

Tor Hunderi Stemland og Lacrimioara Codreanu

Styringsystemer og identitet i organisatoriske endringsprosesser

En casestudie av Siemens AS

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Per Christian Ahlgren

Mai 2022

Tor Hunderi Stemland og Lacrimioara Codreanu

Styringsystemer og identitet i organisatoriske endringsprosesser

En casestudie av Siemens AS

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Per Christian Ahlgren
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

Sammendrag

Organisasjoner eksisterer i dag i en verden preget av hurtige endringer og må derfor tilpasse seg for å overleve i markedet. Når de ansatte endrer seg i takt med sin organisasjon, påvirkes deres identitet som medlemmer i organisasjonen? Denne masteroppgaven forsøker å svare på hvordan bruk av styringssystemer i organisasjoner påvirker ansattes identitetsfølelse gjennom en endringsprosess, og søker derfor å rette fokus på det menneskelige i endringsprosessen.

Vår problemstilling lyder:

“Hvordan påvirker bruk av styringssystemer identitetsfølelsen til ansatte i en organisasjon gjennom en endringsprosess?”

For å svare på dette baserer vi oppgaven på to hovedteorier, en relatert til styringssystemer og en relatert til identitetsendring. For å analysere styringssystemer har vi benyttet oss av Simons' (1995b) bok “Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal”. Denne boken presenterer et nyttig rammeverk for å vurdere en organisasjons styringssystemer. For å analysere identitetsendring har vi brukt Skærbæk og Thorbjørnsens (2007) artikkel “The Commodification of the Danish Defence Forces and the Troubled Identity of its Officers”. Her finner vi en modell som er godt egnet for å analysere endring i identitet over tid. Vår studie er en casestudie av Siemens AG, som i 2020 gikk gjennom en stor endring da selskapet skilte ut en stor del av sitt forretningsområde gjennom et nytt selskap, Siemens Energy. Studien er begrenset til Siemens' avdeling i Trondheim, da det var her bedriften gjennomgikk mest endringer i Norge. Vi har gjennomført 9 dybdeintervjuer med ledere og ansatte i Trondheim som danner datagrunnlaget for vår analyse.

Funnene viser at organisasjonens bruk av styringssystemer har påvirkning på hvordan identitetsfølelsen til ansatte endrer seg gjennom hele endringsprosessen. Et sterkt fokus på styring gjennom grensesystemer kan gjøre at identiteten til ansatte svekkes, mens styring gjennom trossystemer kan ha en balanserende effekt. Mangel på informasjonsutveksling mellom ulike nivåer i organisasjonshierarkiet er den viktigste faktoren i å forklare hvorfor identiteten har blitt svekket i vår case, og stammer fra et sterkt fokus på styring gjennom grensesystemer. Identiteten gjennomgår størst endring underveis i splittelsesprosessen, men vender tilbake til hvordan den var før et par år senere. Årsaken til dette knyttes til et økt fokus på styring gjennom trossystemer i etterkant av endringen, samt at endringsprosesser krever tid for at ansatte skal omstille seg.

Abstract

Organizations today exist in a world that is rapidly changing, and therefore need to adapt to survive. Do employees who adapt to the changes in their organization experience change in their identity as members of the organization? This master thesis seeks to answer how the use of management control systems (MCS) in organizations affect the identity of employees during an organizational change, and thus attempts to shed light on the human aspect during change. Our problem to be addressed is:

“How does the use of MCS affect the identity of employees during an organizational change?”

To answer this we use two main theories from the fields of management control and identity change. To analyze the management control part of the problem we use the theories presented in Simons' (1995b) book “Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal”. This book presents a framework for analyzing the MCS used by an organization. As for the identity change aspect of our thesis we utilize theories presented in Skærbæk & Thorbjørnsens (2007) paper “The Commodification of the Danish Defence Forces and the Troubled Identity of its Officers”. The paper includes a model well suited for analyzing change in identity through time. Our research is a case study of Siemens AG, who in 2020 went through a massive organizational change when a carve-out led to the creation of a new company, Siemens Energy. Our study is limited to the Trondheim branch of Siemens, where the biggest changes took place in Norway. We use the data generated from nine in-depth interviews as the basis of our analysis.

Our findings show that the use of MCS in organizations affects the identity of its employees during the organizational change process. When the use of boundary control systems is too great, the employees' sense of identity is reduced. On the other hand, the use of belief control systems could counteract this effect on the sense of identity. In our study, a strong focus on the use of boundary control systems led to a sharp decline in the sense of identity of the employees during the change process. The biggest contributor to this decline was difficulties in exchanging information between the hierarchical levels of the organization. The sense of identity returns to pre-change levels in the years following the carve-out, due to two main reasons. The first is an increase in the use of belief control systems in the aftermath of the change. The second is a result of employees needing sufficient time to adapt to their new environment.

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på forfatterens status som studenter, en periode av livet som har vært både spennende, lærerik og krevende. Særlig under skrivingen av masteroppgaven har det vært mye å gjøre, da en av oss har vært i en fulltidsstilling og den andre har jobbet deltid. Vi har hatt perioder hvor det har sett vanskelig ut å rekke alt som skal gjøres, men etter en solid innsats gjennom hele semesteret har vi nå fullført en masteroppgave vi er stolte av.

Vi synes samarbeidet under skrivingen har vært veldig bra, og vi har begge vært fleksible for å tilrettelegge for hverandres timeplaner. Vi to forfattere har nokså ulike personligheter, men dette føler vi at har hjulpet oss gjennom stadige diskusjoner og ulike syn på ting. Vi har også vært på samme bølgelengde når det gjelder tidsbruk på oppgaven, noe som har ledet til mange helger og kvelder på kontoret for å veie opp for tapt tid i hverdagen.

Vi vil rette en stor takk til ledere og ansatte i Siemens som har vært svært samarbeidsvillige og engasjerte i vårt prosjekt. Deres hjelp og tiden dere har gitt til intervjuer og samtaler har vært grunnlaget for hele oppgaven. Vi vil også takke vår veileder Per Christian Ahlgren for enormt nyttige tilbakemeldinger hver gang vi har trengt det, grundige forslag til forbedringer underveis og for å ha hatt en motiverende innstilling til vår oppgave helt fra starten.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Tor Hunderi Stemland og Lacrimioara Codreanu

Trondheim, 24. Mai 2022

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Problemstilling og avgrensning	2
1.2 Beskrivelse av case	3
1.2.1 Forretningsområdene	4
1.3 Oppgavens oppbygging	6
2.0 Teori	7
2.1 Del 1 - Tidligere forskning	7
2.1.1 Økonomistyring	7
2.1.2 Tidligere forskning på company carve-outs.....	9
2.1.3 Organisasjonsidentitet.....	10
2.2 Del 2 - Teori	13
2.2.1 Styringsrammeverket - “Levers of control”	13
2.2.1.1 Diagnostiske styringssystemer	14
2.2.1.2 Grensesystemer	16
2.2.1.3 Trossystemer	17
2.2.1.4 Interaktive styringssystemer.....	18
2.2.1.5 Samspillet mellom de fire spakene.....	19
2.2.2 Avgrensning av identitetsbegrepet.....	20
2.2.2.1 Empowerment	21
2.2.2.2 Sosial tilhørighet	21
2.2.2.3 Kultur for åpenhet	22
2.2.3 Skærbæk og Thorbjørnsen (2007) - Analytisk rammeverk.....	22
2.2.3.1 Problematisering.....	22
2.2.3.2 Interessement.....	22
2.2.3.3 Enrolment.....	23
2.2.3.4 Mobilisering	23
2.2.4 Styring eller ledelse?.....	24
3.0 Metode	26
3.1 Forskningsopplegg og forskningstilnærming	26
3.2 Valg av metode	27
3.3 Intervjuer	28
3.3.1 Utforming av intervjuguide.....	29
3.3.2 Seleksjon av forskningsdeltagere.....	29
3.3.3 Gjennomføring av intervjuer.....	31
3.3.4 Transkribering.....	31

3.3.5 Tematisk analyse.....	32
3.3.6 Kvalitet på intervju	33
3.4 Utfordringer knyttet til forskning på egen arbeidsplass.....	33
3.5 Ivaretagelse av datasikkerhet for forskningsdeltagerne.....	34
3.6 Analysering.....	35
3.7 Evaluering og kvalitet av valgt forskningsdesign.....	36
3.8 Forskningsetikk	37
4.0 Empiri.....	39
4.1 Siemens' endringshistorie i et nøtteskall	39
4.2 Har ansatte fått en sjanse til å fordøye hva som skjer?.....	41
4.3 Hvordan organiseres beslutningsmyndigheten i Siemens?.....	42
4.4 Bedriftskultur i møte med endringsprosessen.....	47
4.5 Inntrykk underveis i splittelsen.....	51
4.6 Inntrykk etter splittelsen	55
4.7 Oppsummering av empiriske data	57
5.0 Analyse og diskusjon	59
5.1 Del 1 - Styringssystemer i Siemens	59
5.1.1 Diagnostisk styringssystem.....	60
5.1.2 Grensesystemer	61
5.1.2.1 Organisasjonsstruktur.....	61
5.1.2.2 Prosedyrer og regler	62
5.1.3 Trossystemer	63
5.1.4 Interaktive systemer	65
5.1.5 Oppsummering del 1.....	67
5.2 Del 2 - Identitetsendring gjennom splittelsesprosessen.....	68
5.2.1 Problematisering	70
5.2.2 Interessement	71
5.2.3 Enrolment.....	73
5.2.4 Mobilisering.....	75
5.2.5 Årene etter endringen.....	76
5.2.6 Oppsummering del 2.....	77
5.3 Del 3 - Kobling mellom styringssystemer og identitetsendring	79
6.0 Konklusjon.....	84
6.1 Bidrag og videre forskning	86
7.0 Referanseliste	88
8.0 Vedlegg	95

Tabelloversikt

Tabell 1: Forskningsdeltagere, side 30

Tabell 2: Koder og hovedkategorier fra analyse, side 32

Figuroversikt

Figur 1: Omstrukturering i Siemens, side 5

Figur 2: Identitetsendring under problematiseringsfasen, side 71

Figur 3: Identitetsendring under interessementfasen, side 73

Figur 4: Identitetsendring under enrolmentfasen, side 75

Figur 5: Identitetsendring under mobiliseringsfasen, side 76

Figur 6: Identitetsendring to år etter splittelsen, side 77

Figur 7: Identitetsendring oppsummert, side 78

1.0 Innledning

Organisasjoner i dag eksisterer i et marked som er under konstant endring. Globalisering, digitalisering, og global oppvarming er eksempler på dette. For at orgakostnadsniasjoner skal henge med på endringene rundt seg må de selv være tilpasningsdyktige og endre seg i takt med omgivelsene. Ettersom målet til organisasjoner ofte er profitt kan det være fristende for ledere å gjennomføre store endringer som raskt vil gjøre selskapet mer tilpasset endringene i markedet. Endringer i organisasjoner kan gi bedre finansielle resultater, men det er også faktorer som ikke vises i regnskapet som påvirkes. Ansatte som har vært i en organisasjon over lengre tid utvikler en identitetsfølelse knyttet til organisasjonen (Gioia, Patvardhan, Hamilton & Corley, 2013). Endringer i organisasjonen kan føre til at ansattes identitetsfølelse også endrer seg (Skærbæk & Thorbjørnsen, 2007).

Ifølge Simons (1995a) og Merchant (1982) brukes styringssystemer som mekanismer for å håndtere organisasjonsendringer og situasjoner som involverer strategiske endringer. Kaplan (1991) sier at styringssystemer gjør det mulig å tilpasse seg endringer i omgivelsene, samt evaluere prestasjoner og profitt til produktene og kundene. Hvordan styringssystemene brukes under store endringer i organisasjoner kan påvirke hvordan de ansatte reagerer på endringene, og øke graden de ansatte engasjerer seg i endringsprosessen (Faupel & Süß, 2018). I nyere tid har dette synspunktet blitt beriket med ulike bidrag, og påvirkningen av psykososiale og kulturelle aspekter ble viktige nøkkelvariabler i styringen av organisasjoner. Disse trendene gjør at det vil være interessant å undersøke sammenhengen mellom bruk av styringssystemer og hvordan dette påvirker de ansatte under en organisatorisk endringsprosess.

Denne masteroppgaven søker derfor å gjøre rede for hvordan styringssystemer brukes i store organisatoriske endringsprosesser, og hvordan identiteten til de ansatte i en organisasjon påvirkes av bruken av styringssystemer. For å gjennomføre en masteroppgave om store organisatoriske endringer vil vi gjøre en casestudie av Siemens AS (heretter Siemens), som i 2020 gjennomgikk en omfattende endringsprosess. De gjennomgikk en company carve-out, som vil si at store deler av deres forretningsenheter ble skilt ut i et nytt selskap, Siemens Energy (Parhankangas & Arenius, 2002). Siemens er en av de mange bedriftene som aktivt jobber med endringer i strategi for å kunne møte dagens krav. De siste endringene for Siemens hadde som mål å legge grunnlaget for en bærekraftig økonomisk vekst og skjer som

et ledd i at konsernet ønsker å gjøre Siemens sine virksomheter raskere og mer fleksible. Vår studie vil fokusere på Siemens sin avdeling Smart Infrastructure i Trondheim.

“En av våre strategiske ambisjoner i Siemens-konsernet er å utvikle en sterkere kultur for innovasjon og endring. Vår kultur skal preges av eierskap, likeverd, respekt og gjensidig tillit.” (Siemens AS, 2021)

Motivasjonen bak oppgaven var å se på noe som var relatert til hvordan prosessen har blitt håndtert av ledere og hvordan dette har påvirket de ansatte som plutselig fikk nye arbeidsoppgaver, ledere og mistet sine kollegaer. Dette kan endre på for eksempel organisasjonsstrukturen, lojaliteten til de ansatte, hvor sterk tilhørighet de føler til organisasjonen. Vi finner dette temaet veldig interessant da Siemens er i en bransje som har komplekse styringssystemer, og som er i en kontinuerlig endring. Siemens har gjennomført flere store omorganiseringer gjennom sin lange historie, og hvordan en så etablert organisasjonsidentitet har kontinuerlig endret seg i takt med organisasjonen og de som jobber i den er viktig å undersøke for å kunne styre slike endringsprosesser bedre.

1.1 Problemstilling og avgrensning

I denne oppgaven ønsker vi å undersøke hvordan identitetsfølelsen til de ansatte har endret seg i løpet av splittelsen, med fokus på ledelsens bruk av styringssystemer. På bakgrunn av dette har vi formulert følgende problemstilling:

“Hvordan påvirker bruk av styringssystemer identitetsfølelsen til ansatte i en organisasjon gjennom en endringsprosess?”

For å løse problemet som er formulert i problemstillingen har vi valg å dele den i to og strukturerer oppgaven heretter. I den første delen av oppgaven svarer vi på delproblemstilling 1 og i den andre delen svarer vi på delproblemstilling 2.

Delproblemstilling 1: *“Hvilke styringssystemer bruker Siemens gjennom endringen?”*

Delproblemstilling 2: *“Hvordan utvikler identitet seg gjennom en endringsprosess?”*

For å svare på dette vil vi gjennomføre en kvalitativ studie av Siemens i Trondheim, hvor vi skal samle inn data gjennom dybdeintervjuer med ansatte og ledere som har vært med på hele endringsprosessen.

Organisasjonsendring og økonomistyring er et stort tema som kan trekkes i veldig mange retninger. For å besvare problemstillingen har vi valgt rammeverket til Simons (1995b) fordi det åpner opp for at kultur og andre verdier kan være nøkkelfaktorer for virksomhetsstyring, utover kun ledernes kontroll. Vi skal bruke dette rammeverket for å forstå hvordan styringssystemer brukes i endringsprosesser. Videre vil vi analysere identitetsendringen gjennom et analyseverktøy presentert i Skærbæk og Thorbjørnsen (2007). Dette analyseverktøyet er basert på et rammeverk presentert i Callon (1986) som tar for seg hvordan endringsprosessen påvirker identitetsfølelsen til de ansatte i en organisasjon på de forskjellige stadiene i en endringsprosess. Artikkelen inneholder en case som minner om vår case på noen måter. Under analysekapitlet vil vi bruke disse to rammeverkene for å se på sammenhengen mellom bruk av styringssystemer og identitetsendring.

1.2 Beskrivelse av case

Denne studien tar for seg Siemens AS som case. Valget har hovedsakelig sin bakgrunn i at en av forfatterne av denne oppgaven ble ansatt i bedriften midt under carve-out-prosessen som endte opp i at Siemens Energy ble skilt ut. Forfatteren så at de ansatte rundt seg reagerte ulikt på denne endringsprosessen, og var interessert i å finne ut mer om hvordan så store endringer påvirker ansatte som har vært i bedriften i lang tid. En så omfattende forandring i arbeidshverdagen påvirker menneskene som arbeider i organisasjonen, noe som gjorde denne casen veldig aktuell for vår masteroppgave.

Siemens er et globalt konsern som ble grunnlagt av Werner von Siemens i Berlin i 1847 og som i dag er aktiv i nesten alle land i verden . Konsernet utvikler høyteknologiske løsninger innen flere ulike sektorer som industri, energi, helse, byer og transport (Siemens, 2021). Siemens og dets datterselskaper sysselsetter omtrent 303 000 medarbeidere over hele verden og i 2021 rapporterte selskapet en omsetning på omtrent 62 milliarder euro (Siemens Report, 2021). Selskapet ble etablert i Norge i 1898, med hovedkontor i Oslo og avdelinger i Bergen, Stavanger og Trondheim. Selskapet leverer i dag nyvinnende teknologi innen alle industrifelt.

For å sikre en bærekraftig fremtid for Norge har selskapet blant annet bygget en helrobotisert batterifabrikk i Trondheim i 2019. Siemens AS i Norge hadde ved fjorårets slutt 492 medarbeidere hvorav ca. 130 i Trondheim avdeling (Siemens, 2021).

Ifølge Joe Kaeser, president og administrerende direktør i Siemens, unngår bedrifter ofte å gjøre nødvendige endringer før de får åpenbare vanskeligheter.

*"Det ville være uansvarlig å hvile på laurbærene nå"[...]Hastigheten og kraften til globale endringer øker, og det er vår forpliktelse å forutse dem. Vi er overbevist om at dette er det rette tidspunktet for bærekraftig å forme fremtiden vår"[...]For våre ansatte, Siemens av neste generasjon betyr større personlig og kreativ frihet og flere muligheter til å ta ansvar."
(Siemens, 2018)*

Med bakgrunn i Kaesers påstand ga Siemens i en pressemelding fra 2018 ut "Vision 2020+" med hovedformål om å øke selskapets verdi gjennom en forenklet og slankere struktur. Siemens satte fremtidens kurs med følgende nøkkelinhold; ny selskapsstruktur, gi betydelig mer frihet til de forskjellige forretningsområder under merkevaren Siemens, målrettet utvidelse av digitaliseringsvirksomhet hvor Siemens allerede er verdensledende og åpne for et nytt vekstfelt, "Internet of Things (IoT) Integration Services" (Siemens, 2018). Som føring for virksomhetens plassering i samfunnet som ikke kun handler om å skape verdi for aksjonærene, men også bidra til å løse noen av verdens utfordringer slik som global oppvarming, er visjonen i dag "making real what matters" (Siemens Norge, 2022).

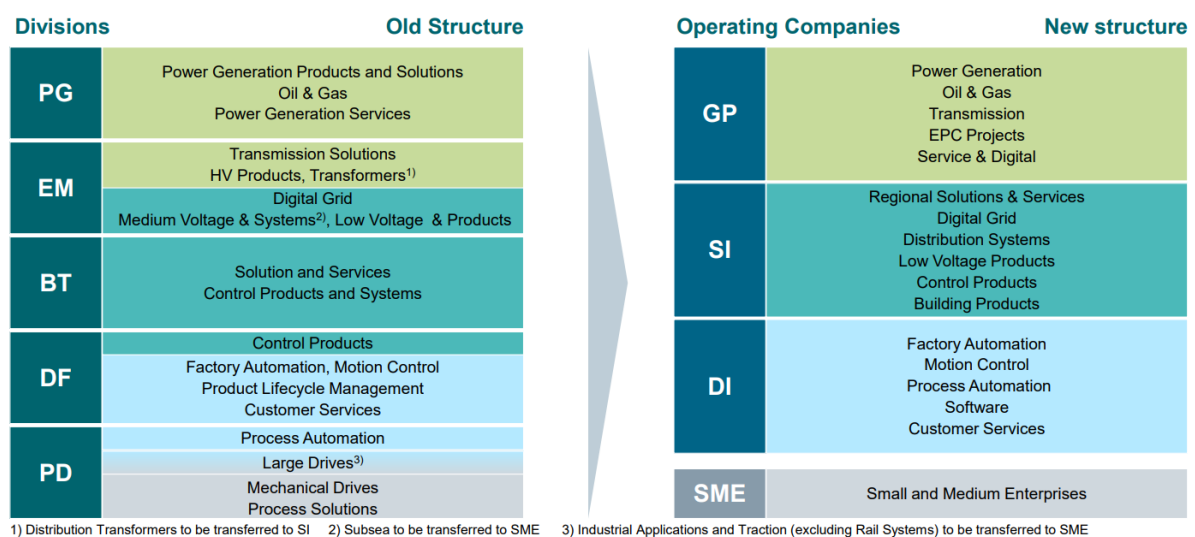
1.2.1 Forretningsområdene

For å kunne tilpasse Siemens' strategier i tråd med samfunnsutviklingen og for å kunne best ivareta markedet og kundens behov gjennomførte Siemens-konsernet i løpet av 2020 en omfattende omstrukturering, hvor de skilte ut virksomheten innen olje og gass i et av verdens største energiselskap under navnet Siemens Energy. I Norge ble denne omstruktureringen gjennomført i form av en omvendt fisjon. Forretningsområdene Digital Industries (DI), Smart Infrastructure (SI) og Large Drives Application (LDA) ble skilt ut i en ny juridisk enhet med nytt organisasjonsnummer som videreførte navnet Siemens AS og er et heleid selskap i Siemenskonsernet (Siemens AS, 2020). Ifølge en av våre informanter hadde ledelsen et anslag

om at Siemens Energy ville bli større når denne prosessen pågikk. Derfor bestemte ledelsen at det selskapet skulle beholde det gamle Siemens AS sitt organisasjonsnummer og alle tingene som medfulgte. Dagens Siemens AS ble et nyopprettet selskap med nytt organisasjonsnummer og ingen økonomisk historie.

Vår case begrenses og fokuserer på den operative delen som tidligere het Energy Management (EM) og som i dag er samlet under Smart Infrastructure (SI) som tilhører Siemens AS. I figur 1 er det en fremstilling av den gamle strukturen og hvordan de ulike divisjonene skulle omstruktureres. Etter figuren kommer det også en forklaring på hvordan divisjonene ble fordelt.

Market oriented set-up of Operating Companies



Figur 1: (Siemens AG, 2018)

Divisjonene ble tildelt en fargekode med forhåndsdefinerte KPI-er som skulle definere deres suksess. Vi ser at deler av EM, Building Technologies (BT) og Digital Factory (DF) fikk en mørkegrønn fargekode og ble alle samlet i den nye strukturen under SI. Som vist i figuren X ble EM-divisjonen delt mellom Gass & Power (GP), som i dag er del av Siemens Energy og Smart infrastructure (SI) som tilhører Siemens AS. Tidligere leverte denne divisjonen alt fra lav-og mellomspenningsprodukter og systemer til transmisjonsløsninger med transformatorer og høyspenningsprodukter (Siemens AG, 2018). I motsetning til de andre land hvor Siemens opererer i, hvor fokuset er veldig mye på produksjon av komponenter og fabrikk, har Norge hatt en historikk om å være en felles gjeng som sydde sammen produkter for å kunne levere

en funksjon med en løsning til kundene. Informantene påpeker også at det i Norge alltid har vært en organisatorisk kamp mot hovedkvarteret for å få lov å fortsette å være organisert på denne måten. Dette er ikke lenger mulig da levering av produkter og kontroll av høyspenningsanlegg ble tildelt Siemens Energy. EM-delen som ble overført til Siemens AS får dermed ikke lenger lov å levere løsninger eller systemer, nå kan de kun selge rene produkter til kundene. Ifølge våre informanter var dette en bra løsning med tanke på rapportering og økonomiske tall, men det skapte en konflikt blant ansatte og ledere som plutselig ble to motparter. Til tross for at ansvaret ble delt fantes det fortsatt noen uklare grenseområder som gjorde at de to partene havnet i en konkurransesituasjon, og ved å dele ressursene ble ikke flyten av arbeidsoppgavene det samme som før.

1.3 Oppgavens oppbygging

Vi har nå gått gjennom bakgrunnen for oppgaven, vår problemstilling og en presentasjon av vår case. I kapittel 2 vil vi presentere tidligere forskning innenfor de konseptene vi undersøker, samt en presentasjon av rammeverkene vi baserer oppgaven på. Videre går vi gjennom hvilke metodiske valg vi har gjort og oppgavens forskningsdesign i kapittel 3. Kapittel 4 gir en presentasjon av vår empiri, basert på dybdeintervjuene. I kapittel 5 vil vi gjøre vår analyse og diskusjon som vil være grunnlaget for å besvare oppgavens problemstilling. Kapittel 6 er oppgavens konklusjon, hvor vi svarer på problemstillingen og drøfter oppgavens bidrag samt forslag til videre forskning.

2.0 Teori

I dette kapittelet går vi gjennom sentral litteratur som vi kommer til å anvende for å kunne besvare vår problemstilling. Først vil vi gjøre rede for hovedbegrepene økonomistyring, carve-outs og organisasjonsidentitet, hvor carve-outs er ordet som ofte benyttes i litteraturen for å beskrive prosessen hvor organisasjoner splittes opp. Disse begrepene er sentrale for vår analyse senere i oppgaven. Forskere som Simons (1995b) og Flamholtz og Randle (2000) har påpekt hvor viktig det er å bruke styringssystemer for å støtte organisasjonens tilpasning til nye omgivelser. Deretter bruker vi Simons (1995b) sitt rammeverk for å se hvordan styringssystemer brukes for å kontrollere at ansatte utfører sine arbeidsoppgaver i tråd med organisasjonens mål. Han ser på strategi som et perspektiv eller en måte å se verden på, som kan implisere at ulike strategier har ulike verdsett.

For å supplere Simons' sitt perspektiv som i seg selv ikke sier mye om hvordan folk blir påvirket av endringer vil vi bruke en analytisk modell presentert i Skærbæk og Thorbjørnsen (2007; Callon, 1986). Skærbæk og Thorbjørnsen (2007) ser på fire definerte faser innenfor endringsprosesser hvor identitet formes og endres. Vi bruker dette for å se hvordan identitetsoppfattelsen blir påvirket på de forskjellige stadiene i vår case. Identitetsbegrepet utredes slik at det kan brukes sammen med denne modellen. Vi vil senere i oppgaven diskutere våre resultater med utgangspunkt i teorien som presenteres i dette kapittelet.

2.1 Del 1 - Tidligere forskning

2.1.1 Økonomistyring

En tidlig og innflytelsesrik definisjon på økonomistyring ble innført av Anthony (1965, s.32) som definerte det som *“den prosessen som ledere bruker for å sikre eller kontrollere måten ressurser skaffes produktivt og effektivt for å oppnå organisasjonens mål”*. Økonomistyring handler i stor grad om planlegging, og ved hjelp av ulike styringsverktøy kan bedrifter sørge for koordinering og spesifisering av arbeidsprosesser. Verktøyene kan derfor beskrive hvordan arbeidsoppgaver skal gjøres og av hvem. I tradisjonell styring var ifølge Anthony & Young (2003) bruken av finansielle mål og tradisjonell budsjettering det eneste relevante styringsverktøyet. Senere ble det en økende kritikk mot tradisjonell styring, fordi finansielle

mål ikke lenger ga tilstrekkelig informasjon for å måle bedriftens prestasjon. Som følge av denne kritikken introduserte Johnson og Kaplan (1987) begrepet “Relevance Lost” i deres bok, noe som startet en større debatt. Hovedargumentene i debatten var at informasjonen som blir formidlet gjennom disse styringssystemene ikke produserte relevant styringsdata for beslutningstakere. Forfatterne diskuterte også kortsiktighetsproblemet ved å belyse at et kort perspektiv kan redusere det langsiktige potensialet ettersom aksjonærene kan ha forventninger kun til kortsiktige utfall. Kaplan og Norton (1992) kom senere med en løsning som skulle fylle mangler ved det tradisjonelle fokuset på finansielle mål og gi et bedre beslutningsgrunnlag for ledere. De beveget seg mot en helhetsforståelse og kombinerte de finansielle mål med ikke-finansielle mål og resultatmål. Forfatterne hevdet at bedriften må sees fra flere perspektiver og introduserte begrepet balansert målstyring (BSC). Begrepet har utviklet seg veldig mye i de siste årene, men den opprinnelige versjonen av BSC handlet om å fokusere på fire perspektiver; finansielle, kunder, interne prosesser og læring. Ved å fokusere på flere områder brukes BSC som et verktøy for å kommunisere strategi til ansatte slik at disse kan bidra til at bedriften når de strategiske målsetningene.

