

Morten Skanke
Joachim Aurland

Organisering og ledelse av endringsprosesser i kommersielle virksomheter

En casestudie av Rosenborg Ballklubs fusjonering

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Marius Andersson

April 2023



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Morten Skanke
Joachim Aurland

Organisering og ledelse av endringsprosesser i kommersielle virksomheter

En casestudie av Rosenborg Ballklubs fusjonering

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Marius Andersson
April 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Organisering og ledelse av endringsprosesser i kommersielle virksomheter er produsert våren 2023 som en avsluttende oppgave på studieløpet ved NTNU Handelshøyskolen.

Studieretningen Organisasjon og endring har inspirert oss til å skrive en oppgave som omhandler kompleksiteten av å gjennomføre og lede endringsprosesser i organisasjoner. Dette er en tematikk som stadig har blitt mer gjeldende i all type organisasjonsvirksomhet og noe den formelle ledelsen på et tidspunkt vil måtte ta stilling til i et samfunn i utvikling.

Etttersom fotballklubber utgjør en virksomhet som opererer i omgivelser med mange interessenter, har det vært naturlig å se nærmere på casevirksomhetens fusjoneringsprosjekt. Ved å studere en slik virksomhet ønsker vi å se hvordan den formelle ledelsen kan forme endringsprosesser for å tilpasse seg krav og forventninger fra omgivelsene.

Vi ønsker å rette en stor takk til daglig leder i Rosenborg Ballklub for å ha gitt oss innsyn i fusjoneringsprosjektet, i tillegg til å ha bidratt med gode refleksjoner rundt prosessen.

Vi ønsker samtidig å takke veileder Marius Andersson, som gjennom konstruktive tilbakemeldinger har gitt verdifull veiledning og retning for oppgaven.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, april 2023.

Sammendrag

Gjennom et økt fokus på samfunnsansvar og bærekraft har det blitt viktigere for den formelle ledelsen å studere forventninger og krav de møter hos de sentrale aktørene i virksomhetens omgivelser. Dette utgjør de institusjonelle omgivelsene, som avgjør hvordan virksomheten oppfattes av omgivelsene og er direkte knyttet til virksomhetens legitimitet. I et samfunn i stadig utvikling har det samtidig oppstått et større behov for å kunne tilpasse egen virksomhet.

En økt kompleksitet i virksomhetens omgivelser gjør det utfordrende for den formelle ledelsen å forme organisatoriske endringsprosesser. Den formelle ledelsen vil i slike tilfeller måtte kunne fungere som et bindeledd mellom virksomhetens egne interesser og aktørene rundt. Denne oppgaven har som mål å besvare følgende problemstilling: *«Hvordan kan ledere av kommersielle virksomheter forme organisatoriske endringsprosesser for å imøtekomme press fra omgivelsene?»*

Casevirksomheten Rosenborg Ballklub studeres for å belyse kompleksiteten den formelle ledelsen står overfor i endringsprosesser. Sponsorer som utgjør en avgjørende del av klubbens inntektsgrunnlag, en engasjert supporterskare og bred medieomtale gjør fusjoneringen av dame- og herrelaget i klubben til en utfordrende affære.

Jacobsens & Thorsviks (2020) nivå-inndeling av virksomheters omgivelser forklarer *hvorfor* omgivelsene fremmer behov for en virksomhet å måtte foreta organisatoriske endringsprosesser. Van de Vens & Pooles (1995) perspektiver på motorer for endring forklarer *hvordan* presset fra omgivelser og endringsledernes subjektive fortolkninger blir utgangspunktet i endringsprosesser.

At sponsorer og supporterklubben til Rosenborg Ballklub har hatt noe påvirkningskraft i fusjoneringsprosessen har vært et av de sentrale funnene i oppgaven. Samtidig ser vi at bærekraftaspektet og positive synergier har vært hovedmålet bak fusjoneringen. Den formelle ledelsen i Rosenborg Ballklub har gjennom bred kommunikasjon på tvers av avdelinger jobbet for å skape en forståelse for behovet bak fusjoneringsprosjektet. Videre ser vi at den formelle ledelsen har valgt en endringsstrategi bestående av trekk ved både strategi E og strategi O for å oppnå målsettingene ved fusjoneringen og for å forme endringsprosessen.

Abstract

Through an enhanced focus on social responsibility and sustainability, it has become more important than ever for the management to study the expectations and demands they meet with the central players within the surroundings of the business. This constitutes the institutional surroundings, which determines how the business is perceived and is directly connected to the legitimacy of the business. In a constantly developing society the demand to change its own business have been more pronounced.

An enhanced complexity in the business surroundings makes it challenging for the management to form organizational change processes. The management will in such circumstances have to act as a link between the business own interest and the players around. This thesis search to achieve an explanation as to: «*How can leaders of commercial enterprises form organizational change processes to accommodate pressure from the surroundings?*»

The business of question is Rosenborg Ballklub, and through this thesis the complexity of its surroundings when going through organizational change will be clear. Sponsors which play a sufficient part of the club's income base, engaged supporters and a wide media coverage makes the fusion of the lady- and men's team especially difficult.

Jacobsen's & Thorsvik's (2020) level classification of businesses surroundings explain *why* the surroundings could pressure businesses to undertake organizational change processes. Van de Ven's & Poole's (1995) perspectives on motors for change explains *how* the pressure from the surroundings as well as the change managers subjective interpretations becomes the basis for change processes.

The fact that sponsors and the supporters club of Rosenborg Ballklub to some degrees have had an impact in the process of fusion, have been one of the main findings in this thesis. Simultaneous it's clear that the sustainability aspect as well as positive synergies have been the focus for the fusion. The management in Rosenborg Ballklub, through a comprehensive communication across the firm, have worked towards making an understanding of the need for change. Further the management have combined the two change strategies E and O to form the change process in their own interest.

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1 - Innledning	1
1.1 <i>Innledning</i>	1
1.2 <i>Presentasjon av case</i>	2
1.3 <i>Problemstilling</i>	4
Kapittel 2 – Teorifundament	5
2.1 <i>Strategi og ledelsens rolle i endringsprosesser</i>	5
2.2 <i>Endringens kontekst og virksomhetens omgivelser</i>	6
2.3 <i>Endringens drivkrefter</i>	7
2.3.1 <i>Perspektiver på drivkrefter</i>	7
2.3.2 <i>Perspektivet om teleologiske drivkrefter for endringsprosesser</i>	8
2.4 <i>Endringsstrategi E og O</i>	9
2.5 <i>Gjøre virksomheten klar for endring</i>	11
Kapittel 3 – Empirisk grunnlag og metode	13
3.1 <i>Begrunne valg av undersøkelsesdesign</i>	13
3.2 <i>Fremgangsmåte og prosess</i>	15
3.3 <i>Kritisk refleksjon angående valg av metode</i>	16
Kapittel 4 – Empirisk analyse og presentasjon av sentrale funn	19
4.1 <i>Rosenborg Ballklubs omgivelser og drivkrefter</i>	19
4.2 <i>Endringsstrategi og gjennomføring</i>	24
Kapittel 5 – Oppsummering og konklusjon	30
5.1 <i>Videre studier</i>	32
Referanseliste	33
Vedlegg	33
1 <i>Intervjuguide</i>	33
Figur 1. Jacobsens (2022) konseptuelle modell for planlagte endringsprosesser	5
Figur 3. Jacobsens & Thorsviks (2020) modell for nivå-inndeling av organisasjoners omgivelser	6
Figur 3. Vår modifiserte modell av Jacobsens (2022) konseptuelle modell for planlagte endringsprosesser	31

Kapittel 1 - Innledning

1.1 Innledning

Virksomheter er i økende grad avhengig av å holde følge med omgivelsene sine og analysere trender og utvikling i markedet. Litteratur innenfor fagfelt som organisasjonsteori, endringsteori, i tillegg til strategi og ledelse, hevder alle det samme: en globalisert verden med stadig utvikling av ny teknologi, har ført til et større press på å kunne omstille egen virksomhet og endre måten man tenker på.

Der borgeres og andre interessenters krav til virksomhetenes verdiskaping har økt, har samfunnsansvar og bærekraft fått stort fokus de siste årene. Dette har innvirkning på virksomhetenes omdømme og vil være en kilde til å forklare faktorer som avhengighet med omgivelsene, press og legitimitet. Ifølge Erichsen et al. (2019) må ikke verdien av et godt omdømme undervurderes. Det bør betraktes som virksomhetenes viktigste ressurs og vil være en kilde til konkurransefortrinn. Målet må være å bli den foretrukne partner for interessenter og vinne tillit overfor kunder, ansatte og samfunnet for øvrig.

Det er følgelig et stort behov å forstå hvordan man kan håndtere krav til endring og hvordan man kan endre egen virksomhet for å utvikle kultur, effektivitet og måten man opererer på. Som Jacobsen & Thorsvik (2020) videre hevder, vil organisasjoner som ikke greier å tilpasse seg ikke kunne forvente å overleve lenge.

I organisatorisk endringsteori er det presentert forskjellige teorier og modeller for å forstå drivkreftene bak endringer, hvordan man kan organisere organisasjonsendringer og hvordan man håndterer prosessene underveis. Felles for slike endringsprosesser er at de ledes effektivt og styres av de øverste lederne i virksomhetene (Jacobsen, 2022). Uten den formelle ledelsen vil forsøk på endring ofte være lite vellykket, og man står i fare for at endringsforsøkene undergraves (Jacobsen, 2022). Den formelle ledelsen har derfor en essensiell rolle i all organisasjonsendring. Følgelig vil det være avgjørende å kunne bygge kunnskap og forståelse knyttet til organisering og ledelse av slike endringsprosjekt.

