammen – en klassisk sak. En FL med litt forskjellig personligheter, og så er det en oppfatning om A-lag og B-lag. A-laget snakker sammen og B-laget føler at det ikke er med. Den indre harde kjerne snakker sammen*». Hva gjelder A- og B-lag er det faktisk slik at i ledergruppen har noen titler som *direktører*, mens andre har titler som *sjef*. Se vedlagte organisasjonskart pr desember 2014.

Vi har ikke undersøkt hvorfor Saugbrugs har en ledergruppe med ulike nivå i titler, men det virker ikke konsekvent at deltagere på tilsvarende organisatorisk nivå ikke har samme tittelbruk. Vi tolker utsagnet over til at det kan være slik at *sjefene* får en følelse av å være B-lag. En annen tolkning kan være at de produksjonsorienterte sivilingeniørene er A-laget og de øvrige er B-laget. Dette utsagnet kan forklare hvorfor det spriker så mye i besvarelsene, og kan ses på som en bekreftelse på at ledergruppen ikke består av «likeverdige» personer. En informant beskrev arbeidsformen generelt slik: «*Det er klart, den FL vi har hatt og den agendaen som har vært slått opp, den har vært veldig preget av å informere AD, i stedet for å jobbe sammen om problemstillinger. Det synes jeg*». En annen understreket dette gjennom å vise til at: «*Det har blitt en bedring på ett punkt, men en annen ting er engasjementet inn i hverandres områder er mangelfull, det blir mer en og en, alle er ikke «på» hele tiden*».

Arbeidsmåten kan ses på som ledergruppens kapabilitet (Wille, 1996) og som en verdiskapende prosess (Porter, 1996). Området er viktig fordi det avklarer hvilke normer og regler som skal gjelde for adferdsregulering, og for hvordan ledergruppen skal håndterte beslutnings- og kommunikasjonsprosessen. Ledergruppen kan også brukes som læringsarena (Northouse, 2007), noe vi mener ledergrupper kan tjene mye på. Clegg et al. (2011) bruker også begrepet psykologisk kontrakt om det å jobbe tett sammen, noe som vil kreve gode interpersonlige ferdigheter. Kjode (1999: 9) definerer interpersonlige ferdigheter til å: «*Tørre å ta risiko, gi og motta konstruktiv kritikk, evne til aktiv lytting, være objektiv, la tvilen komme andre til gode og å anerkjenne andres interesser og bidrag*». Dette er relativt krevende ferdigheter som vi vil si er svært vanskelig å få til. I ledergrupper mener vi det er spesielt

vanskelig, siden rekruttering til lederstillinger som oftest er basert på individuell kompetanse og egne prestasjoner. Ikke i hvor stor grad lederne har bidratt til andres suksess.

Oppgavene i en ledergruppe er ofte preget av uvisshet om hva som kan komme til å skje, og at det kan forklare hvorfor det legges såpass lite strategiplaner.

### **Basisfaktor 6, individuell og gjensidig forpliktelse**

Basisfaktor 6 beskrives som «syretesten» på hvorvidt en gruppe kan operere som team (Belbin, 1981; Katzenbach og Smith, 2009). Uten gjensidig forpliktelse både på resultatet og på arbeidsprosessen, vil en gruppe aldri kunne bli et team (Northouse, 2007). Dette henger også sammen med at i et team kan et individ ikke vinne eller tape, kun teamet kan vinne eller tape (Belbin, 1981).

Vi stilte informantene spørsmål om de både brukte metodisk problemløsning og metoder for å fremme kreativitet. Hensikten med spørsmålet var å få en indikasjon på ledergruppens evne både til å jobbe planmessig, evne til å bryte med tradisjonelle oppfatninger og finne nye veier. Svarene varierte mellom 4 og 13, med et gjennomsnitt på 7,5. I 2009 var gjennomsnittet 10,6.

Svarene vi fikk kan sammenfattes til at de i mindre grad bruker verktøy eller metoder når de løser problemer. Likevel er det en viss oppfatning av at de kan bryte med tradisjonelle oppfatninger og finne nye veier, selv om det ikke deles av alle. To utsagn illustrerer svarene: *«Vi er ikke spesielt metodiske av oss, det er vi i hvert fall ikke, verken når det gjelder å fremme kreativitet eller problemløsning»* og *«Dette med å bryte med tradisjonelle oppfatninger, er vi gode til. Vi er blitt tvunget til å tenke nytt, utfordre oss selv, og det synes jeg vi gjør i større grad enn før»*.

Hva gjelder innlæring og intern feedback spurte vi om ledergruppens evne til å gå inn i egne prosesser og forbedre dem, kunne ta læringspoeng og se nytten av det en kan. I tillegg spurte vi om ledergruppens evne til å trene hverandre og til å lære. Svarene varierte mellom 1 og 11, med et gjennomsnitt på 5,2. I 2009 var gjennomsnittet 7,0.

Sammenfattet var svarene at dette er noe de bruker lite tid og oppmerksomhet på. Illustrert gjennom følgende utsagn: *«Utvikling av teamet som jobber, så har det vært veldig lite. Det vi har hatt, var bra og mindre bra. Styrker og svakheter, er ganske langt nede på skalaen»*.

Hvorvidt en ledergruppe makter en intern læreprosess eller ikke, er avhengig av mange ulike faktorer. Vår casebedrift og ledergruppen har blitt påvirket både av eksterne og interne forhold i forskningsperioden. Av omgivelsesforhold har både finanskrisen, nedgang i papirmarkedet og prispress ført til økt konkurranseintensitet og dermed nedgang i salgsvolum. Av interne forhold hadde bedriften brann i massefabrikken i februar 2011, som gjorde at bedriften sto stille i nesten tre måneder. Av konserninterne forhold har konsernets pressede finansielle stilling, ført til sterkt press på kostnadsreduksjoner. Samlet er dette forhold som har påvirket hvordan ledergruppens arbeidsforhold, prioriteringer og sosiale prosess har fungert.

Uansett påvirkning, mener vi at å jobbe med fremtidsspørsmål er en bedriftsledelses viktigste oppgave (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Det betyr ikke at den nødvendigvis selv skal gjøre alt strategisk arbeid, men at den involverer andre og skaper rom for kreativitet og nytenking. En kombinasjon av topp-ned/bunn-opp prosesser, vil gjennom større grad av medvirkning både bidra til flere smarte løsninger og til større lojalitet i organisasjonen (Strebel, 2000).

Vi har tidligere konkludert med at ledergruppen i hovedsak jobber med samme oppgaver etter 2011. Spørsmålet blir da om situasjonene hadde blitt en annen om ledergruppen hadde endret egen arbeidsprosess. Med endret arbeidsprosess mener vi å jobbe mer som virkelig team og gjennom det få en annerledes ledergruppe. Vår analyse i punktene over, viser at ledergruppen i svært liten grad endrer arbeidsmodi, men med få unntak jobber på samme måte uansett problemets karakter (Kjode, 1999).