Otleys (1980) tilnærming til økonomistyring argumenterer for at det ikke finnes et styringssystem som passer i alle organisasjoner og kontekster. Strategi, mål, teknologi, lederstil, eksterne omgivelser, kultur og struktur er blant faktorer som ifølge forfatteren må tas hensyn til når styring og kontrollsistem skal velges. David Otle (1999) introduserte senere rammeverket ”management control systems”. Med sine fem hovedpunkter prøvde forfatteren å utarbeide et mer komplett rammeverk som skulle hjelpe ledere med å ta beslutninger på bakgrunn av en mer helhetlig oppfatning. Hovedfokuset i rammeverket er på styringen og utførelsen av aktivitetene i organisasjonen. Utgangspunktet var at en god utførelse bidrar til at organisasjonene når sine mål og vil effektivt ha implementert en passende strategi. Når det er snakk om kontekst deler Malmi & Brown (2008) samme konsept om at styringssystemer ikke opererer i isolasjon og at styringssystemer er noe ledere kan bruke og endre i styringsprosessen. Deres rammeverk består av fem komponenter. Planlegging, kybernetisk kontroll, belønning/kompensasjon, administrativ kontroll og kulturell kontroll. Her ses styring fra et helhetlig perspektiv hvor kultur er på toppen og tolkes i den retning av at kultur vil være avgjørende for hvordan kybernetisk styring og administrativ kontroll blir gjennomført i organisasjonen. Forfatterne mener at dersom disse faktorene studeres isolert fra hverandre kan man trekke feilaktige konklusjoner om enkeltelementene og helhetens relasjon til de såkalte “contingencies”, de situasjonsbestemte faktorene.

Vår studie bygger på en betraktning på styringssystem som også vektlegger denne miksen mellom mekanismer, Simons (1995b) sin versjon av styringspakke, Levers of Control (LOC). Her rettes søkelyset mot fire overordnede styringssystemer som også kalles styringspaker, diagnostisk styring, grensesystemer, trossystemer og interaktive styringssystemer. I likhet med Otley (1980) er Simons` (1995b) poeng at organisasjoner trenger flere systemer for å styre under ulike kontekster og at en må forlate tankegangen om at det er tilstrekkelig med ett system. Simons (1995b), i motsetning til Anthony (1965) sin definisjon av et styringssystem, har et annet syn på styringssystemer. Han anser ikke et styringssystem som en utelukkende ledelsesstyrt prosess som kun handler om effektivitet for å nå organisasjonens mål i samråd med finansielle mål. Forfatteren poengterer derimot at et styringssystem er noe som er informasjonsbasert og at systemet inneholder også informasjon utover kun ren finansiell informasjon. Med Simons` (1995b) påstand kan vi se at i likhet med BSC tankegangen er begge styringsfilosofiene opptatt av at finansiell informasjon ikke er nok for å kunne danne grunnlag for beslutninger og styring i organisasjoner.

I et atferdsmessig perspektiv tar økonomiske beslutninger høyde for hvordan mennesker faktisk fungerer og hva som preger deres atferd på beslutningsøyeblikket. Beslutningstakere tar ikke beslutninger i et vakuum, men i et miljø der flere faktorer kan påvirke beslutningene deres. Simons (1995b) sitt perspektiv på økonomistyring er sentralt for å kunne belyse oppgavens problemstilling fordi formålet er å se på bruken av styringssystemer og hvordan disse påvirker atferd. Forfatteren hevder at balansert bruk av styringssystemer skaper dynamiske spenninger som kan bidra til håndtering av interne organisatoriske konflikter i en organisasjon. I tillegg til bruken av komplementerende styringssystemer belyser rammeverket også tema om atferdsstyring. Vi ønsker derfor å få belyst anvendelsen av slike systemer i forbindelse med store organisatoriske endringer slik vår case dreier seg om.

2.1.2 Tidligere forskning på company carve-outs

Det finnes mange ulike varianter av company carve-outs og også mange uttrykk som beskriver lignende konsepter, som spin-offs, split-offs, de-mergers og flere (Parhankangas & Arenius, 2002). For enkelhets skyld vil vi referere til det som har skjedd i Siemens som en carve-out der det faller naturlig, men vi vil hovedsakelig kalle det en splittelse da oppgaven er på norsk. I Siemens sitt tilfelle har carve-outen foregått på initiativ fra moderselskapet, og det

har blitt gitt substansiell hjelp til det nye selskapet Siemens Energy for at dette skal fungere på egen hånd. Denne typen carve-out er det forsket på tidligere, for eksempel i Lindholm (1994) og Parhankangas & Arenius (2002). Carve-outs skjer når et større selskap finner det fordelaktig å redusere størrelsen på selskapet eller kvitte seg med visse businessenheter. Man vil da dele opp selskapet basert på behovene man ser nødvendig for å holde seg til selskapets visjon. Årsaker til at et selskap vil splitte opp er avhengig av situasjonen, men kan være motivert av profitt, markedsposisjonering, diversifisering, interne konflikter, eller å redusere kompleksitet (Feldman, 2016). I vår oppgave vil all forskning på organisasjonen og dens medlemmer foregå i Siemens AS, ikke i det nye selskapet som oppsto gjennom carve-outen. Oppgaven i seg selv er ikke en studie av carve-outs, men ettersom vår case omhandler en carve-out er det viktig å definere hva som definerer denne typen case.

2.1.3 Organisasjonsidentitet

Identitet er et veldig flertydig begrep som har vekket mye interesse for en rekke ulike fagfelt, blant annet økonomi, psykologi, pedagogikk og markedsføring. Dermed er det utfordrende å gi en nøyaktig definisjon av begrepet som helhet. I psykologien kan identitet beskrives som “[...] følelsen av helhet og kontinuitet i det en er og mener” (Afdal, 1997, s. 63). Innenfor pedagogikken er man mer interessert i å se på forholdet mellom mennesker i en sosial kontekst som grunnlag for identitetsforståelse (Eriksen, 2004, s. 45). Man må dermed begynne med å diskutere hvilke aspekter ved identitet man er interessert i når man skal gjøre forskning som inneholder dette begrepet, for å være konsekvent på hva man legger i begrepet. I vår oppgave er hovedfokuset økonomistyring, og vi vil dermed diskutere identitet i et økonomifaglig perspektiv.

Innenfor organisasjonsteori er det litt vanskeligere å definere hva identitet innebærer slik vi gjorde i forrige avsnitt, da det er snakk om identitet på ulike nivåer. Mennesker som jobber i organisasjoner har en identitetsfølelse, og man kan også snakke om at organisasjonen i sin helhet eller deler av den har en “identitet”. Dette kalles ofte corporate identity eller organizational identity, vi vil kalle dette organisasjonsidentitet (Gioia et al., 2013). Albert og Whetten (1985), som mye av moderne identitetsforskning i organisasjoner bygger på, definerte organisasjonsidentitet som en selvrefererende følelse hos organisasjonens medlemmer. Med andre ord, følelsen av hvem vi er som en organisasjon. Denne definisjonen

bygger på et krav stilt av Albert og Whetten (1985) om at aspektene ved organisasjonsidentiteten må være sentrale, distinktive og vedvarende. Kravet om at organisasjonsidentitet skulle være vedvarende var basert på at forfatterne egen definisjon av organisasjonsidentitet beskrev de elementene som er vedvarende over tid i organisasjonen. I senere tid har disse kravene fått kritikk for å være lite spesifikke (se for eksempel Corley, Harquail, Pratt, Glynn, Fiol & Hatch, 2006). Særlig er kravet om at identiteten er vedvarende sterkt kritisert. Gioia et al. (2013) observerer i sin artikkel hvordan forskningen på organisasjonsidentitet har utviklet seg de siste 30 årene. De viser til et vesentlig skifte fra Albert og Whettens (1985) beskrivelser av identiteten som vedvarende til en tanke om organisasjonsidentitet som noe dynamisk som konstant utvikles. Nyere forskning baserer seg på det som kalles livssyklus-teori, som åpner for en raskere endring i organisasjonsidentitet enn tidligere antatt (Van de Ven & Poole, 1995). Kravet om distinkthet har også blitt kritisert i senere forskning. Dette er fordi man ikke har sterke bevis på at organisasjoner som prøver å være distinktive faktisk klarer å skille seg ut fra andre (Corley et al., 2006). Et viktig poeng her er dog at sterk følelse av distinkthet kan skape en organisasjonsidentitet selv om det kun oppleves som at man har distinktive aspekter uten å faktisk ha det. Dette kan også gjelde for eksterne observatører i markedet, at en organisasjon fremstår unik uten å egentlig være det. Det siste kravet til Albert og Whetten er sentralitet, som også har vært det mest aksepterte kravet i videre forskning (Gioia et al., 2013). Dette innebærer at medlemmer i en organisasjon nærmest ubevisst gjør motstand mot endringer i de sentrale delene av deres identitet, også uten å være bevisst på det.

Gioia et al. (2013) gjør rede for at det i moderne identitetsforskning finnes fire hovedsyn på identitet i organisasjoner som litteraturen bygger på. Sosial aktør er tanken om at identiteten i en organisasjon kan kategoriseres ut fra hvilken rolle organisasjonen har som deltaker i samfunnet. Siemens AS vil innen dette synet kategoriseres som en aktør innen lav- og mellomspenningsmarkedet, og mye av identiteten deres vil kunne bygges på dette faktum. Dette har blitt mye kritisert for å være for simpelt, og at organisasjoners medlemmer som regel bygger sin identitet på dypere kriterier enn hvor de hører til i markedet (f.eks. Gioia, Price, Hamilton & Thomas, 2010). Det andre synet, sosial konstruktør, ser på medlemmene i organisasjonen som meningsskapere innenfor organisasjonsidentitet (Ravasi & Schultz, 2006). Disse to synene på organisasjonsidentitet er historisk de viktigste som man brydde seg mest om (Gioia et al., 2013). I nyere tid har dog institusjonalistsynet blitt mer og mer diskutert i litteraturen, og går ut på at identitet i en organisasjon er mye mer rigid enn at den simpelthen

er gitt av medlemmer eller markedsposisjon. Identitet innenfor institusjonalisme er historisk nærmest et gitt faktum som er stabilt over tid og uavhengig av organisasjonens medlemmer og andre mikrofaktorer (DiMaggio, 1988). Dette synet har endret seg i ettertid fra å fokusere på vedvarende forhold til å se på fleksible og endringsdyktige forhold i organisasjonen og identitet, samt konseptet organisasjonsidentitet som noe separat fra individuell identitet på et makronivå (Navis & Glynn, 2010). Hovedforskjellen på dette synet fra de to forrige i nyere tid er at det både ser på kategorier og mennesker som viktige for identitetsbildet. I tillegg bryr man seg om legitimering av identiteten og hva som er akseptable identitetsfaktorer (Gioia et al., 2013).

Alle de tre synene vi har diskutert så langt har hatt et internt utgangspunkt, at identiteten skapes og observeres av organisasjonens egne medlemmer. Det siste synet som ifølge Gioia et al. (2013) diskuteres i litteraturen er populasjonsøkologisyntet, som i motsetning til de tre forrige syn definerer identitet kun basert på ekstern observasjon av organisasjonen (Polos, Hannan & Carroll, 2002). Dette synet har også blitt kritisert mye i litteraturen for å oversimplifisere identitetskonseptet til et nivå hvor eksterne observatører i teorien kan definere hele identiteten til organisasjonen og dens medlemmer uten å være en del av den selv (Gioia et al., 2013). Gioia et al. (2013) kritiserer også dette synet basert på at de mener det er en ukorrekt fremstilling av identitet som konsept å kun observere eksternt.

Avsnittene over gir et overblikk over de viktigste momentene ved identitetsforskning de siste 40 årene. De fire synene som utviklet seg over tid er alle basert på Alberts og Whettens (1985) konsept om identitet som sentrale, vedvarende og distinktive aspekter ved organisasjonen. Den største utviklingen i fagfeltet har vært innenfor tanken om at identitet er vedvarende, og en overveiende andel litteratur i dag konkluderer med at identitet absolutt er et mer fleksibelt aspekt ved organisasjonen enn tidligere antatt (Gioia et al., 2013).

Organisasjonsidentitet og identiteten til de enkelte medlemmer i organisasjonen endrer seg relativt raskt under en rekke omstendigheter, men aller mest gjennom store strategiske og organisatoriske endringer, og noe litteratur sier også at slike endringer sannsynligvis ikke vil lykkes om ikke identiteten drastisk endrer seg i takt med organisasjonen (Clark, Gioia, Ketchen & Thomas, 2010).

2.2 Del 2 – Teori

2.2.1 Styringsrammeverket - “Levers of control”

Denne studien tar utgangspunkt i Simons sitt rammeverk Levers of Control, som beskriver hvordan fleksibilitet, innovasjon og kreativitet kan styres i organisasjoner. Til tross for at Simons (1995b) har et hierarkisk syn på strategi tar også han hensyn til at strategi kan oppstå på flere nivåer i organisasjonen. Forfatteren hevder at strategiformuleringen skjer på ledelsesnivå mens gjennomføringen skjer på mellomledernivå, som i vår case handler om ledere på et lokalt nivå. Simons (1995b) hevder videre at i en verden med mye krav om innovasjon hvor organisasjoner er i konkurransepregede omgivelser er tradisjonelle hierarkiske kontrollsystemer ikke tilstrekkelig for at ansatte skal være kreative og innovative. Han mener dog ikke at tradisjonelle systemer som har mye fokus på hierarkisk kontroll skal forkastes. Han sier at man heller må supplere og se på hvordan disse systemer brukes og hvordan organisasjoner kan beskyttes mot dårlige beslutninger.

Forfatteren gir deretter en dypere og mer gjennomtenkt tilnærming i sin bok, Levers of control, hvor han definerer nøyaktig hvilke styringsmekanismer ledere kan bruke for å drive strategisk endring. Han sier:

«styringsmekanismer er de formelle, informasjonsbaserte rutinene og prosedyrene ledere bruker for å opprettholde eller endre mønstre i organisasjonsaktiviteter» (Simons 1995b, s. 5, egen oversettelse)

Simons (1995b) skiller i sin definisjon mellom formell og uformell styring. En formell styring brukes vanligvis i mer sikre og forutsigbare omgivelser mens uformell styring er best egnet for å håndtere ny teknologi og i omgivelser hvor endringer er uunngåelig og usikkerheten er høy. Vi tar utgangspunkt i Simons` (1995b) definisjon og ser på struktur, prosedyrer og regler som den formelle- og på kultur som den uformelle styringsmekanismen. Han tilføyer at disse mekanismene er de midlene lederne bruker for at implementering av strategi skal være vellykket. Deretter ser vi at Anthony (1965) og Simons (1995b) har til felles i sine definisjoner spørsmål om hvordan ledere bruker styringsmekanismer for å implementere strategi og for å nå mål.

Gjennom “levers”, eller spaker, gir Simons et viktig bidrag til litteraturen da han snakker om et forsøk på å balansere det han kaller for de motstridende krefter. Forfatteren forklarer at alle

store organisasjoner har lignende styringssystemer, men forskjellen ligger i hvordan lederne bruker disse. Han legger også vekt på at det er lederes jobb å prøve å finne den rette balansen. Denne styringsmodellen inneholder en businessstrategi som skal implementeres og utvikles hvor en vellykket implementering av strategien er betinget av fire faktorer (Simons, 1995a). De fire faktorene inneholder organisasjonens kritiske prestasjonsvariabler, strategisk risiko, strategisk usikkerhet og organisasjonens kjerneverdier og hver av disse er knyttet mot og styres av et spesifikt styringssystem. De fire styringssystemene er diagnostiske systemer, grensesystemer, trossystemer og interaktive styringssystemer. Systemene kan brukes som spaker for å implementere strategiske endringer og for å kontrollere aktiviteter som er viktige for å nå organisasjonens strategiske mål. De kritiske prestasjonsvariablene styres av de diagnostiske, strategisk risiko er knyttet mot grensesystemet, organisasjonens kjerneverdier styres av trossystem og interaktive styringssystemer fokuserer på strategisk usikkerhet.

Ifølge Simons (1995b, s.4) bygger dette rammeverket på ideen om motstridende krefter som håndterer spenninger mellom “[...] *frihet og begrensninger, empowerment og ansvar, toppned management og bottom-up kreativitet, mellom eksperimentering og effektivitet*”. Disse parene bestående av motsetninger assosieres med yin og yang filosofien om lyse og mørke krefter som komplementeres og ikke kan eksistere uten hverandre. Tro- og interaktive systemer sees på som de lyse og positive kreftene fordi de fremmer innovasjon, motiverer og fremmer læring. Mens diagnostiske systemer og grensesystemer sammenlignes med noe mørk og negativ, fordi de tvinger, straffer og kontrollerer oppnåelse av fastsatte mål. Til tross for at ordet negativ har dårlige konnotasjoner mener Simons at de negative kreftene er like viktig som de positive (Otley og Tessier, 2012). Deretter balanseres de to kreftene mot hverandre (Simons, 1995b). Videre beskriver vi de fire kontrollspaker som kan hjelpe ledere med å balansere mellom ansattes medbestemmelse og effektiv kontroll, nemlig diagnostiske systemer, grensesystemer, tro- og interaktive styringssystemer.

2.2.1.1 Diagnostiske styringssystemer

Denne spaken brukes til å sjekke om organisasjonens strategiske plan følges og om det er behov for endringer. Her analyseres de kritiske prestasjonsvariablene for å kartlegge hva bedriften er god på og for å finne ut om ting er tilstrekkelig bra. Diagnostiske systemer er gjerne toppstyrt og har som oppgave å overvåke ytelsesparametre. Her overvåkes lederne og

det tydeliggjøres hvilke krav som må oppfylles. I motsetning til interaktive styringssystemer som er mindre topp-ned styrt og mer inkluderende, er diagnostiske systemer topp-ned styrt. I den forstand kan de sees på som tradisjonelle systemer. Eksempler på slike systemer er mange og de kan se forskjellige ut basert på hva som er formålet med målingen, men de mest påpekte er KPI-er, budsjett, profitt, kostnadskalkyler eller resultater (Simons, 1995b).

Simons (1995b) beskriver tre sentrale egenskaper som skiller diagnostiske systemer fra andre systemer. Den første egenskapen er evnen til å måle resultatet av en prosess, den andre er eksistensen av forhåndssatte standarder som reelle utfall kan måles mot og den siste er muligheten for å korrigere avvik fra standarder. Eksempelvis kan ledere bruke periodiske sammenligninger for å vurdere avvik og for å søke etter ting som kan indikere potensiell risiko (Simons, 1995b). Man kan deretter tenke seg at ulike ledere har ulik holdning til risiko og at når ting ikke fungerer, kan etiske betraktninger stå mindre sentralt i beslutningsgrunnlaget. For å forstå hvordan topledere bruker mål-og kontrollsystemer, gjennomførte Simons (1995a) en studie av flere ledere som etablerte krevende resultatmål for divisjonsledere. Funnene viste at toplederne knyttet målene mot belønning for suksess og straff for fiasko. Som svar på presset, manipulerte flere divisjonsledere økonomiske data.

Ifølge Devers et al. (referert i Feldman, 2016, s.3), har insentivbaserte kompensasjonspakker fått mye oppmerksomhet i litteraturen, i stor grad på grunn av dens motiverende egenskaper. Logikken bak denne fordelingen er at i bedrifter der eierskap og kontroll er atskilt, kan det hende at ledernes interesser ikke samsvarer med aksjonærenes interesser (Berle og Means, referert i Feldman, 2016, s.3). Konsekvensene er at ledere tar beslutninger som maksimerer deres egen inntjening (Jensen og Meckling, referert i Feldman, 2016, s.3).

McMillan (2004) mener at selv om regnskapssystemer har skapt en mengde regler som er ment i å rette opp feil i rapporteringssystemet, kan ikke disse standardene forhindre innsats for å lure eller manipulere informasjon. Denne problemstillingen kan derfor oppfattes ulik. På den ene siden fungerer tøffe regler og sanksjoner som en form for kontroll, mens på den andre siden, kan det tenkes at regulering og kontroll er akkurat det som gjør at ledere blir fristet til å manipulere informasjonen. Konklusjonen er at hvis målene er realistiske og oppnåelige kan diagnostiske systemer fungere bra og ledere kan bemyndiggjøre sine underordnede til å fullføre arbeidet sitt uten mye press og overvåking.

2.2.1.2 Grensesystemer

Grensesystemer definerer frihetens grenser gjennom for eksempel retningslinjer og etiske uttalelser, og har fokus mot risiko som organisasjonen ønsker å unngå. Disse grenser, som hver ansatt bør forholde seg til, inkluderer atferdsregler og eventuelle sanksjoner som kan ilegges dersom nødvendig. Simons (1995b) hevder når det gjelder brudd på regler, er i et grensesystem naturlig å sanksjonere istedenfor å belønne for å ikke bryte reglene da en belønning kunne gi kostnader uten å ha effekt på prestasjonen. Gjennom juridiske eller formelle retningslinjer veiledes ansatte til å vite hvilken atferd ikke er akseptabel.

Simons (1995b) skiller mellom to type grenser, forretningsatferdsgrenser og strategiske grenser. Mens den første refererer til lover, organisasjonens trossystem og koder for akseptabel atferd i industri og-profesjonelle foreninger, refererer den andre til grenser relaterte til ledelsens strategiske planlegging. Disse grenser kan både være definert av organisasjonens ledelse eller av rammer og reguleringer som er satt eksempelvis av myndighetene. I vår case er grensesystemet blant annet forankret i standarder for etisk atferd og bedriftens egne retningslinjer. Får å sikre at ansatte ikke skal ha muligheter som kan svekke bedriftens strategiske posisjon er det i vår casebedrift også definert en grense for forretningsstrategi (Simons, 1995a).

Som fortalt i forrige delkapittel, kan ansatte bli oppfinnsomme og når de møter utfordrende situasjoner eller får nye muligheter, søker de ofte etter kreative måter å skape verdier eller overvinne hindringer på (Simons, 1995a). Grensene i dette systemet kan begrense evnen til kreativitet, som for eksempel manipulasjon av faktorer, og kan bidra til å hindre direkte uønsket atferd som kan skade organisasjonen. Tankegangen er å la ansatte finne løsninger, men innenfor definerte begrensninger, slik at ansatte ikke kan gå inn på andre fristende muligheter som ikke passer sammen med organisasjonens strategi (Simons, 1995b). I bedrifter der ryktet bygger på tillit og er et viktig konkurransemiddel, er grensesystemer spesielt kritiske (Simons, 1995a). Siemens, med 175 år på markedet, kan derfor antas å være en velrespektert bedrift som er helt avhengig av et slikt kontrollsystem for å kunne beskytte organisasjonens rykte og omdømme.

Senior og Fleming, (2006) setter organisasjonsstruktur som en viktig faktor i fordelingen av ansvar og beslutningsmyndighet, og mener at struktur bidrar til å legge rammene for ansattes handlingsrom. For å angi på hvilket nivå i organisasjonen beslutningsmyndigheten kan tas, bruker Jacobsen og Thorsvik (2007) begrepene sentralisering og desentralisering. Hvor en sentralisert bedrift flytter beslutningsmyndigheten opp i hierarkiet til toppledere og en desentralisering i organisasjonen innebærer at beslutningene fattes på de laveste nivåene i hierarkiet. Standardisering av prosedyrer er også kjennetegn på en sentralisert beslutningsmyndighet. Dette ses på som en fordel fordi den muliggjør ensartethet og kan blant annet føre til at ledelsen forventer en konsekvent måte å løse arbeidsoppgaver på eller ensartet behandling av kunder (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Ifølge Simons (1995b), er det viktig at selskaper er proaktive når det gjelder å etablere grenser fordi mange ganger blir grensesystemet implementert etter at selskapet har hatt problemer. Han konkluderer med at:

“Grensesystemer er som bremsen på en bil, uten dem kan ikke biler (eller organisasjoner) fungere i høy hastighet” (Simons, 1995, s. 41, egen oversettelse)

Ulempen ved grensesystemer er at de kan bli oppfattet av ansatte som hindrede og for begrensede dermed kan de fremstå som unødvendige hinder som gjør at ansatte ikke får utføre jobben sin på en best mulig måte (Simons, 1995b).

2.2.1.3 Trossystemer

“Et trossystem er det eksplisitte settet med organisatoriske definisjoner som seniorledere kommuniserer formelt og forsterker systematisk for å gi grunnleggende verdier, formål og retning for organisasjonen” (Simons, 1995b, s.34, egen oversettelse).

I levers-of-control-rammeverket er hensikten med trossystemer å gi organisasjonens retning gjennom å formidle organisasjonens misjon og visjon. Simons (1995b) sier at hovedformålet med trossystemer er å inspirere, veilede i problemløsning og guide organisasjoner etter nye muligheter. Forfatteren fremhever kjerneverdier og formålserklæringer som typiske eksempler på trossystemer. Kjerneverdier omhandler bruk av for eksempel symboler, rekruttering eller

kultur for å skape en felles forståelse for hensikten til virksomheten. Oppdraget i denne spaken er å sikre at alle i organisasjonen har indre motivasjon til å ta til seg organisasjonens kjerneverdier og handler i tråd med disse. Her gjennomføres kontroll gjennom verdier. Mens i diagnostiske og interaktive systemer er fokuset på mål, rettes fokuset i denne spaken på ansattes atferd. Denne spaken formulerer organisasjonens grunnleggende verdier og oppmuntrer ansatte til å se etter nye muligheter. Lederne bruker denne spaken til å appellere til ansatte som jobber i mange forskjellige avdelinger og gjennom denne spaken kommuniseres blant annet virksomhetskulturen (Simons, 1995b). Blant ulike verktøy for å kommunisere hensikt, verdier, misjon og visjon kan ledelsen for eksempel bruke fellesmøter, nyhetsbrev, sosiale medier eller seminarer. Her er det dermed viktig å presisere igjen at teorien tar utgangspunkt i hvordan ledere bruker disse verktøyene.

Ifølge Simons (1995a) ble tidligere et selskaps misjon forstått uten noe referanse til kjerneverdier. Senere, i de siste årene, har organisasjoner blitt større og mer komplekse, noe som gjør det vanskeligere for ansatte å forstå organisasjonens mål. Han presiserer også at omstruktureringer, slik vår case handler om, kan endre ansattes omstilling og antakelser om organisasjonens og ledernes verdier. For at denne spaken skal fungere som en effektiv form for kontroll, må de ansatte kunne forstå deres plass i organisasjonen og se organisasjonens nøkkelverdier. I motsetning til grensesystemet som anses som den mørke siden på grunn av begrensningene, er interaktive- og trossystemer den lyse og positive av det hele fordi disse spakene er inspirerende og sørger for at ansatte er kreative (Simons, 1995b).

2.2.1.4 Interaktive styringssystemer

Simons (1995b) forklarer at de tre systemene forklart ovenfor kan brukes eller gjøres interaktiv av ledelsen dermed er ikke interaktive styringssystemer en unik type styringssystem. Forfatteren insisterer på at det er toppledelsen som bestemmer hvilke systemer skal brukes på en interaktiv måte. Toppleidelsen gjør systemene interaktive ved å involvere seg i ansattes prestasjoner ved å etablere hyppige og kontinuerlige debatter og diskusjoner (Simons, 1995b).

Interaktive systemer ivaretar de strategiske usikkerhetene som omhandler både potensielle trusler og muligheter som kan føre til fremvokste strategier. Denne spaken er et resultat av

kommunikasjonen mellom toppledelsen og andre ledere som befinner seg på ulike nivåer i hierarkiet. Nøkkelen i denne spaken er kontroll gjennom åpen dialog og regelmessig “ansikt til ansikt”-kontakt mellom ledere og sine underordnede. Ledernes investering i tiden de bruker for å gjennomgå informasjon i ansikt til ansikt møter, kan sende signaler om hva er det som er viktig i organisasjonen (Simons, 1995a). Dette er spesielt viktig for store organisasjoner, slik som Siemens, hvor toppledelsen som sitter i Tyskland har veldig lite personlig kontakt med ansatte. Forfatteren påpeker at en vellykket bruk av interaktive systemer danner et miljø basert på tillit hvor åpne og konstruktive diskusjoner er verdsatt (Simons, 1995b).

For at denne type styringssystem skal fungere, bør ledelsen skaffe seg en oversikt over potensielle kritiske faktorer for organisasjonens strategiske planer. Simons (1995a) sier at det er interaktive kontrollsystemer som sporer usikkerheten som holder toppledere våkne om natten. Med usikkerheter mener forfatteren store teknologiske gjennombrudd som kan hindre lederne til å levere produkter som har høy verdi på markedet.

Som nevnt innledningsvis er denne spaken er litt spesiell fordi den handler mye om bruken av andre systemer. I diagnostiske systemer brukes det en passiv overvåking for så å korrigere avvik fra en forhåndssatt plan mens her er formålet å involvere resten av organisasjonen aktivt i søken etter trusler eller muligheter ved en aktiv overvåking fra ledelsen (Simons, 1995b). Gjennom å dele markedsanalyser for eksempel, kan ledelsen oppmuntre til læring og kreativ respons. Her brukes innovasjon for å komme opp med nye ideer og strategier. Ifølge Simons (1995b), kan organisasjoner reagere vellykket på endringer hvis de er oppmerksomme på omgivelsene. Selv om interaktive systemer har felles kjennetegn med diagnostiske kontrollsystemer er hovedforskjellen måten ledelsen bruker disse systemene på (Simons, 1995b).