Dette kan man oppnå gjennom forskning og konkrete casestudier. Gjennom erfaringsdeling og økt kunnskap, vil den formelle ledelsen være bedre rustet til å gjennomføre effektive

endringsprosesser og bygge opp under oppslutning for endringsprosessene. Likevel må man godta at alle endringsprosesser ikke vil være like i form av forutsetninger og kontekst man står ovenfor (Jacobsen, 2022).

Målet med dette forskningsprosjektet er å belyse hvordan den formelle ledelsen kan forme og gjennomføre vellykkede endringsprosesser. Dette i virksomheter med mange parter og interessenter i domenet til organisasjonen. Vi ønsker gjennom en casestudie å se hvordan den formelle ledelsen kan håndtere konflikter med omgivelsene og gjøre organisasjonen klar for endring basert på det presset den står overfor. Videre hvordan den formelle ledelsen på et overordnet nivå kan organisere og gjennomføre tiltak som kan skape engasjement for endringen som skal utføres.

Spesielt vil fokuset være på hvordan lederen kan velge strategi ut ifra den konteksten den står overfor, i tillegg skape en forståelse for behovet bak endringen. Vi ønsker å se om omgivelsene og konteksten til virksomheten skaper premisser for lederen i den videre planleggingen av endringsprosessen.

1.2 Presentasjon av case

Blant virksomheter som er særlig avhengig av den formelle ledelsens tolkning av forhold i omgivelsene, er kommersielle virksomheter. Dette er virksomheter hvor målsettingen er å skape høyest mulig lønnsomhet av de varene og tjenestene de leverer. For å få til dette må den formelle ledelsen analysere og tolke omgivelsene for å fremme muligheter i egen virksomhet, i tillegg til å være forberedt på utviklingen som skjer. Dersom de klarer å tilpasse egen virksomhet, vil det skape gode forutsetninger for å lykkes (Fjeldstad & Lunnan, 2021).

Fotballklubber vil falle inn under kategorien som kommersielle virksomheter utgjør. Målet til slike virksomheter er å levere service ovenfor kundegruppen gjennom opplevelser og fotballkamper. Inntekten skapes gjennom blant annet billettsalg, supportereffekter og enkel servering. Eriksen et al. (2021) viser dessuten til at fotball anses som den mest ettertraktede arenaen for sponsorer i Norge. Hvor de i samme artikkel hevder at sponsorinntekter er blitt en stadig viktigere og sentral kilde for inntekt til fotballklubber. Det medlemsbaserte eierskapet til fotballklubber i Norge, hevder Eriksen et al. (2021) fremmer virksomhetenes fokus på sine sponsorer og i tillegg å måtte være nyskapende for dem.

Samspeilet mellom den formelle ledelsen i klubb og sponsorer, vil kunne danne et bilde av gjensidige avhengighetsforhold. Eriksen et al. (2021) hevder at det er kritisk for sponsorer å gjennomføre nøye analyser av hva de får ut av sponsoravtalene med den aktuelle klubben, ettersom det er forbundet høye kostnader til slike samarbeid. Dette vil underbygge viktigheten for klubben å etterleve avtalene som inngås, og forholde seg til de forventningene som skapes av de institusjonelle omgivelsene. Dette er forhold som vil kunne fremme faktorer som press og avhengighet for virksomheten. Noe man derfor kan anta har innvirkning for den formelle ledelsen og hvordan de må forme endringsprosesser for å møte presset de står overfor.

Ettersom fotballklubber i Norge er medlemseid, vil ikke klubbene motta finansielle midler fra eierselskap (Eriksen et al., 2021). Lojale kundegrupper representert gjennom supporterskaren vil derfor også være av stor betydning for lønnsomheten til virksomheten. Wilson et al. (2021) mener lønnsomheten av kundeforhold vil være et godt estimat på hvor mye virksomheten er verdt. Samtidig vises det til at det er mer lønnsomt å fokusere på å beholde kunder og utvikle relasjoner, da det er forbundet større kostnader ved å tape og rekruttere nye kunder.

Rosenborg Ballklub vedtok på et årsmøte i april 2022 å fusjonere dame- og herrelaget til én organisasjon. Dette er en pågående prosess, som underveis har vært mye diskutert og samtidig vært en sak som har belyst interessekonflikter mellom ulike aktører i domenet til virksomheten. Den historiske kvinnelige, nyvalgte styrelederen hevdet fusjoneringen på mange måter var et verdivalg (Nordvåg & Børstad, 2022). Der omdømme og like muligheter uavhengig av kjønn var viktige fokusområder. Samtidig pekes det på at fusjoneringen har vært av strategisk betydning for å optimalisere samarbeid i organisasjonen (Nordvåg & Børstad, 2022). Rosenborg Ballklubs sponsorinntekter økte i 2018 til 37% av de totale inntektene og representerer med det en sentral inntektskilde (Eriksen et al., 2021).

Ved å studere en slik virksomhet vil kompleksiteten av å håndtere interessekonflikter og omgivelser være særlig fremtredende. Da spesielt knyttet til kultur, bærekraft og likestilling på en side og økonomi og strategi på den andre.

1.3 Problemstilling

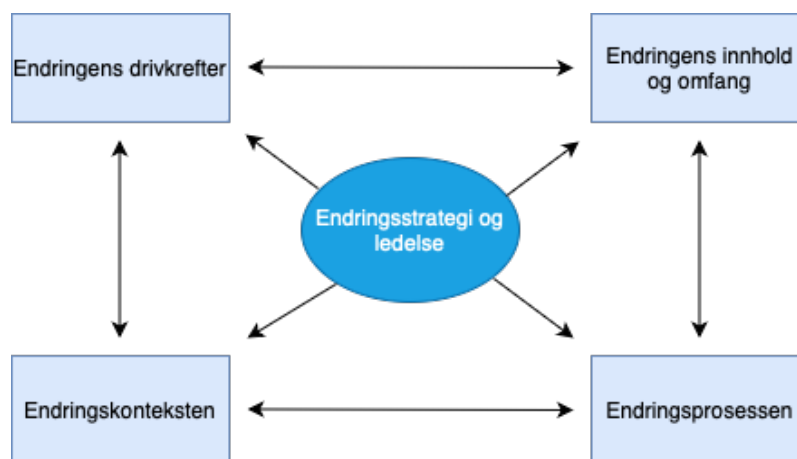
En økt kompleksitet i domenet til virksomheten representert gjennom avhengighet og press fra sentrale aktører, vil stille krav til den formelle ledelsen i endringsprosesser. De vil måtte være et bindeledd mellom virksomhetens egne interesser og forventningene til aktørene i domenet. En slik kompleksitet vil samtidig danne et godt grunnlag å diskutere hvordan virksomhetens omgivelser skaper premisser og drivkrefter for endring som den formelle ledelsen må ta stilling til. Forskningsprosjektet vil forsøke å besvare følgende problemstilling:

Hvordan kan ledere av kommersielle virksomheter forme organisatoriske endringsprosesser for å imøtekomme press fra omgivelsene?

Kapittel 2 – Teorifundament

2.1 Strategi og ledelsens rolle i endringsprosesser

Jacobsen (2022) trekker frem endringsstrategi og lederstil som noe helt avgjørende i endringsprosesser. Samtidig påpekes viktigheten av at endringslederen må kunne tilpasse sin egen lederstil og strategi ut ifra den situasjonen organisasjonen befinner seg i. Organisasjoner som gjennomfører planlagte endringsprosesser vil sjelden ha samme forutsetninger. Dersom man samtidig tar utgangspunkt i organisasjoner som sosiale system, der mennesker gjennom samhandling med hverandre realiserer bestemte mål, vil dette underbygge kompleksiteten endringsledere står ovenfor (Jacobsen & Thorsvik, 2020). Situasjonen til organisasjonen kan man videre se i sammenheng med Jacobsens (2022) konseptuelle modell for planlagte endringsprosesser.



Figur 1. Jacobsens (2022) konseptuelle modell for planlagte endringsprosesser

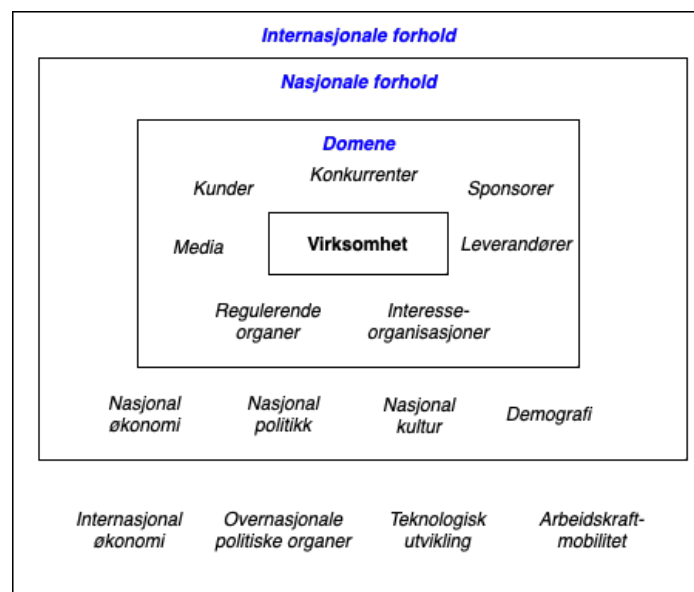
Denne modellen beskriver forhold som er avgjørende i, og påvirker endringsprosessens fremgang og utfall. Elementene som beskrives er endringens drivkrefter, endringens innhold og omfang, endringskonteksten og endringsprosessen. Disse sentrale elementene skal besvare spørsmål om hva som tvinger frem organisasjonsendringer, hva disse endringene har til hensikt å endre, hva som kjennetegner omstendighetene rundt organisasjonen, og til slutt hvordan selve endringsprosessen struktureres og håndteres underveis (Jacobsen, 2022).