### **Valg av ledelsesform**

Ledergruppen på Saugbrugs valg av ledelsesform må settes i kontekst eller bestemmes av oppgavens karakter. Det er nødvendig at ledergruppen for eksempel kan beherske de to ledelsesdisipliner som Katzenbach og Smith (2001) benevner som: *Teamledelse*, som er mer delegerende, demokratisk og *enkeltledet* som er mer dominant. Ledelsesformen kan også ses i forhold til stilteorier (Thompson, 2000), der lederskapet varierer etter kompetanse og situasjon. Vi mener også at den skandinaviske ledelsestradisjon (Amundsen og Kongsvik, 201) preget av delegering og involvering, legger et godt grunnlag for samhandling i et lederteam. Vi anser at teamledelse er mest passende ledelsesform for at en ledergruppe skal lykkes med sine strategiske oppgaver.

Slik vi ser det, vil team kreve en mye mer involverende og inkluderende ledelsesform (Thompson, 2000), der også det faktiske lederinitiativ kan gå på omgang etter hvilken fase teamet er i (Belbin, 1981; Katzenbach og Smith, 2006), eller hvilken kompetanse som kreves. For eksempel vil en rolle som analytiker (Belbin, 1993) være best egnet til å ta lederinitiativ i en tidlig fase når kompliserte saker skal analyseres og diskuteres.

Et av hovedproblemene med å beherske en delegert ledelsesform, er at det utfordrer lederens egen sikkerhetsfølelse i situasjonen. Delegering i seg selv innebærer å gi fra seg kontroll og det kan være i strid til kravet om raske resultater og ansvarliggjøring. Det kan være vanskelig å forholde seg til prinsippet om felles ansvarlighet i team, når det faktisk er slik at lederen selv står til ansvar for bedriftens resultat. Å lede en preskriptiv strategiprosess (Mintzberg et al. 2009) kan gjøres ved hjelp av vel utprøvde metoder (Wille, 1996), som følger bestemte steg i hovedsak basert på analyse. Vi vil beskrive dette som en relativt rasjonell prosess. Å lede deskriptive strategiprosesser, i den grad de kan kalles prosesser, mener vi er svært krevende (Jacobsen og Thorsvik, 2007). En av årsakene til det er at prosessen i mindre grad er rasjonell og at lederskapet i mye større grad må ta hensyn til individenes begrensede rasjonalitet (Simon, 1965). Kjøde (1999) viser til at når ledergruppen er i modi 3 (figur 13), er den typisk i en fase av delt uvisshet og hvor følelsesaspektet er mye sterkere. Slik vi tolker det, vil et sterkere følelsesmessig engasjement kunne virke både positivt og negativt.

Positivt ved at det blir aksept for at ikke alt er rasjonelt, og negativt ved at det kan skape konflikter. For lederen selv vil det være viktig å være klar over at delt uvisshet kan ligne på *begrenset rasjonalitet* (Jacobsen og Thorsvik (2007), der de henviser til Herbert Simon). Begrenset rasjonalitet innebærer å lede en prosess der problemene ikke er åpenbare, der gruppen kun makter å håndtere begrensede handlingsalternativer og hvor kun et fåtall konsekvenser blir vurdert. Beslutninger ender opp som løsninger der det ikke er mulig å ta hensyn til alt eller alle.

Lederskapet i slike team er derfor mye mer krevende enn de mer dominante variantene (Thompson, 2000). Vi mener at denne teamledelsen krever mye mer psykologisk- og sosiologisk kompetanse enn andre ledelsesformer. Lederskapet er mer preget av å fungere som katalysator og tilrettelegger, samtidig som lederen deltar på lik linje med de øvrige teamdeltagerne (Kjøde 1999).

Vi mener at en god teamprosess muliggjør felles ansvarlighet ved at beslutninger fattes ved konsensus. Så lenge lederen selv også er forpliktet til beslutningen vil AD med trygghet kunne «stå til regnskap» overfor styret eller konsernledelsen.

#### 4.3.4 Oppsummering

Vår konklusjon er at ledergruppen på Saugbrugs i all hovedsak opererer som en enkeltledet arbeidsgruppe og i svært liten grad som et virkelig team.

Når alle faktorer er tatt i betraktning, er vår mening at det kun unntaksvis er mulig å utvikle ledergrupper til virkelige team. Ledergrupper er ikke satt sammen for optimal prestasjon og det er heller ikke ledergruppen på Saugbrugs (Kjøde, 1999). Vi mener at optimal prestasjon kun er mulig å oppnå dersom ledergruppen er satt sammen og utviklet etter Katzenbach og Smiths (2003) seks basisfaktorer. Ledergrupper er vanligvis sammensatt som representative organ, og det er i mindre grad lagt vekt på prosess og problemløsningskompetanse.

Ledergrupper har sjelden samme teoretiske fundament, de er usikre på metoder og prosess og har liten trening i å jobbe sammen i et klima der en ikke kan hevde rett med stor sikkerhet. I en særdeles turbulent situasjon, preget av usikkerhet og stadig nye mål, er vår mening at prestasjonene i en ledergruppe vil forbedre seg betraktelig om ledergruppene opptrer mer i retning av team. Selv om vi tviler på at det er mulig å nå fasen *virkelig team*, mener vi at ledergrupper kan ha mye å vinne på å jobbe mer samordnet og helhetlig. Å jobbe samordnet og helhetlig kan ses på som en kapabilitet og noe som kan utvikles til å bli et konkurransefortrinn. For å få det til, mener vi at ledergruppen i større grad må utvikles til å bli en trenings- og læringsarena. De fleste oppgavene er daglige og ukentlige, operative og rutinemessige. Ledergruppen kan trene på å løse disse effektivt, mens de vanskelige oppgavene krever mye større bevissthet omkring kognitive prosesser og å utvikle ledelsesprosessen som en verdiskapende kapabilitet (Mintzberg et al. 2009).

Som oppsummering viser vi til et sitat fra Kjøde (1999: 9): «*Min erfaring er at det er i evnen til å skifte modus at en gruppes modenhet og evne til refleksjon, viser seg*».

# 5 Konklusjon og anbefaling

## 5.1 Konklusjon

Vår problemstilling har vært å finne hvilke konsekvenser desentralisering av konsernet i 2011 har hatt for den strategiske ledelse av Norske Skog Saugbrugs AS gjennom å stille forskningsspørsmål om hvordan desentralisering har påvirket ledergruppens arbeidsoppgaver og arbeidsprosesser.