2.2.1.5 Samspillet mellom de fire spakene

De fire spakene som er diskutert og beskrevet ovenfor skaper på den ene siden en dynamisk spenning mellom det innovative, muliggjørende og nyskapende. På den andre siden skapes det en dynamisk spenning mellom det kontrollerende, begrensede og regelstyrte. Simons (1995b) sier at det er samspillet mellom disse motstridende krefter som skaper den dynamiske spenningen som må til for å kunne implementere strategi. Forfatteren påpeker dermed

viktigheten av å balansere disse spenningene for å sikre at kontroll ikke går på bekostning av innovasjon og kreativitet. Ved å bruke de fire kontrollspakene som er diskutert ovenfor i forbindelse med hverandre, kan ledere utnytte ansattes potensial til å bli kreative samtidig som de opprettholder den generelle kontrollen over organisasjonen og dets mål. Alle disse mekanismene trekker organisasjonen i forskjellige retninger og hele Levers of Control-rammeverket handler om å finne den rette balansen. Simons (1995b) indikerer også at det finnes flere faktorer som kan påvirke bruken av den rette balansen. Forfatteren mener at eksterne omgivelser, teknologi, organisasjonsstruktur, størrelse på organisasjonen, strategi og kultur kan føre til endringer som kan ha en stor innvirkning på balansen i organisasjonen. Derav er disse styringssystemene situasjonsbetinget og poenget til Simons er at disse spakene komplementerer hverandre og at ledere ikke kan belage seg kun på en av dem. Forfatteren forklarer at når lederne legger mer vekt på en av de fire spakene vipper organisasjonen i den retning og mister deretter balansen. Derfor er det viktig å gi spakene lik oppmerksomhet for å kunne finne en riktig balanse mellom å lede og kontrollere organisasjonen for å kunne nå organisasjonens strategiske mål (Simons, 1995b).

2.2.2 Avgrensning av identitetsbegrepet

Når man forsker på identitet må man avgrense hva man mener med konseptet identitet. Dette var en del av motivasjonen til å diskutere en definisjon på identitet tidligere i delkapitlet. Vi har til nå oppsummert hvordan litteraturen om identitet har forholdt seg til de ulike synene på organisasjonsidentitet, men ikke gjort rede for hvordan de ulike artiklene definerer identitet og hvilke målekriterier de bruker for å innhente data. Når vi senere i oppgaven utfører vår datainnsamling og analyse er det nødvendig å avgrense identitetsbegrepet til et par nøkkelfaktorer vi kan hente inn data om og analysere. Vi har valgt tre nøkkelfaktorer vi vil bruke i analysen basert på gjennomgang av eksisterende litteratur på identitetsforskning. Disse tre er empowerment, sosial tilhørighet og kultur for åpenhet. Valget om å bruke disse identitetsparametrene begrunnes i at disse begrepene ofte diskuteres i identitetssammenheng i en stor mengde faglitteratur innenfor dette feltet og er begreper intervjuobjekter sannsynligvis vil ha kjennskap til (se for eksempel Filby og Willmott, 1988; Dent, 1991; Miller og Rose, 1995; Christiansen & Skærbæk, 1997).

2.2.2.1 Empowerment

Begrepet empowerment er vanskelig å erstatte med et norsk ord slik at det føles naturlig og enklere velger vi å bruke det engelske begrepet. Begrepet ble først introdusert i 1965 av Ottawa charter og forstås som en strategi for å oppnå at mennesker under rimelige betingelser utvikler evner og ferdigheter til å finne løsninger på egne problemer. Målet er å gi makt til enkelte personer eller grupper for å kunne håndtere sine utfordringer (World Health Organisation, 1986). Empowerment handler om at ansatte i en organisasjon gis fullmakt til å handle i samsvar med organisasjonens visjon (Stouten, Rousseau & Cremer, 2018). Når det kommer til endringer handler empowerment om at ansatte hyppig skal få ytre sine meninger om det som foregår til ledere, og dermed kunne si ifra om bekymringer eller innvendinger de måtte ha til endringsprosessen underveis (Hiatt, 2006). Ved å bruke Simons` (1995b) rammeverk i denne casestudien undersøker vi utfordringene ledelsen kan møte når de bruker styringssystemer for å lede og for å gi makt eller myndiggjøre ansatte. Forfatterens argument er at en passende blanding av spaker skal kunne fremme empowerment.

2.2.2.2 Sosial tilhørighet

Sosial tilhørighet innenfor organisasjoner går ut på tanken om at medlemskap i en sosial gruppe via jobb i en organisasjon er et av de viktigste aspektene hos mange menneskers jobbhverdag (Bergami & Bagozzi, 2000). En slik tilhørighetsfølelse kan deles opp i tre komponenter; en kognitiv komponent, en evaluerende komponent og en emosjonell komponent (Ellemers, Kortekaas & Ouwerkerk, 1999). Disse tre komponentene definerer en persons sosiale tilhørighetsfølelse i organisasjonen. Den kognitive komponenten har med hvordan personer kategoriserer seg selv inn i grupper og sosiale sirkler på jobb, den evaluerende komponenten handler om hvor mye glede en person har ut fra deres status i disse gruppene, og den emosjonelle komponenten bygges på følelser av vennskap og tilhørighet til de andre i gruppen. Ellemers et al. (1999) viser i sin artikkel at det er klare forskjeller på disse tre komponentene og at de alle må vurderes for en persons totale følelse av sosial tilhørighet. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007) fremstår motstand for endring av ulike årsaker, blant annet på grunn av frykt for det ukjente, tap av identitet og brudd på sosiale bånd noe som igjen kan føles som en trussel mot den eksisterende organisasjonskulturen.

2.2.2.3 Kultur for åpenhet

Åpenhet i organisasjoner omhandler i hvilken grad ansatte kan ytre sine innvendinger uten konsekvenser, og hvordan ledere inkluderer ansatte i diskusjon av organisatoriske utfordringer (Schnackenberg, Tomlinson & Coen, 2021). Ifølge Brandes & Darai (2017) kan det å ha en åpenhetskultur gi økt motivasjon for de ansatte i organisasjonen, gjennom at ansatte føler de er til å stole på når informasjon deles og tilbakemeldinger mottas. Dette er ikke uten risiko dog, da for mye åpenhet kan skade forholdet mellom medlemmer i organisasjonen.

2.2.3 Skærbæk og Thorbjørnsen (2007) - Analytisk rammeverk

Skærbæk og Thorbjørnsen (2007) tar for seg en case hvor en stor endring skjer innenfor den danske forsvarsstyrken, og presenterer i deres artikkel en analytisk modell for å analysere identitetsendring over tid. Denne modellen er først publisert av Michel Callon (1986). Modellen tar for seg identitetsendring under fire faser i endringsprosessen. Disse fasene er problematisering, interessement, enrolment og mobilisering. Disse fasene er ikke bundet til noen spesifikke tidspunkt, men er kronologisk bundet til hverandre. Med dette mener Skærbæk og Thorbjørnsen (2007) at enrolment ikke kan skje før interessement, for eksempel. Vi vil oppsummere hva de ulike fasene innebærer i dette delkapittelet.

2.2.3.1 Problematisering

Problematiseringsfasen skjer når ledelsen i en organisasjon begynner å problematisere noe ved dagens måte å gjøre ting på (Skærbæk & Thorbjørnsen, 2007). Dette kan være ting som de ansatte tar for gitt at alltid har vært slik de er, og som ledelsen nå anser som nødvendig å endre for å nå selskapets visjon. Identitetsendring hos de ansatte kan skje allerede under denne fasen, og det er viktig at ledelsen kommuniserer hensikten med endringen som skal gjennomføres for å unngå at ansatte blir frustrerte og usikre.

2.2.3.2 Interessement

Under interessementfasen begynner ansatte å interessere seg for endringen som skal gjennomføres (Skærbæk & Thorbjørnsen, 2007). Overgangen fra problematisering til interessement skjer når endringen som skal skje blir annonsert av ledelsen, og det blir klart for de ansatte at det ikke bare var spekulasjon. Interessementfasen kan preges av mye usikkerhet rundt hva som skal skje og hvordan, og gitt endringens størrelse kan identitetsfølelsen hos de ansatte endre seg mye. For ledere vil dette ofte være uønsket, da raskt skiftende identitet kan gjøre det vanskelig å lykkes med endringen. Ledelsen vil dermed i denne fasen bruke “devices of interessement”, som vi vil oversette til interessementsverktøy. Dette er metoder ledelsen kan forme identitetsfølelsen hos de ansatte i en ønsket retning, for eksempel gjennom å la ansatte som jobber godt sammen fortsette å jobbe sammen etter endringen.

2.2.3.3 Enrolment

Enrolment er fasen hvor ledelsen har konkretisert hvordan endringen skal gjennomføres og ansatte vet hvordan endringen vil påvirke dem (Skærbæk & Thorbjørnsen, 2007). Dette kan for eksempel være at de ansatte skal skilles fra sine kolleger, at de blir nødt til å lære seg et nytt dataprogram, eller at de havner i en ny stilling. Dersom de ansatte vil ha en veldig annerledes arbeidsdag etter endringen er dette også fasen hvor de får opplæring som gjør de forberedt til dette. Ledelsens mål under enrolmentfasen er at ansatte skal bli støttespillere til endringsprosessen. Dette vil si at man under endringen ønsker at så mange ansatte som mulig opplever endringen som positiv og at de ikke ønsker seg tilbake til perioden før problematiseringen. Hvor godt ledelsen får ansatte med på laget avhenger mye av bruken av interessementsverktøy i forrige fase. Dersom ansatte forblir skeptiske til endringen gjennom interessementfasen og enrolmentfasen er det vanskelig for ledelsen å gjennomføre endringen uten misnøye og svekket identitetsfølelse blant de ansatte. Ansatte som fortsatt ikke er overbevist om endringens nytteverdi kan også i denne fasen problematisere endringen, noe som forverrer situasjonen for ledelsen.

2.2.3.4 Mobilisering

Den fjerde og siste fasen, mobilisering, finner sted når endringen gjennomføres og tiden i etterkant av endringen (Skærbæk & Thorbjørnsen, 2007). Under denne fasen kan identitet påvirkes i mindre grad enn tidligere faser, da ansatte allerede har gått gjennom en identitetsendring når de forberedte seg på endringen. For ledelsen kan denne fasen gjennomføres med få problemer hvis deres bruk av interessementverktøy i de foregående fasene har overbevist ansatte om fordelene ved endringen. Dersom det fortsatt er stor skepsis blant de ansatte vil imidlertid denne fasen også by på utfordringer. I etterkant av endringen kan ansatte ønske å bytte arbeidsplass, få reversert endringen eller være lite samarbeidsvillige om de nye arbeidsforholdene deres. Dette avhenger av hvordan hele prosessen fra problematisering til mobilisering har foregått.

2.2.4 Styring eller ledelse?

Felles for begrepene styring og ledelse dreier seg ifølge Røvik (2009) om virkemidlene som brukes for å påvirke ansattes atferd og andre organisatoriske ressurser for å oppnå best mulig resultater. Forfatteren oppfatter begrepet styring som en “sentralisert direktivliknende påvirkning utøvd indirekte bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner” (Røvik, 2009, s. 47). Videre defineres ledelse som mer “desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte” (Røvik, 2009, s. 46). Deretter understrekes at virkemidlene er forskjellige innenfor styring og ledelse.

Nordhaug (2004) hevder at årsaken til at lederrollen i de siste årene har vært i betydelig endring handler om at arbeidshverdagen preges av økt endringstakt, globalisering, krav om høyere kompetanse og mer selvstendige arbeidsoppgaver. Forfatteren mener at disse årsakene fordrer ledelse og ikke styring. Røvik (2009) mener trendene i ledelse i de siste årene går tydelig fra å handle om ledelse til å handle om styring. Med styring mener han styring av atferd gjennom systemer og regler mens ledelse betegnes som det direkte samspillet mellom leder og medarbeider. Viktige trekk som indikerer et større vekt på styring skjer blant annet gjennom å konsentrere mer makt hos toppledelsen. Dette gjøres både gjennom endring av organisasjonsstrukturen som fører til mindre autonomi på lavere nivå og gjennom økt bruk av

styringssystemer. Forfatteren ser også en tendens til at det legges stor vekt på eierskap og større fokus på finansielle mål. Mens på den ene siden legger styringssystemene føringer for hvilken beslutningsmyndighet en har, forventes på den andre siden høy grad av delegering og medbestemmelse. Myndighetsforholdene i en slik lederrolle kan deretter bli vanskelig å forholde seg til for en leder (Røvik, 2009).

3.0 Metode

Vi gjør i dette kapittelet rede for designet og gjennomføringen av vår studie. Vi vil presentere hvilke valg som har blitt tatt, hvordan vi har samlet inn og analysert data, og vurderinger knyttet til studiens kvalitet og begrensninger. Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tuft (2010) dreier metode seg om den fremgangsmåten som benyttes for å best mulig komme frem til relevant og pålitelig kunnskap om samfunnet. Vi har gjennomført en casestudie av Siemens, hvor formålet er å finne ut hvordan styringssystemer har påvirket de ansattes identitetsfølelse gjennom en endringsprosess. For at vår besvarelse skal ha kredibilitet gjør vi rede for beslutninger vi har tatt gjennom arbeidet med oppgaven samt begrunner valgene.

3.1 Forskningsopplegg og forskningstilnærming

Formålet med denne oppgaven var å få en bedre forståelse for hvordan ledere bruker styringssystemer i endringsprosesser og hvordan dette kan påvirke identitetsfølelsen i organisasjonen. Problemstillingen som ble beskrevet innledningsvis legger føringer for valget for vår metodiske tilnærming. I valget mellom eksplorative, deskriptive eller forklarende studier valgte vi å gjøre en eksplorativ studie. Dette er i henhold til Saunders, Lewis & Thornhill (2012), som sier at et eksplorerende design er egnet for studier som ønsker å stille åpne spørsmål for å få innsikt og forståelse i en situasjon, et problem eller et fenomen. Forklarende forskning ville ikke passet da denne typen studier har i utgangspunktet forestillinger om årsakssammenhenger.

Eksperiment, spørreundersøkelser og casestudie er blant noen forskningsstrategier som Saunders et al. (2015) skiller mellom. Vi ønsket å gjennomføre en studie i en bestemt bedrift da vi begge syntes endringsprosessen denne bedriften hadde gått gjennom var veldig interessant. For å se nærmere på denne endringsprosessen valgte vi å holde oss til denne ene bedriften, da det ga oss mulighet til å gå mer i dybden. Ved å studere en enkelt bedrift kunne vi også dedikere mer tid til å forstå ansatte og lederes perspektiver uten å fordele oppmerksomheten på en større informantgruppe. Vi bestemte oss derfor for å gjennomføre en casestudie. Dette er i henhold til Smith (2003), som definerer casestudien som forskning begrenset til et bestemt fenomen, for eksempel en bedrift. Casestudietilnærmingen som forskningsdesign har blitt kritisert av noen forfattere for mindre objektivitet eller robusthet, fordi det kan være utfordrende å utlede generelle betraktninger om fenomener og forhold på bakgrunn av en studie av bare en enhet (Yin, 2003, referert i Saunders et al., 2012). Sosiale

forskningsforfattere som Shavelson & Townes (referert i Saunders et al., 2012) vurderer dog casedesign som en passende metode for den utforskende fasen. De sier at hensikten med casestudier er å forklare hva som har skjedd, hvorfor det skjedde og hva dette betyr for omgivelsene, slik vi prøver med vår problemstilling.

3.2 Valg av metode

Metoden vi har valgt å bruke er stegvis-deduktiv induktiv metode (Tjora, 2017). I denne metoden går man fra datamateriale til konsepter gjennom å stegvis jobbe med datamaterialet gjennom bearbeiding, koding, gruppering av koder, utvikling av konsepter og diskusjon av konseptene frem til man har en teori. De deduktive tilbakekoblingene i metoden gjør at man konstant kan stille spørsmål ved om man har gjort ting riktig før man går videre til neste steg. Vi benytter denne metoden gjennom hele prosessen fra datainnsamling til konklusjon.

Kvalitativ metode ble benyttet i dette forskningsprosjektet, i form av dybdeintervju og rapporter. Vi valgte å bruke kvalitativ metode da vi gjennom vårt forskningsspørsmål prøver å forklare en dynamisk prosess som har skjedd hvor kvantifisering ikke faller naturlig (Ringdal, 2009), hvordan styringssystemer påvirker identitetsfølelsen hos de ansatte gjennom en endringsprosess. Vi ønsker dermed å beskrive ledere og ansattes interaksjoner med hverandre i et arbeidsmiljø som er under endring, og det vil da være nyttig for oss å se på nyanser i forholdene som oppstår mellom menneskene i organisasjonen. Kvalitative metoder anses derfor å være godt skikket til å håndtere dette. Ifølge Flick (2013), har kvalitativ dataanalyse følgende generelle mål, beskrive et fenomen, sammenligne flere saker og utvikle en teori om fenomenet som studeres ved å analysere det empiriske materialet.

Metoden vi har valgt å bruke er stegvis-deduktiv induktiv metode (Tjora, 2017). I denne metoden går man fra datamateriale til konsepter gjennom å stegvis jobbe med datamaterialet gjennom bearbeiding, koding, gruppering av koder, utvikling av konsepter og diskusjon av konseptene frem til man har en teori. De deduktive tilbakekoblingene i metoden gjør at man konstant kan stille spørsmål ved om man har gjort ting riktig før man går videre til neste steg. Vi benytter denne metoden gjennom hele prosessen fra datainnsamling til konklusjon.

Primærdata som ble produsert i forbindelse med dette prosjektet består hovedsakelig av dybdeintervjuer. Vi utdyper videre i kapittel 3.3 hvordan intervjuprosessen foregikk. Vi har også benyttet offentlige dokumenter Siemens AS har publisert når det gjelder

splittelsesprosessen som primærdata. Innenfor kvalitativ datagenerering brukes dokumentstudier som en form for å analysere sekundærdata i form av internettsider eller andre dokumenter som er produsert for et annet formål enn denne forskningen (Tjora 2017). Sekundærdata vi benyttet, består av internettsider samt årsrapporter og noen interne rapporter. Dette ble innhentet fra Siemens sine nettsider og fra ledere. Jacobsen (2015), stiller seg kritisk til lett tilgjengelige dokumenter og ser at en forsker bør sørge for å benytte seg av dokumenter av høy kvalitet og som er relevante for oppgaven. Ifølge Bell, Bryman & Harley (2019), er årsrapporter og powerpoint-presentasjoner laget av ledelsen i Siemens dokumenter som betegnes av høy kvalitet og validitet. Vi anser dokumentene vi har brukt som veldig relevante for vår oppgave, særlig for å forstå historikken bak splittelsesprosessen.

Denne oppgavens forfattere er to masterstudenter ved NTNU Handelshøyskolen som begge har jobb innenfor casebedriften Siemens AS. Den ene har en fulltidsjobb og har vært ansatt i over tre år, mens den andre har en deltidsstilling og har jobbet der i seks måneder. Vi har begge et godt innblikk i hvordan casebedriften fungerer i det daglige. Da vi skulle velge et tema for masteroppgave var det naturlig for oss å tenke på om det var noe ved vår egen organisasjon som kunne være spennende å skrive om, da vi begge var interessert i å tilegne oss bedre kunnskap om bedriften og dens historie. Det kan være problematisk å forske på egen arbeidsplass, noe vi har måtte være bevisst på gjennom hele studien (Skrutkowski, 2014). Vi vil gå nærmere inn på hvordan vi har håndtert dette i kapittel 3.4.

3.3 Intervjuer

Når siktemålet er teoriutvikling bør forskeren systematisk lette etter variabler eller hovedtema ut fra hva som synes å være problemene for involverte aktører og for hva som styrer atferden i aktiviteten (Strauss, 1987). Ifølge Norsk senter for forskningsdata (NSD, 2022) er det en rekke forhold vi som forfattere som forsker i egen bedrift bør være bevisst på. Eksempler på dette er maktforhold mellom intervjuer og informant, taushetsplikt og uvillighet til å dele sensitive opplysninger. Vi har deretter sørget for at ingen følte en plikt om å delta på intervjuet og har presisert at svarene blir analysert med studentbriller uten å ha noen form for innvirkning på det profesjonelle forholdet. Hele intervjuprosessen blir videre forklart gjennom dette delkapittelet.

3.3.1 Utforming av intervjuguide

For å generere data via dybdeintervjuer ble det laget en intervjuguide som inneholder en generell føring for hvilke spørsmål som ble stilt til informantene og for å informere om forskningsprosjektets formål og omfang (Tjora, 2017). Intervjuguiden ble laget etter at teorigrunnlaget bak oppgaven var grundig utformet, da spørsmålene som ble stilt i intervjuene tok sikte på å undersøke aspekter ved teori som passet inn i forskningsprosjektet. Spørsmålene i intervjuguiden var hovedsakelig basert på Simons (1995b) og Skærbæk og Thorbjørnsen (2007), og tok sikte på å generere datamateriale som kunne analyseres opp mot teorigrunnlaget i oppgaven. Etter å ha utarbeidet et forslag til intervjuguide ble denne revidert mange ganger frem til vi hadde en guide vi var fornøyd med og som vi følte ville gi interessante svar. Vi endte opp med to varianter av intervjuguide for de to gruppene informanter vi skulle intervjuer. Disse besto av mange like spørsmål, men med noen forskjeller. Lederne fikk noen flere spørsmål om endringsledelse som var første hoveddel av intervjuet, mens de ansatte fikk flere spørsmål om organisasjonsidentitet som var andre hoveddel av intervjuet. Dette ble gjort fordi det ikke var alle spørsmål som var relevante for begge grupper. Intervjuguiden var semistrukturert, og under intervjuene ble den brukt som et grunnlag for samtale (Tjora, 2017). Vi forsøkte med andre ord å oppmuntre til at informantene skulle si det de mente var interessant, uten å være bundet til våre spørsmål. Tjora (2017) nevner at informanter ofte blir overrasket over hvor uformell intervjusituasjonen er, og at de forventer at spørsmålene er punktvis og forhåndsbestemte. Vi gjorde det derfor klart for informantene at vårt mål var å ha en samtale om temaet, men at vi kom til å bruke guiden om det var noe spesifikt vi lurte på som ikke kom frem i samtalen. Dette fungerte veldig bra, og vi følte alle informantene snakket om de de ville få frem uten å føle seg bundet til våre spørsmål.

3.3.2 Seleksjon av forskningsdeltagere

For å undersøke det vi ønsket å finne ut av i prosjektet var det nødvendig å innhente datamateriale fra to ulike grupper arbeidere i organisasjonen: Den første gruppen er ledere med nøkkelposisjoner innenfor styring av endringer i organisasjonen, de som har hatt ansvar for at overgangen fra samlet bedrift til en splittet bedrift skulle gå sømmelig for seg. Den andre gruppen er ansatte uten ledelsesansvar som har vært med på hele denne prosessen, men

som ikke har hatt beslutningsmyndighet og dermed ikke har påvirket prosessen i samme grad som den første gruppen.

Våre kriterier for ansatte og ledere i disse gruppene var at de hadde en god del erfaring med å jobbe i organisasjonen (mer enn 5 år) samt at de hadde jobbet i organisasjonen kontinuerlig gjennom hele splittelsesprosessen. Det ble tatt en beslutning om at det ville være gunstig å snakke med personer som hadde jobbet i organisasjonen over så lang tid at de kunne se denne endringen i et perspektiv av flere år med mindre endringer. En annen faktor vi vurderte da vi søkte etter intervjuobjekter var variasjon i utvalget, både i alder, kjønn og maktforhold. Dette ble gjort for å kunne skaffe ulike perspektiver fra personer i ulike faser av livet og karrieren. En siste vurdering som ble gjort ble nevnt litt tidligere i kapittelet og handlet om å redusere ulempen ved at vi begge er ansatte i bedriften. Intervjuobjektene ble strategisk valgt slik at den av oss med kortest arbeidstid i bedriften ikke hadde hatt vesentlig kontakt med dem.

Personer som kunne være viktige forskningsdeltagere ble identifisert veldig tidlig i prosjektets gjennomføring, for å kunne sikre nok tid til å få deres samtykke. Særlig for den første gruppen var det viktig å fortelle om at de kunne være viktige bidragsyttere tidlig nok, da de har en veldig tett timeplan og ville trenge god tid for å sette av en time til intervju. Vi fokuserte derfor på å skaffe deltakere til den første gruppen før vi begynte å rekruttere deltagere til den andre gruppen. Vi forhørte oss først med ledere som kunne være mulige kandidater til å delta i gruppe 1, og fikk etter hvert samtykke fra fire ledere om å delta i forskningsprosjektet. Dette var litt mer krevende enn å rekruttere for gruppe 2, da lederne naturlig nok var mer nysgjerrige og til en viss grad skeptiske til hva det var vi forsket på. Rekruttering til gruppe 2 gikk veldig raskt og vi kunne avtale intervjutidspunkt. Vi presenterer vårt utvalg av forskningsdeltagere under i tabell 1.

Tabell 1: Forskningsdeltagere

Informant	Erfaring i Siemens
Leder 1	Over 20 år
Leder 2	Over 20 år
Leder 3	Over 20 år
Leder 4	Over 10 år
Medarbeider 1	Over 10 år
Medarbeider 2	Over 20 år
Medarbeider 3	Over 5 år
Medarbeider 4	Over 5 år
Medarbeider 5	Over 10 år

3.3.3 Gjennomføring av intervjuer

Selve gjennomføringen av intervjuene ble gjort i løpet av perioden 14.03.2022 til 18.03.2022. Vi avtalte tidspunkt med ledere og ansatte i Siemens, og satte av rundt 45 minutter til hvert intervju. De fleste intervjuene ble gjennomført på møterom i Siemens sine lokaler i Trondheim, men noen ble også gjennomført ved bruk av Microsoft Teams da informantene ikke var tilgjengelige på kontoret. De fysiske møtene ble gjennomført med en lydopptaker, og begge forfatterne var til stede i samtlige intervjuer. Under intervjuene hadde den ene forfatteren en rolle som intervjuer, mens den andre fulgte med og kom med oppfølgingsspørsmål. Dette er ifølge Patton (2002) en anbefalt måte å gjøre det på når man er to forskere. Møtene på Teams ble tatt opp via et lydopptaksverktøy. Både i forkant av de fysiske møtene og møtene i Teams ble det gjort klart for informantene at vi ville ta lydopptak, og det ble innhentet samtykke til dette i samsvar med det vi beskrev i kapittel X.x. Det ble også besluttet at vi ikke noterte noe underveis ettersom dette kunne virke distraherende for informanten (Se for eksempel Furrù, 2017).

Intervjuene foregikk på den måten at vi fortalte informantene om casen vår, samt forklarte dem informasjon relatert til datasikkerhet og taushetsplikt ved datainnsamling. Vi gikk deretter inn på den første av de to hoveddelene av intervjuet, endringsprosessen og styring. Etter dette ble det intervjuet om organisasjonsidentitet. Intervjuene ble avsluttet ved en åpen diskusjon rundt temaet, og om det var noe annet informantene følte kunne være nyttig for oss å vite om som vi ikke hadde kommet inn på enda. Intervjuene var også av den karakter at vi lot informantene fortelle fritt om det de mente var mest relevant relatert til det vi lurte på, og ved å gjøre det slik ble det av og til naturlig å droppe eventuelle spørsmål eller å flytte på rekkefølgen av spørsmål i intervjuguiden.

3.3.4 Transkribering

Siste del av intervjuprosessen innebærer renskriving og transkribering av lydopptakene. Transkripsjon av intervjuene skjedde kort tid etter intervjuene fant sted. Vi hadde alle intervjuene på lydopptak og måtte overføre dette til skriftlig form for analyse. Denne prosessen ble gjort for hånd, uten bruk av moderne transkripsjonsverktøy. Det ble transkribert på bokmål.

En del av formålet med transkripsjon er å overføre helhetsinntrykket av samtalen til skriftlig form, så det ble notert om intervjuobjektet hadde tenkepauser, digresjoner og lignende. Til tross for dette er det ikke mulig å overføre hele all kontekst, intonasjon, kroppsspråk og så videre til skrift, da noe av meningen vil gå tapt som følge av mangel på detaljer (Kvale, 1997, s. 102). På grunn av dette fungerer transkripsjonene bare som et analytisk hjelpeverktøy, vi vil fortsatt bruke selve intervjuene til analyse der hele inntrykket fra intervjuet ikke var lett å transkribere. Fordelen med transkriberingene er at de gjør det lettere å få et overblikk over fellesnevnerne mellom intervjuobjektene og forskjeller mellom dem. Dette fordi man kan analysere flere intervjuer side om side og lett se på samme seksjon av flere intervjuer.

3.3.5 Tematisk analyse

Ifølge Saunders et. al. (2012) er hovedformålet med en tematisk analyse å kategorisere ulike ytringer som informantene fremlegger, trekke ut mening samt å forstå den sosiale konteksten. Etter hvert intervju og under gjennomgang av transkriberingen noterte vi ned og diskuterte temaer og begrep som gikk igjen i intervjuet. Etter å ha lest det transkriberte materialet flere ganger har vi dannet oss et godt bilde av innholdet og endte til slutt med ti definerte koder som vi brukte videre for å sortere datagrunnlaget. For å peke på hva som var viktig å trekke frem av respondentenes meninger og opplevelser ble hver kode kategorisert gjennom ulike farger. Hensikten med dette var å bruke dette videre i analysen. Kodene dannet et grunnlag for å kategorisere data i ulike trender som representerer innholdet (Saunders et. al., 2012). Hovedtrendene var analysert og med bakgrunn i de mest essensielle kodene for å kunne svare på problemstillingen samlet vi disse under fire hovedkategorier. Tabell 2 viser hvilke hovedkategorier endte vi med.

Tabell 2: Koder og hovedkategorier fra analyse

Definerte koder	Hovedkategorier
Mål Autonomi Kommunikasjon/Åpenhet Usikkerhet/Trygghet Kunder Ressursfordeling Teamtilhørighet Faglig kompetanse	Perspektiver på endring/reaksjoner Organisering og hierarki Helhetsoppfattelse før og etter splittelsen Bedriftskultur

3.3.6 Kvalitet på intervju

Intervjuene ble gjennomført på en relativt vanlig måte, ut i fra Pattons (2002) anbefalinger om en observatør og en intervjuer. Kvaliteten på intervjuene er viktig for den videre analysen og bør dermed være god (Kvale, 1997). Det som kan si noe om kvaliteten utover måten vi gjennomførte intervjuene på er konsistens mellom intervjuene og hvorvidt forskerne gjorde vesentlige endringer fra intervju til intervju.