Ved å trekke frem endringsstrategi og lederstil som en sentral del av modellen, vil viktigheten av endringslederens forståelse og beslutninger i slike prosesser synliggjøres. Endringslederens rolle vil følgelig være avgjørende i alle endringsprosesser (Jacobsen, 2022). Videre

underbygges viktigheten av omstillingsevne og situasjonsbestemt ledelse, da Jacobsen (2022) viser til at det ikke nødvendigvis fins én beste måte å organisere endringsprosesser på. Dette skyldes at situasjonen rundt endringen vil være ulik i ulike kontekster.

2.2 Endringens kontekst og virksomhetens omgivelser

Organisasjoners omgivelser vil være en kilde til å forklare faktorer som vil kunne tvinge frem behovet for å gjennomføre organisatoriske endringsprosesser. Dette er forhold som kan knyttes til endringsprosessens drivkrefter, eller konteksten ved endringen. Jacobsen & Thorsvik (2020) definerer omgivelser til å være alle forhold utenfor organisasjonen, som har innvirkning på dens legitimitet eller måten virksomheten må legge opp driften sin på. Samtidig mener Jacobsen (2022) omgivelsene til en virksomhet vil være styrende for hvorvidt de greier å gjennomføre endringer eller ikke. Omgivelsene vil derfor ifølge Jacobsen (2022) være en faktor som hemmer eller fremmer endringsprosesser.



Figur 3. Jacobsens & Thorsviks (2020) modell for nivå-inndeling av organisasjoners omgivelser

Omgivelsene deles opp i tre nivåer, basert på hvor nære virksomheten disse forholdene er og hvor direkte påvirkningskraft aktørene har (Jacobsen & Thorsvik, 2020). Det innerste nivået er det som kalles *domenet* til virksomheten. Her finner man sentrale aktører som blant annet kunder, media, sponsorer og interesseorganisasjoner. Disse aktørene vil være forklaringsfaktorer for virksomhetens konkurransekraft og driftsforutsetninger. I tillegg vil det være en kilde til å kunne si noe om virksomhetens avhengighet av disse aktørene og press

virksomheten opplever fra disse (Jacobsen & Thorsvik, 2020). På det andre nivået er det mer generelle forutsetninger for virksomheten i form av nasjonale forhold som økonomi, demografi, kultur og politikk. Dette er forhold som legger rammer for hvilke krav virksomheten må og forventes å innrette seg etter. Der samfunnet, normer og verdier har klare forventninger til hvordan virksomheten skal se ut, og hvordan de skal organisere sin drift (Jacobsen & Thorsvik, 2020). Det ytterste nivået er internasjonale forhold som i stor grad kan forklares og knyttes til økt globalisering og hvordan dette påvirker virksomhetene.

Videre kategoriserer man omgivelsene ut ifra hvordan påvirkningskraft de har på organisasjonene. Dette kalles for de tekniske- og institusjonelle omgivelsene til virksomheten (Jacobsen & Thorsvik, 2020). De tekniske omgivelsene sier noe om hvilke forhold utenfor organisasjonen som har direkte innvirkning på dens drift og produksjon. Mens de institusjonelle omgivelsene sier noe om hvilke normer, verdier og forventninger man finner i omgivelsene. De institusjonelle omgivelsene vil styre hvordan organisasjonen oppfattes av aktørene rundt (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

Ut fra problemstillingens art vil dette forskningsprosjektet hovedfokus være på *domenet og de nasjonale forholdene* i virksomhetens omgivelser. Forskningsprosjektet vil videre fokusere på *de institusjonelle omgivelsene* til virksomheten for å forklare presset de kan oppleve. Som et resultat vil dette kunne belyse kompleksiteten av samhandlingen med sentrale aktører, og hvordan press og avhengighet kan føre til behov for endring i organisasjoner. Den formelle ledelsen vil måtte tolke og forstå disse forholdene, for deretter å velge endringsstrategi for å imøtekomme de sentrale aktørene eller endrede betingelser i de nærmeste omgivelsene.

2.3 Endringens drivkrefter

2.3.1 Perspektiver på drivkrefter

Van de Ven & Poole (1995) presenterer fire forskjellige perspektiver på motorer, eller drivkrefter (Jacobsen, 2022), som bringer frem og skal forklare endringer i organisasjoner. Disse fire hovedtypene skiller seg ut ifra hvor de skjer i organisasjonen og i sekvensene de utløper. Av Van de Ven & Poole (1995) presenteres de fire hovedtypene til å være endring som følge av organisasjonens livssyklus, endring som teleologiske prosesser, endring som utvikling og endring som en dialektisk prosess. Dette er fire perspektiver og en sammenfatning av 20 forskjellige prosesser som driver frem endringer i organisasjoner, som forfatterne fant i studien.

For å kunne håndtere endringsprosesser i organisasjoner, mener forfatterne man er nødt til å også forstå hvorfor endringer skjer. Ved å ha studert og adoptert elementer fra flerfoldige andre fagfelt, har man funnet perspektivene som skal gi et tydeligere bilde på akkurat dette. Van de Ven & Poole (1995) mener videre at selv om man kan peke på individuelle drivkrefter i enkelte omstendigheter, vil det ofte være flere drivkrefter som presser på for endring.

2.3.2 Perspektivet om teleologiske drivkrefter for endringsprosesser

Van de Ven & Poole (1995) mener at det teleologiske perspektivet på drivkrefter handler om at endringsprosessen skapes av konstruerte målsettinger eller en ønsket slutttilstand. Sentralt i dette perspektivet er videre at dette er en prosess som går kontinuerlig, hvor målformuleringer skaper visjoner, tiltak og implementering av disse. Underveis i prosessen erfarer man og modifierer mål og tiltak basert på det som dukker opp.

Van de Ven & Poole (1995) mener videre at denne teleologiske formen for drivkrefter skiller seg ut ved at den ikke introduserer en fast fremgangsmåte for å få til en endring, men heller at utvikling er alt som får organisasjonen til å bevege seg mot den ønskede slutttilstanden.

Sentralt i dette perspektivet er derfor de aktørene, eller menneskene som formulerer målsettingene eller peker mot en slutttilstand. Jacobsen (2022) omtaler blant andre disse personene som endringsledere, og de vil utgjøre personer med intensjoner om å bedre organisasjonens tilstand. Van de Ven & Poole (1995) mener likevel at man må erkjenne begrensninger disse sentrale personene har. Forfatterne peker på at organisasjonens omgivelser og ressurser begrenser hva man er i stand til å endre. Til slutt mener Van de Ven & Poole (1995) at organisasjonen ikke er i en evigvarende stabil tilstand når de har oppnådd målsettingen sin. Interne konflikter og sosial samhandling skaper nye behov for å presse frem mot nye målsettinger.

Basert på casevirksomheten vil dette forskningsprosjektet ha fokus på perspektiver på endring som en teleologisk prosess, intensjoner som drivkraft. Jacobsen (2022) mener endringsledere i planlagte endringsprosesser gjennom subjektive fortolkninger definerer mål og retning til endringsprosessen. Ved å ha en forståelse for hvilke drivkrefter som ligger bak endringsprosessene, er det også enklere å forstå hvordan man kan forme disse prosessene

(Jacobsen, 2022). Jacobsen (2022) mener videre endringsledere i planlagte endringsprosesser har en avgjørende rolle i å fortolke drivkreftene og skape en forståelse av konsekvensene for disse ut i organisasjonen. Dette hevder han følgelig vil påvirke hvor stor oppslutning, eventuelt motstand som blir vist gjennom prosessen.

En annen faktor mener Jacobsen (2022) handler om hvilke styrke og klarhet drivkreftene har. Under noen organisatoriske omstendigheter vil drivkreftene være av svak styrke og uklare. Dette kan gjøre endringsforsøkene vanskelig å gjennomføre, da medlemmene i organisasjonen strever med å forstå poenget i å gjennomføre endringen. Dette kan være fordi de da ikke er klare over konsekvensene, eller hvorfor man i det hele tatt må bruke ressurser på endringsprosessen. I andre tilfeller er drivkreftene mer tydelig og klar, noe som kan være til hjelp for endringslederen. Da vil det ofte herske mindre tvil over konsekvensene av å ikke tilpasse egen virksomhet, hvor man kan oppleve å få større oppslutning (Jacobsen, 2022).

Poenget er at fortolkningen av drivkreftene i planlagte endringsprosesser er en viktig oppgave for den formelle ledelsen, noe som nok en gang vil understreke dens sentrale rolle i organisasjonsendringer.

2.4 Endringsstrategi E og O

Når man har definert drivkreftene bak endringen, må endringslederen nå benytte seg av strategi for å forme prosessen og nå ut til organisasjonen for å bryte den stabile tilstanden den befinner seg i (Jacobsen, 2022).

Når man omtaler strategi i forbindelse med endringsprosesser, er det vanlig å skille mellom strategi E og strategi O. Dette er to strategier som ifølge Jacobsen (2022) må ses på som to ytterpunkt på en skala. De skiller seg fra hverandre ut ifra fremgangsmåte, hvordan lederstil man velger og hva man vil oppnå med selve endringsprosessen. Av Jacobsen (2022) omtales strategiene som henholdsvis den økonomiske- og organisatoriske strategien. Den økonomiske strategien (strategi E) har som mål å forbedre lønnsomhet og den økonomiske situasjonen til organisasjonen. I motsetning har den organisatoriske strategien (strategi O) som mål å endre forhold knyttet til de menneskelige ressursene. Dette skal muliggjøre et større engasjement og utvikling av kultur. Der strategi E anses som en toppstyrt, radikal endringsprosess, er strategi O en mer inkluderende og relasjonell prosess, hvor fokuset er på utvikling fremfor brudd.