Konsernet hadde to hovedhensikter med ”Modell 2011” og vår konklusjon må ses i lys av hovedhensikt 2 som var å øke effektiviteten i BU-ene gjennom å få ledergruppene til å ta større ansvar for strategi, kommersielle og finansielle oppgaver. Hovedmålet var å få bedre tilbakebetaling på investert kapital (ROI) og virkemidlene var endring av struktur, ledelse og kultur. Vi har lagt til grunn for oppgaven at konsernets hensikt var å oppnå utvikling av organisasjonen og har derfor målt resultat i forhold til definisjonen av en OU-prosess.

Vår hovedkonklusjon er at hensikt 2 i mindre grad er oppnådd. Ledergruppen jobber stort sett med de samme arbeidsoppgavene som før endringen. Vi har gjennom analysen ikke funnet at den jobber mer med strategi og salgsplanlegging, men fokuserer mest på økonomi og operasjonell effektivitet. Arbeidet med strategiske spørsmål følger i mindre grad metoder som er beskrevet i planskolene, men vi har funnet eksempler på mer fremvoksende strategiske beslutninger.

Ledergruppens arbeidsprosesser har i mindre grad endret seg. Faktisk viser resultatene nedgang i indikatorer på hva som kan beskrives som virkelige team. Vi har heller ikke funnet eksempler på at ledergruppen endrer modus etter hvilke arbeidsoppgaver den utfører. Med endring av modi, mener vi at ledergruppen for eksempel jobber mer som virkelig team når vanskelige strategiske saker drøftes.

Vi har registrert at konsernet har byttet administrerende direktør tre ganger etter at NSI modell 2011 ble innført. Vi tolker lederskiftene som konsekvens av at Saugbrugs ikke har nådd målene som ble satt i NSI modell 2011. Vi har ikke empiri som viser en direkte kobling mellom manglende økonomiske resultat og vår hovedkonklusjon, men vi kan heller ikke se bort fra at det er en sammenheng her.

Vi mener likevel å ha vist at det kan være årsakssammenhenger mellom vår hovedkonklusjon og de faktorene vi har analysert og drøftet. Vi mener at mulige årsaker til at lederatferden ikke har endret seg kan være som følger:

Den første årsaken knytter vi til at konsernet har valgt en topp-ned modell for gjennomføring av endringene med liten grad av involvering. Dette kan ha ført til at ledergruppen ikke fullt og helt har tatt eierskap til endringene, og dermed fortsatte å jobbe med de samme oppgavene som før.

Den andre årsaken mener vi kan knyttes til organisasjonsformen, der BU-salgsdirektør ikke har direkte myndighet overfor salgskontorene. Matriseorganisasjonen er komplisert og vår mening er at salgsdelen blir for perifer for BU-ledergruppe. Ledergruppen er i liten grad involvert i salgsprosessen, den kjenner ikke til CAA og den gir få strategiske føringer for salg, med unntak av salgsvolum. Den behandler i begrenset grad kundeservice og distribusjon på strategisk nivå.

Den tredje årsaken knytter vi til beslutningen om å ha en felles europeisk salgsstrategi. I konsern er det gode grunner til å ha felles strategier, men det blir et dilemma dersom det hindrer enkeltheter i å utvikle seg der de selv mener de kan oppnå mest. Et eksempel her er at konsernet styrer bedriftene sterkt gjennom sin kommersielle policy. Vår analyse viser at bedriftene ikke er involvert i utvikling av policyen, og at de bare må akseptere at slik er det. Den fjerde årsaken kan knyttes til at Saugbrugs kundemasse målt i gjenkjøp, er meget lojal. Tradisjonelt nysalg mot nye markeds- og kundesegment gjøres derfor i liten grad, mens mesteparten gjennomføres som relasjonssalg mot eksisterende kunder. Dette kommer sannsynligvis av det vi tidligere har nevnt som «terrorbalanse», der aggressivt salg kan utløse priskrig. Vi viser her til konsernets styring der pris er viktigere enn volum.

Vårt syn er at lojalitet og gjenkjøp er meget viktig, men at situasjonen fører til defensivt operativt salg og at salg dermed ikke blir spesielt interessant for ledergruppen på Saugbrugs. Den femte årsaken mener vi kan knyttes til ledergruppens sammensetning og samlede kunnskap om strategi og strategiutvikling.

En ledergruppe må selv ta initiativ til strategiske og kommersielle grep, uansett strategiske føringer. Vårt syn er at enhver ledergruppe har ansvar for egen arbeidsprosess og de oppgaver den vil jobbe med. I vår analyse er det imidlertid lite som tyder på at Saugbrugs ledergruppe selv har valgt en slik linje, men heller valgt å bruke mest energi og oppmerksomhet på operasjonell effektivitet. Strategiske beslutninger blir i mindre grad gjort planmessig, men



mer etter prinsippet om at «veien blir til mens vi går» eller beskrevet som preskriptiv strategiutforming.

Saugbrugs ledergruppe er imidlertid mer regelen enn unntaket. Forskning (Kjode, 1999) og erfaring viser at ledergrupper som regel verken jobber systematisk med strategi eller bruker effektive gruppe- og teamprosesser.

## **5.1 Anbefaling**

Vår anbefaling er at en omfattende endring som omstrukturering av konsern, bør gjennomføres som en styrt OU-prosess. Vi anbefaler at det brukes en metode med en kombinert topp–ned og bunn–opp prosess, med sterk grad av involvering og bred medvirkning.

Resultatet av medvirkning fører normalt til større grad av kollektiv forståelse, forankring og forpliktelse til endringen. Skal konsernet lykkes, må det selv ta ansvar for å kontinuerlig følge opp at prosessen blir fulgt opp, målt, evaluert og korrigert. Det er ikke tilstrekkelig å måle på sluttresultat, fordi det da kan være for sent å gjøre noe med rot-årsakene.

Norske Skogs organisasjonsmodell er faglig godt forankret, selv om det er betydelige utfordringer med å operere i matrise. Det kunne vært interessant å prøve ut en modell der Saugbrugs salgsdirektør fikk direkte kommandomyndighet over selgerne, men vi vil ikke anbefale det som løsning på nåværende tidspunkt. Årsaken til at vi ikke anbefaler endringer er at alle organisasjonsmodeller har fordeler og ulemper. Ulempene ved NSI modellen er ikke i første rekke struktur, men mer manglende kommunikasjon og samhandling. Dette er forhold som kan utvikles gjennom økt grad av samhandling og større åpenhet om salgsspørsmål. En mulig forbedring kan likevel være å forsterke med nøkkelpkunder ansvarlige innenfor gjeldende organisasjonsform. En annen forbedring vi anbefaler er at Saugbrugs ledergruppe tar et mer helhetlig ansvar for hele salgs- og distribusjonsprosessen. Ikke bare i et perspektiv rettet mot operasjonell effektivitet, men også mot muligheter for differensiering i verdikjeden. Her mener vi søken etter områder som kan gi konkurransefortrinn gjennom å være bedre enn konkurrentene, ikke bare billigere. Vi anbefaler også at det etableres prosedyrer for faste møter der salg, produksjon og distribusjon står på dagsorden. Dette bør gjøres både på ledergruppenivå, mellom salg og salgskontorene samt internt på Saugbrugs. Vi anbefaler at hovedsaken på møtene er fremtidsspørsmål (planer og prognoser), og mindre grad av rapportering av historiske data.