Intervjuene endte opp med å ha ganske ulike lengder, alt fra 16 minutter til cirka 1 time. Dette fordi noen av informantene ikke hadde et like engasjert forhold til temaet og dermed nøyde seg med enkle svar på spørsmålene vi stilte. Det var også en markant forskjell på hvor lenge lederne snakket og hvor lenge de ansatte snakket, med de fleste lederintervjuene blant de lengre intervjuene til sammen. Når det kommer til forskjeller på intervjuene var det ikke store forskjeller, med unntak av når intervjuobjektet ledet samtalen i en retning hvor det plutselig ble besvart flere spørsmål vi hadde tenkt å stille senere. I slike situasjoner tilpasset vi oss hva som ble snakket om og endret på rekkefølgen slik vi så nødvendig. Det var også sørget for at intervjuobjektene kunne lede samtalen akkurat dit de selv ønsket, og det ble kun stilt nye spørsmål når samtalen stoppet opp. Alt i alt mener vi at intervjuene var av jevn kvalitet, hvor lengde på intervju var den eneste markante forskjellen mellom dem.

3.4 utfordringer knyttet til forskning på egen arbeidsplass

Det er et viktig aspekt å diskutere ved gjennomføring av dette forskningsprosjektet at vi begge som gjennomfører forskningen jobber i Siemens AS. Det å forske på egen arbeidsplass er en kjent utfordring i litteraturen, og kalles “covert ethnography” som grovt kan oversettes til “skjult etnografi” (Dalton, 1959). Dette kan på mange måter føre til utfordringer ved forskningen, men kan også være fordelaktig på noen områder. Når man gjennomfører et forskningsprosjekt i en organisasjon man selv jobber i, er det en liten grense mellom det å få et verdifullt innsideperspektiv og det å ta alt for gitt og ikke analysere vante rutiner godt nok (Strutkowski, 2014). Når man er både er en del av organisasjonens daglige funksjoner og forsøker å studere hva som skjer i organisasjonen blir man “*handikappet fra å reflektere over de overhengende kulturelle omgivelsene man selv former en del av*” (Strutkowski, 2014, s. 114). Det kan også oppstå etiske utfordringer ved å ønske å fremstille organisasjonen på best

mulig måte. En annen ting som kan forekomme er at man begynner å miste kontroll over de to rollene man har (forsker og ansatt). Dette kan gjøre at man blir paranoid for at mennesker rundt seg ikke oppfører seg slik de ville gjort mot deg som ansatt siden de også vet du gjør forskning. De fordeler som er verdt å trekke frem fra å forske i egen organisasjon er at det har vært lett å få tilgang til intervjuobjekter og interne data. Man har også en dypere kjennskap til hvordan organisasjonen fungerer og slipper å bruke så mye tid på å sette seg selv inn i casen. Man får også mulighet til å gjennomføre analysen med et innsideperspektiv om man ønsker det, som har mulighet for å kunne gi veldig interessante resultater (Strutkowski, 2014, s. 115).

Vi har siden starten av dette prosjektet vært reflektert rundt disse utfordringene, og har forsøkt å takle dem på en måte som ikke svekker forskningens kvalitet. Det er først verdt å nevne at den av oss som har jobbet i organisasjonen i mer enn tre år har mye ansvar i forbindelse med mange ulike ansatte og ledere. Vedkommende har imidlertid ikke noe lederansvar og er i samme hierarkiske posisjon som medarbeiderne vi intervjuet. Den andre av oss som kun har jobbet der i seks måneder har mye mer begrenset kontakt med ansatte i organisasjonen utenfor vår avdeling. Vi har derfor valgt våre intervjuobjekter ikke bare basert på alder og erfaring, men også basert på at sistnevnte forsker ikke har hatt noe med dem å gjøre i jobbsammenheng og heller ikke kjenner de godt i annen sammenheng. Alle intervjuene ble så gjennomført med sistnevnte som intervjuer, mens førstnevnte kun spilte en observerende rolle med noen innspill der det passet seg. Dette er ifølge Strutkowski (2014) en god måte å håndtere en situasjon hvor den ene forskeren har mye mer kontakt med intervjuobjektene enn den andre. Når det gjelder etiske utfordringer har vi vært bevisst på å skrive oppgaven i en nøytral tone som verken forsøker å si at vår organisasjon har gjort noe bra og heller ikke at de har gjort noe dårlig, men kun objektivt presentert fakta slik det forekommer. Oppgaven er heller ikke i utgangspunktet interessert i hvor vellykket endringen har vært.

3.5 Ivaretagelse av datasikkerhet for forskningsdeltagerne

Det er forskernes ansvar å sørge for at informanter som frivillig deltar i et forskningsprosjekt har full kjennskap til sine rettigheter, og forskeren skal sikre personvernet til forskningsdeltagerne (De Nasjonale Forskningsetiske Kommiteene, 2019). Gjennom de innledende samtalene i intervjuene ble det klart formidlet for forskningsdeltagerne hvilke rettigheter de har i prosjektet, og det ble innhentet samtykke fra alle som deltok. De rettigheter som ble gjort rede for er forskningsdeltagerens mulighet til å tilbaketrekke sitt samtykke,

forsikring om at ingen data i prosjektet vil kunne gjøre det mulig å identifisere hvem som har sagt hva, og at de dataene vi henter inn i løpet av prosjektet vil slettes ved prosjektets ferdigstilling og skal ikke brukes til noen andre formål. Det ble også formidlet at dataene vi innhentet kun vil være tilgjengelige for oss som gjennomfører prosjektet samt vår veileder. Dataene ble lagret trygt på krypterte skylokasjoner. Da prosjektet benytter datamateriale som genereres av identifiserbare forskningsdeltagere meldte vi inn prosjektet til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD, 2022). Vi fikk bekreftet at prosjektets databehandling er i tråd med lovverket.

3.6 Analysering

Etter at intervjuene var transkribert begynte vi med analyse av datamaterialet vi hadde generert. Ettersom dette var kvalitativt datamateriale måtte vi forsøke å tolke ord og meninger for å finne sammenhenger og viktige punkter. Det første vi gjorde var å se over transkripsjonene flere ganger for å danne oss et helhetsinntrykk av hva intervjuobjektene hadde snakket om. Vi noterte også interessante likheter og forskjeller på svarene, samt svar som vi tenkte ville være veldig relevante for å besvare problemstillingen vår. For å bedre kunne analysere konkrete konsepter vi var ute etter benyttet vi oss av koding, som vil si at vi komprimerte deler av de transkriberte intervjuene inn i stikkord som karakteriserer hvert av elementene vi var ute etter å undersøke (SNL, 2020). Når vi senere leste over delene av intervjuer vi hadde gitt like stillord til var det enklere å se mønstre vi ikke hadde tenkt over før. Stikkordene vi benyttet for koding utledet vi fra teorien vi baserer oppgaven på, samt intervjuguiden.

Da alt datamaterialet var sortert ut fra viktighetsgrad gjennom kodingen kunne vi fokusere på de delene av datamaterialet som ville besvare problemstillingen vår. Denne delen av arbeidet gikk da ut på å dele opp analysekapittelet i relevante segment som tok utgangspunkt i intervjuguiden og det teoretiske rammeverket, for så å hente ut alt vi fant relevant fra intervjuene og putte det der det hørte hjemme. Selve analysen ble først gjort i to deler, en del hvor vi så på styringsdelen av intervju spørsmålene og en annen del hvor vi så på det som har med organisasjonsidentitet å gjøre. Vi fant det fordelaktig å skille disse til å begynne med da de omhandlet ganske forskjellige tema. Etter å ha analysert begge delene hver for seg kunne vi begynne å se på sammenhengen mellom styringen og organisasjonsidentiteten, som er oppgavens hovedfokus. Vi endte dermed opp med å kunne svare på problemstillingen

gjennom stadig høyere fokuseringsgrad frem til vi hadde mulighet til å knytte sammen de to temaene.

3.7 Evaluering og kvalitet av valgt forskningsdesign

Validitet er en av kvalitetsindikatorerne Tjora (2017) bruker for å vurdere gyldigheten knyttet til tolkning av data i kvalitativ forskning. For å sjekke hvorvidt svarene vi finner svarer på vår problemstilling har vi hatt fokus på å være grundige i utformingen av intervjuet og datainnsamlingen. Vi sørget for å skape trygge og komfortable rammer for gjennomføringen av intervjuet og brukte Siemens kontorer som lokasjon for intervjuene. I praksis prøvde vi å måle hvordan informantene har opplevd endringene og hvordan de mener at identiteten deres har blitt påvirket. Teoretiske begreper ble oversatt til enkle og forståelig begrep samt sørget vi for å unngå uklarerheter for å kunne få mest mulig konkret informasjon om informantenes opplevelse. For å styrke gyldigheten, avklarte vi også i forkant av intervjuet at ingen svar er riktig eller galt, dermed mener vi å ha fått informantenes subjektive mening og erfaring knyttet til situasjonen. Det er vanskelig å si om lederne ønsket eller ikke å få sin ærlige og personlige mening om situasjonen for å ikke føle at de svarer feil på noen spørsmål og dette kan svekke litt gyldigheten. Vi tolket likevel at informantene delte ærlige meninger om situasjonen, vi fikk tilstrekkelig informasjon som kan hjelpe oss med å svare på problemstillingen. Dermed vurderer vi studiens validitet til å være høy. Vi har gjennom hele dette kapittelet vært kritisk, forklart nøye hvordan vi har sørget for variasjon i svarene fra intervjuene og har redegjort for våre valg. Reliabilitet kan knyttes til spørsmål om en kritisk vurdering av prosjektet (Thagaard, 2009). Med dette lagt til grunn, gir prosjektet inntrykk av at forskningen er utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte og har deretter høy grad av reliabilitet.

Ifølge Johannessen et al. (2010), er tidsrommet et sentralt moment i oppgaven. På grunn av tidsbegrensningen satt av til denne masteroppgaven som er et semester, ville det være utfordrende å gjennomføre en undersøkelse over en lengre periode, kalt longitudinell studie. Vi samler data på et tidspunkt for å skape et øyeblikksbilde av situasjonen og benytter oss deretter av en tverrsnittsundersøkelse (Johannessen et al., 2010). Vår oppgave er et relativt lite forskningsprosjekt sett i sammenheng med studier som gjøres av profesjonelle forskere. Det er også en mastergradsavhandling, som betyr at oppgaven teoretiseres, forskes på og skrives

under en relativt liten tidsramme. Dette leder til visse begrensninger med tanke på hvor dypt vi kan undersøke konseptet vi forsker på. Vi har kun undersøkt én organisasjon, og benyttet oss av et mindre antall informanter. Hva den enkelte informant sier under disse omstendighetene kunne ha stor effekt på hvordan vi arbeidet med analysen.

Da denne oppgavens problemstilling spesifikt refererer til hva som har skjedd i en casebedrift er det ikke sannsynlig at våre resultater fra dette forskningsprosjektet er overførbart til andre organisasjoner og andre bransjer. Vi har også begrenset oss til bedriftens avdelinger i Trondheim, men har ikke tatt trøndersk bedriftskultur og forretningstradisjoner i særlig stor betraktning. Det er dermed ikke lett å si hvordan våre resultater kan overføres til organisasjoner i andre deler av landet eller verden. Ulike bransjer, ledere og omgivelser vil påvirke fremgangsmåten i bruken av styringssystemer i endringsprosesser og mennesker i andre kontekster kan ha ulik oppfatning om identitet. I henhold til Thagaard (2012) sin forklaring om at overførbarhet handler om hvorvidt studiens funn er relevante i andre setninger eller for lignende fenomener, kan vi konkludere med at en anbefales å være varsom og kritisk ved å overføre våre funn til andre situasjoner. Å studere flere organisasjoner innenfor samme bransje ville styrke forskningens overførbarhet, men vi har hatt rammer som vi måtte forholde oss til.

Oppsummert er denne masteroppgaven en eksplorativ studie hvor vi benytter oss av et casedesign. Videre bruker en kvalitativ orientering og en stegvis-deduktiv induktiv tilnærming for å svare på problemstillingen som er av deskriptiv karakter. Det er utført en tverrsnittstudie basert på et strategisk utvalg bestående av ni informanter. Til slutt er vi kritiske og bevisst på viktige forhold knyttet til at vi som forfattere forsker i egen bedrift.

3.8 Forskningsetikk

Når det kommer til intervju med deltakere i forskningsprosjektet er det flere etiske aspekter å diskutere. Ifølge Jacobsen (2015) har kvalitative forskningsmetoder særlig tre etiske vurderinger ved seg; at informantene skal kunne samtykke til prosjektet etter å ha fått grundig gjennomgang i hva det omhandler, at de har rett på privatliv og eventuell anonymisering, og et krav om riktig fremstilling av datamaterialet. Vi har hatt disse vurderingene i tankene under planleggingen av prosjektgjennomføringen, og har handlet i tråd med forskningsetikken.

For det første aspektet ga vi informantene en detaljert skriftlig beskrivelse av hva prosjektet går ut på samt hvilke rettigheter de har som informanter. Dette ble utviklet i tråd med retningslinjene til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD, 2022). Detaljene i dette dokumentet omhandlet hva oppgaven handlet om, hvordan vi kom til å behandle datamaterialet, og deres personvernrettigheter. Vi ga også en kort muntlig presentasjon av dette før vi startet hvert intervju. Det andre aspektet, krav til privatliv, var ikke noe vi måtte gjøre like mye arbeid for å passe på gitt oppgavens karakter. Spørsmålene vi stilte på intervjuene var av den natur at de ikke produserte mange sensitive opplysninger, annet enn en persons meninger om saken vi diskuterte. Dette ble tatt hensyn til gjennom at opplysninger som navn og alder på vedkommende ikke er gjengitt i oppgaven. Det siste aspektet, krav om riktig fremstilling av datamaterialet, er en etisk vurdering som forskningen i sin helhet hviler på (Jacobsen, 2015). Dette handler om at datamaterialet som samles inn skal gjengis i sin helhet, samt at man er klar over at man som forsker må kontekstualisere datamaterialet og gjengi det uten å forfalske eller vri på det som er sagt. For oss var dette en selvfølge, men vi har likevel tatt noen grep for å opprettholde dette kriteriet under prosjektets gjennomføring. Når vi analyserte datamateriale gikk vi begge gjennom den andre forskerens analyser for å forsikre oss om at det ikke var preget av personens bias eller forforståelser.

4.0 Empiri

I det påfølgende kapittelet presenterer vi en utredning av det empiriske materialet som har fremkommet fra intervjuene og noen offentlige publiseringer. Empirikapittelet er delt i flere deler. I den første delen gir vi en kort presentasjon av selskapets endringshistorie for å kunne forstå litt bedre bakgrunnen for endringen. Ansatte tar med seg selvopplevde erfaringer fra tidligere endringsprosesser inn i en ny prosess og det forventes en naturlig motstand for endring. I den andre delen av kapittelet belyser vi kort ulike reaksjoner på endring og er interessert i å se om ansatte er negative mot endringen eller om det er positive og er åpne for nye endringer. En beslutning om å endre organisasjonen har lite innflytelse dersom ledere ikke får med seg hele virksomheten med på det. Dermed ser vi i den tredje delen på hvilket nivå i organisasjonen de viktigste beslutningene tas og utfordringer knyttet til organisasjonens hierarki. I den nest siste delen ser på kulturen i organisasjonen for å kunne vise hvilken betydning organisasjonskulturen har i en endringsprosess. Til slutt utdypes utsagn som beskriver ansattes egne betraktninger og refleksjoner før og etter endringsprosessen.

4.1 Siemens' endringshistorie i et nøtteskall

Dersom ansatte har gjennomgått gjentatte ganger endringsprosesser og har opplevd endringer som har resultert i å være negative for dem selv, kan motstand mot endring forsterkes. Med mange år i bransjen har casebedriften brukt mye energi og tid på endringsprosesser. Dermed fant vi interessant å begynne å se på utviklingen i bedriften og tidligere årsaker for endringer Siemens har foretatt. Videre presenterer vi en komprimert versjon av bedriftens endringshistorie, dette for å vise at dette ikke er noe nytt for bedriften og at kanskje bedriften og ledelsen har med noen erfaringer fra tidligere endringsprosesser.

Vi starter endringshistorien med året 1969 hvor firmaet ble omorganisert til en matriseorganisasjon, senere i 1970 ble det på grunn av oppdragsmengden behov for en mer strukturert organisering. Allerede to år senere var det nødvendig med en omstrukturering med en sterkere oppdeling i fagområder. Mellom 1982-1985 kom bedriften til den anerkjennelsen om at enkelte deler av organisasjonen hadde visse utfordringer knyttet til økonomisk tap på noen virksomhetsområder. Kragnes (u. å.) bruker følgende ord for å vise at bedriften hadde en informasjonsprosess som ikke var tilfredsstillende og at det var uklarheter rundt forretningsideen:

“Uklarheter rundt forretningsidéen, rammer, mål og muligheter. I tillegg manglende styringsverktøy og en informasjonsprosess som ikke var tilfredsstillende. Dette måtte løses.”

For å sikre konkurranseevne og lønnsomhet var det nødvendig å utføre en del endringer som skulle løse utfordringer med økonomien. Dette resulterte i store strukturelle endringer på slutten av 1990-tallet, hele firmaet ble imidlertid reorganisert i divisjoner og seksjoner. Senere med base i data fra en markedsanalyse gjennomførte Siemens i 1995 en omfattende organisasjonsendring. Senere i 1999 var markedet i stor forandring, utviklingen gikk i retning av at organisasjonen måtte tilfredsstille nye krav fra både leverandørene og operatørene deretter omorganiserte Siemens seg. Et år etter, på bakgrunn av endringer i organisasjonen i Siemens AG, fikk organisasjonen ny organisasjonsstruktur (Kragnes, u. å.). I de etterfølgende årene har det fortsatt skjedd endringer, men ikke så store som for å gi mye oppmerksomhet i denne oppsummeringen.

Den videre beskrivelse av historien vil posisjonere oss til hvordan er situasjonen i dag. I 2018 kom planen om den neste endringsprosessen, Vision 2020+ som beskrevet innledningsvis. Endringsmønsteret fortsetter og videre gjennom dette kapittelet kommer vi til å belyse utsagn som viser at hierarki er like viktig og at ansatte i dag virker like forvirret som 1999. I en artikkel referert i Kragnes (u.å.), kommer det frem sitater som viser at ved tidligere endringer har de største beslutningene rundt endringene blitt foretatt av toppledelsen. Moderkonsernet ønsket å bringe Siemens på børsen i USA, men på grunn av fart i endringsprosessene opplevde ansatte uro.

“Moderkonsernet i Tyskland setter føringer i Siemens world wide.”

“Tyskland ønsker å bringe Siemens inn på børsen i verdens mest innovative marked, USA. Av den grunn legges hele regnskapssystemet vårt om.”

“Mange i Siemens føler uro over den fart omstillingsprosessene i firmaet.”

Ut ifra historiens gjennomgang kan vi si at det er ingen tvil om at Siemens er kjent for å ha en hyppig endringshistorie. Det som er spesielt denne gangen er at dette er en av de største endringene Siemens noensinne har foretatt, det er over 25% av ansatte som skulle over til det

nyopprettede selskapet Siemens Energy.

“Dette var en carveout som var for hele Siemens-konsernet worlde-wide, så poenget er at den er ekstrem stor!”[...]“Det var jo 70-80.000 som gikk til Energy.” - Leder 2

Av de 300 000 ansatte i Siemens som ble nevnt innledningsvis, måtte 80 000 bytte selskap, noe som utgjorde at mange mistet sine tidligere kolleger. Med dette som bakgrunn vil vi se på hvordan dette ble håndtert i Norge, mer konkret i Trondheimskontoret hvor ifølge våre informanter, satt de ansatte som er blitt mest påvirket av disse endringene.

4.2 Har ansatte fått en sjanse til å fordøye hva som skjer?

I denne delen vil vi ha en gjennomgang av ansattes reaksjoner på endringen. Ettersom mennesker har mye følelser er vi interessert i å se hvordan ansatte har respondert på endringen og erfaringer fra den umiddelbare perioden etter omorganiseringen. Det er naturlig at endringsprosesser skaper ulike reaksjoner før eventuelt endringene blir akseptert. For å se om ansatte har forstått endringene og hvordan dette påvirket dem som individer, presenterer vi et par sitater. Informantene viser at det er en felles oppfatning om at behovet for denne splittelsen ikke var til stede eller ønskelig i Norge. Det uttrykkes at det oppleves som meningsløst om man ikke ser hva som ligger til grunn for endringen for at den skal virke som en nødvendig og rasjonelt begrunnet endring.

*“Min opplevelse var jo innenfor husets fire vegger og da virket det helt meningsløst.”-
Medarbeider 2*

*“Jeg følte ikke det var noe behov for denne splittelsen. Vi fungerte veldig bra slik det var.”
- Leder 3*

Videre ser vi at både ledere og medarbeidere reagerte med en viss form for fornektelse, indirekte uttrykte de motstand når de først ble presentert og kjent med endringene som skulle foretas. Flere ledere er fanget av det samme reaksjonsmønster som vi forsøkte å vise gjennom tidligere uttalelser, de reagerer med en viss grad ubehag. En av de lokale lederne hevder at kunde og produktbegrensninger fastsatt av toppledelsen medførte negative effekter i markedet

og at lederne ikke hadde tatt samme beslutning. Dette førte til at den tidligere divisjonen Energy management (EM) ikke lenger kunne tilby sammensydde løsninger og levere en løsning for kunden.

“Hvis jeg hadde lov å styre så er det at den ene enheten i gamle Siemens AS som het EM, den burde ikke vært splittet. Grunnen til at jeg sier dette er fordi at dette skapte store utfordringer for den forretningsenheten, altså EM, i markedet i Norge.” - Leder 1

I samtalene kommer det frem også at medarbeidere i utgangspunktet ikke kunne se at det var noen grunn til endring. Informanten gir klart uttrykk for at måten Norge ble organisert på, kunne fungere like bra og deler samme mening med andre ledere, om at informanten ikke ville tatt denne beslutningen.

“Fra mitt ståsted var det ikke behov for det på norsk jord.”[...]Jeg tror vi kunne ha fortsatt å betjene det norske markedet like bra eller bedre slik vi var organisert. “...”Det er en beslutning man ikke skjønner og er helt enig med, i den stillingen jeg har ville jeg ikke gjort den beslutninga.” - Medarbeider 1

Mange av de negative reaksjonene forklarer at medarbeiderne opplevde endringene som uforståelig. Til tross for at vi gjennomførte intervjuene individuelt og hver for seg, finner vi det interessant å se at flere informanter bruker akkurat samme uttrykk for å beskrive hvordan situasjonen i Norge ble oppfattet.

“Jeg ble bare kastet hit og dit.” - Medarbeider 3

“Vi ble splittet på midten og kastet hit og dit. For oss i Norge var det litt traumatisk nesten, da det var såpass uforståelig i Norge at dette skulle være nødvendig.” - Medarbeider 5

Avslutningsvis kan disse reaksjonene imidlertid tyde på at ansatte ikke var innforståtte med situasjonen og at en traumatisk opplevelse kan beskrive selve situasjonen som kaotisk. I neste delen av kapittelet presenterer vi utsagn som viser at motstanden og reaksjonene på det som hadde blitt besluttet skaper en bakgrunn for de neste delene.

4.3 Hvordan organiseres beslutningsmyndigheten i Siemens?

På bakgrunn av utsagn i ansattes reaksjoner kommer vi videre til å belyse at en hierarki med topp-ned ledelse og mangel på involvering av ledelsen i Norge er faktorer som kan ha påvirket gjennomføringen. Dette har også hatt påvirkning i graden av frihet til å ta egne beslutninger tilpasset lokale forhold. Et flertall av intervjuobjektene peker på streng føring av beslutninger som er tatt av ledelsen i morselskapet og ser på dette som det største hinderet for autonomi og informasjonsdeling. Flertallet mener at dette var en beslutning som allerede var bestemt høyere i organisasjonen noe som viser at ingen på et lavere nivå enn toppledelsen har hatt noe medvirkning i beslutningen.

“Det var vel en beslutning som var gjort i Tyskland som en global løsning.” - Medarbeider 1

“Det er vel bare at Tyskland har bestemt det” [...]”Det var bestemt fra øverste hold.“

- Medarbeider 4

Dette maktforholdet blir videre omtalt som en svakhet som demper for kvalitet i informasjonsformidlingen videre i organisasjonen. I vår case ble alle gjennom endringen bedt om å endre sin arbeidshverdag, men kunne ikke bli informert grundig nok til å kunne se nødvendigheten for endringene.

“For å være helt ærlig så vet jeg ikke, og det var kanskje den store svakheten og utfordringen med carveouten at vi var så fjernt fra hovedkontoret.” - Leder 2

“En ting som gjelder for Siemens generelt er at de i Headquarters ikke er flinke nok til å gi informasjon til regionale ledere, og kanskje de lederne igjen ikke er flinke nok til å gi dette videre til sine ansatte.” - Leder 4

Dette illustrerer hvor sterke er de kreftene fra toppledelsen er og hva som eventuelt kreves av ledelsen på lokalt nivå for å få til en endring. Lokale ledere har vært i liten grad involvert i prosessen. De har fått lite informasjon og har ikke hatt noe mulighet til å komme med viktige innspill basert på lokal informasjon og behov.

“Lederne er jo lyttende, men det er dessverre slik at de i Tyskland må bestemme ting på lokalt nivå her i Norge. Så det er flat struktur i Norge, men høyt opp til headquarter. Vi blir litt handlingslammet.” - Medarbeider 3

“Det jeg tror man sliter med i så store organisasjoner, er at man snakker mye på toppnivå om hva som skal gjøres, og så er man ikke flinke nok til å være tydelig til resten av organisasjonen. På et eller annet nivå stopper det. Der har man litt å gjøre for å sikre de endringsprosessene.” - Leder 4

Opplevelsen er at det er lite mulighet for innflytelse på hva som kan bestemmes derfor opplever medarbeidere å bli handlingslammet. Som det ble også poengtert i tidligere sitater, er det øverste leddet som setter rammene og ledelsen i Norge må forholde seg innenfor disse rammene. Lokale ledere uttrykker at kommunikasjonen i store organisasjoner kan være utfordrende, de mener at informasjonsflyten er dårlig på de ulike nivåene og at det mangler tydelighet fra toppledelsen. En va lederne viser at dette ikke er noe nytt og at det er veldig sjeldent lokale ledere involveres i slike beslutninger. De er ofte at det er deres oppdrag å viderefordre de beslutningene om endring. Dermed kan det bli vanskelig å skape engasjement rundt den når de ikke sitter med informasjon som kan forklare hva og hvordan endringen kan påvirke ansattes arbeidshverdag.

“En relativt sentralstyrt prosess, noe som gjør at påvirkningsevnen til oss i Norge blir mye mindre. “[...]”Det kan være et ekstremt smått antall personer i hele Norden som har fått uttalt seg.” - Leder 2

“Dette er jo styrt fra sentralt hold fra toppledelsen i Tyskland.” “[...]”Jeg har jo jobbet mange år i Siemens og vi i regionene blir jo sjeldent involvert i dette, vi får jo bare beskjed om at slik blir det, og det har jo vært flere større omorganiseringer i Siemens som ikke nødvendigvis har blitt gjort i Norden, men når det snakkes om en selskapssplittelse er det jo lite vi får gjort. Vi må bare se på de rammene som er bestemt.” - Leder 4

Med bakgrunn i den hierarkiske strukturen fremstår rapportering, regler og prosedyrer som et viktig bidrag til økonomistyring i Siemens. Det fremkommer av samtalene at det brukes mye tid på rapportering og at dette kan oppleves som en hinder for at ansatte skal være innovative. På grunn av organisasjonens størrelse og kompleksiteten i organisasjonens interne prosesser det uttrykkes at det ikke er en kort vei til toppledelsen. Ledere må gå gjennom mange ledd for

å få godkjent endringer. Bedriften legger vekt på hyppige rapporteringer og strenge prosedyrer noe som fører til at mange føler lite frihet i prosedyrene.

“Det var jo et tungt selskap så det var en del om omstendelige prosesser som skal til headquarter og så videre, og dette var ikke så lett å snu over natten. Det er jo fortsatt litt hierarkisk i Siemens. Det kan være vanskelig å få godkjent enkle endringer siden det skal via ledelsen og sånt. Derfor føler noen at det er lite frihet i prosedyrene. Man bruker mye tid på rapportering og prosedyrer. Dette er jo en viss form for styring, kanskje det viktigste styringsverktøyet vi har i Siemens. Kanskje litt for mye kontroll da.” - Leder 3

Flere medarbeidere påpeker i tillegg en tendens til standarder og prosedyrer som sørger for at det er lite rom for å gjøre feil eller ting som ikke er ønskelig av ledelsen i Tyskland. Noen mener også at dette er en stor hinder for å kunne være kreative.

“Prosedyrer og sånt er så strømlinjeformet, og det er lite rom for å gjøre andre ting. Det er tungt. Det er heller ikke rom for å gjøre feil.” - Medarbeider 5

“Ut i fra arbeidets art kan man ikke være for kreativ nei, vi har jo en stor grad av standardisering i arbeidet.” - Medarbeider 4

Det viser seg også å være noen fordeler ved å jobbe i en anerkjent bedrift som har et godt rykte og som har klare regler og prosedyrer. En av våre informanter ser på dette som en form for sikkerhet og forutsigbarhet for den private økonomiske situasjonen.