Beer & Nohria (2000) har gjennom sine studier konkludert med at for å skape en rask forbedring i økonomisk situasjon, samtidig at man skal greie å etablere en sunn, tillitsfull og åpen kultur, vil måtte kombinere strategiene E og O i organisatoriske endringsprosesser. Dette hevder de videre stiller store krav til de som leder endringsprosessene. Dersom endringslederen mislykkes, hevder forfatterne at man vil stå i fare for å få frem det verste i begge strategiene og oppnå fordelene av ingen. Derimot hvis de lykkes, mener Beer & Nohria (2000) at dette vil være en kilde til varige konkurransefortrinn.

Beer & Nohria (2000) har i artikkelen introdusert en verktøyliste slik at endringsledere har bedre forutsetninger til å lykkes med kombinasjonen og implementering av begge strategiene. Ettersom strategiene anses som to ytterpunkt av hverandre, vil det være naturlige motsetninger og paradokser i tiltakene som implementeres og effektene av disse i organisasjonen.

Forfatterne mener blant annet at lederen må fokusere på å konfrontere forskjellene og spenningene mellom målene for en strategi E og en strategi O type endring. Viktigheten av dette understrekes ved at lederen ikke må undergrave alvorligheten bak tiltakene som gjennomføres, hvor lederen må være tydelig og ærlig. Videre mener Beer & Nohria (2000) at ledelsen må sette tydelige rammer fra toppen, deretter engasjere menneskene under. På denne måten vil man sørge for at endringen utvikler seg i den tiltenkte retningen, samtidig som inkludering og engasjement hos de ansatte vil skape en høy oppslutning og mindre motstand mot endringsforsøket.

Videre må lederen kunne fokusere både på de harde og myke sidene ved organisasjonen. Dette innebærer at lederen underveis som det gjennomføres endringer i formell struktur og strategi, må kunne ha fokus på endring av kultur og legge til rette for menneskelig utvikling og involvering. Beer & Nohria (2000) hevder videre lederen må kunne planlegge for spontanitet. I dette mener forfatterne at organisasjonen må kunne eksperimentere med ulike løsninger, oppsett og lignende. Samtidig som det ikke skal være forbundet noe risiko eller straff fra sentrale hold, dersom slike forsøksprosjekt ikke lykkes.

Til slutt mener Beer & Nohria (2000) at ledelsen kan benytte konsulenter for å engasjere de ansatte. Konsulenter kan tross alt bringe med seg spesialisert kunnskap eller ferdigheter bedriften selv ikke innehar. I en ren strategi E vil konsulenter benyttes for å diagnostisere og

utvikle effektive tiltak for å løse problemene. Samtidig hender det at konsulentene inntre i en «management-for-hire»-rolle, hvor de overtar som den formelle ledelsen i virksomheten (Jacobsen, 2022). Derimot i en ren strategi O er hovedoppgaven til konsulentene å utvikle evnen til selvdiagnostikk og utvikling av effektive tiltak deretter. De jobber derfor i større grad ved siden av den formelle ledelsen (Jacobsen, 2022). Beer & Nohria (2000) mener man kan kombinere strategi E og O også gjennom bruken av konsulenter. Dersom den formelle ledelsen tydeliggjør at de ikke skal gjøre seg avhengig av konsulenter i beslutningsprosesser, vil konsulentene likevel kunne være med i prosessen og berike ledelsen med effektiv kunnskap gjennom kritiske innspill.

2.5 Gjøre virksomheten klar for endring

Etter å ha kartlagt drivkrefter for endringen og valgt strategi for å møte disse, er en siste oppgave for endringslederen å gjøre de ansatte i organisasjonen klare for endring. Denne oppgaven kan man knytte til Kurt Lewins opptiningsfase, som er den første av tre faser i hans tre-steps-modell for å gjennomføre organisasjonsendringer (Jacobsen, 2022). I denne fasen handler det for endringslederen å gi organisasjonen et momentum inn i endringsprosessen, hvor man må skape en følelse av at endringen er viktig, riktig og god (Jacobsen, 2022). Hensikten er å skape en god nok grunn til at organisasjonen skal bryte med den komfortable, stabile hverdagen og gå inn i den ustabile tilstanden en endring fører med seg.

Kotter (1996) peker på mangel på forståelse av nødvendighet som en av de største feilene endringsledere gjør i prosessen knyttet til organisasjonsendringer. Dersom de ansatte ikke får kommunisert konsekvenser, eller alvorligheten bak disse, vil man ikke komme noe vei med endringsprosjektet ifølge han. Derfor er en viktig oppgave for den formelle ledelsen i en innledningsfase, være å skape en viss form for krise i organisasjonen ved at de ansatte får kommunisert konsekvenser av å ikke gjennomføre endringstiltak. Ved å gjøre dette er tanken å skape et eierforhold for de ansatte overfor endringen som skal gjennomføres (Kotter, 1996). Likevel må ikke denne krisefølelsen bli for sterk, da dette kan medføre at de ansatte går inn i en handlingsløs tilstand da de tror alle forsøk på å bedre situasjonen er uten nytte eller håpløs. (Jacobsen, 2022).

En andre avgjørende oppgave til den formelle ledelsen, som Kotter (1996) trekker frem, er å kommunisere en tydelig visjon for endringen. Dette kan man knytte til Jacobsens (2022)

følelse av at endringen er riktig og god. Dersom flest mulig i organisasjonen deler synet på en ønskelig slutttilstand, vil det være en kilde for motivasjon og engasjement i følge Kotter (1996). Hovedoppgaven for endringslederen vil være å sørge for at en klar og tydelig visjon blir kommunisert ut til organisasjonen, samtidig som en passer på at informasjonen når frem i et hav av ellers stor kommunikasjonsflyt. En fallgrube som Kotter (1996) trekker frem er at kommuniseringen av visjonen for endringen drukner i ellers annen informasjonsflyt, og følgelig ikke når ut til alle.

For å lykkes med dette, mener Kotter (1996) man må holde informasjonen enkel, bruke metaforer og eksempler, kommunisere budskapet gjennom mange ulike kanaler, gjenta informasjonen ofte og til slutt gå frem som et godt eksempel og utføre lederskap gjennom eksempel. På denne måten vil man skape en forståelse og engasjement, samtidig som man minimerer sannsynligheten for dårlig kommunikasjon. Dersom man lykkes vil det samtidig ifølge Kotter (1996) være en faktor som kan redusere motstand man opplever mot endringen.

Kapittel 3 – Empirisk grunnlag og metode

3.1 Begrunne valg av undersøkelsesdesign

Det er viktig å velge et undersøkelsesdesign som samsvarer og går overens med valget av problemstillingen til prosjektet. Ifølge Jacobsen (2021) er det hensiktsmessig å velge tverrsnittstudie av et bestemt tidspunkt dersom problemstillingen er av en beskrivende karakter. Årsaken til dette er at vi skal kunne ha et klart fundament til å redegjøre for hendelser som vi vet lite om fra før. I slike tilfeller blir problemstillingene kategorisert som eksplorerende, hvor casestudien i dette forskningsprosjektet er av samme art. Ved å innhente data på et bestemt tidspunkt, vil forskeren kunne forklare dagens situasjon og beskrive den i nøye detalj (Jacobsen, 2021).

Forskningsprosjektets hensikt er å undersøke hvordan den formelle ledelsen i Rosenborg Ballklub har kunnet forme endringsprosessen knyttet til fusjoneringen. Gjennom valg av endringsstrategi har man mulighet til å endre egen organisasjon, og som et resultat blant annet ha mulighet til å møte krav og forventinger hos aktører i organisasjonens domene.

Selv om styret omtales i aksjeloven som virksomhetens øverste ledelse, hevder Erichsen et al. (2019) at styret i seg selv ikke er et utøvende lederorgan. De er derfor avhengig av å tilsette en daglig leder som blir det utøvende leddet for styrets beslutninger (Erichsen et al., 2019). Videre definerer Jacobsen (2022) endringsledelse til å «[...] dreie seg om de handlingene endringsagenter utfører for å øke sannsynligheten for en vellykket gjennomføring av endring». I tillegg knytter han endringsledelse til de aktivitetene endringslederne utøver i endringsprosessen (Jacobsen, 2022, s.178). Siden det i denne sammenhengen er snakk om å *utføre* og å *utøve* er det naturlig å ta utgangspunkt i daglig leder av Rosenborg Ballklub i dette casestudiet. Han vil måtte ses på som det utøvende leddet for styret i Rosenborg Ballklub, og daglig leder har i media fremstått som en talsperson for klubben. Det er derfor nærliggende å tro at daglig leder som sum vil kunne ta stilling til og håndtere aktører i klubbens omgivelser. Vedkommende er derfor en essensiell figur i hele fusjoneringsprosjektet og vil kunne gi oss en viktig inngang til å besvare problemstillingen.

Forskningsprosjektet er videre avgrenset i tid og rom, ettersom det konsentrerer seg om en spesiell hendelse og noen få undersøkelsesenheter. Videre vil innsamlingen og analysen av empiriske data tillate oss å danne detaljerte beskrivelser av individuelle oppfatninger knyttet

til fusjoneringen. Dette resulterer at vi vil sitte igjen med mer informasjon om selve prosessen knyttet til fusjoneringen, da det på forhånd ikke fantes mye detaljert informasjon om fusjoneringen i åpne kilder.

Jacobsen (2021) mener undersøkelsesdesign som er avgrenset til enkelthendelser, i tillegg til tid og rom, inngår i det som kalles enkeltcasestudier. Slike studier vil kunne gi såkalte tykke beskrivelser av virkeligheten, og danne et grunnlag for å se sammenhenger mellom enheter og kontekst i den aktuelle situasjonen (Jacobsen, 2021). Et slikt undersøkelsesdesign vil følgelig være i tråd med hensikten til prosjektet. Ved å innhente personlige beretninger fra daglig leder i klubben, vil man kunne se sammenhenger mellom dens valg og hvilke forhold man for øvrig registrerer i klubbens omgivelser basert på innsamlet primær- og sekundærdata.