Vår anbefaling går også på at det bør være mulig å utvikle en overordnet europeisk salgsstrategi (CP) mer som føringer, og kombinere denne med bedriftenes egne salgsplaner. Med det mener vi at konsernet enten bør redusere føringene eller i mye større grad involvere bedriftenes ledergrupper i utvikling av den overordnede salgsstrategien. Ledergruppen på Saugbrugs bør involvere seg sterkere i CAA og hva dette betyr for bedriftenes inntektsbringende arbeid. CAA har avtalepunkt som i stor grad er påvirket av eller som påvirker kundenes servicegrad. Servicegrad er det nøkkeltallet som betyr svært mye for kundelojalitet. For Saugbrugs som har liten turnover i kundemassen, er dette kritisk viktig. Dersom ledergruppen involverer seg sterkere i salgsstrategi og avtalene mellom salg og bedrift, vil det også bidra til at egen læringseffekt vil øke og det igjen vil føre til endret atferd i ledergruppen. Vår mening er at den da blir i bedre stand til å koble operasjonell effektivitet mot kundekrav.

Vi anbefaler også at ledergruppen på Saugbrugs både tilføres kunnskap om- og gis trening i fagområder som strategi, salg og distribusjon. I tillegg anbefaler vi at den bør tilføres kunnskap om og gis trening i å veksle mellom å jobbe som enkeltledet arbeidsgruppe og som team.

Ledergrupper kan som kollektiv oppnå mye bedre resultat gjennom økt grad av samhandling. Dette er imidlertid ikke mulig å få til uten hardt og systematisk psykisk og fysisk arbeid. Vi anbefaler derfor at ledergruppen tilføres kunnskap og trening gjennom et planlagt utviklingsprogram hvor både fag (sak) og prosess er like viktig. Den faglige delen kan være et virkelig case, for eksempel å ta frem en strategisk plan, basert på preskriptive metoder og modeller. Programmets faglige del kan kombineres med hjelp til metodevalg og direkte kunnskapstilførsel om relevante tema, som salgs- og operasjonsplanlegging på strategisk og operativt nivå. Programmets prosessdel kan bygges opp med mål både for å kunne jobbe planmessig, men også å jobbe som et virkelig team.

Virkelige team bygges med grunnlag i teamprinsippet som går på at sammen kan gruppen oppnå mer enn hver og en kan klare alene (synergiprinsippet). At konkurranse splitter teamet, mens samhandling multipliserer teamet (samarbeidsprinsippet) og til sist at det å ha respekt for hverandres sterke sider bygger gruppens felles styrke (respektprinsippet). Et slikt program må gå over en viss tid (6 måneder) og kan riktig timet, kombineres med bedriftens egen plan- og budsjettprosess.

Selv om vi anbefaler et utviklingsprogram, tror vi ikke at det løser alle utfordringene. Vår intensjon er at et slikt utviklingsprogram, riktig gjennomført, kan bidra til å heve prestasjonene. Virkelig god blir ledergruppen først når den innser at alle møter også er en treningsarena for bedre prestasjoner.

### **5.3 Avsluttende kommentarer**

Vi har i vår masterstudie flere steder vist til at våre funn ikke er unike for Saugbrugs. Både teori og praksis viser at ledergruppers atferd generelt i stor grad påvirkes av annet og andre enn av ledergruppen selv.

Vi har også vist at det nødvendigvis ikke er noen automatisk sammenheng mellom en beslutning om desentralisering og endring av ledergruppers arbeidsatferd. Årsaker kan ligge i hvorvidt konsernet slipper «hånda på rattet» og om den lokale ledergruppen faktisk overtar rattet. Det kan gå på om ledergruppen er komplementært sammensatt med nødvendig strategisk, prosess- og sosial kompetanse.

Det kan være krevende å håndtere strategi og salgsplanlegging når et konsern bestemmer salgsstrategi med lite medvirkning fra den lokale ledergruppen. Velger en samtidig å organisere salget i matrise, skaper det mange prosessuelle og praktiske utfordringer. Matrise krever betydelig grad av kulturell forståelse, håndtering av lojalitetsspørsmål knyttet til hvem som skal ha «hånda på rattet», til lederskap og balanse i sosiale relasjoner. En sterk konsernstyring kan oppfattes at andre blir forfordelt, noe som igjen kan føre til at ledergrupper føler tap av selvråderett. Tap av selvråderett føles særlig sterkt for bedrifter med lang tradisjon for selvstyre og kan bli en hindring for samhörighet.

I tillegg mener vi at bruk av topp-ned modell for gjennomføring av omorganisering, med liten grad av involvering, kan føre til at ledergrupper ikke fullt og helt tar eierskap til endringene og dermed fortsetter å jobbe med de samme oppgavene som før.

Dersom vi skulle ha forsket videre, ville vi valgt å gått i dybden på to hovedområder: Det ene er knyttet til vår anbefaling om større grad av integrert planlegging av salg, produksjon og distribusjon. Integrert planlegging går inn i fagområdet Salgs- og operasjonsplanlegging (S&OP) og vår hypotese er at S&OP vil være et godt hjelpemiddel til å integrere salgsorganisasjonen og bedriftsorganisasjonen. I tillegg tror vi at mer vekt på prognosearbeid, vil tvinge organisasjonen til å tenke mer fremtid og i større grad mot

kundekrav. Kundekrav som ikke bare omhandler produktkvalitet, men også kundeservice, distribusjon, lager og dermed også økonomiske begrep som kapitalbinding.

Det andre området vi skulle ønske å forske mer på er hvordan ledergrupper håndterer deskriptiv strategiutforming. Preskriptive metoder er vel utprøvde og det finnes mye teori og mange metoder for analytisk og planmessig arbeid. Når det gjelder å jobbe med deskriptive metoder, har vi vist at de er mye mer sosialt og faglig krevende å jobbe med. Vår hypotese er at med en stadig sterkere omstillingstakt, vil ledergrupper kunne vinne mye på også å beherske deskriptive disipliner. De ville vært særlig opptatte av evnen til å lære i løpet av en utviklingsprosess og i større grad å kunne utnytte ulik kompetanse og utvikle unike kapabiliteter.