“Det er en bedrift hvor det aldri har vært noe tull. Selv om vi har hatt noen avisoverskrifter så har det aldri liksom vært noe tull med at lønna ikke utbetales og slikt. “[...]” Det er veldig grundig altså, litt sånn Tysk bedriftskultur, altså.” - Medarbeider2

Gjennom samtalene kommer det frem at det legges stor vekt på marked, finansielle mål og medarbeidertilfredshet. Disse blir presentert som sentrale styringsverktøy i bedriften, dette kommer klart frem gjennom intervjuene hvor mange snakker om markedsandeler, tall og budsjett.

“Det må være tall, timer og slikt. Budsjett” -Medarbeider 4

“Her er Siemens ganske tradisjonell, vi er jo fokusert på finansielle tall og vi styrer etter markedsandeler. Vi styrer også basert på medarbeidertilfredshet” - Leder 2

“Det er jo flere aspekter med dette, du har det finansielle, det prosessmessige, du har jo organisasjon. Det jeg mener, og det har jeg ment lenge, er jo at det viktigste styringsmekanismen er hvordan markedet er og hvordan markedet vil endre seg. Dette dikterer jo vår retning.” - Leder 4

Dette er også reflektert i Kaeser sin påstand (referert i Siemens 2018), om fremtidige forventninger ved Vision 2020+.

“Både den årlige inntektsveksten og fortjenestemarginen til selskapets industrivirksomhet forventes å øke med to prosentpoeng på mellomlang sikt.”

Når det gjelder endringer som er initiert av finansielle grunner, viser en av lederne forståelse om at tall og budsjett er brukt som en indikator på å måle bedriftens resultater både før og etter splittelsen.

“Sånn intuitivt fra finansielle hensyn, og det å skape merverdi og få en riktigere verdisetting av selskapet på børs i forhold til aksjeinnehavere og eiere i selskapet, så tror jeg det var helt riktig ut ifra den forståelsen jeg har.” - Leder 1

Oppsummert viser data fra denne delen klare tegn på at Siemens er hierarkisk styrt. Det pekes på en organisatorisk utfordring som viser at ledelsen i Tyskland sitter med mye mer kunnskap og makt om beslutningsgrunnlaget enn ledelsen i Norge. Toppledelsen bruker sin makt for å fatte beslutninger i alle land noe som gjør at lokale ledere ikke har mye rett og mulighet til å fatte viktige beslutninger. Data viser i tillegg at det eksisterer både fordeler med at bedriften har klare prosedyrer, men også ulemper som gjør at standardisering gir de ansatte lite rom for kreativitet. Som et viktig ledd i oppfølging av at Norge klarer å levere i henhold til gitte rammer, benytter Siemens seg av rapportering. På vei mot organisasjonens mål står ifølge våre informanter, budsjett og markedsstyring sentralt.

4.4 Bedriftskultur i møte med endringsprosessen

I dette delkapittelet presenterer vi datamateriale relatert til bedriftskultur, noe som ble diskutert mye i intervjuene. Vår gjennomgang av datamaterialet viser at medarbeidere og ledere har en relativt lik beskrivelse av de kulturelle aspektene i Siemens AS, men hvor det legges vekt på ulike faktorer. Det er særlig tre kulturelle aspekter våre informanter nevner mest i intervjuene. Det første er at det er lav terskel for å si hva man mener og at ingen spørsmål er dumme. Det andre dreier seg om tette sosiale bånd mellom kolleger man har hatt over lang tid. Det tredje handler om stolthet til merkevaren og fagfeltet.

Det første aspektet vi vil presentere er at mange informanter poengterer at det er lav terskel for å si hva man mener. Til tross for den tydelige hierarkiske strukturen i Siemens når det kommer til ledelsen i Tyskland som beskrevet i forrige delkapittel fremheves det at denne strukturen oppleves flatere i Norge. Informantene beskriver miljøet i Trondheim som et lett miljø med flat struktur og kort vei til ledelsen. Det er en kultur for å dele meninger og ønsker med ledelsen.

“Da liker jeg å fremheve at det er et ganske lett miljø med en veldig flat struktur, med kort vei til ledelsen og åpenhet for å kunne si det man tenker.” - Medarbeider 1

Ledelsen viser ifølge medarbeiderne også aktivt at de ønsker å lytte til hva ansatte har å si. Dette går både frem og tilbake og kan gjelde positive så vel som negative kommentarer. Medarbeidere 3 og 5 beskriver ledelsen slik:

“Det er en stor åpenhet, og veldig stor takhøyde for å si hva man mener i hvert fall. Det er ingen som hater deg når du sier hva du mener, kommer med forslag og slikt. De spør også hva du tenker om arbeidshverdagen din, man blir lyttet til av lederne.” - Medarbeider 3

”Det er muligheter for å si det du mener, det er åpne kanaler for å si både positive og negative ting. Det synes jeg er veldig bra!” - Medarbeider 5

Denne åpenheten beskrives ikke bare mellom ledelsen og ansatte, men også på tvers av de ansatte. Dette gjør også at det er rom for nye ansatte og mer erfarne ansatte å dele kunnskap med hverandre uten at man opplever å ikke bli tatt på alvor.

“Det er høy takhøyde, altså, når man kommer inn som ingeniør er alle spørsmål lov”[...]”jeg jobber jo på den delen som er engineering, og jeg har selv observert hvor mye kunnskap som deles.” - Medarbeider 2

Avdelingen kjennetegnes av åpenhetskultur med lav terskel for konstruktiv dialog og for å ta opp ting som ikke fungerer. I tillegg kjennetegnes kulturen av høy grad av kollegialt støtte, som et annet viktig kulturelt aspekt beskrives den sosiale tilhørigheten informantene har til sine kolleger og organisasjonen. Gjennom intervjuene så snakker informantene også om dette som et kulturelt aspekt som gjorde splittelsesprosessen ekstra vanskelig, da tap av langvarige kolleger påvirket følelsen av tilhørighet til arbeidsplassen. Medarbeider 2 uttrykker samhøldsfølelsen på arbeidsplassen slik:

“Det bildet som beskriver dette best er da vi stengte ned under korona, og kom tilbake og jeg så alle de andre tenkte jeg bare “ahh flokken min!”. ” - Medarbeider 2

Ledelsen sier de også har opplevd dette som et viktig aspekt ved å jobbe i Siemens, og at det også førte til utfordringer relatert til selve splittelsen. Da lederne skulle vurdere hvor ansatte skulle ende opp etter splitten med Siemens Energy var sosiale bånd noe de ofte vurderte. Data om splittelsesprosessen presenteres i et senere delkapittel, men leder 3 oppsummerer hvordan sterke sosiale bånd bød på utfordringer under splittelsesprosessen slik:

“ Det var jo også en del av de som ble med videre i Siemens som hadde lyst til å ha de samme kollegene, så selv om vi prøvde å overtale dem ville de heller jobbe med de samme kollegene.” - Leder 3

Sett i sammenheng med tidligere opplevelser uttrykkes det igjen et behov for aksept og tilhørighet. Som et annet viktig kulturaspekt trekkes det også frem en følelse av stolthet rundt faget og organisasjonen. Siemens beskrives som en veldig teknisk bedrift, og i en slik bransje sier informantene man ikke vil bli tatt seriøst med mindre man er interessert i det man jobber med og leverer et bra produkt. Leder 3 oppsummerer med at bedriften har en kultur for å levere gode produkter og løsninger og at de leverer aldri leverer prosjekter uten å fullføre det som er bestilt.

“Man har en kultur for at man alltid skal levere et bra produkt, kanskje påvirket av at man jobber i Siemens da, men det har jo fått ord på seg at vi leverer et bra produkt og Siemens har jo aldri løpt vekk fra et prosjekt uten å fullt levere det som er bestilt. Vi er jo også en teknisk

bedrift, det er veldig teknisk rettet, og skal du få anerkjennelse i Siemens må du jo være interessert i teknikk og vise at du kan noe spesielt innenfor det tekniske.” - Leder 3

Beskrivelsen av stolthet knyttet til bransjen, organisasjonen og merkevaren går igjen i flere intervjuer, og er dermed en viktig kulturell faktor i Siemens. Medarbeider 1 og 4 beskriver at det er faginteresse og stolthet over Siemens` kjente merkenavn.

“Hva skal jeg si, vi er tuftet på en litt traust ingeniørbedrift i utgangspunktet, så det er jo den faginteressen og stoltheten over et merkenavn som er godt kjent.” - Medarbeider 1

“Det har vært mye fokus på eierskap, og at man skal være stolt av å jobbe her. Det er også et ønske og muligheter for å utvikle seg her.” - Medarbeider 4

Videre diskuteres det en del i intervjuene hvorvidt disse kulturelle trekkene ved organisasjonen har endret seg på noe vis fra før splittelsen til etter. Her nevner de aller fleste at det endret seg til det negative underveis i splittelsen. Tilhørigheten og stoltheten var særlig to aspekter som falt hos flere informanter. Skjønt dette forteller alle informanter at de kulturelle aspektene har vendt tilbake til normale nivåer etter splittelsen, og at det kun var en reduksjon i løpet av de årene splittelsesprosessen ble gjennomført. Noen informanter nevner også at det har blitt bedre på noen vis, for eksempel relatert til hierarki og likhet blant ansatte:

“Jeg sa ordet traust i sted, det kan jo være både positivt og negativt, men at det var litt styrt av at de eldste var eldst og at man hørte på de først. Det har blitt et mye mer ungdommelig preg etter splitten.” [...]”Ja, det er absolutt en fordel” - Medarbeider 1

En opplevelse for tilhørighet til et felleskap er sentralt hos våre informanter. Det påpekes at ansatte som ble igjen i den nåværende avdelingen Smart Infrastructure (SI) har endret gamle syn på hierarki og på kjønnsdiskriminering i en positiv retning. Sosiale forhold har styrket seg på grunn av at ansatte som ikke hadde god kjemi med de som sitter igjen har blitt flyttet til det andre selskapet.

“Kulturen synes jeg har vært ganske lik”...”de som sitter i “SI” har endret seg til det positive. Mange av de som ble igjen i Energy hadde litt gamle syn på diverse ting som hierarki, kvinner... Så det har blitt litt bedre siden splitten på denne fronten.”...“Tilhørigheten har kanskje blitt litt høyere også, på grunn av de folkene jeg ikke hadde like god kjemi med sitter igjen i det andre selskapet. Jeg føler også at de er mer

opptatt av å inkludere alle i bedriften nå etter splitten, noe som kanskje har med at ledelsen har endret seg noe.” - Medarbeider 3

“Etter kan jeg si at det ikke er så konservativt lenger. Det skiftet skjedde for et år eller to siden. Plutselig hadde jeg en følelse av at det var et skifte som skjedde der, fra å være konservativt og tungt å få gjennom endringer så gikk det til at det ble litt lettere.” - Medarbeider 2

Ideen om at endringen ikke nødvendigvis var noe bra har endret seg, i starten opplevdes det som en omveltning, men to år etter splittelsen roet deg seg for våre informanter. Ansatte har tilpasset seg de nye endringene, de føler seg trygge på de de jobber sammen med. Denne tilpasningen viser at informantene har skapt en felles forståelse for problemene knyttet med endringen og hvordan organisasjonskulturen har bidratt til å skape trygge omgivelser.

Det siste punktet som presenteres under kulturkategorien er ansattes holdninger til om det å jobbe i Siemens føles likt nå som før splittelsen, hvor alle sier at det er den samme følelsen. Informantene beskriver at på grunn av at de fikk være igjen i Siemens AS kjenner de igjen kulturen slik de er kjent med den fra tidligere erfaringer.

“Ja absolutt, kjenner meg igjen i det.” - Medarbeider 1

“Ja, det at vi fortsatt fikk være i Siemens AS gjør at jeg beholdte denne følelsen.” - Medarbeider 2

“Ja, det har vært helt likt. I hvert fall på den avdelingen jeg er på” - Leder 3

En oppsummering fra dette delkapittelet er at de tre viktigste kulturtrekkene i Siemens er åpenhetskulturen rundt å si hva man ønsker til hvem man ønsker, de sosiale båndene som bygges og stoltheten til organisasjonen og fagfeltet. Videre viser vi til at de endringer i kulturen som forekom i løpet av splittelsesprosessen i stor grad vendte tilbake til det normale i ettertid, eller i noen tilfeller forbedret seg. Ansatte og ledere føler også at de jobber i samme organisasjon som før splittelsen, selv om en stor prosentandel av organisasjonen har blitt skilt ut.

4.5 Inntrykk underveis i splittelsen

Dette delkapittelet tar for seg våre informanternes inntrykk og opplevelser fra splittelsesprosessen i løpet av de årene som gikk fra annonsering til gjennomføring. Vi ser fra denne kategorien noen aspekter ved denne prosessen som blir mye diskutert i intervjuene. Disse inntrykkene varierer også noe fra ledere til ansatte. Det første mange ansatte poengterer er at det har vært en dårlig informasjonsflyt fra ledelse til ansatte, noe vi også diskuterte tidligere. Videre nevner de at denne perioden var traumatisk med tanke på å miste kolleger og å ikke kjenne sin egen plass i den nye organisasjonen. Lederne nevner også informasjonsflyten i denne perioden som dårlig, og de har også vært bekymret for fordeling av ansatte og midler etter splittelsen.

Informantene nevner at informasjonsflyten i perioden fra annonsering til gjennomføring av splittelsen ikke har vært god nok. Vi starter dermed med å belyse sitater med utsagn som gjenspeiler problemer ved kommunikasjonen. Medarbeidere nevner mest er at ledelsen i Norge ikke har klart å være tydelige nok på hva som skal gjøres og hvorfor. De fleste ledere er tydelige på at også ledelsen sitter med dette inntrykket.

“Vi visste jo aldri om de ansatte og de andre lederne var helt med på det som skjedde mentalt. Vi informerte jo så mye vi kunne, selv om vi selv ikke hadde så mye å si i saker hvor det gjaldt carveouten.” [...]”Jeg synes personlig ikke at folk fikk tilstrekkelig informasjon til å forstå ordentlig hvorfor dette skulle gjennomføres.” - Leder 2

“Det ble vanskelig å gi nok informasjon om dette, da vi ikke hadde nok informasjon.”

- Leder 3

“For å være tydelig på det; det var alt for dårlig informasjon fra ledelsen. Vi fikk lite informasjon fra ledelsen i Tyskland, men når jeg først fikk litt informasjon så ga jeg jo den videre til de jeg hadde ansvar for da. Men det var veldig uklart hva dette ville bety, hvordan det ville påvirke oss, hva tanken var, hvordan man skulle jobbe med de tingene.” - Leder 4

Medarbeiderne forteller hvordan dette har påvirket dem, og at informasjonsflyten har gjort at mange ikke forsto hvorfor selskapene burde splittes opp i det hele tatt som beskrevet i delkapittelet “reaksjoner på endring”. Flere informanter nevner som medarbeidere 1 og 3 at

informasjonen om selve årsaken til splittelsen var så begrenset at det ikke virket logisk fra deres ståsted. Ansatte prøver kanskje å forsvare det som er kjent, trygt og føles riktig, vi forstår dermed at det uttrykkes en form for motstand som oppstår på grunn av frykt for det ukjente.

“Jeg skjønner at man på konsernnivå må holde kortene tett til brystet på noen ting, men det føltes litt overraskende at vi skulle komme dit at det skulle deles opp helt. “[...]” Det hadde vært kjekt å vite på forhånd” - Medarbeider 1

“Først fikk vi noen mail med litt usikker informasjon om at en splitt kanskje skulle skje, så begynte vi å spørre og slik, men det var veldig uklart. Så informasjonen var ikke god i det hele tatt.” [...] “Det gjorde at vi ble veldig usikre på arbeidsplassen vår.” - Medarbeider 3

Våre informanter belyser at det ikke ble tatt høyde for at medarbeiderne hadde individuelle behov for informasjon, vi ser at medarbeiderne er svært opptatt av å få informasjon om hvordan deres arbeidsdag skulle se ut etter endringen. Dette medførte mye usikkerhet rundt deres fremtid i organisasjonen. Temaer som hvilke arbeidsoppgaver som skulle dekkes av hvilken bedrift og hvilke kolleger som skulle hvor blir hyppig diskutert som noe av det som har satt mest preg på medarbeiderne i denne perioden. Flere av informantene nevner også at usikkerheten rundt levedyktigheten i Siemens AS gjorde at flere kolleger hoppet over til Siemens Energy selv om de allerede var lovet en jobb i Siemens AS. Dette begrunnes i en manglende strategiformidling for selskapets videre utsikter.

“Det som kunne vært gjort annerledes er mer samstemt toppledelse.” [...] “Det var ikke samkjørt i det hele tatt. Jeg visste jo også at det hadde vært mye uenighet på toppen hvordan dette skulle foregå. Når administrerende direktør står der og virker usikker, og sier “det var jo ikke dette vi ble enige om?”, så ble vi alle veldig usikre.” - Medarbeider 2

Vi ser av samtaleene at medarbeidere savnet en tydelig toppledelse som skulle sette retning og kommunisere tydelig mål for endringsprosessen. Dette gikk også utover lokale ledere som direkte møt ansattes reaksjoner på mangel på forståelse for endringen. Lokale ledere klarte ikke bidra med å skape en stabilitet og hjelpe medarbeidere forstå virksomhetens retning. Medarbeidere snakker om at uenighet og konflikter mellom de to selskapene spredte stor usikkerhet på arbeidsplassen.

“Jeg opplevde at det var en diskusjon rundt “hvor passer jeg inn?”, og det var en drakamp og en uenighet i de forskjellige mandatene i de forskjellige selskapene som spredde en usikkerhet som gjorde at man visste ikke helt hvor man ville passe inn eller hva man skulle holde på med” - Medarbeider 1

“For oss i SI var det ikke noen klar formidling over hva vi skulle videre. Da følte jeg at jeg ikke hadde en trygg arbeidsplass. Skal vi jobbe med det samme? Skal vi ha prosjekt, eller ikke? Dette skapte jo mye frustrasjon og forvirring. “[...]” jeg kunne se at Energy-siden var mye flinkere til å informere og det gjorde at vi ble veldig usikre på arbeidsplassen vår. Det var mye dårlig stemning og misnøye.” - Medarbeider 3

Et annet tema som diskuteres mye er endringen i det sosiale livet på jobb under denne perioden. Medarbeidere nevner at de mistet kolleger de hadde jobbet med i mange år, og i noen tilfeller nevnes det at stemningen mellom de som skulle til Siemens AS og Siemens Energy ble veldig dårlig. En medarbeider beskriver hvordan noen personer begynte å oppføre seg uprofesjonelt mot sine tidligere kolleger i Siemens AS under splittelsesprosessen. Handlingene som har påvirket arbeidsmiljøet var så alvorlige at de opplevdes som uprofesjonelle, til og med uetiske.

“Jeg synes jo det var veldig ubehagelig når de begynte å snakke ned Siemens som da var min arbeidsplass, altså ledelsen i Siemens Energy. Det var i pauser og slikt at dette skjedde. Vi opplevde jo at det ble forsøkt headhunted de kollegaer de ville ha. Dette var jo noe som ikke skulle foregå. Det opplevdes jo veldig... hva skal jeg si... uprofesjonelt, ja så absolutt, jeg vil gå mye lengre og til og med kalle det uetisk” - Medarbeider 2

Medarbeidere 3 og 5 beskriver videre hvordan det opplevdes å miste kolleger i en prosess hvor de i tillegg ble konkurrenter, noe som ifølge flere informanter gjorde prosessen ekstra vanskelig å håndtere:

*“Vi mistet jo kjempemange kolleger, og de ble attpåtil konkurrenter. Så det var trist. “
- Medarbeider 3*

“Ja, jeg mistet jo mye sosialt. Mange kolleger dro dit.” [...]“Det jeg tenker er at før carveouten var det lagt frem av norske ledere at vi skulle bli samarbeidspartnere og sånt, men

dette var jo ikke helt sant. Vi er jo mer konkurrenter egentlig. Det var enten smøring eller noe de håpet på at skulle bli sånn, det er ikke så godt å si.” - Medarbeider 5

Mens medarbeiderne snakker om usikkerheten rundt det å beholde sin egen jobb og hvilke kolleger som skulle hvor har lederne hatt et høyt fokus på å redusere denne usikkerheten. En av medarbeidere sier om lederne:

*“De var også veldig interessert i å informere om at alle fikk beholde en jobb.”
- Medarbeider 1*

Lederne selv forteller at de under denne perioden jobbet for å beholde de medarbeiderne som jobbet for dem, selv om lederne selv skulle ha endt opp i Siemens AS eller Siemens Energy. Dette blir begrunnet i intervjuene med at det tar tid å bygge opp et godt team. I tillegg til at teamene måtte fungere bra måtte også det sosiale være til stede for å få til en enklere endring, slik beskrevet tidligere i dette delkapittelet. Lederne hadde dette som første tanke etter annonseringen av splittelsen, eksemplifisert ved sitater fra lederne:

“Det var jo frustrerende for mange til å begynne med, men så begynte man å se på “hvordan skal vi løse det her?”. For eksempel ved å samle kolleger som jobber godt sammen i samme selskap for å minske frustrasjonen. Det viktigste var nok det sosiale, at man følte en tilhørighet til folkene og ikke produktene.” - Leder 3

“Det første jeg tenkte på var jo å beholde de medarbeiderne jeg hadde og sørge for at ingen av dem ble dratt over til et annet selskap. “ - Leder 4

Det var også bekymringer blant ledelsen rundt om splittelsen ble gjennomført på en god nok måte, eller om man eventuelt ville ende opp med to ubalanserte selskap hvor det ene utkonkurrerer det andre. For medarbeiderne ble ikke dette nevnt, så denne bekymringen ser ut til kun å ha angått ledelsen.

“Det var frykt for at det ene selskapet kom til å overleve mens det andre falt bak, og at alle medarbeiderne ville rømme over til det ene eller det andre selskapet” - Leder 3

“Hvem skulle bli med i Energy, hvem skulle være igjen i Siemens AS. Dette var kanskje den aller vanskeligste prosessen å gjennomføre, og som ledet til noen utfordringer i ettertid.” -

Leder 1

Fra dette delkapittelet kan vi trekke noen hovedkonklusjoner. For medarbeidere var mangel på stødig informasjon fra ledelsen en stor faktor for å spre usikkerhet i denne perioden, noe som ledet til frustrasjon og misnøye på arbeidsplassen. Dette resulterte også i at noen byttet selskap uten å være nødt til det. Ledelsen selv er klar over at informasjonen som ble gitt ikke var god nok, og poengterer at de også var utsatt for manglende informasjon fra høyere organisatoriske enheter. For lederne var hovedfokuset i denne perioden å understreke at det var arbeid til alle og at de ikke mistet medarbeidere, noe som ville ha redusert teamfølelsen. De var også opptatt av en rettferdig balansering av ansatte i de to nye selskapene.

4.6 Inntrykk etter splittelsen

I det siste empiriske delkapittelet vil vi presentere datamateriale relatert til refleksjoner våre informanter har gjort etter at splittelsen mellom Siemens AS og Siemens Energy fant sted. I starten ble retningen uklar og vanskelig å forstå. Omstrukturering har gjort at ansatte ikke forsto deres plass i organisasjonen, men informantenes utsagn viser at dette endret seg med tiden. I denne sammenheng forteller våre informanter at til tross for mange utfordringer er forståelsen for endringen tydeligere i ettertid. For medarbeiderne handlet det om å tilpasse seg den nye organisasjonsstrukturen, mens det for lederne var viktig å forstå hvilken retning det nye Siemens AS var ment å ta fremover. Leder 1 og noen andre informanter forteller at det i kjølvannet av splittelsen var vanskelig å vite hvor man skulle posisjonere seg i markedet, men at dette har blitt bedre med tiden:

“I tiden etter den formelle splittelsen så var det store utfordringer med å forstå hvor vi skulle stå i markedet. Hva var det vi skulle gjøre, hva er det vi har anledning til å gå ut i markedet med, hvilke løsninger og tjenester”[...]“Ja, jeg synes det var vondt, men det har blitt bra.

Veldig bra!” - Leder 1

Leder 4 er enig i dette, men har i ettertid tenkt på om tidspunktet for splittelsen var riktig.

“Jeg er enig i den endringen Siemens gjorde, men tenker at de kanskje gjorde dette litt tidlig da.” - Leder 4

Medarbeiderne deler samme oppfatning om at ting har blitt bra i ettertid, men erkjenner at selve splittelsesprosessen var tøff å gå gjennom.

“Så dårlig informasjon fra SI kombinert med sterk påvirkning fra de som satt i samme bygg som oss var en stor tabbe som ledet til stort frafall i ansatte. Det har jo endt opp med å bli veldig bra her i etterkant, men det tok lang tid før vi fant ut dette.” [...] “Nå ser jeg jo at vi kanskje er enda mer fintilpasset det vi skal gjøre” - Medarbeider 3

Noen informanter reflekterte også over de finansielle mål som toppledelsen satt noen forventninger om. Medarbeider 5 påpeker at:

“I ettertid har det jo vist seg å være bra sånn profittmessig og slikt.”

Enkelte informanter forteller at de strukturelle endringene kan ha bidratt negativ for bedriftens rykte og omdømme og forklarer at i etterkant har dette ført til et uoversiktlig bilde hos kundene.

“De selskapene kjøper som regel komplette løsninger av produkter og tjenester som besto av elementer som kom fra de tre forretningsenhetene i Siemens Energy og de i Siemens AS. Det gjorde at vi ble konkurrenter, og så fikk leverandør-kundeforhold. “...“ Det resulterte jo i en svakhet i begge selskapene, det å kunne betjene kundene, særskilt gikk det greit nok på produktene, men hovedsakelig på tjenestesiden, når vi leverer prosjektløsning.” [...]” Det resulterte i mye konflikter og veldig uoversiktlig bilde hos kunden over hvem som gjør hva.” -

Leder 1

De siste refleksjonene som ble gjort angående endringsprosessen i ettertid har med utførelsen å gjøre. Informantene har som tidligere beskrevet stort sett kommentarer relatert til kommunikasjonen mellom ledelsen og ansatte samt informasjonsflyt når det diskuteres hva som kunne vært gjort annerledes.

“Jeg føler det kunne ha vært gjort bedre. Underveis var det en del konflikter på avklaring på ledelsesnivå. Mandater og slikt de ikke klarte å bli enig om. Da vi ble to selskap ble det jo en konkurransesituasjon, i hvert fall i Norge, og før denne avklaringen følte det litt for tidlig fra min side at de delte toppnivået mens man på bunnivå var den samme gjengen. Denne usikkerheten var der hele tiden.” [...] “I utgangspunktet kunne ledelsen vært mer samkjørt og løsningsorientert, og så synes jeg at kommunikasjonen kunne ha vært mye bedre.” -

Medarbeider 1

Til tross for usikkerheten som preget prosessen sier alle medarbeiderne at de er fornøyde med at de fikk bli værende i Siemens AS, også noe preget av Siemens Energys handlinger.

“Det var også det at jeg hadde kollegaer jeg hadde jobbet med i flere tiår som plutselig nærmest blir “fiender”, ikke helt sånn da men det var den lojaliteten som var fullstendig borte på et punkt. Hvordan vi oppfører oss, det etiske, respekten for hverandre var borte. Jeg har likevel kjent hele tiden på det at jeg er glad for at jeg fikk bli i Siemens AS, også på grunn av at motparten brukte litt “skitne triks” under splittelsesprosessen” - Medarbeider 2

Lederne er som tidligere nevnt enige i disse poengene, og leder 4 legger til at lederne kanskje har forårsaket mer usikkerhet enn nødvendig:

“Det jeg personlig mener ble gjort feil er at ledelsen fokuserte alt for mye på de nye tingene i stedet for å skape en trygghet i det vi har i forretningen i dag da. Dette skapte mye utrygghet og gjorde at flere sluttet, mange vurderte å slutte.”

Oppsummert er de viktigste poengene fra refleksjonene etter splittelsen at prosessen kunne ha blitt utført på en bedre måte når det gjelder å gi ansatte mer trygghet. Det har likevel gått mer eller mindre slik ledelsen håpte på, med mer spesialisering og en tydeligere markedsprofil. Dette tok dog litt tid å få til etter splittelsen, og noen kunder har vært forvirret rundt hvilket selskap som leverer hva.

4.7 Oppsummering av empiriske data

Oppsummert har Siemens gjennom årene hatt veldig mange omstruktureringer og alle har vært styrt av en toppstyrt prosess. Menneskene i denne endringsprosessen er det aller viktigste og erfaringer fra tidligere endringsprosesser kan ha påvirket synet på nye endringer. Det hjelper ikke å ha de riktige ansatte som har stolthet for faget og for merkevaren Siemens har, hvis ingen forstår i hvilken retning organisasjonen beveger seg mot. Et av målene ved endringen er å oppnå en sterkere finansiell- og markedsposisjonering og det forventes en økning i inntekt og fortjeneste på to prosent på mellomlang sikt. Det store spørsmålet om hvorfor organisasjonen må endre seg og hva skal denne endringen faktisk lede til har ikke vært tydelig kommunisert. Dette har ført til at ansatte delte en felles oppfatning om et endringen opplevdes som meningsløst. Beslutningen om å splitte selskapet og endre strategien fra å selge sammensydde løsninger til å selge rene “hulleprodukter” har ifølge informantene hatt negative effekter i markedet. Det uttrykkes i tillegg store problemer med informasjonsflyten under hele endringsprosessen. Grunner til dette er størrelsen på

organisasjonen og fordelingen av beslutningsmyndigheten. Toppledelsen er opptatt av regler og hvordan ting skal gjøres, men lokale ledere er ikke involvert i store beslutninger. Standardisering av prosesser sørger for lite rom for prøving og feiling og oppleves dermed som et hinder for kreativitet. Lokale ledere prøver å legge til rette for at ansatte skal føle trygghet på jobben og tre kulturelle aspekter trekkes frem. Det er lavterskel for å si hva en mener, det er tette sosiale bånd mellom kolleger og alle er stolt over faget og Siemens` merkevare. Til slutt gjennom refleksjoner etter splittelsen ble det oppsummert med at for å kunne gi ansatte mer trygghet kunne prosessen ha blitt utført på en bedre måte.