I tillegg vil studiet legge til rette for å diskutere hvordan daglig leders valg av endringsstrategi vil kunne påvirke organisasjonen og prosjektets utvikling. Dette kan vi oppnå ved å trekke paralleller til teori om organisasjonsendringer og andre relevante studier. Likevel må det presiseres at forskningsprosjektet er avgrenset til å fokusere på valg av endringsstrategi på et overordnet nivå, hvor effekten av tiltakene som er implementert i klubben ikke vil kunne etterprøves på grunn av manglende data fra et bredt spekter respondenter i organisasjonen.

For å få frem detaljerte fortolkninger fra respondenter belager dette forskningsprosjektet seg på kvalitative innsamlingsmetoder. En slik tilnærming vil gjøre det mulig å belyse hvilke meninger og forståelser daglig leder gjør seg knyttet til fusjoneringsprosjektet. Dette gjøres gjennom språk og ord, fremfor låste svaralternativ i spørreskjema. Jacobsen (2021) hevder en kvalitativ tilnærming på datainnsamling kjennetegnes ved at respondenten blir ilagt få begrensninger i det som deles. På denne måten vil respondenten selv kunne avgjøre hva som er relevant å dele av informasjon og man vil få frem nyansene knyttet til en hendelse.

Respondenten vil med egne ord skildre sin fortolkning av et forhold, og ifølge Jacobsen (2021) vil derfor en virkelighetsnær forståelse bli presentert, og mulig for forsker å analysere.

Jacobsen (2021) hevder at kvalitative innsamlingsmetoder vil være fleksible i den grad at nye forhold kan dukke opp underveis. Slike forhold vil kunne påvirke forskningsprosjektets utvikling og belyse nye, ukjente tematikker og variabler. Dette vil være en fordel for forsker fordi det innledningsvis vil kunne være uklareheter knyttet til det man ønsker å fokusere på, og belyse i en analyse.

Dette studiet er av en intensiv karakter, hvor fokuset er på daglig leder i Rosenborg Ballklubb og hvilken innvirkning vedkommende har hatt i fusjoneringsprosjektet. Ved å benytte seg av det åpne individuelle intervjuet, vil man kunne innhente informasjon om respondentens individuelle synspunkt og fortolkninger. Slike empiriske data kan knyttes til diskusjonen om fri informasjonsdeling av respondent, og vil være av stor betydning i analysearbeidet knyttet til problemstillingen.

3.2 Fremgangsmåte og prosess

Innledningsvis i prosjektarbeidet ble det valgt å foreta kvalitative innsamlingsmetoder basert på problemstillingens art. Etter at problemstillingen var definert og hovedhensikten med oppgaven ble tydeligere, etablerte vi kontakt med daglig leder i Rosenborg Ballklub. Ut fra vedkommedes stilling i organisasjonen, samt vår kjennskap til personens deltakelse i fusjoneringsprosjektet, var det et naturlig utgangspunkt. Hensikten med- og prosjektets omfang ble presentert, hvor vi raskt fikk gjennomført et intervju. Etter hvert i prosessen viste deg seg at det skulle bli vanskeligere å få tak i andre respondenter til prosjektet, hvor vi underveis har måttet spisse prosjektet og tematikken inn mot daglig leder. Dette har vi gjort fordi vi likevel mener at vedkommende er en viktig kilde som sitter på rik informasjon om fusjoneringsprosjektet. Samtidig mener vi at dette vil bidra inn i besvarelsen av den valgte problemstillingen. Med bakgrunn av daglig leders involvering i fusjoneringsprosjektet og rolle i organisasjonen, er vedkommende tydelig en sentral figur.

For å kunne belyse tema om organisasjonsendringer og fusjoneringsprosjektets gjennomføring, ønsket vi å forholde oss til en intervjuguide som hadde til hensikt å styre det åpne intervjuet. Likevel tillot denne guiden noe grad av åpenhet, slik at respondenten hadde en valgfrihet i forhold til informasjonen som ble delt, og hva som var vurdert til å være relevant. Ved å tillate slike spørsmål, ville intervjuet fremdeles ha en grad av åpenhet.

Jacobsen (2021) peker på at intervju uten noe form for pre-strukturering ofte blir for komplekse og ressurskrevende å analysere. I tillegg vil forsker stå i fare for å ikke motta empiri fra fokusområder dersom dette ikke bringes opp av respondent, eller fanges opp og påpekes av intervjuer i øyeblikket.

Under intervjuet forholdt vi oss til fremgangsmåten beskrevet av Jacobsen (2021) for gjennomføring av individuelle intervju. Vi sørget for å være godt forberedt, hvor vi fordelte ansvarsområder slik at det var én person som ledet intervjuet ved å stille spørsmål, hvor den andre personen kunne ta notater og følge opp underveis. Det ble benyttet lydopptak som hjelpemiddel for å fange opp detaljene i det som ble sagt for videre analyse. Underveis var intervjuer bevisst på å være engasjert i samtalen ved bruk av kroppsspråk og bekreftende samtykke på det som ble sagt. Dette var for å skape en forståelse om at vi skjønnte det som ble bragt opp og var interessert i synspunktene til respondenten. Det Jacobsen (2021) påpeker er en suksessfaktor for å gjennomføre individuelle intervju, opptrådte intervjuer i en lyttende posisjon for å skape en trygg og tillitsfull arena for respondent. Til Tross for aktiv notattaking, erfarte vi at det var utfordrende å få med seg detaljene i det som ble sagt underveis, og at vi måtte belage oss i større grad på transkriberingen i etterkant for å fange opp disse.

Transkriberingen fra intervjuet har derfor vært viktig i analysearbeidet. Vi har trukket ut empiriske data fra dette materialet, som vi har ansett som betydningsfull ut ifra oppgavens natur. Uttalelsene fra daglig leder har tillatt oss å gjøre refleksjoner og trekke paralleller til teorier og andre forskningsartikler. Ved å gjøre dette har vi kunnet utforsket teori knyttet til endringsprosesser og belyst momenter fra teorien gjennom eksempler fra et konkret casestudie.

Siden forskningsprosjektet har hatt én respondent, har vi i tillegg benyttet oss av sekundærkilder som nyhetsartikler og mediekanaler for å se fusjoneringen fra flere vinkler. Som et resultat har vi avdekket interessante meninger og sider av caset, som har blitt diskutert og bragt opp underveis i innsamlingen av data. Slike forhold har vært sentrale interessenter i Rosenborg Ballklubb og deres syn på fusjoneringen, i tillegg til supporterers holdninger og media sin involvering i prosessen. I tillegg har vi avdekket tilfeller hvor motstand mot endringsprosessen har blitt vist.

3.3 Kritisk refleksjon angående valg av metode

Når konklusjonene til forskningsprosjekter skal vurderes må man se på dens gyldighet og pålitelighet. Der må man strebe etter å minimere tvilen man har knyttet til disse begrepene i prosjektet (Jacobsen, 2021). Dette oppnår forsker gjennom blant annet å være kritisk til måten

man har innhentet data, hvordan man har analysert og tolket empirien og til slutt hvilke konklusjoner man har trukket basert på dette.

Jacobsen (2021) beskriver intern- og ekstern gyldighet som to sentrale faktorer for å vurdere i hvilken grad man kan stole på resultatet av et forskningsprosjekt. Hensholdsvis handler dette om hvorvidt resultatene oppfattes som riktige, og om funnene kan generaliseres fra utvalget man har studert til en større populasjon (Jacobsen, 2021).

Jacobsen (2021) mener studieobjektet forskningsprosjektet fokuserer på, samt hvilken informasjon de deler, er viktig i diskusjonen knyttet til prosjektets interne gyldighet. Ved å innhente data fra respondenter nøye selektert ut ifra problemstillingens art, vil man være sikrere på at informasjonen som deles er en sann beskrivelse av virkeligheten. Dette basert på at respondentene i dette tilfellet sitter på riktige forutsetninger i form av relevant stilling og involvering i caset man skal forske på. Jacobsen (2021) hevder dataens gyldighet er begrenset til dem man innhenter den fra, og at et vanlig problem er at man ikke når de riktige enhetene som sitter på den beste informasjonen.

Daglig leder i Rosenborg Ballklub har siden utforskningsfasen av fusjoneringsprosjektet vært delaktig og hatt en sentral rolle i gjennomføringen av prosjektet. Innledningsvis var vedkommende innleid som prosjektkonsulent for fusjoneringsen, hvor vedkommende raskt fikk ansvaret for gjennomføring av hele prosjektet og fasilitering av dette. Vi kan argumentere for at forskningsprosjektet derfor har fått nær informasjon fra en sentral og riktig kilde. Samtidig vil vi kunne ha større tillit til informasjonen som har blitt delt ved å se på bakgrunn i vedkommedes utdanning, erfaring og kunnskap om endringsprosesser og lederskap. Jacobsen (2021) underbygger denne argumentasjonen ved å hevde at man har økende grad av tiltro til informasjonen jo nærmere kildene er det fenomenet som skal beskrives, i tillegg til den kunnskapen de innehar.

Samtidig kan man argumentere for at det finnes svakheter ved forskningsprosjektet. For det første mener Jacobsen (2021) noe av svakhetene til enkeltcasestudier er at man sliter med å kunne generalisere funnene til andre situasjoner. Dette er noe som vil omhandle forskningsprosjektets eksterne gyldighet. Årsaken er det Jacobsen (2021) knytter til konteksten til det som studeres og antall enheter i utvalget. Antallet studerte enheter i kvalitative studier må ofte være få for å kunne få frem de rike beskrivelsene av en situasjon.