Dessverre tror vi at det er tilnærmet umulig for en gjennomsnittlig ledergruppe å jobbe samordnet med deskriptive metoder og som virkelige team.

Men - tenk om de hadde fått det til?

# Referanseliste

- Amundsen, O. og Kongsvik, T. (2008) *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Argyris, C. og Schön, D.A. (1995) *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. London: FT Press.
- Banken, K. og Solberg, S. L. (2002) *Markedsplanlegging*. Trondheim: Tapir Akademisk.
- Belbin, R.M. (1993) *Team roles at work*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
- Belbin, R.M. (1981) *Management teams. Why they succeed or fail*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
- Beshears, J. og Gino, F. (2015) *Leaders as Decision Architects*, Boston: Harvard Business Review Press, Mai 2015.
- Bø, I. og Schiefloe, P. M. (2007) *Sosiale landskap og sosial kapital. Innføring i nettverkstenkning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Clutterbruk, D. og Crainer, S. (1990) *Makers of Management. Men and Women Who Changed the Business World*. London: Guild publishers.
- Clegg, S., Kornberger, M. og Pitsis, T. (2011) *Managing & organizations. An introduction to theory & practice*. 3. utg. London: Sage Publications Ltd.
- Gottschalk, P. (2003) *Ledelse av intellektuell kapital*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hesselbein, F. og Beckhard, R. (2000) *The organizations of the future*, New York: John Wiley & Sons.
- Irgens, E. J. (2000) *Den dynamiske organisasjon*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Jacobsen, D.I. (2000) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannesen, A. et al (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Katzenbach, J.R. og Smith, D. (2006) *The discipline of teams*. New York: Collins Business.
- Katzenbach, J.R. og Smith, D. (2003) *The wisdoms of teams*. New York: Collins Business.
- Kjøde, A. (1999) *Teambygging og teamarbeid*. AFF Fagbulletin, Vol. 1, nr. 2.
- Lai, L. (2013) *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mintzberg, H. (2011) *Managing*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Mintzberg, H. et al (2009) *Strategy safari*. 2. utg. Harlow: Pearson Education Limited.
- Neilson, G.L et al. (2008) *The secrets to successful strategy execution*, Boston: Harvard Business Review Press, Juni 2008.
- NSI New Operating Model June 2011. Norske Skog interndokument.
- Norske Skog (2015) regnskapstall hentet fra <http://www.norskeskog.com/Investors/Investorer-Norsk/Rapporter.aspx> , 15 november 2014
- Northouse, P.G. (2007) *Leadership. Theory and practice*. London: Sage Publications.
- Pfeffer, J. og Sutton, R. (2006) *Hard facts, dangerous half-truths & total nonsense*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Porter, M.E. (1992) *Konkurransefortrinn*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Porter, M.E. (1996) *What is Strategy?* Boston: Harvard Business Review Press, November-Desember 1996.

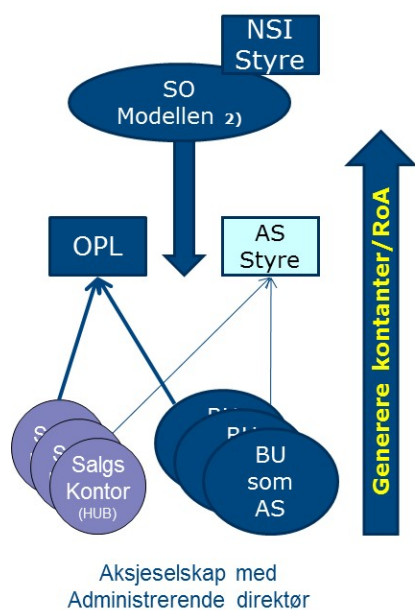
- Reichheld, F.F. (1996) *The loyalty effect*. Boston: Harvard Business School Press.
- Roynor, M. og Ahmed, M. (2013) *Three rules for making a company truly great*, Boston: Harvard Business Review Press, April 2013.
- Ryald, L.J. et al (2007) *What marketing can learn from Supply Chain Management?* Journal of Service Research  
<http://www.sagepub.com/brennan2e/Resources%20for%20students/Online%20journal%20readings/Chapter%209%20journal%20article.pdf>
- Røvik, K.A. (2007) *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Schiefloe, P.M. (2011) *Mennesker og samfunn*. Trondheim: Fagbokforlaget.
- Schiefloe, P.M. (2014) *Analyzing and developing organizations: The Pentagon approach* (preliminary version). Trondheim: NTNU Samfunnsforskning AS.
- Skorstad, E. (2008) *Rett person på rett plass*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Strandgaard et al. (1995) *Det samarbejdende menneske – teambuilding for den «Den lærende Organisation»* København: Industriens forlag.
- Strebel, P. (2000) *Focused energy. Mastering buttom-up organization*. New York: John Wiley.
- Thompson, G. (2000) *Situasjonsbestemt ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Wight, O. (2010) *Transitioning from S&OP to IBP*, [https://www.oliverwight-eame.com/en-GB/news-events/white\\_papers\\_brochures/m/product/view/6](https://www.oliverwight-eame.com/en-GB/news-events/white_papers_brochures/m/product/view/6)
- Wille, G.E. (1996) *Industriell markedsføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Zoltners, A. et al, (2006) *Match Your Sales Force Structure to Your Business Life Cycle*, Boston: Harvard Business Review Press, Juli-August 2006.

Aasen, T.M. og Amundsen, O. (2011) *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Akademisk.



# Vedlegg 1 – NSI New Operating Model 2011

Sammendrag:

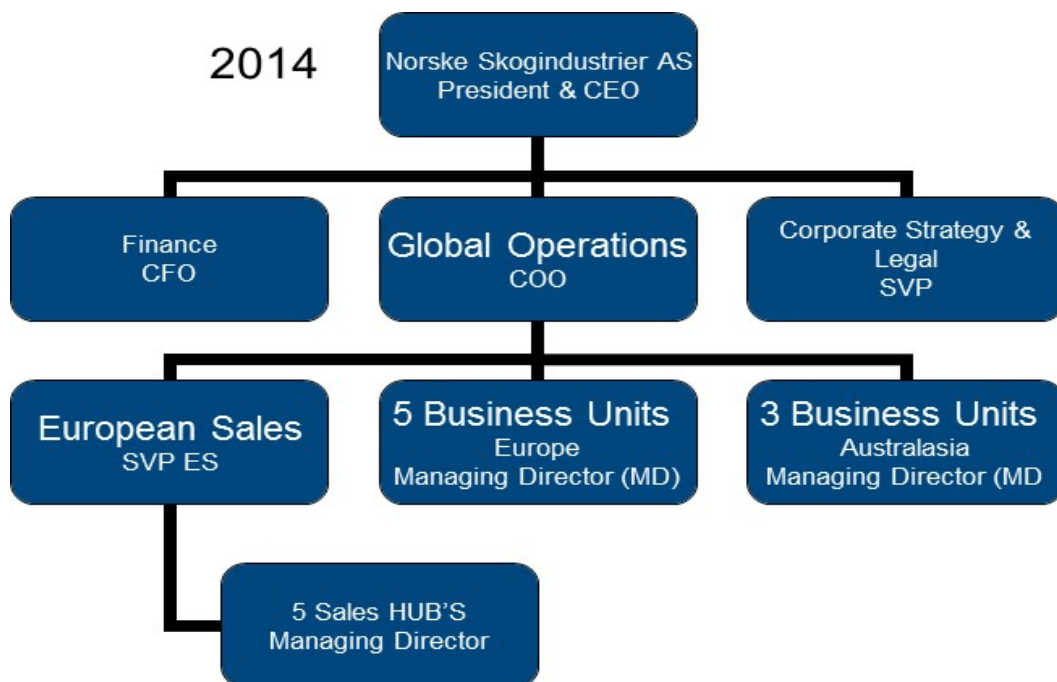


4

- **Prinsipp:**
  - Delegering av avgjørelsesmyndighet og ansvar til lavest mulig nivå gjennom bla nedbygging/ending av konsern og fellesfunksjoner (innkjøp, salg og kundeoppfølging, økonomi, logistikk, nsiFocus)
  - BU (AS = Business Unit) operasjoner koordineres av Operativ Planning Meeting (OPL)
- **Hensikt:**
  - Større frihet og selvstendighet. Synliggjøre virkelig bidrag. Bunnlinje og balanse
  - Skal gi ledelseskraft og myndiggjøre (Empowerment) lokalt
  - Skal stimulere til eierskap og nytenking (Entrepreneurship) i hele bedriften
- **Konsekvens:**
  - Administrerende direktør (AD) har fått totalansvar og spesielt ansvar for generering av kontanter
  - Suksess måles etter 1) Profit & loss, 2) Balance Sheet, 3) Cash Management, 4) Working Capital
  - BU må ta mye større strategisk og selvstendig ansvar
  - Saugbrugs eksponeres for omgivelsen på annerledes måte
  - Fører til ny arbeidsdeling, rolleendringer og endring av arbeidsform og derved struktur
  - Krever annerledes kompetanse

\*BU/forretningsenhet = papirfabrikker

## Vedlegg 2 – Organisasjon Norske Skog<sup>34</sup>



<sup>34</sup> Norske Skog Saugbrugs er en av 5 Business Units, Europe.

## Vedlegg 3 – Organisasjonsutvikling (OU)

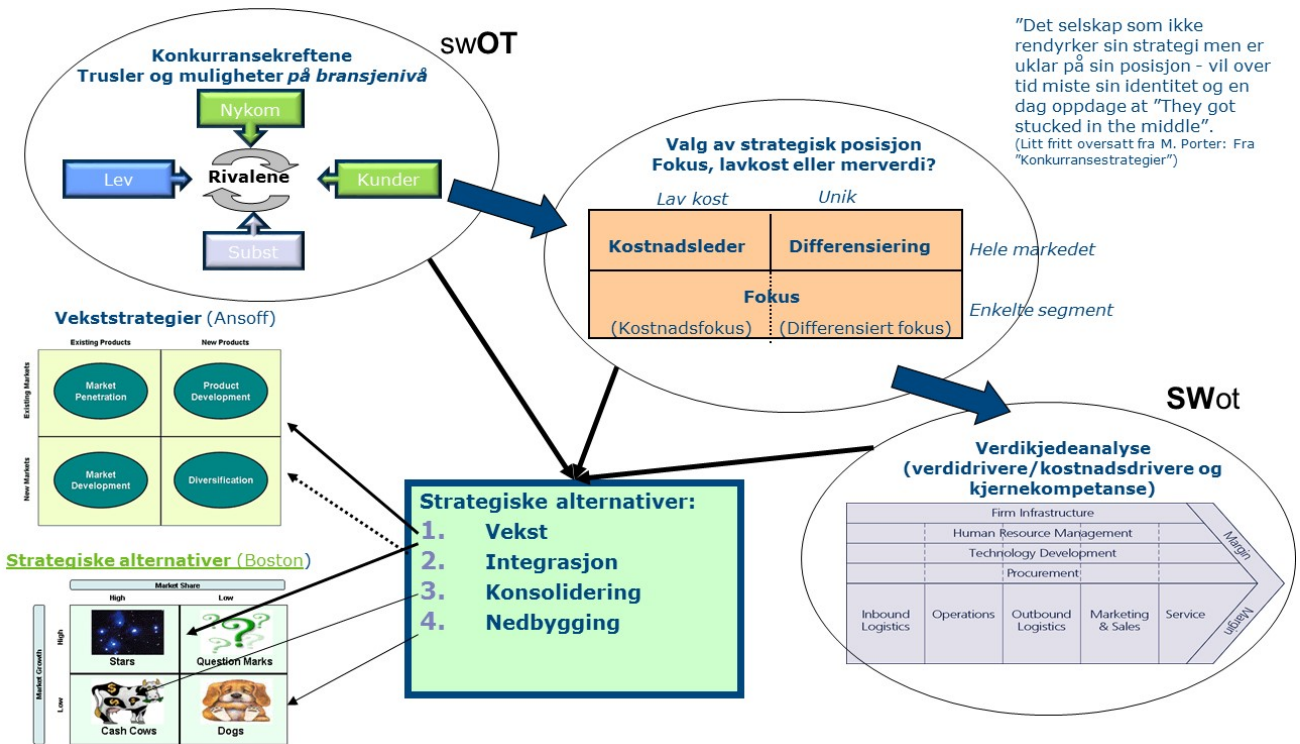
Organisasjonsutvikling (OU) er karakterisert ved:

- 1) at det er en langvarig, planlagt innsats, basert på en overordnet strategi
- 2) at det benyttes konsulenter som etablerer en relasjon til klientene som er preget av likeverdig samarbeid
- 3) at det benyttes et aksjonsforskningsperspektiv
- 4) at arbeidsgruppen er en sentral innfallsvinkel for endring
- 5) at atferdsteori benyttes som grunnlag
- 6) at målet er å endre organisasjonskultur og prosesser slik at organisasjonen blir ”refleksiv”, med andre ord at den selv kan vurdere framtidige endringsbehov, i tillegg til at man oppnår større effektivitet

Kilde: Amundsen og Kongsvik (2008:39)

# Vedlegg 4 – ”Verktøy” for preskriptiv strategiutforming

Sammendrag av ulike «verktøy» som brukes i preskriptiv strategiutforming.