5.0 Analyse og diskusjon

Som tidligere presentert er målet med oppgaven å svare på problemstillingen, som spør hvordan bruk av styringssystemer påvirker identitetsfølelsen til ansatte i en organisasjon gjennom en endringsprosess. Formålet med dette kapitlet er å besvare problemstillingen med utgangspunkt i empirikapitlet og de teoretiske rammeverkene presentert i teorikapitlet. Hovedfunnene som ble lagt frem i forrige kapittel blir først diskutert og analysert i lys av delproblemstilling 1 - "Hvilke styringssystemer bruker Siemens gjennom endringen?" Dette vil videre struktureres med utgangspunkt i Simons' (1995b) rammeverk som vektlegger hvordan styringssystemer kan brukes som brekkstang for gjennomføring av strategiske endringsprosesser og sammenhengene og balansen mellom de ulike styringsmekanismer. Deretter diskuteres funnene i lys av delproblemstilling 2 - "*Hvordan utvikler identitet seg gjennom en endringsprosess?*" Dette gjøres i del 2 av kapitlet ved bruk av modellen presentert i Skærbæk og Thorbjørnsen (2007) som tar for seg hvordan endringsprosessen påvirker identitetsfølelsen til de ansatte i en organisasjon på de forskjellige stadiene i en endringsprosess. Analysen av de to delproblemstillingene skal danne et grunnlag for å kunne svare på oppgavens problemstilling, som vil bli presentert i del 3 av kapitlet.

5.1 Del 1 - Styringssystemer i Siemens

I teorikapitlet presenterte vi en definisjon som sier at økonomistyring er prosessen ledere bruker for å kontrollere og sørge for at organisasjonens mål oppnås på en effektiv måte (Antony, 1965). Simons (1995b) forutsetter i tillegg at styring handler om å opprettholde eller endre atferdsmønster i organisasjonen. Tidligere i oppgaven har vi presentert litteraturdebatten om hva et system bør inneholde og hvordan organisasjoner kan finne den mest hensiktsmessige styringsformen. Etter en nærmere undersøkelse i Siemens har vi dannet oss et bilde av hva bedriften besitter av styringsverktøy og videre skal vi knytte funnene våre opp mot oppgavens styringsrammeverk. Vi starter derfor med å analysere hvordan diagnostiske systemer blir brukt av Siemens, deretter tar vi for oss en diskusjon av de andre tre styringssystemene som ble presentert i teorikapitlet, henholdsvis grensesystem, trossystem og interaktivt styringssystem.

5.1.1 Diagnostisk styringssystem

Simons (1995b) hevder at finansielle tall brukes som et diagnostisk system for å overvåke og for å sjekke om planene følges. Empirien viser at ledelsen i Siemens er opptatt av å måle resultater og bruker derfor diagnostiske systemer som styringsform. Et av målene ved endringen var å skape merverdi for aksjonærene og et av Kaesers forventinger ved Vision 2020+ var at inntekt og fortjenestemarginen skulle øke med to prosent hvert år fremover på mellomlang sikt. Tankegangen viser seg å bidra mot Johnson og Kaplans (1987) kortsiktighetsproblem som refererer til et overdrevent fokus på kortsiktige resultater på bekostning av langsiktige interesser. Kaeser belyser forventningen i et lengre perspektiv noe som gjør at det er ingen press på kortsiktige resultat. Dette kan bidra til at ledere kan fokusere på den nye strategien. Det kom i tillegg frem av intervjuene at både medarbeidere og ledere er klar over at det er et stort fokus på finansielle tall. I tillegg viser det seg at bedriften fokuserer også på flere områder slik som kunder, interne prosesser og læring, ikke bare på finansielle mål. Denne diskusjonen tar vi litt senere i kapittelet hvor vi forklarer mer om disse områdene Siemens også fokuserer på.

Som et grunnleggende styringsverktøy mot organisasjonens mål arbeider Siemens aktivt med budsjett og andre finansielle rapporteringer. For å overvåke selskapet tilsiktede strategi brukes det hyppige rapporteringer og toppledelsen har definert konkrete resultatmål. Slik dannes fundamentet for en plan for tilsiktet strategi. Dette ser ut til å være i tråd med Simons' (1995b) diagnostiske systemer som gjerne er toppstyrt har som oppgave å overvåke ytelsesparametre. Blant verktøy som ser ut til å falle under det diagnostiske systemet nevnes det timeoppfølging, som måler blant annet om det er produksjonseffektivitet. Til tross for at rapportering virker å være designet for å skape kontroll og regulere atferd i jobben med å oppnå de økonomiske målene, viser det seg at dette også medfører noen utfordringer. Gjennom intervjuene påpekes det at rapportering tar for mye tid og at dette oppfattes som overdrevent behov for kontroll. Dette høres ut som en tradisjonell hierarkisk «kommando- og kontroll» tilnærming noe som Simons (1995b) også kritiserer.

Empirien viser at Siemens bruker også ikke-finansielle målevariabler som diagnostisk styringssystem. Vi ser at siden 90-tallet har Siemens gjennomført markedsanalyser, i dag viser også ledere og medarbeidere en stor interesse i å levere produkter som har høy verdi på markedet (Simons, 1995a). En av lederne presiserer at markedet er en av de viktigste

styringsmekanismene og at markedet dikterer Siemens' retning. Dette er kjennetegn på at Siemens kombinerer tradisjonell styring med det som Burns og Vaivio (2001) mener er den nye filosofien på ledelse og kontroll, nemlig markedsstyring. Som nevnt innledningsvis var en av hovedgrunnene for omstrukturering en tilpasning av Siemens' strategier med samfunnsutviklingen for å kunne ivareta markedet og kundenes behov. Dette er i henhold til Simons (1995b) som sier at organisasjoner som er oppmerksomme på omgivelsene kan reagere vellykket på endringer.

5.1.2 Grensesystemer

5.1.2.1 Organisasjonsstruktur

Det fremkommer av intervjuene at Siemens har noen organisatoriske utfordringer. Det trekkes spesielt frem en manglende medvirkning av beslutninger som blir tatt i hovedkvarteret. Ut av hva Senior og Flemings (2006) snakket om i sin artikkel, legger organisasjonsstrukturen føringer for fordeling av beslutningsmyndighet, ansvar og makt. Det var i tillegg gjentakende blant respondentene at de ikke fikk nok informasjon fra toppledelsen. Dette er et resultat av at ledelsen i Norge satt med begrenset informasjon om endringsprosessen. Når det kommer til organisasjonsstruktur og hierarki, viser funnene at Siemens er toppstyrt og strukturert på en måte som gjør at ledernes autonomi i Norge er begrenset. Dette kan forklares ved at til tross for at lederne i Norge kjente business modellen bedre enn ledelsen som sitter i Tyskland, hadde ikke lokale ledere nok myndighet eller frihet til å være med på å bestemme når og hvordan det norske selskapet skulle omstruktureres. Hele casen handler om at toppledelsen har bestemt splittelsen og har gjennom et strategidokument definert og begrenset hvilke produkter selskapene fikk lov å tilby eller ikke. Strategidokumentet som sikrer for at selskapene på tvers ikke har muligheter til å påvirke den strategiske posisjonen faller under det Simons (1995b) beskriver som en strategisk grense.

Videre viser våre funn at lederne i Norge ga mye støtte til sine underordnede og følte et stort ansvar for å legge til rette for en kombinasjon av ressurser som de nye avdelingene hadde behov for. Deretter viser våre funn at ansatte på lavere nivå opplever kort vei til ledelsen, en større grad av autonomi og en flatere struktur. Disse er kjennetegn som viser at organisasjonen er delvis sentralisert, som betyr at noen av morselskapets funksjoner er sentraliserte mens andre er desentraliserte. Makt og beslutningsmyndighet delegeres i liten

grad til lavere nivåer i Siemens, men toppledelsen sørger for at noen funksjoner og ansvar, slik som for eksempel å koordinere ressursene, delegeres til de lokale lederne. Dette er i tråd med Jacobsen og Thorsviks (2007) beskrivelse av sentralisering og desentralisering. Funnene et problem knyttet til sentralisering er at det finnes innsikt i spesielle behov og forhold lokalt i bedriften. Når toppledelsen tar de viktigste beslutningene utnyttes ikke slik kunnskap og respondentene har påpekt på at informasjonsproblemer har oppstått.

5.1.2.2 Prosedyrer og regler

Standardisering av arbeidsoppgaver, strenge regler og klare prosedyrer viser seg i stor grad å bli benyttet av Siemens mot målet om å beskytte organisasjonens rykte og omdømme. Disse konkrete mekanismene er implementert av ledelsen og faller under Simons' (1995b) beskrivelse på formelle styringsmekanismer. I bedriftens retningslinjer, samlet under selskapets Business Conduct Guidelines (BCG), beskrives det at selskapet gjennom årene har bygget et omdømme om at de tar lover og regler på alvor. Disse grensene er de som Simons (1995b) betegner som forretningsatferdsgrenser. Videre poengteres at brudd på disse reglene fører til en rekke konsekvenser både for hver enkelt ansatt og for selskapet (Siemens BCG, 2022). Simons' (1995b) diskuterte i tillegg at grensesystemer er grenser som definerer frihetens grenser med fokus på å unngå risiko. Av samtalen kommer det dog frem at underveis i splittelsen, mens ansatte i nåværende bedrift fortsatt delte lokaler med de som skulle til det andre selskapet, opplevde mange ansatte uprofesjonell og uetisk atferd. Ledernes oppgave er å avdekke slik atferd og eventuelt sanksjonere slik de beskriver i selskapets BCG, noe som ikke ble gjort. Her kan det stilles spørsmål om dette er i strid med det Simons (1995b) mener det er naturlig i et grensesystem, nemlig å sanksjonere når reglene brytes. En forklaring kan være at til tross for at BCG ligger tilgjengelig på selskapets hjemmeside er ikke innholdet kommunisert regelmessig.

Funnene viser videre at disse grensene hindrer muligheten til å være innovativ og prøve nye former for å løse arbeidsoppgavene. Dette virker ifølge informantene demotiverende, men det støtter samtidig Simons' (1995b) formål med disse grensene som sier at evnen til kreativitet om å manipulere faktorer er begrenset. Simons (1995a) hevder at i utfordrende situasjoner kan ansatte prøve å være kreative for å overvinne hindringer. Relatert til Kaesers forventning under diagnostisk system om en to prosent økning i salgsinntektene har vi tatt en sjekk på

årsrapportene for de siste to arene for å se om dette målet virker realistisk og oppnåelig. Rapportene viser en økning i salgsinntekter på ca. 25% mellom 2020 og 2021. Selv om dette antas å avta etter tid er tallene mye høyere enn forventningene (Siemens AS, 2021). Med bakgrunn i dette og tidligere diskusjoner om stort fokus på rapportering kan det konkluderes at de diagnostiske systemene har flere sider. På noen områder fungerer det bra, men det er også utfordringer forbundet med det store fokuset på dette. Når det gjelder diskusjonen og funnene i Simons' (1995a) studie hvor flere divisjonsledere manipulerte økonomisk data, kan vi anta at dette ikke er tilfellet for lokale ledere da kravene visste seg å være oppnåelig. Ettersom det er veldig lite anledning til prøving og feiling blir ansatte mindre motiverte til å tenke innovativt, noe som minimerer muligheten for læring (Argyris, referert i Colbjørnsen, 1992). Dette er igjen i tråd med Jacobsen og Thorsviks (2007) beskrivelse av standardisering som en form for sentralisert beslutningsmyndighet. I en så stor bedrift som Siemens kan det være vanskelig å få alle ansatte til å gå i samme retning. Slike standardiseringer kan derfor antas å være nødvendig for å kunne opprettholde kontroll på så mange mennesker. Dette går da på bekostning av innovasjon og læring noe som viser at det er en manglende interaktivitet i dette styringssystem da den ikke legger til rette for læring og innovasjon (Simons, 1995b).

Oppsummert er grensesystemet et styringssystem som bedriften har stort fokus mot. Med utgangspunkt i Simons' (1995b) definisjon på styringsmekanismer, bruker bedriften struktur, prosedyrer og regler som formelle styringsmekanismer. Regler har stor betydning for hvordan ansatte opplever handlingsrommet og de tydeliggjør at atferd utenfor satte grenser fører til konsekvenser. I dette tilfellet er fordelen med at Siemens bruker grensesystemer at dette systemet avgrensner mulighetsområdet og sørger for at den realiserte strategien faller innenfor selskapets strategiske posisjonering i markedet (Simons, 1995b). Dette understreker at Siemens legger veldig stor vekt på at grenser er en viktig del av styringssystemet i arbeidet med endringsprosessen.

5.1.3 Trossystemer

Når ledelsen ønsker å forankre endringene i strategi, må ny informasjon kommuniseres på alle nivåer i organisasjonen slik at alle skal kunne tilpasse seg de nye endringene (Simons, 1995b). En av lederne presiserte at kommunikasjonen i store organisasjoner som Siemens er noe som bør jobbes med for å sikre endringsprosessen. Samme leder sier at det snakkes veldig mye om

alt som skal gjøres på toppnivået, men at dette ikke tydeliggjøres nok til resten av organisasjonen.

Når det gjelder selve annonseringen om endringsprosessen har selskapet hatt utfordringer ved å kommunisere tydelig organisasjonens misjon, noe som har ført til at mange ansatte ikke forsto deres plass i organisasjonen og hadde problemer med å forstå retningen. Videre har flere respondenter meninger om at det langsiktige ryktet Siemens har opparbeidet seg som en fremragende bedrift kan ha blitt påvirket som følge av forvirring hos kundene. Til tross for forvirring i starten er både ledere og medarbeider samstemte om at det er et stort fokus på kunder, noe som også er uttrykt gjennom den nye strategien som har samfunnsutvikling og kundenes behov som grunn for endringen. Dette kan tyde på at ansatte har like oppfatninger av hva som er organisasjonens strategi noe som er i samsvar med Simons (1995b) som sier at formelt trossystem vil bidra i en endringsprosess til at ansatte opprettholder en klar og konsistent oppfattelse av selskapets verdier og deres plass i organisasjonen.

Ettersom styring gjennom verdier handler om å kommunisere organisasjonens kjerneverdier, visjon og misjon, tyder våre funn på at ansatte føler eierskap til organisasjonens verdier (Simons, 1995a). Fokuset på styring gjennom verdier virker å være godt forankret i organisasjonen da flere respondenter beskriver gjennom samtale grunnleggende verdier som er i henhold til Siemens Norges (2022) utalte verdier, “*ansvarlig, fremragende og innovativ*”. Dette kan tolkes som at trossystemet er noe som jobbes med i stor grad gjennom de ulike hierarkiske nivåene i organisasjonen. Sett fra et helhetlig perspektiv bidrar fokuset på verdistyring trolig til en enklere vei for oppnåelse av ledernes målsetninger om å få ansatte til å føle seg ansvarlige i deres handlinger under splittelsesprosessen og ellers generelt i arbeidshverdagen.

Som nevnt tidligere bygger Simons (1995b) rammeverk på ideen om motstridende krefter og her opplever vi en spenning mellom trossystemet og grensesystemet. Simons (1995b) sier at et trossystem bør være oppmuntrende og at det ikke skal legge føringer for hva som ikke er ønsket atferd. Spørsmålet blir hvordan ledelsen i Siemens skal motivere sine underordnede i søket etter nye muligheter når det er et grensesystem som ifølge våre informanter forhindrer dette og virker demotiverende. Under beskrivelse av casen hvor Kaeser forklarte hvor viktig det er å forutse globale endringer, formidlet han en intensjon om å gjøre noe med ovennevnte utfordringer. Han hevder at disse endringene skal gi en større personlig og kreativ frihet og

flere muligheter til å ta ansvar. Med dette kan det tenkes at han prøver å balansere den negative kontrollen gjennom begrensninger med den positive og innovative spaken (Simons, 1995b).

5.1.4 Interaktive systemer

Under diagnostiske systemer har vi diskutert hvordan ledelsen bruker resultater og budsjett for å sjekke om planene følges. Rapportering visste seg å være så hyppig at den opplevdes som overdreven, men det at det rapporteres ofte er i seg selv ikke nok til å si at dette brukes interaktivt. Det som tyder på at ledelsen bruker det diagnostiske systemet interaktivt kan forklares ved at når rapportering er hyppig er ledelsen kontinuerlig involvert. Det som også kjennetegner en interaktiv bruk av styringssystemet er at rapporteringsmøtene føler til en jevnlig interaksjon, gjerne ansikt til ansikt hvor det skapes debatter og diskusjoner som kan avdekke og diskutere avvik (Simons 1995b). I analyse av grensesystem har vi presisert at selskapets retningslinjer har en kontrollerende funksjon og at disse formidles hovedsakelig gjennom selskapets nettside, noe som er i strid med en interaktiv bruk av grensesystemet (Simons, 1995b).

Siemens bruker denne markedsstyring for å ivareta de strategiske usikkerhetene, for å se mulighetene i markedet og for å fremvokse strategien, noe Simons (1995b) omtaler som et interaktivt kontrollsystem. Her ser vi en overlapping ved at markedet kan antas å være et diagnostisk system, men grunnen til at vi diskuterer dette her er for å vise at ved å bruke markedet som et kommunikasjonsverktøy kan ledelsen oppmuntre til læring og kreativ respons hos ansatte. Det brukes derfor som et interaktivt system.

Ifølge Judson (1991) og Hiatt (2006) (referert i Stouten, Rousseau & Cremer, 2018) er åpen og ærlig kommunikasjon et viktig aspekt ved visjonskommunikasjon. De hevder at ledere bør oppmuntre ansatte til å stille spørsmål og være åpne og ærlige i sine svar. Judson nevner imidlertid at ansatte ikke trenger å vite alle detaljene rundt endringen, men trenger en helhetlig forståelse av endringen. Uten det ville ansatte oppleve frykt og usikkerhet, noe som var tilfellet i vår case. Han understreker dog at kommunikasjon bør organiseres før noen handling utføres og har som formål å skape en fullstendig forståelse av årsakene, målene, fordelene og implikasjonene samt tidspunktet for endringen.

Funnene viser at underordnede ikke var inkludert i utformingen av den strategiske endringen og at på grunn av dårlig kommunikasjon opplevde de akkurat slik Judson (1991) og Hiatt (2006) beskriver. Det er kun ansatte på det øverste nivået i organisasjonen som er med i utviklingen og planleggingen av bedriftens nye strategi. Det kan diskuteres om toppledelsen på en bestemt måte har valgt å ikke bruke dette interaktivt. Simons (1995a) sier at en interaktiv styring kan påvirke virksomhetens strategi ettersom ansatte får da mulighet til å bidra med kunnskap som kan endre den planlagte strategien. Som vi kan se av respondentenes formuleringer om bedriftskulturen har det i avdelingen utviklet seg en åpen dialog både mellom kolleger i samme faggruppe og mellom medarbeidere og ledere. Dette fører til interaktivitet lokalt, men ikke i den større sammenhengen. Medarbeidere påpeker at de er veldig åpne for å dele kunnskap, de hjelper hverandre og deretter føler de at de lærer av hverandre. Som det beskrives av informantene supplerer ledelsen i Norge styringen med mekanismer som er tilpasset lokale forhold og skaper rom for åpen dialog og læring i organisasjonen. Nøkkelen i interaktive systemer er kontroll gjennom åpen dialog og kontakt mellom ledere og sine medarbeidere. Det vises at lokale ledere har en vellykket bruk av interaktive systemer, da i avdelingen har det dannet seg et miljø basert på tillit og konstruktive diskusjoner (Simons, 1995b). Ifølge ledelsen er de menneskelige ressursene avdelingen har noe av det viktigste og kan dermed oppfattes som en del av de kritiske faktorene for organisasjonens strategiske planer. Lokale ledere har dermed et stort fokus på å opprettholde en god sammensetning av de menneskelige ressursene og legger til rette for at ansatte har riktig kunnskap og kompetanse. Rekrutteringen brukes på en interaktiv måte fordi usikkerhet rundt menneskelige ressurser og kompetanse kan hindre bedriften i å levere produkter og tjenester på markedet (Simons, 1995a).

Ved å styre etter medarbeidertilfredshet slik en av lederne fortalte har medarbeidere mulighet til å uttrykke ønsker for utvikling samtidig som ledere kan vurdere kompetanse og ha en tett oppfølging av sine underordnede. Disse samtalene gjennomføres ansikt til ansikt flere ganger i løpet av året, og resultatene blir diskutert i grupper. Det oppfordres også til tilbakemeldinger. Dette tyder på at disse interne samtalene fremstår som interaktive da det på grunnlag av samtalene dannes et grunnlag for forbedringsplaner og eventuelle tiltak. Dermed kan medarbeider ha en følelse om at de er en viktig del av organisasjonen, slik lederne signaliserer (Simons, 1995a). Medarbeidernes uttalelser under bedriftskulturdelen av empirikapittelet indikerer at det er takhøyde for å være ærlige og at ledelsen lytter og viser at

de bryr seg om hvordan arbeidsdagen deres er. Vi så for øvrig at uansett om tilbakemeldingene er positive eller negative så oppfatter ingen medarbeidere hat når de sier hva de mener og tenker. Denne personlige relasjonen ledere har med sine underordnede skaper tillit og Simons (2000) mener at det er denne relasjonen som resulterer i endring i organisasjonens handlinger.

5.1.5 Oppsummering Del 1

Ledelsen i Siemens er enig i at de er ganske tradisjonelle og har mye fokus på finansielle mål. Selv om budsjett er en tradisjonell styring har ansatte ingen problem med at disse brukes som diagnostisk system. Ved å fokusere på å overvåke resultater i stedet for prosesser oppnår organisasjonene ifølge Simons (2000) høy grad av innovasjon, dette indikerer at de tydelige retningslinjene i Siemens antas å kunne fremme innovasjon. Ledere og medarbeidere er uenige i denne påstanden og mener at dette oppfattes som et overdrevent behov for kontroll og at de strenge retningslinjene hindrer ansattes kreativitet og innovasjon. Ryan (2007) sier at budsjetter fordeler ansvar og legger til rette for topp-ned styring, noe som også stemmer med våre funn. Simons (1995b) legger til at i motsetning til interaktive styringssystemer som er mindre topp-ned styrt og mer inkluderende, er diagnostiske systemer topp-ned styrt. På grunn av strukturen i organisasjonen sliter også Siemens med dårlig informasjonsflyt gjennom de ulike nivåene i hierarkiet. Under endringsprosessen har kommunikasjon ført til at flere ikke forsto deres plass i organisasjonen eller selskapets retning.

Likevel har ledere på lokalt nivå økt fokus på å flate organisasjonen og legger til rette for åpen dialog noe som fremmer organisatorisk læring og bruker deretter interaktive systemer. Økt bruk av interaktive systemer fremmer, i motsetning til budsjettet, topp-ned strategi slik at bedriften kan balansere mellom diagnostisk styring for å oppnå effektivitet og interaktive styringssystemer for å fremme organisatorisk læring. Simons (1995b) mener at bruk av diagnostisk styring ikke er noe negativ fordi styrken i styringssystemene ligger ikke i hvordan de brukes hver for seg, men hvordan de utfyller hverandre når de kombineres, slik Siemens gjør. Grensesystemet ser ut til å være en av de viktigste virkemidlene for å drive endringen og for å opprettholde og beskytte Siemens' rykte og omdømme. Videre tilsier våre funn at grensesystemet styres av en topp-ned prosess og samtlige informanter gir uttrykk for at retningslinjer blir brukt i stor grad som styringsform for å avgrense deres handlingsrom.

Siemens baserer seg på styring av atferd gjennom klare regler og standardiserte prosedyrer, bedriften vektlegger deretter i stor grad styring gjennom grenser. Siemens har et godt etablert grensesystem som hindrer risikabel og uønsket atferd (Simons, 1995b). Styring gjennom verdier er også godt forankret i organisasjonen, ansatte har stolthet for faget og føler seg ansvarlige for å levere gode produkter for å tilfredsstille kundenes behov. Gjennom bruk av trossystemer bidrar lokale ledere at ansatte føler eierskap til organisasjonens verdier.

Styringssystemet Siemens bruker har blant annet fokus på, finansielle mål, marked, kunder, interne prosesser og læring. På grunnlag av dette bruker Siemens styringssystemet som et verktøy for å kommunisere strategien, men på grunn av hierarkiet har Siemens hatt problemer med informasjonsflyten gjennom endringsprosessen. Dette kan også forklares ut ifra Bourmistrov & Kaarbøes (2015) funn i sin studie som indikerer at en kombinasjon i bruken av både budsjett kan føre til informasjonskonflikt mellom toppledere og operasjonelle ledere samt forvirring, noe vi også ser i vår case. Avslutningsvis er det flere forhold som tyder på at det diagnostiske systemet og trossystemet fremstår som interaktive mens deler av grensesystemet ikke støtter en interaktiv bruk av systemet.

Simons' rammeverk handler om å holde organisasjonen i balanse. Ettersom Siemens har ganske mange grensesystemer og fokuserer mye på prosedyrer og regler er konsekvensen ved å dra i denne spaken at ansatte mister muligheten til å være kreative. Ledere bør derfor finne et nivå av risiko for frihet og eksperimentering som er gunstig, noe som er i tråd med behovet for balansen (Simons, 1995b). Videre forklarte vi hvordan organisasjonsstrukturen klassifiserer beslutningsmyndigheten. Konsekvensen av dette har vist seg å være mangel på empowerment hos lokale ledere og dårlig informasjonsflyt gjennom de ulike nivåene i organisasjonen. Vi konkluderte også med at selskapet legger veldig stor vekt på trossystemer, deretter tar selskapet en stor risiko for at ansatte ikke oppfører seg som en del av organisasjonen og representerer den ikke på en ordentlig måte. Til tross for at ansatte var mindre motiverte som følge av usikkerheten viser våre funn at dette ikke er tilfelle for vår case. Funnene viser at ansatte opptrer som gode representanter for organisasjonen, de føler eierskap til organisasjonens verdier og det beskrives en sterk åpenhetskultur med mye kunnskapsdeling. Dette kan antas å ha stor påvirkning på balansen i organisasjonen.

5.2 Del 2 - Identitetsendring gjennom splittelsesprosessen

I den andre hoveddelen av vår analyse vil vi analysere hvordan identitetsfølelsen hos ansatte i Siemens AS har endret seg gjennom hele splittelsesprosessen, fra annonsering av splittelsen til ettertid. Vi baserer analysen på analyseverktøyet presentert i Skærbæk og Thorbjørnsen (2007) (Callon, 1986), som tar for seg identitetsendring over fire definerte faser av en endringsprosess. Disse fasene er som tidligere beskrevet problematisering, interessement, enrolment og mobilisering. Vi ønsker med dette å se hvilke punkter i endringsprosessen som hadde størst påvirkning på identitetsfølelsen til de ansatte, og vi vil benytte resultatene fra denne analysen i tredje hoveddel av analysekapittelet hvor vi vil se på hvordan styring og identitet relaterer til hverandre i en endringsprosess. For å ha et referansepunkt for sammenligning vil vi kommentere hvordan våre funn står i forhold til de funn presentert i casestudien i Skærbæk og Thorbjørnsen (2007). Dette er ikke for å gjøre en direkte sammenligning av de to casene, men heller for å se på hvordan endringen i den ene casen kanskje skiller seg fra endringen i den andre casen.

Før vår analyse er det viktig å påpeke visse begrensninger ved å diskutere vår case opp mot casestudien presentert i Skærbæk og Thorbjørnsen (2007). Den største forskjellen er at vår case omhandler en organisasjon som går gjennom en stor endring, hvor de ansatte må forholde seg til den endringen som skjer selv om deres arbeidsoppgaver ikke nødvendigvis endrer seg så mye. I Skærbæk og Thorbjørnsen (2007) går også organisasjonen gjennom en endring, men denne endringen er begrenset til hvordan regnskapsføring i Den Danske Forsvarsstyrken gjøres av offiserer i stedet for regnskapsførere. De har dermed forsøkt å påføre offiserene nye identiteter som økonomer og managere. Dette er viktig å tenke på, da vår case ikke innebærer at våre informanter har blitt påført helt nye roller. I mange av informantenes tilfeller ble de dog tildelt mer arbeid enn før, og eventuelt flere ansvarsområder. Dette er også endringer som kan lede til endring i identitet (Skærbæk & Thorbjørnsen, 2007). Når vi sammenligner utfallet i studiene må vi dermed ta dette i betraktning. Videre er vår studie gjennomført på rundt seks måneder, mens Skærbæk og Thorbjørnsen gjennomførte sin studie over en periode på 16 år. Dette vil naturligvis gi svært ulike grunnlag for både datainnsamling og analyse. Vi har måttet definere når de ulike fasene

i endringsprosessen inntraff basert på data innsamlet under en kort tidsramme i etterkant av hendelsen, mens Skærbæk og Thorbjørnsen har vært til stede under hele endringsprosessen og samlet inn data under de ulike overgangene mellom faser. Dette kan ha noe å si for hvor tydelig skillet mellom fasene blir når all analyse skjer i ettertid av endringen.