Dersom man skal kunne generalisere funnene, mener Jacobsen (2021) man vil måtte gjenta lignende undersøkelser i andre kontekster.

Jacobsen (2021) mener derfor at effekten av implementerte virkemiddel i for eksempel en endringsprosess, kun kan være et særtrekk ved det spesifikke caset og muligens ikke gjelde i andre kontekster.

Summen av informasjon fra ulike respondenter mener Jacobsen (2021) er det som til slutt får frem de virkelighetsnære beskrivelsene. Dersom forskningsprosjektets omfang har tillatt det, ville det følgelig vært interessant og gjennomført samme undersøkelse i andre tilsvarende kontekster for å danne et grunnlag for generalisering av sentrale funn. Jacobsen (2021) argumenterer likevel til slutt for at man kan sannsynliggjøre at sentrale funn også gjelder i tilsvarende kontekster. Dette er knyttet til begrepet om moderat generalisering, hvor forsker kan argumentere for at sentrale funn også vil være gyldig i andre sammenhenger med en grad av begrensning.

Forskningsprosjektets pålitelighet er knyttet til metodikken ved undersøkelsen, som følgelig har skapt og påvirket resultatene som blir presentert (Jacobsen, 2021). Jacobsen (2021) hevder hvordan undersøkelsesopplegget er lagt opp, i tillegg til slurv i nedtegning og analyse av data er feilkilder som skaper upålitelighet. Respondenten i dette forskningsprosjektet vil gjennom å være klar over sin egen deltakelse i undersøkelsen, være utsatt for det Jacobsen (2021) kaller en undersøkelseeffekt. Dette er særlig knyttet til hvordan intervjuet er foretatt, hvordan intervjuer har opptrådt underveis og på hvilken lokasjon intervjuet har blitt gjennomført. Slike forhold kan være med å skape kunstige data, eller forhindre at forsker greier å måle det fenomenet man ønsker på en nøyaktig måte.

Vi har forsøkt å minimere undersøkelseeffekten ved å studere Jacobsens (2021) oppskrift for fremtoning under intervju, for å skape engasjement og tillit til den vi intervjuer. Samtidig har vi benyttet oss av nøye transkribering av lydopptak for å forhindre unøyaktig registrering av data.

Kapittel 4 – Empirisk analyse og presentasjon av sentrale funn

4.1 Rosenborg Ballklubs omgivelser og drivkrefter

For den formelle ledelsen i Rosenborg Ballklub, heretter referert til RBK, vil en forståelse av omgivelsene og kreftene som driver frem endring i organisasjonen være viktig av flere årsaker. For det første vil en slik forståelse ha en positiv effekt i gjennomføringen av endringsprosesser internt i organisasjonen. Ledelsen vil kunne strukturere endringsprosessene ut ifra de utfordringene de står overfor og tilpasse endringsstrategien basert på det man ønsker å endre i organisasjonen.

For det andre vil ledelsen gjennom en forståelse av omgivelsene, samtidig som den har et reflektert forhold til sine avhengighetsforhold, ha et bedre grunnlag for å kommunisere og tilfredsstille aktørene i domenet. Dette er forhold som vil kunne ha direkte innvirkning på bedriftens legitimitet og omdømme, noe som videre vil ha utslag på dens lønnsomhet (Erichsen et al., 2019).

Det er flere aktører i domenet til RBK, hvor de mest innlysende er sponsorer, supportere og media. Dette er aktører som det er viktig for organisasjonen å opprettholde gode forhold med. Ettersom sponsorinntekter utgjør en stor andel av RBKs inntekter (Eriksen et al., 2021), har denne typen aktører videre stor innflytelse gjennom relasjonen de har utviklet gjennom avtalesamarbeid med klubben. Supportere har den naturlige betydningen at de utgjør kundegruppen og står for inntekten til klubben gjennom billettsalg og supportereffekter. Avhengighetsforhold med omgivelsene er derfor noe som kan ses på som en kilde til maktforhold og noe den formelle ledelsen i RBK må være bevisst og kunne tolke.

“Det å skulle fusjonere to fotballklubber vil jeg si er en særdeles komplisert prosess, fordi du har to klubber med en veldig rik historie. [...] I en fotballklubb er det så mange som mener noe, alt fra sponsorer, supportere, medlemmer av klubben, spillere og trenere. I tillegg har du media som er inne og følger med. Dette gjør fusjoneringsprosessen veldig spesiell, fordi det er mye mer å holde styr på og veldig mange flere å holde fornøyd. [...] Hvis medlemmene, sponsorene eller supporterne blir sure på deg, har du på en måte feilet litt.”

Refleksjonene daglig leder gjør, viser ikke bare at endringsprosessen er noe som må håndteres internt i bedriften, men utsagnet viser til at dette er en prosess som også må inkludere

aktørene i domenet til en slik kommersiell virksomhet. Jacobsen (2022) beskriver at aktørene i domenet vil kunne være en kilde til motstand for endringsforsøk. Særlig er dette i tilfeller hvor organisasjonen kan knyttes til lokalsamfunnets identitet, eller hvor organisasjonen representerer en kultur og historie folk kjenner seg igjen i.

For RBKs del vil en særlig engasjert supporterskare utgjøre en slik potensiell motstandsgruppe. Dette skyldes at klubben representerer en rik historie og tilhørighet for Trøndelags befolkning. Kritik og støy rundt kontroversielle endringsprosesser vil føre til medieoppmerksomhet og press på den formelle ledelsen av slike organisasjoner. I disse tilfellene vil man kunne argumentere for at den formelle ledelsen må opptre som et bindeledd mellom organisasjonen og omgivelsene. Nemlig for å skape en forståelse og aksept for de endringsprosessene som skal gjennomføres, ikke bare internt i organisasjonen, men også eksternt i dens omgivelser.

Talsperson for supporterklubben *Kjernen* har flere ganger uttalt seg kritisk til fusjoneringen i media, og hevder noe av årsaken er knyttet til informasjonen som ligger til grunne for beslutningen (Svendsen & Sørbø, 2022). Daglig leder i RBK svarer følgende:

“De (Kjernen) har vært kritisk til fusjoneringen, og det er noe vi har brukt mye tid på. Vi har forsøkt å forklare hvorfor vi mener det er smart og hva det (fusjoneringen) faktisk vil gi herre- og damelaget. [...] de har selvfølgelig påvirket, men vi mener vi har havnet på den riktige avgjørelsen.”

Kommunikasjon som hjelpemiddel for å skape forståelse i endringsprosesser underbygges derfor nok en gang. Videre kan man knytte den formelle ledelsens kommunikasjon med omgivelsene til det Jacobsen & Thorsvik (2020) beskriver som strategier for å håndtere press fra omgivelsene. Omdømmebygging og -håndtering trekkes frem som en viktig strategi, hvor definisjonen på dette er å vise utad hvem man er som organisasjon og hva man står for (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s.214). Ved å ha et slikt fokus ønsker man at tilliten til organisasjonen skal styrkes. Følgelig er dette en oppgave vi kan tilegne den formelle ledelsen i en slik virksomhet. Der ledelsen må forstå hvilke forventninger omgivelsene har til sin egen organisasjon og hvordan de kan tilpasse seg for å møte disse. Det er også viktig å belyse at sentrale aktører vil ha påvirkningskraft i slike prosesser, hvor det er opp til den formelle

ledelsen å avgjøre hvor mye dette skal, eller kommer til å påvirke endringsprosessene. I RBKs eksempel kan supporterklubben *Kjernen* med sin stemme utgjøre en slik aktør. Særlig hvis meningene får utløp i mediekkanaler og får bred omtale i lokalavisene.

Den nylig valgte styrelederen i RBK refererte til at fusjoneringsprosjektet på mange måter var et verdivalg hvor det handlet om å vise hvordan organisasjon man er (Nordvåg & Børstad, 2022). Tema om likestilling og bærekraft er sentralt i dette fusjoneringsprosjektet, noe daglig leder også understreker med utsagnene: «[...] vi tror på like muligheter og vi tror på bærekraftspektet i det [...]» og «[...] vi har hele tiden frontet like muligheter som et sentralt tema i fusjoneringsprosjektet». Slike forhold kan vi knytte til de institusjonelle omgivelsene og videre de normative forholdene vi finner under denne betegnelsen på organisasjoners omgivelser.

De normative forholdene er knyttet til verdier og normer som man finner i omgivelsene og samfunnet for øvrig. Slike forhold gir føringer på hvordan organisasjoner bør se ut og hvordan de skal gjennomføre sin drift. Kilden til press er ifølge Jacobsen & Thorsvik (2020) forventninger omgivelsene har til bedriften, og bedriften må søke etter moralsk aksept for å skape legitimitet for seg selv. For å greie dette må organisasjonen derfor potensielt tilpasse egen virksomhet disse forventningene, noe vi blant annet ser er faktum i RBKs fusjoneringsprosjekt.

For den formelle ledelsen i RBK handler det om å opprettholde gode relasjoner til sine sponsorer. Studien av RBKs sponsornettverk, gjennomført av Eriksen et al. (2021), viser til at dette spesielt er viktig for denne klubben og at de er særlig avhengig av sponsoravtalene ettersom de utgjør en stor inntektskilde. Dette er avhengighetsforhold som potensielt er sårbare for enhver bedrift. Hovedsponsor i RBK, Sparebank 1 SMN, ytret meningene sine bredt i media i forkant av årsmøtet hvor fusjoneringsprosjektet ble vedtatt. Der hadde de klare syn på hva RBK burde stemme for. Konsernsjef i Sparebank 1 SMN var tydelig på at de kom til å revurdere sponsoravtalen dersom fusjoneringsprosjektet ikke ble vedtatt (Svendsen & Sørbø, 2022). Når konsernsjefen ble konfrontert med den nærmest truende uttalelsen, ble det konstatert at han var tydelig og oppmuntret sterkt til avgjørelsen.