## SWOT



I følge Store Norske leksikon er en SWOT analyse:

«en metode for å identifisere og forstå hva som kan være en bedrifts sterke og svake sider og hva som kan være markedsmessige muligheter og trusler. SWOT er en forkortelse for strength, weakness, opportunities, threats».

Metoden består av en ekstern analyse (muligheter og trusler) på makronivå (økonomiske, teknologiske, juridiske, demografiske, politiske, sosiale og kulturelle forhold) og på aktørnivå (kunder, konkurrenter, leverandører og distributører), og en intern analyse (sterke og svake sider) der en søker å identifisere forhold som kan videreutvikles til varige konkurransefortrinn og forhold som kan svekke konkurranseevnen, f.eks. ved hjelp av en verdikjedeanalyse».

## Vedlegg 5 – Prisreduksjon kontra dekningsgrad

Pris-reduksjon i %	Dekningsgrad								
	5 %	10 %	15 %	20 %	25 %	30 %	35 %	40 %	50 %
2.0	67	25	15	11	9	7	6	5	4
3.0	150	43	25	18	14	11	9	8	6
4.0	400	67	36	25	19	15	13	11	9
5.0		100	50	33	25	20	17	14	11
7.5		300	100	60	43	33	27	23	18
10.0			200	100	67	50	40	33	25
15.0				300	150	100	75	60	43

Kilde: Banken og Solberg (2002)

# Vedlegg 6 – Intervjuguide

## 1. Først noen fakta spørsmål om deg:

- a. Hvilken formell utdanning har du? Nivå/grad og studiested.
- b. Hvor lenge har du jobbet på Saugbrugs?
- c. Hvilke stillinger har du hatt?
- d. Hvor lenge har du vært medlem av ledergruppen (FL)?

## 2. Introduksjon:

- a. **Rent generelt, i hvilken grad involverte konsernet deg eller FL i planlegging og gjennomføring av omorganiseringen i 2011 før beslutning ble fattet?**
  - *Hvis ja, hvilke innspill ga dere?*
  - *Hvis nei, hva er ditt syn på å ikke bli involvert?*
- b. **Ble det klargjort hva som var bakgrunnen for endringen og hvorfor det skulle gjøres?**

## 3. Overgangsspørsmål:

En slik omorganisering kan ses på som et organisasjonsutviklingsprosjekt (OU), som ofte følger visse steg.

- a. **Ble det lagt noen planer for hvordan OU prosjektet skulle planlegges, ledes, gjennomføres og følges opp?**
- b. **Er det blitt gjort noen målinger av effekt og/eller evalueringen eller endringer underveis i prosessen?**

## 4. Nøkkelspørsmål:

1. Struktur/generell organisering:

- a. **Hvilke fordeler ser du for Saugbrugs med den delegerte og desentraliserte NSI organisasjon 2011?**
- b. **Hvilke ulemper ser du for Saugbrugs med den delegerte og desentraliserte NSI organisasjon 2011?**
- c. **Som du vet er salgsapparatet organisert under konsernet som egne**

**enheter (AS) og rent praktisk jobbes det i en slags matrise BU/HUB.**

- i. Hvordan synes du denne organiseringen fungerer?
- ii. Hvilke fordeler ser du ved en slik organisering?
- iii. Hvilke ulemper ser du ved en slik organisering?

2. Markeds-, kunde- og salgsplanlegging:

**a. Etter ditt syn, hvem er det som har hovedansvaret for markeds- og salgsstrategi og for salgsplanlegging?**

**b. I hvor stor grad er ledergruppen involvert i å utvikle føringer til bedriftens markeds- og salgsplanlegging? F. eks føringer innen:**

- i. *Hvilke markedssegment som dere skal operere innenfor?*
- ii. *Hvor ofte gjør ledergruppen i felleskap markeds-/produktanalyse over aktuelle produkter/markeder, la oss si 1-4 år fremover?*
- iii. *Hvilke kundesegment som skal finnes innenfor hvert markedssegment?*
- iv. *Overordnet analyse av kundesegmentenes kjøpskriterier, deres ulike behov og hvordan dette henger sammen?*
- v. *Analyse av og drøftinger om hvilke forhold som påvirker prisfastsettingen på de ulike markedene?*
- vi. *Føringer for hvilken prisstrategi dere vil følge?*

**c. I hvilken grad har du vært med på å drøfte og beslutte på Commercial Agency Agreement/CAA? (Som er avtalen som regulerer forholdet mellom Saugbrugs og HUB's)**

3. Strategi:

**a. På hvilken måte har endringen i 2011 påvirket FL's jobbing med strategiske spørsmål?**

**b. Hvem er det som «holder hånden på rattet» når det gjelder f. eks:**

- i. *Bransjeanalyse? (Porter)*
- ii. *Avklaring av strategisk posisjonering?*
- iii. *Scenarioanalyser med grunnlag i ulike faktorer i omgivelsene og eksterne rammebetingelser i perspektiv 1-4 år?*
- iv. *Overordnet målbilde med styringsmål: Visjon, forretningside, verdiplattform og hovedmål?*

**c. Konsern styrer bedrifter på ulike måter, ofte gjennom strategiske føringer.**

**i. Hvilke er de mest vanlige strategiske føringer konsernet legger på Saugbrugs? (Hvor sterke er de?)**

**ii. En føring er Commercial Policy (CP). Vi lurte på i hvilken grad**

- har ledergruppen vært med på å utforme/påvirke konsernets CP?**
- iii. På hvilken måte anser du at CP gir føringer for strategiarbeidet, herunder for salgs- og for markedsplanlegging?**

#### **4. Ledergruppe som team – generelt**

- a) Intro og kort gjennomgang av teamanalysen gjort i 2009, samt gjennomgang av spørsmålene som ble stilt
- b) Spørsmål:
  - 1) Mål og retning (I hvilken grad vurderte ledergruppen sine mål, revurderte dem og omformulerte dem?)
  - 2) Ledergruppens oppfatning av andres forhold til ledergruppen
    - a. (Hvordan er Ledergruppens oppfatning av de andre /omgivelsene?)
  - 3) Ledergruppens forhold til andre (Hvordan er Ledergruppens forståelse av bl.a. egen plass i organisasjonen?)
  - 4) Ledergruppens roller (Hvordan er Ledergruppens forståelse for de forskjellige medlemmenes roller?)
  - 5) Normer og regler (Hvordan er Ledergruppens evne til å skape rammer for atferd, herunder bl.a. beslutnings- og kommunikasjonsprosesser?)
  - 6) Møter (Hvordan vurderer ledergruppen sin egen evne til å avvikle møter på en strukturert og effektiv måte?)
  - 7) Kommunikasjon og konflikter (Hvordan er Ledergruppens evne til å bl.a. bruke dialog istedenfor diskusjon?)
  - 8) Kreativitet og problemløsning (Hvordan er Ledergruppens evne til å bryte med tradisjonelle oppfatninger og finne nye veier?)
  - 9) Innlæring – intern, feedback (Hvordan er Ledergruppens evne til å gå inn i egne prosesser og forbedre dem?)
  - 10) Klima - sosiale relasjoner (Hvordan er Ledergruppens innbyrdes relasjoner, herunder evne til å bl.a. evaluere sine sosiale relasjoner?)