Før analysen vil vi raskt beskrive hvordan vi definerer endringer i identitetsparametrene åpenhetskultur, sosial tilhørighet og empowerment. Ettersom identitet er et vagt konsept som ikke nødvendigvis bare blir sterkere eller svakere, men også endrer seg, vil vi forklare hvordan vi ofte formulerer oss rundt endring i identitet i dette kapitlet. Vi tar utgangspunkt i hvordan de tre identitetsparametrene ble oppfattet av ansatte før splittelsesprosessen begynte. Vi drøfter deretter om disse har svekket seg eller bedret seg i løpet av fasen, eller om de er uendret. For åpenhetskultur vil en svekkelse si at ansatte opplever mindre åpenhet mellom ledere og ansatte når det gjelder for eksempel deling av informasjon, og mindre rom til å kunne si hva de faktisk mener og bli hørt. En bedring i åpenhetskulturen tilsier det motsatte, økt informasjonsflyt og økt rom for å dele meninger. For den sosiale tilhørigheten betyr en svekkelse at ansatte føler seg mindre som en del av det sosiale miljøet på jobb, eller at det oppstår frustrasjon mellom medlemmene i et sosialt miljø. En bedring i sosial tilhørighet tilsier sterkere følelse av medlemskap i den sosiale settingen og mindre konflikter mellom medlemmene i organisasjonen. For empowerment betyr en svekkelse at ansatte føler de får mindre muligheter til å arbeide selvstendig og at de opplever mindre tillit til å ta valg på organisasjonens vegne, og en bedring betyr mer selvstendig arbeid og større tillit. Identitet kan også endre seg uten å svekkes eller bedres, og der dette er relevant vil vi trekke det frem (Gioia et al., 2013). Det er dog vanskelig å definere det ansatte opplever som en endring i deres identitetsfølelse med ord hvis de ikke føler en vesentlig svekkelse eller bedring i noen av identitetsparametrene.

5.2.1 Problematisering

Problematiseringsprosessen tar utgangspunkt i at noe bør endres og at de ansatte i organisasjonen må gjøres oppmerksomme på dette. For Siemens var utgangspunktet for problematiseringen ifølge lederne et ønske om å bli mer spesialisert, mer tilpasningsdyktig i markedet og at selskapet skulle kunne verdsettes enklere. Når denne prosessen først begynte i hovedkvarteret er uklart, men, selve problematiseringen startet nok før det i 2018 ble

annonsert at selskapet skulle splittes i to nye selskap. I Norge var det en generell forvirring over hvorfor man måtte splitte opp en velfungerende businessmodell, men for de ansatte medførte ikke disse diskusjonene noe de måtte tenkte på. Det nevnes også i intervjuene at de ansatte på denne tiden ikke tenkte noe sånt kom til å angå dem. I Skærbæk og Thorbjørnsen (2007) får offiserene i forsvarsstyrken på dette tidspunkt allerede mulighet til å ta på seg ekstraansvar som regnskapsførere eller analytikere. Dette medførte en endring i identiteten allerede under denne fasen. For de ansatte i Siemens i Norge var det i denne tidlige fasen ingen vesentlig endring i noen av de tre faktorene vi har brukt for å definere identitet. Den sosiale tilhørigheten, åpenheten og empowerment forholdt seg lik som før problematiseringen, som vist under i figur 2.

	Åpenhetskultur	Sosial tilhørighet	Empowerment
Problematisering:	Uendret	Uendret	Uendret

Figur 2: Identitetsendring under problematiseringsfasen.

Det som skjer i denne fasen påvirker også hva som vil skje i de neste fasene, for at ansatte skal være mer aksepterende overfor endringen. Ledelsen bør formidle budskapet fra hovedkvarteret på en måte som ansatte kan akseptere hvis de ønsker å holde frustrasjonen lav (Skærbæk & Thorbjørnsen, 2007). Som det ble formidlet i empirien var denne endringen kanskje mer nødvendig i andre land enn i Norge, hvor man i Norge hadde en veldig integrert pakke man tilbød kundene. Denne integrerte pakken innebar at kunder kunne bestille alt av materialer, montering og idriftsettelse for sine prosjekter fra samme bedrift. Splittelsen ville medføre at denne integrerte pakken ble delt mellom de to nye bedriftene. I størsteparten av andre land var denne pakken ikke noe som ble tilbudt, og kunder måtte bestille først materialer, så montering og så videre. Det var dermed mer utfordrende for ledere i Norge å problematisere at noe måtte endres til de ansatte enn det sannsynligvis var i andre land.

5.2.2 Interessement

Interessement inntreffer etter problematisering og definerer perioden under endringen hvor medlemmer av organisasjonen begynner å interessere seg for hva som skal skje, og dette må organisasjonen aktivt jobbe mot for å sørge for at endringen gjennomføres med organisasjonsmedlemmene med på laget (Skærbæk & Thorbjørnsen, 2007). Denne fasen

foregikk i Siemens etter at annonseringen av splittelsen var et faktum og ledere måtte begynne å forberede organisasjonen på den store endringen som skulle finne sted.

I Norge var denne fasen i likhet med problematiseringsfasen utfordrende for ledelsen ettersom verken ledelsen eller de ansatte så nytten med endringen som skulle skje, og heller så på det som ødeleggelsen av en suksessfull business-modell. Det var i denne fasen lite informasjon fra hovedkvarteret som kunne deles med ansatte og lokale ledere, noe som førte til usikkerhet og bekymringer blant organisasjonsmedlemmene. Flere rapporterte også at de var usikre på Siemens' fremtid som organisasjon. Åpenhetskulturen som ble beskrevet som sterk før splittelsesprosessen var i denne perioden svekket i retning ledelse til ansatte. Den åpenheten rundt organisasjonens strategi og visjon ansatte var vant med ble mer hemmelighetsfull og uklar i formidlingen. Dette er ifølge Schnackenberg et al. (2021) et tydelig tegn på svekkelse i åpenhetskulturen. Videre formidlet ansatte en svak svekkelse i den sosiale tilhørigheten, forklart gjennom usikkerheten rundt hvem de skulle være kolleger med etter splittelsen. De fleste ansatte vi intervjuet sa at de hadde sterke sosiale bånd til sine kolleger, og de er dermed ekstra utsatt for svekket identitetsfølelse under endringer som innebærer mulige tap av kolleger (Ellemers et al., 1999). Det ble ikke nevnt noe om endringer i empowerment, da ansatte fortsatt hadde samme grad av gjensidig tillit til de lokale lederne.

Ledelsen har i denne perioden benyttet noen interessementsverktøy for å forsøke å redusere graden av identitetsendring i form av svekket åpenhet og sosial tilhørighet. De sentrale verktøyene som ble brukt var en garanti om jobb i en av de to selskapene, samt informasjonsdeling til deres beste evne gitt hva de selv fikk vite. Først ble det gitt beskjed fra tidlig av i prosessen at alle ansatte var sikret en jobb i et av de to selskapene etter splittelsen. Dette bidro sannsynligvis til at usikkerheten ikke var like høy som den kunne ha vært, og kan ha gjort at ansattes følelse av sosial tilhørighet ble mindre svekket. Videre delte lokale ledere åpent informasjon om fremtiden i bedriftene fra hovedkvarteret så snart de fikk tilgang til den, og ga et inntrykk for ansatte at de fortalte alt de selv viste. Dette gjorde sannsynligvis også at åpenheten i bedriften ble oppfattet som bedre enn den ellers ville ha vært. Disse faktorene er dog vanskelige å måle konkret. Det vi kan si er at den sosiale tilhørigheten og åpenhetskulturen begge var på et svakere nivå enn i fasen før. Dette viser vi oppsummert i figur 3.

	Åpenhetskultur	Sosial tilhørighet	Empowerment
Interessement:	Svekket	Svakt svekket	Uendret

Figur 3: Identitetsendring under interessementfasen.

I artikkelen av Skærbæk og Thorbjørnsen (2007) var det i denne fasen et mye større fokus på bruk av interessementsverktøy. I deres case ble identitetsfølelsen så svekket under denne fasen at de konkluderer med at endringsprosessen sannsynligvis ville ha mislyktes hvis man ikke hadde økt investeringene i interessement. Dette virker mer dramatisk enn vår case, men vi har heller ikke noe data som tilsier at endringen sto i fare for å mislykkes under denne perioden. Den fasen hvor vi finner størst endring i identitet og mest hendelser som følge av dette var dog den neste fasen, enrolment.

5.2.3 Enrolment

Enrolment er fasen før selve endringen er fullt gjennomført hvor ansatte får opplæring i det som skal endres og de utvikler støtte for endringen (Skærbæk og Thorbjørnsen, 2007). Overgangen fra interessement til enrolment inntraff ikke på et spesifikt tidspunkt i Siemens, men foregikk i perioden etter at fordelingen av ansatte til hver av de nye bedriftene hadde skjedd. De ansatte var nå klar over sin rolle videre i en av de to selskapene, og kunne dermed planlegge for hva som kom til å endre seg når splittelsen var gjennomført. Noen ansatte hadde også ansvar i forbindelse med splittelsesprosessen i denne perioden. Vi observerer størst endring for identitetsparametrene i Siemens under denne fasen, noe vi vil gå nærmere inn på i dette delkapittelet.

Under denne fasen er hvor mange som er overbevist om endringene og hvor mange som fortsatt forblir skeptiske avhengig av hvordan de tidligere fasene har vært (Skærbæk & Thorbjørnsen, 2007). For de ansatte i Siemens har ikke organisasjonens bruk av interessementsverktøy ledet til stor overbevisning om splittelsens fordeler. Lederne uttrykte at de aldri hadde oversikt over om de ansatte egentlig var overbevist om fordelene rundt det som skulle skje, og at det var vanskelig for dem å gjøre noe med det grunnet deres egen mangel på informasjon fra hovedkvarteret. Dette førte til at 4 av 5 av medarbeiderne vi intervjuet under denne fasen fortsatt ikke var positive til splittelsen, og den siste ansatte var verken positiv eller negativ. Lederne også var på dette tidspunktet generelt ikke overbevist om at splittelsen

var et lurt valg for Siemens. Skepsisen var dermed stor under en fase Skærbæk og Thorbjørnsen (2007) skriver at man burde ha størst mulig support blant organisasjonsmedlemmene for å sørge for en suksessfull endring. Ansatte ble var dermed ikke blitt “innrullert” i endringsprosessen, noe som bør være et mål for ledelsen (Skærbæk & Thorbjørnsen, 2007). De har likevel ikke forsøkt å sabotere for endringsprosessen, noe vi senere vil se var tilfellet i Skærbæk og Thorbjørnsens (2007) case.

For de ansatte var dette en periode preget av sterk svekkelse i sosial tilhørighet, som følge av diverse hendelser som utspilte seg på arbeidsplassen i denne perioden. Flere informanter forteller om at de i denne perioden fortsatt jobbet nært tidligere kolleger som skulle til Siemens Energy, og at disse kunne snakke ned om fremtiden til Siemens AS. Noen av lederne i Siemens Energy blir også nevnt å ha forsøkt å rekruttere ansatte fra Siemens AS som de ville ha med seg, og at dette ble gjort ved nedlatende prat og overtalelser. Vi ser også fra våre funn at ansatte under denne perioden ble triste over tanken på å miste kolleger de hadde jobbet godt med i lang tid, noe som ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007) kan redusere motivasjonen for å gå gjennom endringen. Den informant som under denne fasen rapporterte å ikke være negativ til splittelsen opplevde heller ikke store endringer i hvem vedkommende arbeidet med eller den sosiale tilhørigheten, noe som kan forklare at de hadde et mer positivt syn på splittelsen enn de andre informantene. Når det kommer til åpenhetskultur har vi ikke noen funn som tyder på en endring i denne fra interessementfasens svekkelse. Åpenhetskulturen er dermed lavere enn før endringsprosessen begynte gjennom både interessementfasen og enrolmentfasen. Det har heller ikke vært noen endring i empowerment under denne fasen gitt vårt datamateriale, ansatte føler fortsatt et relativt lavt nivå av empowerment som også var tilfellet før endringsprosessen.

Lederne har i denne fasen forsøkt å øke ansattes støtte til endringsprosessen ved å være gjennomtenkte i fordelingen av ansatte i de nye teamene som oppsto. Ansatte som før endringen jobbet godt i lag ble plassert sammen der det lot seg gjøre, noe som også gjaldt ledere og ansatte som jobbet godt sammen. Dette kan ha bedret den sosiale tilhørighetsfølelsen noe, og kan også ha vært årsaken til at en av våre informanter ikke hadde en negativ holdning til endringen på dette tidspunktet. De uendrede parametrene åpenhetskultur og empowerment har ikke endret seg ettersom lederne ikke har endret hvordan de kommuniserer med de ansatte eller hvordan de tildeler ansatte ansvar under denne fasen. Ansatte føler også at det ikke var noen vesentlig endring i disse parametrene under denne

fasen, noe som går igjen i intervjuene. Noen ansatte fikk nye arbeidsoppgaver og ansvarsområder av ledere i forbindelse med splittelsen som skulle gjennomføres, men rapporterte ikke noen endring i empowerment. De totale effektene under denne fasen vises under i figur 4.

	Åpenhetskultur	Sosial tilhørighet	Empowerment
Enrolment:	Uendret	Sterkt svekket	Uendret

Figur 4: Identitetsendring under enrolmentfasen.

I Skærbæks og Thorbjørnsens (2007) artikkel opplevde de en større grad av enrolment under deres case, noe som forklares ved en bedre gjennomført interessementfase. De hadde dog også problemer med skeptiske offiserer som forsøkte å avbryte prosjektgjennomføringen i denne fasen etter at det oppsto noen problemer underveis. Det ble under denne fasen opprettet et eget opplæringsprosjekt for offiserene som skulle endre sine arbeidsoppgaver for å øke enrolment, men dette ble stengt raskt grunnet noen svært skeptiske offiserer som unnlot å endre holdning. Sammenlignet med Siemens kan det virke som det har vært sterkere misnøye under denne fasen hos noen enkelte offiserer enn hos de ansatte i Siemens, men også høyere grad av offiserer som generelt var fornøyd med endringen.

5.2.4 Mobilisering

Etter enrolment kommer den siste fasen presentert i rammeverket, mobilisering (Skærbæk & Thorbjørnsen, 2007). Under mobiliseringen gjennomføres endringen i sin helhet, og ansatte og ledere må tilpasse seg de endringene som har gjøres. I Siemens sitt tilfelle er mobiliseringsøyeblikket når Siemens AS og Siemens Energy skilte lag i 2020, og alle endringene som var lagt frem i årene før ble realisert. Dette inkluderer også perioden i etterkant av splittelsen. Identitetsfølelsen hos de ansatte under denne perioden gjennomgikk positive endringer ut fra våre data.

Den sosiale tilhørigheten ble noe bedre hos informanter når endringen ble gjennomført. Dette begrunner de i at de ikke lenger ble påvirket av ansatte og ledere som skulle til Siemens Energy. Som diskutert under delkapittelet om enrolment var det flere ansatte som opplevde

negative kommentarer og forsøk på rekruttering med negativt snakk om Siemens AS' fremtid, og etter endringen hadde de ikke lenger behov for å omgå hverandre. Dette føltes som en lettelse hos de ansatte det gjaldt. Det ble også nevnt at team som tidligere hadde jobbet godt sammen var planlagt videre arbeid i samme bedrift, og noen av våre informanter forteller at det etter splittelsen var færre kolleger de ikke hadde gode relasjoner med igjen i Siemens AS. Dette ga dem en bedre følelse av sosial tilhørighet. Åpenhetskulturen blir også styrket i kjølvannet av splittelsen, noe som kan forklares ved at ansatte forteller at mange av de eldre og mer konservative lederne på lokalt nivå ble med til Siemens Energy. Det ble dermed et mer ungdommelig miljø i Siemens AS og dette har gitt de ansatte en følelse av at ledelsen er enklere å kommunisere åpent med. Det skjedde fortsatt ingen merkbare endringer i empowerment under mobiliseringsfasen. Disse endringene er oppsummert i figur 5.

	Åpenhetskultur	Sosial tilhørighet	Empowerment
Mobilisering:	Svakt bedret	Bedret	Uendret

Figur 5: Identitetsendring under mobiliseringsfasen.

For Skærbæk og Thorbjørnsen (2007) sin case var funnene ulike de som er observert i Siemens. Mobiliseringen der skjedde i når det nye regnskapsføringssystemet i Den Danske Forsvarsstyrken ble implementert. Mange av deres offiserer slet med en identitetsfølelse de ikke kjente seg igjen i etter endringen, og det var nødvendig med ny bruk av interesseverktøy selv etter endringen for å forsøke å forbedre situasjonen. Ansatte i Siemens har fått sin identitetsfølelse endret under denne fasen i likhet med de to foregående fasene, men de beskriver fortsatt ikke at deres identitetsfølelse som ansatte i Siemens AS endret seg betraktelig i etterkant av hendelsen. Vi vil se nærmere på om dette fortsatt stemmer i neste delkapittel.

5.2.5 Årene etter endringen

Vi vil i tillegg til de fire fasene som ble beskrevet i analyseverktøyet i Skærbæk og Thorbjørnsen (2007) se på hvordan identiteten har endret seg fra mobiliseringsfasen og i de to årene etter. I løpet av årene fra splittelsen til gjennomføringen av denne studien har splittelsen blitt en eldre hendelse og man har i organisasjonen begynt å se de resultatene som ledelsen

håper på. De ansatte samt ledelsen har i ettertid sagt at de nå skjønner bedre enn da splittelsen ble annonsert hvorfor den ble gjennomført, og at deres åpenhetskultur og den sosiale tilhørigheten har gått tilbake til å bli veldig likt slik det var før annonseringen av splittelsen. Den sosiale tilhørigheten har i flere informanternes tilfeller blitt litt sterkere enn før problematiseringsfasen, noe som begrunnes i at det ble knyttet sterkere tilhørighet til de som ble værende i samme organisasjon etter en periode med frustrasjon og blandede kolleger fra både Siemens AS og Siemens Energy. Oppsummert kan vi se effekten av de to årene etter splittelsen i figur 6.

	Åpenhetskultur	Sosial tilhørighet	Empowerment
To år etter splittelsen:	Svakt bedret	Bedret	Uendret

Figur 6: Identitetsendring to år etter splittelsen.

Dette bringer som sagt de tre identitetsparametrene tilbake til veldig like nivåer som før problematiseringsfasen. Et spørsmål er om det oppleves slik for informantene. Det vi mener med dette spørsmålet er en teoretisk tanke om at for eksempel åpenhetskultur kan være “like bra” som før, men fortsatt oppleves annerledes ved at noen aspekter er bedre og noen er verre. På spørsmål om det føles likt å identifisere seg som ansatt eller leder i Siemens svarer samtlige informanter ja, og at de opplever at identitetsfølelsen knyttet til de ulike parametrene er veldig like som før splittelsen. Dette er et overraskende funn, ettersom teorien rundt identitetsendring og endringsprosesser i organisasjoner antyder at identiteten burde ha endret seg drastisk for at splittelsen skulle bli vellykket (Clark et al., 2010). Dette vil bli diskutert i neste delkapittel.

5.2.6 Oppsummering del 2

I dette kapittelet har vi sett at endringsprosessen som fant sted var lite ønsket hos de som jobbet i Siemens AS i Norge på det tidspunktet den ble annonsert, noe som ledet til svekket identitetsfølelse fra interessementfasen og helt til splittelsen ble gjennomført. I etterkant av splittelsen har dog identitetsfølelsen til de ansatte bedret seg og mer eller mindre gått tilbake til å være lik hvordan den var før annonseringen av splittelsen, med en svak bedring i den sosiale tilhørigheten hos flere ansatte. Når det kommer til empowerment har det ikke vist seg

å være merkbar endring i denne under noen faser av endringsprosessen, noe som overrasket forfatterne litt. Empowerment ble valgt som en av de tre identitetsparametrene da det er bredt diskutert innenfor identitetslitteratur som en av de viktigste parametrene ved identitet i organisasjoner (f. Eks. Filby og Willmott, 1988; Dent, 1991; Miller og Rose, 1995; Christiansen & Skærbæk, 1997), og vi ser at ansatte i Siemens har en relativt høy følelse av empowerment, mens ledere har en lavere følelse av empowerment grunnet den hierarkiske strukturen i selskapet. Denne følelsen undergikk dog ingen merkbare endringer under splittelsen, men vi har valgt å inkludere den da dette viser at ikke alle identitetsparametre vil endre seg under alle typer endringsprosesser. Vi oppsummerer hvordan de ulike identitetsparametrene har endret seg gjennom fasene i endringsprosessen i figur 7.

	Åpenhetskultur	Sosial tilhørighet	Empowerment
Problematisering:	Uendret	Uendret	Uendret
Interessement:	Svekket	Svakt svekket	Uendret
Enrolment:	Uendret	Sterkt svekket	Uendret
Mobilisering:	Svakt bedret	Bedret	Uendret
To år etter splittelsen:	Svakt bedret	Bedret	Uendret
Endringen oppsummert:	Uendret	Svakt bedret	Uendret

Figur 7: Identitetsendringen oppsummert.

Denne endringsprosessen innen identiteten til de ansatte er som diskutert i forrige delkapittel overraskende basert på nyere identitetsteori som tilsier at en drastisk identitetsendring er nødvendig for en vellykket organisasjonsendring (Clark et al., 2010). Clark et al. (2010) sier dog at denne endringen ikke nødvendigvis må være vedvarende. Det meste av nyere identitetsforskning baserer seg på Alberts og Whettens (1985) konsept om identitet som sentrale, vedvarende og distinktive aspekter ved organisasjonen, men at man også har funnet at identiteten kan være fleksibel under visse omstendigheter (Gioia et al., 2013).

Identitetsfølelsen hos de ansatte i Siemens svekkes jo nærmere selve splittelsen man kommer grunnet faktorer vi har diskutert i dette kapittelet, men svinger opp igjen etter endringen tilbake til en identitetsfølelse veldig lik den man hadde før. Dette er både i tråd med Gioia et al. (2013) og Clark et al. (2010), da identiteten har endret seg drastisk men vært fleksibel og beveget seg tilbake til å oppleves lik i ettertid. Ansatte bekrefter også at identitetsfølelsen de hadde på intervjuetidspunktet føltes lik den de hadde før problematiseringsfasen.

For å svare på problemstillingen vår vil vi i neste kapittel undersøke sammenhengene mellom bruk av styringsverktøy under en endring og endringen i organisasjonsidentitet hos de ansatte. Dette vil bygge på våre analyser og diskusjoner fra del 1 og del 2 av dette kapitlet.

5.3 Del 3 - Kobling mellom styringssystemer og identitetsendring

I dette delkapitlet vil vi undersøke hvordan styring har påvirket identitetsendringen hos de ansatte gjennom splittelsesprosessen. Vi kommer til å diskutere hvilke styringsspaker fra Simons' (1995b) rammeverk som har hatt påvirkning på identitetsendringen vi ser i noen av fasene fra Skærbæk og Thorbjørnsens (2007) modell. Dette vil bidra til å svare på problemstillingen.

Årsaker til at et selskap vil splitte opp er avhengig av situasjonen (Feldman, 2016). Siemens har hovedsakelig vært motivert av profitt og markedsposisjonering. Siemens ønsket å skille ut en ny energiselskapet som ville rette seg mot bedriftsmarkedet, og ville bli et av verdens største energiselskaper med nesten 90.000 ansatte (Siemens AG, 2018). Toppledelsen i Siemens har funnet at det var fordelaktig å splitte visse forretningsenheter og delte opp selskapet basert på behovene de så som nødvendige for å tilpasse seg et marked i endring. Dette innebar å skille ut avdelingene for olje og gass til Siemens Energy, samt noen andre forretningsenheter. Ved å gjøre dette ville Siemens som selskap bli mer spesialisert, ha en mer miljøvennlig profil og få en sterkere markedsposisjonering (Siemens Norge, 2022). Dette var bakgrunnen for problematiseringen, noe som ledet til splittelsesprosessen. Jacobsen og Thorsvik (2007) sier at det er avgjørende at ansatte får nok informasjon når det kommer til hvorfor organisasjonen må endre seg. Dersom ansatte ikke føler de får tilstrekkelig informasjon søker de informasjon andre steder noe som kan resultere i at de fyller informasjonsgapet med feilaktig informasjon. For at ansatte skal gjøres kjent med endringene er det derfor viktig at ledelsen legger til rette for god kommunikasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Som vi har vist var informasjonsmangel et stort problem under de tre første fasene av splittelsesprosessen, noe som under interesse- og enrolmentfasen ledet til mye usikkerhet og lite forståelse for at splittelsen var nødvendig. Informasjonsasymmetri er noe som Siemens har hatt utfordringer med på grunn av organisasjonsstrukturen, men lokale ledere har forsøkt å videreformidle den informasjonen de hadde tilgjengelig for å dempe usikkerheten. Det er

derfor sannsynlig at identitetsfølelsen hos medarbeiderne ville vært mer svekket enn den var om lokale ledere ikke hadde hatt dette fokuset, til tross for en betydelig svekking i denne perioden.

I vår case er lokale ledere et viktig ledd mellom toppledelsen og ansatte på det operative nivået og har en viktig rolle fordi det er de som praktisk styrer og legger til rette for gjennomføring av endringen. Hvordan kontroll gjennom endringsprosessen oppnås i vår case er et interessant spørsmål som kan gi innspill om gjennomføringen dreier seg om styring eller ledelse. Vi har allerede beskrevet under grensesystemer hvordan organisasjonsstrukturen, prosedyrer og rutiner har blitt brukt som styringsmekanisme. Funnene viste at standardisering brukes som virkemiddel for å sørge for at rutiner og arbeidsoppgaver gjennomføres likt av de aktuelle ansatte. Deretter kan virkemidlene brukt gjennom grensesystemet for å indirekte påvirke atferd betegnes som styring i henhold til Røvik (2009). Videre har vi forklart hvordan lokale ledere bruker en mer personorientert tilnærming. Til tross for en påtvunget og toppstyrt omstrukturering sørger lokale ledere for å ikke bryte ansattes sosiale bånd og legger til rette for åpen dialog slik at ansatte opplever en flatere struktur. Dette innebærer at ledernes verdi og skjønn som person brukes som virkemidler i å koordinere atferd, derfor kan denne formen som ledere bruker for å påvirke atferd betegnes som ledelse (Røvik, 2009). Dette har vært et interessementverktøy som ble brukt under splittelsesprosessen, men det har ikke vært veldig suksessfullt i å hindre svekkelse av sosial tilhørighet hos medarbeiderne. Til tross for at ledere har lagt til rette for en flat struktur lokalt har mangel på tydelig informasjon om medarbeidernes fremtidige arbeidsforhold svekket den sosiale tilhørigheten underveis i splittelsen, og dette ble ikke fikset før noen år etter.

Sørhaug, referert i Landegård og Vabo (2010), skriver i sin bok *Ledelse og styring* at grenseregulering er den mest abstrakte definisjonen på ledelse. Forfatteren beskriver dette som en forklaring på at så lenge en organisasjon klarer å følge sine regler er det ikke behov for noen ledelse, men at når noe uforutsett og uregulert oppstår kreves det ledelse for å sette en retning og om nødvendig skape regler. Påstanden kan bekreftes også ut fra våre funn som viser at når forvirrelse og frustrasjon som følge av den asymmetriske informasjonen har oppstått, er det ikke lenger nok å styre gjennom organisasjonens regler. Siden ansattes emosjonelle reaksjoner ikke er noe som kan påvirkes gjennom regler og er i tillegg uforutsigbare, har lokale ledere også hatt behov for å benytte seg av ledelse som virkemiddel for å hjelpe ansatte med å forstå retningen. Lokale ledere har i dette tilfelle hatt en atferd som

er direkte rettet mot medarbeidere, de har vist hensyn, de har støttet sine underordnede og sørget for deres velferd (Bass 1990, referert i Landegård og Vabo, 2010).

”The change process goes through a series of phases that, in total, usually require a considerable length of time. Skipping steps creates only the illusion of speed and never produces a satisfying result” (Kotter, 1995, s. 76).

Kritiske feil gjort av ledelsen i starten av endringsprosessen kan ifølge Kotter (1995) ha en ødeleggende innvirkning og redusere omstillingsfarten. Dette er sammenfallende med problematiserings- og interessementfasene i vår case. Svar fra intervjuene viser at de fleste respondenter hevdet å være overrasket og negative da de først ble informert om splittelsen, da det i utgangspunktet ikke var noe de selv ønsket eller så behov for. Det viste seg imidlertid i etterkant av splittelsen at de aller fleste respondentene også så noen fordeler ved måten de ble reorganisert på. Til å underbygge funnene til Kotter (1995) om at endringer krever lang tid, viser resultatene i denne studien at som følge av følelser og samspill i endringsprosessen opplevde ansatte i casebedriften ikke tilstrekkelig tid til omstilling noe som førte til frustrasjoner blant de fleste ansatte. Flere av medarbeiderne ga uttrykk for at hovedgrunnene til at de først var negative mot endringen var frykt for at sosiale bånd skulle brytes. Nok en gang er dette med utgangspunkt i mangel på informasjon. Dette er et gjentakende problem, noe vi ser er hovedårsaken til de fleste reaksjonene og konsekvensene gjennom splittelsen. Usikkerhet og venting på avklaring om hvordan ressursene skulle fordeles har gitt ansatte en følelse av frustrasjon og redusert motivasjon noe som kan ha forsinket tilpasningstiden til både ledere og medarbeidere. Dette er også i tråd med noen av forklaringene på motstand mot endring av Jacobsen og Thorsvik (2007). De sosiale båndene har blitt bedre over tid, men de nådde ikke nivåer som kan sammenlignes med hvordan det var før splittelsesprosessen før flere år etterpå.