“[...] vi ser at mange av partnerne våre krever at vi har både herre- og kvinnesatsing. Så er det flere av de sponsoravtalene vi har i dag som vi ikke har fått dersom vi kun har vært en

klubb. [...] vi tror på like muligheter og vi tror på bærekraftsaspektet i det, men like viktig er dette noe som partnere setter veldig høyt. Og hvis vi skal greie å opprettholde vår posisjon og våre partnerrekker, så er vi nødt til å reflektere det som samfunnet rundt og våre partnere legger vekt på og er villige til å betale for.”

Sitatet viser til at avhengighetsforholdet overfor sponsorer er tydelig for daglig leder i RBK, hvor det er klart at aktører som dette har påvirkningskraft til å forme slike prosesser. Likevel er det viktig å understreke at bærekraftsaspektet har vært et av hovedmålene med fusjoneringen. Der daglig leder understreker at like muligheter og verdier som dette fører med seg, er av stor betydning for organisasjonen og noe de tror på. De mener fusjoneringen vil bringe med seg flere positive synergier i organisasjonen i tiden fremover.

I slike tilfeller er det ikke bare viktig for den formelle ledelsen ut ifra et strategisk synspunkt å tolke og håndtere forventningene til omgivelsene sine. Det er like viktig at de inntar en rolle hvor de kan motstå, eller forhandle det presset de opplever på organisasjonen fra aktører utad i omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2020). I enkelte tilfeller vil forventninger omgivelsene har til bedriften gå utover dens grunnleggende måte å drifte på. Dette vil i så fall kunne være lite hensiktsmessig, og vil være en oppgave for den formelle ledelsen å håndtere. De må kunne signalisere at de tror på egne avgjørelser, og at de greier å kommunisere at drivkreftene for endringsprosesser er egne, selvstendige vurderinger. Dette vil underbygge påstanden om at den formelle ledelsen i en slik bedrift også vil måtte fungere som et bindeledd mellom egen virksomhet og aktørene i omgivelsene. For daglig leder i RBK har det vært viktig å få frem at fusjoneringsprosjektet er et resultat av at det ut ifra både et bærekraftig- og økonomisk perspektiv har vært fornuftig.

For at den formelle ledelsen skal kunne forme endringsprosesser for å imøtekomme press fra omgivelsene, er de nødt til å ha kartlagt drivkreftene og forholdene i omgivelsene som nå er diskutert. Drivkreftene bak fusjoneringsprosjektet i RBK kan karakteriseres som en teleologisk prosess, ut ifra perspektiver på drivkrefter beskrevet av Van de Ven & Poole (1995). Sentralt i dette perspektivet er endringslederne som definerer en målsetting, som vi i fusjoneringsprosjektet har avdekket gjennom intervju med daglig leder har vært å få frem positive synergier og skape et større fagmiljø i organisasjonen.

Daglig leder trekker frem at damelaget har tydelige fordeler gjennom å få et mer profesjonisert opplegg, større mediedekning og bedre økonomi. For herrelaget betyr fusjoneringen først og fremst tilgang til bredere fagkompetanse og erfaringsdeling fra damelaget. I intervjuet trekkes det videre frem at felles for organisasjonen betyr fusjoneringen at man får strukturelle endringer i form av større medieavdelinger og flere poster for marked.

Slike fordeler, med synergiene de som virksomhet ønsker å få frem, vil danne grunnlaget for endringsprosessen. Dette kan forklares som subjektive fortolkninger av målsettinger om at endringslederne ønsker å endre organisasjonen til det bedre. Daglig leder sier «[...] vi tror veldig på at det er en vekst i damefotballen [...] så det gir veldig mening og investere [...] fordi at det er en stor vekst og at det kommer til å gi avkastning i fremtiden». Videre «[...] Vi mener at det her er rett å gjøre [...] ut ifra et etisk grunnlag og ut ifra et økonomisk grunnlag». Dersom sponsorenes krav til at det er en kvinnesatsing i virksomheten i tillegg legges til grunn, utgjør dette drivkrefter den formelle ledelsen må ta utgangspunkt i videre gjennom fusjoneringsprosjektet.

Den formelle ledelsen må skape et moment i begynnelsen av fusjoneringsprosjektet for å skape mest mulig oppslutning, samt forebygge motstand mot endringsforsøket som skal gjennomføres. Dette kan de gjøre gjennom å skape en forståelse av de subjektive fortolkningene av drivkreftene som er kartlagt. Denne forståelsen kan knyttes til Kotters 8-steps modell for vellykkede endringsprosesser (Kotter, 1996) og videre Jacobsens (2022) forklaring om å kommunisere endringen som viktig, riktig og god. Der blir det særlig viktig å skape en følelse av nødvendighet hos de ansatte ved å kommunisere konsekvensene av å ikke tilpasse seg. En slik forståelse, sammen med en tydelig retning og visjon må ses på som ledelsens virkemiddel for å drive fusjoneringsprosjektet fremover. I tillegg vil det skape en motivasjon og eierskap hos de ansatte overfor den endringen som skal gjennomføres (Kotter, 1996).

«Endringer er alltid utfordrende. Så det har vært viktig å ha fokus på hvorfor vi skal gjøre dette, fremfor akkurat nøyaktig hvordan vi skal gjøre det. [...] Fortelle hele historien til hele organisasjonen, involvere og skape en forståelse av hvorfor vi gjør det her. [...] hva årsaken er til at vi mener dette er smart og få folk til å tro på det.»

Utsagnet tyder på at dette har vært et særlig fokusområde for daglig leder i fusjoneringsprosjektet. Jacobsen (2022) mener det er viktig at en slik type kommunikasjon kommer fra de øverste lederne i bedriften for at budskapet skal vinne igjennom. Daglig leder sier videre at de kontinuerlig jobber med fremgangen til prosjektet gjennom møter og analyser.

Det at daglig leder fokuserer på *hvorfor* fusjoneringen gjennomføres, fremfor detaljerte beskrivelser av *hvordan*, kan knyttes til suksessfaktoren å holde informasjonen enkel i endringsprosesser beskrevet av Kotter (1996). Videre viser refleksjonene til daglig leder at det har vært viktig å gjenta informasjonen og sørge for at den når bredt ut, noe som vil fremme suksess i fusjoneringsprosjektet (Kotter, 1996).

4.2 Endringsstrategi og gjennomføring

Endringsstrategi kan brukes av den formelle ledelsen som et verktøy for å gjennomføre fusjoneringsprosjektet og for å forme prosessen etter drivkreftene som ligger bak. Basert på den innsamlede empirien fra daglig leder, er det tydelig at tiltakene som er iverksatt i fusjoneringen både er av en strategi E og strategi O type karakter.

For å lykkes med en gjennomført endringsstrategi, er det viktig at en felles forståelse av drivkreftene for endringen er vel etablert hos den formelle ledelsen. Jacobsen (2022) trekker frem dette som en av to forutsetninger for at man skal lykkes i strategien man velger. Dette skyldes at man må tilpasse strategien ut ifra den endringen man ønsker å oppnå. Den andre forutsetningen er at prosessen ledes på riktig måte og tilpasses prosessen og organisasjonskonteksten.

Forskningsprosjektet bygger derfor videre på forutsetningen om at den formelle ledelsen har best utgangspunkt til å forme endringsprosessen, dersom forhold i omgivelsene og drivkreftene er kartlagt på forhånd før man tilpasser endringsstrategi.

Beer & Nohria (2000) mente man måtte kombinere de to motsetningene av endringsstrategier for å både kunne få effektive, kortsiktige forbedringer i lønnsomhet, samtidig som kulturelle forhold kunne håndteres. Da var det ifølge dem likevel viktig at den formelle ledelsen

opptrådte varsomt i de beslutningene som skulle tas, så man ikke stod i fare for å få frem kun de negative konsekvensene av begge strategiene.

«Det startet med at de to klubbene tegnet en samarbeidsavtale som skulle se på om fusjoneringen var mulig. Det første steget var at Trondheims Ørn byttet navn til Rosenborg Ballklubb Kvinner. I utgangspunktet hadde man en 5 årsplan for hvordan man skulle slå seg sammen, men vi så egentlig ganske fort at det ikke var noe poeng å vente i 5 år. Dette skyldes at ulempene var få og oppsiden med å fusjonere var stor.»

Utsagnet til daglig leder sier noe om at fusjoneringsprosjektet alltid har vært tiltenkt å ha en klar start- og slutttilstand. Hvor vedkommende videre trekker frem i intervjuet en rekke delmål som først skulle sørge for at det strukturelle var på plass, før kulturelle forhold skulle bearbeides. Dette er noe Jacobsen (2022) trekker frem som typisk for strategi E, ved at endringslederen har sett et problem som den ønsker å gjøre noe med.

Basert på drivkreftene og omgivelsene, har den formelle ledelsen utviklet mål og utarbeidet en løsning på problemet for å komme seg til den ønskede slutttilstanden.