Se disse spørsmålene i relasjon til: 1) Størrelse på ledergruppen, 2) komplementær sammensetting 3) forpliktelse på hensikt, 4) felles mål, 5) enighet om arbeidsmåte og 6) individuell og gjensidig forpliktelse både på resultat og på prosess.



## **5. Avslutning:**

Andre saker eller spørsmål som du ønsker å belyse?

Takk for tiden din og takk for intervjuet.

## Vedlegg 7 - Salg i matriseform

COO		Corporate Vice President Commercial				CellMark
		HUB UK&I Managing Director	HUB CE Managing Director	HUB WE Managing Director	HUB SU Managing Director	NorCell Managing Director
Managing Director BU 1	BU 1 Sales Director	HUB: Front line Sales	HUB: Front line	HUB: Front line	HUB: Front line	
		HUB: Inside sales BU: OFT	HUB: Inside sales BU: OFT	HUB: Inside sales BU: OFT	HUB: Inside sales BU: OFT	? BU: OFT
Managing Director BU 2	BU 2 Sales Director	HUB: Front line Sales	HUB: Front line	HUB: Front line	HUB: Front line	
		HUB: Inside sales BU: OFT	HUB: Inside sales BU: OFT	HUB: Inside sales BU: OFT	HUB: Inside sales BU: OFT	? BU: OFT
Managing Director BU 3	BU 3 Sales Director	HUB: Front line Sales	HUB: Front line	HUB: Front line	HUB: Front line	
		HUB: Inside sales BU: OFT	HUB: Inside sales BU: OFT	HUB: Inside sales BU: OFT	HUB: Inside sales BU: OFT	? BU: OFT

# Vedlegg 8 – Områder for analyse av ledergruppen

	OMRÅDE	BESKRIVELSE
A	Mål og retning	Ledergruppens evne til løpende å vurdere sine mål: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revurdere dem og omformulere dem</li> <li>▪ Betydning av enighet og gjensidig forståelse av målene</li> </ul>
B	De andres forhold til ledergruppen	Omfatter ledergruppens oppfatning av de andre/omgivelsene: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aksept av ledergruppen</li> <li>▪ Lyst til å gi tilbakemelding til- og til å samarbeide med ledergruppen</li> <li>▪ Vurdere omfanget av den informasjon som omgivelsene gir ledergruppen</li> </ul>
C	Ledergruppens forhold til de andre	Ledergruppens forståelse av: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Egen plass i organisasjonen</li> <li>▪ Innflytelsesmuligheter</li> <li>▪ Mulighet for å skape resultater i hele organisasjonen</li> <li>▪ Evne og åpenhet til å formidle sine resultater til andre</li> <li>▪ Å kunne være en modell for andre</li> </ul>
D	Ledergruppens roller	Ledergruppens forståelse for de forskjellige medlemmenes roller: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ledergruppens evne til å utnytte forskjellene</li> <li>▪ Betydning av toleranse og respekt</li> </ul>
E	Normer og regler	Ledergruppens evne til å skape rammer for atferd, herunder: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Håndtering av beslutnings- og kommunikasjonsprosesser</li> <li>▪ Avstemming av den enkeltes atferd med ledergruppens</li> </ul>
F	Møter	Vurdere ledergruppens evne til å avvikle møtene på en strukturert og effektiv måte, herunder: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evnen til å formulere en god dagsorden</li> <li>▪ Til å lytte og bygge videre på andres tanker</li> <li>▪ Samt evnen til å holde fast på energien hos alle under møtene</li> </ul>
G	Kommunikasjon og konflikter	Ledergruppens evne til å: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gå i dialog, istedenfor diskusjon</li> <li>▪ Bruke aktiv lytting for å forstå andres "kart over verden"</li> <li>▪ Håndtere konflikter og bruke "jeg-budskaper"</li> </ul>
H	Kreativitet og problemløsning	Ledergruppens evne til å bryte med tradisjonelle oppfatninger og finne nye veier: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ledergruppens bruk av metodisk problemløsning, bruk av planlegging før handling</li> <li>▪ Ledergruppens bruk av metoder for å fremme kreativitet</li> </ul>
I	Innlæring - intern feedback	Ledergruppens evne til å gå inn i egne prosesser og forbedre dem: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kunne ta læringspoeng og se nytten av det en kan</li> <li>▪ Ledergruppens evne til å trene hverandre og til å lære</li> </ul>
J	Klima - sosiale relasjoner	Ledergruppens innbyrdes relasjoner, herunder evne til å: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluere sine sosiale relasjoner</li> <li>▪ Styrke den enkeltes - /hverandres autoritet</li> <li>▪ Vise gjensidig tillit og anerkjennelse</li> </ul>

## Vedlegg 9 – Forkortelser

<b>Forkortelse</b>	<b>Forklarende tekst</b>
AD	Administrerende Direktør
AS	Aksjeselskap
BU	Business Unit (forretningsenhet)
Balance Sheet	Balanse i regnskapet
CAA	Commercial Agreement
CP	Commercial Policy (Norske Skog kommersielle retningslinje, <a href="http://no.wikipedia.org/wiki/Policy">http://no.wikipedia.org/wiki/Policy</a> )
FE	Forretningsenhet
FL	Ledergruppen i Saugbrugs
HQ	Headquarters (hovedkontor)
KAM	Key Account Manager (Nøkkelukundeleder eller nøkkelukdekonsulent)
LO	Landsorganisasjonen i Norge
NSI	Norske Skogsindustrier ASA
OU	Organisasjonsutvikling eller Organisasjonsutviklingsprosess
Profit & loss	Driftsresultat
ROI	Return On Investment (Avkastning på investering)
SC	Super calandered paper. Superkalandering er overflatebehandlingsprosess der papir blir glittet eller satinert i en spesiell maskin
SD	Salgsdirektør
SVPC	Senior Vice President Commercial
Working capital	Arbeidskapital