Når det kommer til bedriftskultur har denne endret seg noe gjennom splittelsesprosessen. De viktigste funnene fra empirikapittelet knyttet til bedriftskultur viser at åpenhetskultur, muligheter for å knytte sosiale bånd og stolthet for organisasjon og fagfelt er de viktigste kulturtrekkene i Siemens. Dette er nokså likt de identitetsparametrene vi brukte for å analysere identitetsendring i del 2 av dette kapittelet. I Siemens har styring gjennom verdier hatt høyt fokus, noe vi ser gjennom flere ansatte har samme verdier som det organisasjonen uttaler som sine verdier. Kultur og identitet henger tett sammen, og det kan være et mål for

ledelsen å forme identiteten til ansatte gjennom bruk av trossystemer (Alvesson & Kärreman, 2004). Alvesson og Kärreman (2004) nevner at organisasjoner har mer påvirkning på hvordan identiteten til ansatte utvikles enn vi har diskutert tidligere i denne oppgaven ved å styre identiteten til å samsvare med organisasjonens mål. Å styre organisasjonen etter verdier på denne måten kalles kulturell kontroll (Alvesson & Kärreman, 2004). I Siemens har trossystemer vært i fokus, men grensesystemene har tatt større plass i styringen av organisasjonen. Vi har under del 2 beskrevet hvordan åpenhetskulturen svekket seg hovedsakelig under interessementfasen mens sosial tilhørighet svekket seg kraftig under enrolment. Disse er identitetsparametre som tett henger sammen med den rapporterte bedriftskulturen. Det tredje kulturtrekket som nevnes, stolthet for organisasjon og fagfelt, blir også svekket underveis i splittelsesprosessen. Dette har skjedd gjennom at tidligere kolleger har snakket ned om Siemens AS som bedrift, og at kunder har vært forvirret over hva som tilbys i organisasjonen. Informasjonsasymmetri i hierarkiet og klare prosedyrer har hatt større fokus under splittelsen enn verdibaserte styringsformer, noe som har skadet bedriftskulturen og også da identiteten. Dette er i tråd med tidligere funn rundt grensesystemers påvirkning på identitet (Se for eksempel Filby & Willmott, 1988). Kulturell styring har imidlertid fått et større fokus i mobiliseringsfasen og i ettertid, da flere informanter forteller om endringer i hvor strengt lederne styrer etter grensesystemer. Årsaken til at kulturen har fått en større plass i organisasjonen etter splittelsen beskrives ved at en del ledere med mer konservative styringsmetoder havnet i Siemens Energy.

Selv om diagnostiske styringssystemer har hatt sterk forankring i organisasjonen siden før splittelsen ser vi ikke mye som tyder på at dette har hatt innvirkning på identitetsfølelsen hos ansatte. Siemens har lenge styrt etter finansielle tall, og en av motivasjonene bak splittelsen var at inntekt og fortjenestemargin skulle øke med 2% hvert år på mellomlang sikt. Dette kan ha vært med på å øke farten på splittelsesprosessen som bestemt i hovedkvarteret, som igjen kan ha ledet til problemene vi diskuterte rundt ansattes omstillingsfart tidligere i delkapittelet.

Vi har sett i dette delkapittelet hvordan styring har påvirket identiteten hos ansatte gjennom splittelsen på flere måter. Siemens' bruk av grensesystemer har gjort at identiteten har svekket seg gjennom de første tre fasene av Skærbæk og Thorbjørnsens (2007) modell, hovedsakelig gjennom sterk informasjonsasymmetri i de forskjellige nivåer i hierarkiet. Under mobiliseringen og i ettertid har trossystemer fått større fokus, noe som har hatt en påvirkning ved at identiteten har styrket seg og blitt nokså relativt lik slik den var før splittelsesprosessen.

En annen grunn til at identitetsfølelsen svekket seg underveis i splittelsesprosessen er at ansatte ikke fikk nok tid til å omstille seg mellom fasene, noe som bare forsterket usikkerheten de følte rundt fremtiden i bedriften. Lokale ledere har benyttet mer personorientert ledelse som et interessementverktøy for å opprettholde sosial tilhørighet, men dette har hatt svak effekt.

6.0 Konklusjon

Gjennom en casestudie av Siemens AS har denne masteroppgavens målsetning vært å undersøke hvordan styringssystemer under en endringsprosess kan påvirke identitetsfølelsen hos de ansatte. For å gjennomføre dette har vi benyttet to rammeverk for å analysere styringssystemer og identitetsendring i organisasjonen. Rammeverket til Simons (1995b) ble brukt for å analysere styring gjennom å se på organisasjonens bruk av de fire styringssystemene diagnostisk-, grense-, trossystem og interaktivt system. For å analysere identitetsendring har vi basert oss på Skærbæk og Thorbjørnsens (2007; Callon, 1986) modell hvor identitetsendring sees på over de fire fasene problematisering, interessement, enrolment og mobilisering. Vi har etter disse analysene sett på sammenhengen mellom dem for å forklare hvordan styringssystemer har påvirket identitetsendringen. Dette har vært motivert av vår problemstilling, som lyder:

“Hvordan påvirker bruk av styringssystemer identitetsfølelsen til ansatte i en organisasjon gjennom en endringsprosess?”

Styring i Siemens er ifølge ledelsen nokså tradisjonell. Finansielle mål og markedsandeler er blant de diagnostiske systemene organisasjonen bruker. Grensesystemet i Siemens har vært en av de viktigste styringsmekanismene gjennom endringsprosessen. Siemens er toppstyrt hvor på grunn av organisasjonsstrukturen begrenses autonomien til de lokale lederne. Videre legger lokale ledere til rette for en flatere struktur og ansatte på det operative nivået opplever en større autonomi. Standardisering, klare prosedyrer viser seg i stor grad å bli benyttet for å avgrense ansattes handlingsrom. Som forretningsatferdsgrenser bruker bedriften retningslinjer for å beskytte opparbeidet rykte og omdømme. Dette hindrer risikabel og uønsket atferd (Simons, 1995b). Mange av disse grensene oppfattes av ansatte som en hinder for kreativitet. Ettersom det er lite anledning til prøving og feiling minimerer grensesystemer muligheten for læring, men dette balanserer med at i trossystemet brukes det en kultur for deling av kunnskap. En fordel med at Siemens legger stor vekt på grensesystemer er at dette systemet avgrenser mulighetsområdet og sørger for at den realiserte strategien faller innenfor selskapets posisjonering i markedet (Simons, 1995b). Trossystemer er også en viktig del av styringen i Siemens ved at misjon og visjon formidles til de ansatte. Tiltross for at mange i starten hadde problemer med å forstå deres plass i organisasjonen og hadde problemer med å forstå retningen føler ansatte eierskap til organisasjonens verdier, *“ansvarlig, fremragende og*

innovativ”. Mellom grensesystemer og trossystemer skapes det en dynamisk spenning i samsvar med Simons’ (1995b) beskrivelse. Lokale ledere har en jobb å gjøre med å finne en riktig balanse mellom å motivere sine underordnede i søket etter nye muligheter og bruke grensesystemer som ikke virker demotiverende og som ikke forhindrer dette. Funnene viser at bedriften bruker systemene interaktivt. Dette forklares ved at lokale ledere involverer seg, sørger for god rekruttering, har etablert gode relasjoner med sine underordnede og legger til rette for åpen kommunikasjon for å kunne ha konstruktive diskusjoner.

Identitetsfølelsen hos de ansatte vurderte vi ut fra hvor sterkt de opplevde empowerment, sosial tilhørighet og åpenhetskultur. Gjennom bruk av Skærbæk og Thorbjørnsens (2007; Callon 1986) modell har vi sett at åpenhetskulturen gjennomgikk en svekkelse under interessementfasen, noe ansatte forklarer gjennom lite informasjonsutveksling fra ledelsen til ansatte. Sosial tilhørighet gjennomgikk også en svekkelse grunnet usikkerhet rundt arbeidsforholdene i fremtiden. Den sosiale tilhørigheten ble sterkt svekket under enrolmentfasen da ansatte nå viste hvordan de og deres kolleger skulle fordeles mellom de to nye selskapene. Bruk av interessementsverktøy fra ledelsen i disse periodene har forsøkt å unngå at ansatte endrer sin identitet på denne måten, men det har hatt lite suksess. Til tross for det ansatte beskriver som en drastisk endring i disse identitetsparametrene underveis i splittelsesprosessen viser våre funn at identiteten går tilbake til å være veldig lik slik den var før splittelsesprosessen. Dette forklares ved at ansatte har hatt bedre tid til å omstille seg og at de sosiale konfliktene endringen forårsaket opphørte da de ansatte i de to selskapene ikke lenger jobbet i samme lokaler og med samme ledelse.

Gjennom en analyse av både styringssystemer og identitetsendring har vi undersøkt hvordan styringssystemer påvirker identitetsendring gjennom en endringsprosess. Dette avsnittet svarer derfor på vår problemstilling. Siemens sitt sterke fokus på styring gjennom grensesystemer har ledet til svekkede identitetsparametre i de første fasene av splittelsesprosessen, men dette endret seg under mobiliseringsfasen og i ettertid da Siemens har økt sitt fokus på trossystemer. Dette har ledet til en identitetsfølelse som beskrives som relativt lik identitetsfølelsen før splittelsesprosessen begynte. Bruk av diagnostiske systemer kan ha hatt en liten påvirkning på å fremskynde splittelsen, da Siemens ønsket å være mer tilpasset markedet. Dette kan ha hatt påvirkning på hvor mye tid ansatte fikk til å tilpasse seg endringen. Informasjonsmangel fra ledelsen grunnet den hierarkiske strukturen har ledet til usikkerhet og frustrasjon gjennom hele splittelsesprosessen. Dette er noe som går igjen i

intervjuene som hovedårsaken til reduksjonen i åpenhetskultur og sosial tilhørighet hos de ansatte underveis i endringen.

Når vi ser på casen som en helhet kan vi gjøre noen bemerkninger rundt hva som har endret seg. Når vi sammenligner identitetsfølelsen de ansatte opplever i dag med den de forteller om fra før splittelsesprosessen kan det se ut som at ikke så mye har skjedd, med unntak av noen informanter som rapporterer sterkere følelse av sosial tilhørighet. Ansatte og ledere har alle fortalt at ingen i Trondheim hadde stor forståelse for hvorfor selskapet skulle splittes opp da de fikk beskjed om det, men at flere har endret mening på dette i ettertid. Kotter (1995) skriver om at man ikke kan fremskynde endringer og at det tar tid hvis man vil ha en vellykket endring. Det at flere av våre informanter sier de har endret mening to år etterpå og er fornøyd med omstruktureringen støtter opp om dette, og viser til viktigheten av tid når det kommer til endringsprosesser. Dette gjelder også for identitet, da de ansatte forteller at identitetsfølelsen etter to år har blitt svært lik det den var før splittelsesprosessen. I jobben mot de definerte målene ved endringsprosessen har ledelsen i Siemens brukt en kombinasjon av styring og ledelse. Vi antar at toppledelsen har brukt disse virkemidlene bevisst og at virkemidlene har som hensikt å opprettholde kontroll gjennom endringsprosessen. De har brukt styring som virkemiddel for å utøve kontroll gjennom godt etablerte og presise kravspesifikasjoner og de har brukt ledelse som virkemiddel ved å utøve kontroll gjennom verdier og relasjonsbygging. Med dette argumentet som utgangspunkt er det ikke sikkert toppledelsen følte de kunne ha gjort noe annerledes for å ivareta de ansatte gjennom splittelsesprosessen, da en så stor endringsprosess vil kreve at ledelsen har kontroll. Til tross for dette er både ledere og ansatte enige i etterkant av splittelsen om at mye kunne ha blitt gjort annerledes, men at det var mer uklart under selve endringen hvordan man burde ha gjort ting.

6.1 Bidrag og videre forskning

Vi har i denne masteroppgaven brukt de to rammeverkene presentert i Simons (1995b) og Skærbæk og Thorbjørnsen (2007) i samme studie for å analysere hvordan styringssystemer har innvirkning på identitet gjennom en endring. Vi mener dette belyser et område av teorien hvor menneskers interne følelser knyttet til sin identitet i organisasjonen påvirkes direkte gjennom ledelsens bruk av de ulike styringssystemene. Hvis ledere kan få større innsikt i

hvordan bruk av styringssystemer påvirker identiteten til de ansatte kan dette lede til mer strømlinjeformede endringsprosesser.

Dette har vært interessant å undersøke, men grunnet oppgavens begrensede omfang er det fortsatt mye som kan forskes på rundt dette området. Ettersom vår studie undersøker én bedrift i Trondheim er det nok sannsynlig at man i mindre bedrifter, andre bransjer, andre regioner og andre kulturer kan forvente ganske forskjellige resultater. Det ville også vært interessant å se på flere bedrifter som har gått gjennom store endringer side om side for å sammenligne identitetsendringen og bruk av styringssystemer.

7.0 Referanseliste

- Afdal, G., Haakedal, E. & Leganger-Krogstad, H. (1997). *Tro, livstolkning og tradisjon. Innføring i kontekstuell religionsdidaktikk*. Oslo: Tano Aschehoug
- Albert, S. & Whetten, D. A. (1985). *Organizational identity*. In L.L. Cummings & M.M. Staw (Eds.). *Research in organizational behavior* Vol. 7, pp. 263–295.
- Anthony, R. (1965). *Planning and Control Systems: a Framework for Analysis*, Division of Research. Harvard University Graduate Business School of Business Administration,
- Anthony, R. N. & Young, D. W. (2003) *Management control in nonprofit organizations*. Vol 7. Boston: McGraw Hill
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2004). *Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm*. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29(3), pp. 423-444.
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods*. Vol 5. Oxford: Oxford University Press.
- Bergami, M. & Bagozzi, R. P. (2000). *Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization*. *British Journal of Social Psychology*, Vol. 39, pp. 555-577.
- Bourmistrov, A. & Kaarbøe, K. (2015). *Tensions in attention: Use of information from budget and the Balanced Scorecard in handling the crisis in a telecom company in distress*. Working paper.
- Brandes, L. & Darai, D. (2017). *The value and motivating mechanism of transparency in organizations*. *European Economic Review* 2017, Vol. 98, pp. 189-198.
- Burns, J. & Vaivio, J. (2001). *Management accounting change*. *Management Accounting Research*, Vol. 12(4), pp. 389-402. <http://dx.doi.org/10.1006/mare.2001.0178>
- Callon, M. (1986). Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and Fishermen of St. Brieuc Bay. I M. Callon og J. Law (Red.), *Power, action and belief: A new sociology of knowledge*. pp. 196-233. London: Routledge & Kegan Paul.
- Christiansen, J. K. & Skærbæk, P. (1997). *Implementing Budgetary Control in the Performing Arts: Games in the Organisational Theatre*. *Management Accounting Research*, Vol. 8, pp. 405-438.
- Colbjørnsen, T. (1992). *Reisen til markedet. Organisasjonsutforming for økt konkurranse*. Otta: Engers Boktrykkeri AS.

- Corley, K.G., Harquail, C.V., Pratt, M.G., Glynn, M.A., Fiol, C.M., & Hatch, M.J. (2006). *Guiding organizational identity through aged adolescence*. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 15(2), pp. 85–99.
- Clark, S.M., Gioia, D.A., Ketchen, D., Jr., & Thomas, J.B. (2010). *Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 55(3), pp. 397–438.
- Dalton, M. (1959). *Men who Manage: Fusion of Feeling and Theory in Administration*. New York, Wiley.
- De nasjonale forskningsetiske kommiteene. (2019). *Forskningsetiske retningslinjer for naturvitenskap og teknologi*. Hentet fra: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/nat-tek/forskningsetiske-retningslinjer-for-naturvitenskap-og-teknologi/#:~:text=Ved%20anonymitet%20vet%20heller%20ikke,avidentifisering%20eller%20anonymisering%20av%20personopplysninger.>
- Dent, J. (1991). *Accounting and Organizational Cultures: A Field Study of the Emergence of a New Organizational Reality*. *Accounting, Organization and Society*, Vol. 16, pp. 705-732.
- DiMaggio, P.J. (1988). *Interest and agency in institutional theory*. In L.G. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, pp. 3–22, Cambridge, MA: Ballinger.
- Ellemers, N., Kortekaas, P. & Ouwerkerk, J. W. (1999). *Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity*. *European Journal of Social Psychology*, Vol. 29, pp. 371-389.
- Eriksen, H. T. (2004). *Røtter og føtter. Identitet i en omskiftelig tid*. Oslo: Aschehoug
- Faupel, S. & Süß, S. (2018). *The effect of transformational leadership on employees during organizational change – an empirical analysis*. *Journal of Change Management*, Vol. 19(3).
- Feldman, E. R. (2016). *Managerial Compensation and Corporate Spinoffs*. *Strategic Management Journal*, Vol. 37 (10), 2011-2030. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2434>
- Filby, I. & Willmott, H. (1988). *Ideologies and Contradictions in a Public Relations Department: The Seduction and Impotence of Living Myth*. *Organization Studies*, Vol. 9(3), pp. 335–49.
- Flamholtz, E. & Randle, Y. (2000). *Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship*

- to a professionally managed firm*. San Fransisco, Jossey-Bass.
- Flick, U. (2013). *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. SAGE. Hentet fra: https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/58869_Flick_The_SAGE_HB_of_Qualitative_Data_Analysis.pdf
- Furru, C. (2017). *En kvalitativ studie av organisasjonsidentitet i SAS*. Universitetet i Oslo. (Masteroppgave).
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L. & Corley, K. G. (2013). *Organizational identity formation and change*. *Academy of Management Annals*, Vol. 7(1).
- Gioia, D.A., Price, K.N., Hamilton, A.L., & Thomas, J.B. (2010). *Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 55(1), pp. 1–46.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community: How to implement successful change in our personal lives and professional careers*. Loveland, CO: Prosci Research.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig Metode*, Vol. 4. Oslo: Abstrakt
- Johnson, H. T. & Kaplan. R. S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press
- Kaplan, R. S. (1991). *New Systems for Measurement and Control*. *The Engineering Economist*, Vol. 36(3), pp. 201-216. Hentet fra: <https://doi.org/10.1080/00137919108903045>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992) *The balanced scorecard - measures that drive performance*. *Harvard Business Review*, Vol. 70(1), pp. 71-79
- Kotter, J. P. (1995). *Leading change: Why Transformation Efforts fail*. *Harvard business review*, pp. 75-93, USA. Hentet fra: <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- Kragnes, E. (u. å.). *Historien om telekommunikasjonsvirksomheten i Siemens i Norge*. Hentet fra: <http://www.siesenior.net/SieOslo/Telehistorie/TelehistorienWeb/>
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal, Oslo.
- Landegård, G. & Vabo, S. I. (2010). *Ledelse og styring*. Oslo: Fagbokforlaget.

- Lindholm, Å. (1994). *The Economics of technology-related ownership changes: a study of innovativeness and growth through acquisitions and spin-offs*.
Doktorgradsavhandling, Department of Industrial management and Economics,
Chalmers University of Technology, Göteborg, Sverige.
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008) *Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions*. Management Accounting Research, Vol. 19(4), pp. 287-300. Hentet fra:
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.692.6083&rep=rep1&type=pdf>
- McMillan, K. P. (2004). *Trust and the virtues: A solution to the accounting scandals?* Critical Perspectives on Accounting Vol. 15, pp. 943-953. Elsevier
- Merchant, K. (1982): *The control function of management*. Sloan Management Review. Vol. 23(4), pp.43-56. Hentet fra: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-control-function-of-management/>
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2012). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Vol. 3. Financial Times, Prentice Hall.
- Miller, P. & Rose, N. (1995). *Production, Identity and Democracy*. Theory and Society, Vol. 24, pp. 427-467.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research (The Theory of management policy series)*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Navis, C. & Glynn, M. A. (2010). *How new market categories emerge: Temporal dynamics of legitimacy, identity, and entrepreneurship in satellite radio, 1990-2005*. Administrative Science Quarterly, Vol. 55, pp. 439–471.
- Nordhaug, O. (2004), *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Norsk senter for forskningsdata. (2022). *Forske på egen arbeidsplass*. Hentet fra: <https://www.nsd.no/personverntjenester/oppslagsverk-for-personvern-i-forskning/forske-pa-egen-arbeidsplass/>
- NSD. (2022). *Fyll ut meldeskjema for personopplysninger*. Hentet fra: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/>
- Otley, D. (1980). *The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis*. I Accounting, Organizations and Society, Vol. 5 (4), pp. 413-428. Boston, MA:Springer.
- Otley, D. (1999) *Performance management: a framework for management control systems*

- research*. Management Accounting Research, Vol. 10(4), pp. 363-382. Hentet fra: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500599901154?via%3Di>
[hub](#)
- Otley, D. & Tessier, S. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. Management accounting research, Vol. 23, pp. 171-185.
- Ouchi, W. G. (1979). *A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms*. Management Science, Vol. 25 (9), pp. 833-848. INFROMS. Hentet fra: <https://www.jstor.org/stable/2630236>
- Parhankangas, A. & Arenius, P. (2002). *From a corporate venture to an independent company: a base for a taxonomy for corporate spin-off firms*. Research Policy, Vol. 32(2003) pp. 463-481.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. London: Sage Publications Ltd.
- Polos, L., Hannan, M.T., & Carroll, G.R. (2002). *Foundations of a theory of social forms*. Industrial and Corporate Change, Vol. 11(1), pp. 85–115.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). *Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture*. Academy of Management Journal, Vol. 49, pp. 433–458.
- Ringdal, K. (2009). *Enhet og mangfold*. 1. Utgave. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Røvik, K. A. (1998). *Identitetsutvikling i moderne organisasjoner*. Magma. Hentet fra: <https://old.magma.no/identitetsutvikling-i-moderne-organisasjoner>
- Røvik, K. A. (2009), *Trender og translasjoner – Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Vol. 2, Oslo, Universitetsforlaget.
- Ryan, B. (2007). *Budgeting, the Individual and the Capital Market: A Case of Financial Stress*. Accounting Forum, Vol. 31, pp. 384-397.
- Saunders, M., Lewis, P., and Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. Vol. 6. London: Pearson.
- Schnackenberg, A. K., Tomlinson, E. C. & Coen, C. A. (2021). *The dimensional structure of transparency: A construct validation of transparency as disclosure, clarity, and accuracy in organizations*. Human Relations 2021, Vol. 74(10), pp. 1628-1660.
- Senior, B. & Fleming, J. (2006). *Organizational change* (3rd Edition). London: Prentice Hall
- Siemens (2018). Press. *Siemens sets the future course with Vision 2020+*. Hentet fra:

- <https://press.siemens.com/global/en/pressrelease/siemens-sets-future-course-vision-2020#:~:text=The%20main%20aim%20of%20the,focus%20on%20their%20respective%20markets>.
- Siemens AG. (2018). Vision 2020+. Shaping the future Siemens. Hentet fra:
https://www.siemens.com/investor/pool/en/investor_relations/financial_publications/speeches_and_presentations/q32018/180802_Press_Analyst_Conference.pdf
- Siemens AS (2020). *Årsrapport*. Hentet fra:
<https://new.siemens.com/no/no/siemens-i-norge/om/aarsrapporter.html>
- Siemens (2021). *Om Siemens*. Hentet fra:
<https://new.siemens.com/no/no/siemens-i-norge/om.html>
- Siemens AS (2021). *Årsrapport*. Hentet fra:
<https://new.siemens.com/no/no/siemens-i-norge/om/aarsrapporter.html>
- Siemens BCS (2022). Siemens retningslinjer for god forretningsmessig adferd. Hentet fra:
https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:8dd8dea4-8ece-4730-a823-e826dc66a24a/siemens-bcg-2022-norsk.pdf?ste_sid=45b27598bfd721cd1b317f47f3241afd
- Siemens Report (2021). Hentet fra:
<https://press.siemens.com/global/en/news/annual-report-2021>
- Siemens Norge (2022). Hentet fra: <https://new.siemens.com/no/no.html>
- Simons, R. (1995a). *Control in an age of empowerment*. Harvard Business Review (March-April): 80-88.
- Simons, R. (1995b). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Skrutkowski, M. (2014). *Doing research in your own organization: Being native, going stranger*. Critical Management Research: Reflections from the Fields, pp. 101-118.
- Skærbæk, P. & Thorbjørnsen, S. (2007). *The Commodification of the Danish Defence Forces and the Troubled Identity of its Officers*. Financial Accountability & Management, Vol. 23(3) pp. 243-268.
- Smith, M. (2003). *Research Methods in Accounting*. Vol.1. London: Sage Publications.
- SNL (2020). Kvalitativ metode. Hentet fra:
https://snl.no/kvalitativ_metode#:~:text=Metoder%20for%20analyse%20av%20kvalitative,karakteriserer%20innholdet%20i%20hvert%20element.

- Stouten, J., Rousseau, D. M. & Cremer, D. D. (2018). *Successful Organizational Change: integrating the management practice and scholarly literatures*. Academy of Management Annals, Vol. 12(2).
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge University Press
- Thagaard, T. (2002). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Vol 3. Oslo: Gyldendal Norsk ForlagAS.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M.S. (1995). *Explaining development and change in organizations*. Academy of Management Review, Vol. 20(3), pp. 510–540.
- World Health Organisation (1986). Ottawa Charter for Health promotion. Genève. Hentet fra: <https://www.who.int/teams/health-promotion/enhanced-wellbeing/first-global-conference>
- Zikmund, W., Babin, B., Carr, J. & Griffin, M. (2013). *Business Research Methods*. Vol. 9. Canada: CENGAGE Learning

8.0 Vedlegg

Vedlegg 1 - Intervjuguide ledere

Vedlegg 2 - Intervjuguide medarbeidere

Vedlegg 1

Intervjuguide ledere

1. Hvor mange år har du jobbet i Siemens?
2. Hva er din nåværende rolle, og hva er ditt sentrale ansvar i denne stillingen?
3. Har du samme stilling/rolle som før endringen?
4. Kan du fortelle litt om bakgrunnen for endringen, slik du opplevde dette? Følte du at Siemens hadde behov for en slik endring?
5. Hvordan informerte man om endringen på forhånd og underveis? Føler dere at ansatte fikk tilstrekkelig informasjon under splittelsen?
6. Hva slags ansvar/rolle hadde du i forbindelse med splittelsen?
7. Hvilken strategi har dere i dag og hvordan har denne endret seg gjennom splittelsen?
8. Hva er det som beskriver deres *kjerneverdier*? I denne sammenheng lurer vi på hvordan dere som ledere benytter/har benyttet disse verdier for å implementere den nye strategien?
9. Er det noen risikomomenter dere har prøvd å unngå i forbindelse med splittelsen? I så fall hvilke?
10. Hva mener du er de viktigste kriteriene for at dere skulle lykkes i organisasjonen både før og under selve endringen?
11. Hvem setter disse kriteriene? Deltar underordnede i formulering av disse Kriteriene?
12. Hva mener du er de viktigste styringsmekanismene i Siemens, og hvilke av disse har vært sentrale i gjennomføringen av endringen?
13. Har dere et system som kan fange opp *usikkerhetsmomenter* i organisasjonen og som blir rapportert til dere som ledere?
14. Finnes det noen faktorer som oppmuntret/forhindrer deg eller andre ledere til å være eksperimentelle / kreative / innovative når du søker å oppnå dine økonomiske mål? På hvilke måter?
15. Når det gjelder *bedriftskultur* lurer vi på hva du mener er de viktigste trekkene ved bedriftskulturen i Siemens?
16. Følte du at det var en vesentlig endring i denne bedriftskulturen gjennom splittelsen?
17. Var det et mål å endre på bedriftskulturen?
18. Synes du endringsprosessen gikk som planlagt, eller ville du ha endret på noe?
19. Er det noe mer du ønsker å legge til?

Vedlegg 2

Intervjuguide medarbeidere:

1. Hvor mange år har du jobbet i Siemens?
2. Hva er din nåværende stilling og hva er dine viktigste arbeidsoppgaver?
3. Har du samme rolle som før endringen?
4. Kan du fortelle litt om bakgrunnen for endringen, slik du opplevde dette? Føler du at Siemens hadde behov for en slik endring?
5. Hvordan ble dere informert om endringen på forhånd og underveis? Fikk du tilstrekkelig informasjon under splittelsen?
6. Hva slags ansvar/rolle hadde du i forbindelse med splittelsen?
7. Hva mener du er de viktigste styringsmekanismene i Siemens?
8. Finnes det noen faktorer som oppmuntrer/forhindrer deg eller kollegaene dine i å være innovative / kreative / eksperimentelle? På hvilke måter? (M)
9. Hvordan har arbeidshverdagen din endret seg?
10. Når det gjelder **bedriftskultur** lurer vi på hva du mener er de viktigste trekkene ved
11. bedriftskulturen i Siemens
12. Følte du at det var en vesentlig endring i denne bedriftskulturen gjennom splittelsen?
13. Føler du at identitetsfølelsen av å jobbe i Siemens endret seg noe? På hvilken måte?
14. Har endringen i dine arbeidsoppgaver eller rollefordelingen skapt forvirring og
15. frustrasjon som kan ha svekket din identitetsfølelse?
16. Hva mener du er de største endringene for deg siden splittelsen?
17. Hva tenker du kunne ha vært gjort annerledes i endringsprosessen
18. Er det noe mer du ønsker å legge til?