Fusjoneringsprosjektet er derfor videre karakterisert å være noe toppstyrt for å iverksette tiltakene effektivt og få gjennomslag for de strukturelle endringene som kreves. Som et resultat skal dette sørge for å få frem de positive synergiene den formelle ledelsen ønsket. Dette får vi også en indikasjon på gjennom daglig leders generelle kommentar til eget lederskap; *«[...] Jeg liker å ha oversikten selv. Jeg har veldig mange flinke folk som jeg jobber sammen med, men jeg liker å være veldig involvert selv og ha en dyp forståelse [...] for de beslutningene som skal tas.»*

Likevel erkjenner daglig leder at fusjoneringen innebærer en sammenslåing av to vidt forskjellige kulturer. Dette innebærer, dersom man skal følge teorien til Beer & Nohria (2000), at den formelle ledelsen også vil måtte se på tiltak og lederstiler som er mer typisk en strategi O tilnærming. Daglig leder i RBK sier:

«Også er det sånn at det er litt forskjellige kulturer, og vi prøver å ta med oss det beste. Herrelaget har noe å lære av damelaget, fordi der eksisterer det fortsatt en dugnadskultur og virkelig et hjerte for det man driver med. I motsetning har herrefotballen blitt mer

profesjonalisert, der det er penger som ror. Så jeg tror det har vært bra for Rosenborg å komme tilbake til det å ha et hjerte for det man gjør.»

For å lykkes med dette har daglig leder hatt stort fokus på informasjonsflyt mellom avdelingene i forkant og gjennom prosessen. I tillegg til å inkludere alle ansatte og sørge for at de har hatt mulighet til å påvirke prosessen og være involvert. Særlig er disse kulturelle forholdene i fusjoneringsprosjektet viktig å erkjenne. Sammenslåingen har trossalt ført til at administrasjonen på Koteng Arena og RBK Brakka i større grad har måttet arbeide fra samme lokasjon og med hverandre som én felles organisasjon. Samtidig beskriver daglig leder;

«Det er vanskelig å sette seg ned å skrive et løsningsforslag på forhånd som man vet er riktig. [...] det her handler om folk, det handler om kultur og kanskje like mye om det som ikke er nedskrevet som det som er nedskrevet. [...] Så ting blir litt til etter hvert som man går, og etter hvert som man lærer mer. At de ansatte har hatt mulighet til å påvirke er det ingen tvil om.»

Dette sitatet reflekterer en tilnærming som er en typisk strategi O type. Der man kan knytte dette til Jacobsens (2022) forklaring om at type O endringer skjer gjennom kontinuerlige, sirkulære prosesser med et samspill mellom analyse, evaluering, mål, iverksetting og løsning. Videre beskriver Jacobsen; *«I stedet legges det mer vekt på usikkerhet, det vil si at i de fleste tilfeller er det vanskelig å kunne kartlegge klart hva problemer består i, og hva som er den riktige løsningen [...]»* (Jacobsen, 2022, s.160).

I de tilfellene hvor den formelle ledelsen ikke sitter på nok kunnskap til å gjennomføre endringsprosesser effektivt, kan de benytte seg av konsulenttjenester. Ved å gjøre dette kan konsulentene sørge for å tilføre erfaring og kunnskap. Dette vil kunne sikre at prosessene opprettholder fremgang og at det praktiske rundt prosessen ivaretas. Hvordan den formelle ledelsen benytter seg av konsulenttjenester har betydning for hva konsulentene kan bidra med. Samtidig som den formelle ledelsen gjennom dette bevisste valget har mulighet til å forme prosessen i sin helhet.

«[...] gjennom fusjoneringen har jeg hatt litt forskjellige roller. Jeg kom inn som en innleid konsulent i fjor høst. Også var jeg med å skrive det formelle rundt fusjonen. De rent formelle papirene som skulle danne sammenslåingsplanen for Rosenborg Ballklub kvinner og

Rosenborg Ballklub. [...] etter det har jeg blitt leder og har egentlig fått ansvaret for det praktiske rundt fusjonen og prøve å få dette til å bli én klubb.»

Kommentaren til daglig leder viser til at RBK har benyttet seg av konsulenttjenester i fusjoneringsprosjektet. Beer & Nohria (2000) viser at konsulenter i en ren strategi E vil diagnostisere og utvikle tiltak for å løse problemene de oppdager. Mens de i en ren strategi O vil fremme bedriftens evne til selvdagnostikk, og at de i større grad eier prosessen selv. I dette tilfellet kan vi se at RBK har benyttet seg av konsulenter i den grad at det har vært en kombinasjon av de to typiske endringsstrategiene. Beer & Nohria (2000) hevder man i en slik kombinasjon vil kunne tilføres kunnskap fra konsulentene knyttet til prosessen, men likevel opprettholde egen beslutningsmyndighet og figur som formell leder.

Basert på de empiriske funnene er det klart at den formelle ledelsen i RBK har måttet gjennomføre tiltak og tilpasse strategien ut ifra at målsettingen for fusjoneringsprosjektet innebærer endringer både av strukturell og kulturell karakter. Dette er en utfordrende oppgave. Hvor den formelle ledelsen samtidig må utvise lederskap for å formidle visjoner om fremtiden og skape orden i den kaotiske situasjonen endringsprosesser fører med seg (Jacobsen, 2022). Organisasjonsendringer er for folk flest ikke alltid forbundet med noe positivt, da endringsprosesser bryter med komforten ved å ha noe stabilt og klare rammer rundt seg. Jacobsen (2022) peker på at for endringslederne er det mest utfordrende personlige reaksjoner de opplever hos ansatte som skal endre seg. Spesielt er dette tilfellet i situasjoner hvor slike reaksjoner er i form av motstand mot endringsprosessen. Jacobsen (2022) viser videre til at årsaken til motstand mot endringsprosesser kan knyttes til menneskers bruksteorier. Disse bruksteoriene viser at man ser alt i lys av at noen har noe å vinne og tape på en endring. De som skal endre seg vil derfor se endring på som en trussel, og at det er noe de kan tape på (Jacobsen, 2022).

«Det å skal prøve å få frem synergier betyr samtidig at man er nødt til å endre litt ting, fordi det er ingenting som kommer av seg selv. [...] det er jo noen som har fått litt endrede arbeidsoppgaver, og det er jo det ikke alle som synes er så morsomt. Så er det klart at noen har kanskje fått et utvidet ansvarsområde. Det er litt sånn, fordeler og ulemper med alt. [...] men så er det klart at det er alltid utfordrende, det er mye folk, mange som er inn og det berører folk sine liv. [...] enkelte synes det er smart, enkelte synes det ikke er det og er på en

måte en motstander. [...] Det er ikke alle vi kan gjøre tilfreds, så man må ta noen tøffe valg og det har vi gjort og for å få til dette her.»

For den formelle ledelsen handler det om å ta beviste valg for å møte denne motstanden. Ved å kommunisere og opplyse de ansatte som skal endre seg, vil lederen kunne oppleve å bekjempe motstanden med informasjonsutveksling. For ansatte som utviser motstand, er dette ofte knyttet til frykten for det ukjente og frykten for å bryte med det man tidligere har hatt. Dette gjelder arbeidsoppgaver som endres, personer som man ikke lenger får jobbe like tett sammen med, endringer i hierarkisk system og i maktforhold. I tillegg til tap av identitet gjennom nye kontorlokaler og ekstraarbeid (Jacobsen, 2022).

Basert på de empiriske funnene, ser vi at daglig leder i RBK har vært særlig opptatt av åpenhet gjennom informasjonsflyt og kommunikasjon i organisasjonen. Dette er et positivt tegn, og noe som vil kunne bekjempe motstanden de opplever gjennom fusjoneringsprosjektet. Videre må det påpekes at forskningsprosjektet ikke har hatt fokus på å etterprøve dette ved å innhente erfaringer fra hvordan prosessen oppfattes håndtert ut ifra ansattes syn i RBK. Det faller utenfor besvarelsens problemstilling.

Likevel finner vi et tilfelle hvor tidligere sportslig og administrativ leder i RBK Kvinner valgte å si opp stillingen sin etter at fusjoneringen offisielt var i kraft (Stendal, 2023). Nestleder i RBK-styret bekrefter i samme artikkel oppsigelsen og refererer til omdefinerte arbeidsoppgaver etter fusjonen som årsak. Noe som ikke var helt slikt tidligere sportslig leder hadde forespeilet seg. Dette er et tegn på at motstand har blitt vist gjennom fusjoneringsprosjektet, hvor daglig leder viser til det samme selv i sine utsagn.

I de aller fleste endringsprosesser vil det være noe form for motstand, hvor Jacobsen (2022) nivå-inndeler motstand mot endring inn på fire nivå. Fra apati, passiv motstand, til mer aktiv og aggressiv motstand. I de tilfellene hvor motstand mot endring ikke lar seg enkelt håndteres er det noen klare virkemiddel den formelle ledelsen kan benytte seg av. Dette utgjør det siste tydelige virkemiddelet den formelle ledelsen har til å forme slike endringsprosesser.

Ved å danne en styringsdyktig koalisjon, samle maktbasen for endringen og bygge opp under oppslutningen som vises til endringsforsøket, vil det danne et bedre grunnlag til å lykkes med endringen. Dette oppnår den formelle ledelsen gjennom å være den som sitter på de formelle

maktmidlene i organisasjonen. Dette er maktmidler som symbolsk- og hierarkisk posisjon, tilgang på informasjon og beslutningsarenaer, i tillegg til tilgang på lønn og mulighet til å gjennomføre sanksjoner mot uønsket atferd (Jacobsen, 2022). Ved å gjøre dette peker Jacobsen (2022) på at den formelle ledelsen i større grad vil kunne lykkes i å vinne igjennom sin sak og bekjempe motstanden den opplever.

Kapittel 5 – Oppsummering og konklusjon

Etter å ha gjennomført casestudiet og analysert de empiriske dataene fra Rosenborg Ballklub, har vi sett at det å lede og organisere endringsprosesser i kommersielle virksomheter er komplekse operasjoner. Særlig gjelder dette i bedrifter med mange aktører i domenet til organisasjonen, hvor den formelle ledelsen kan oppleve press og forventninger til hvordan organisasjonen skal se ut.

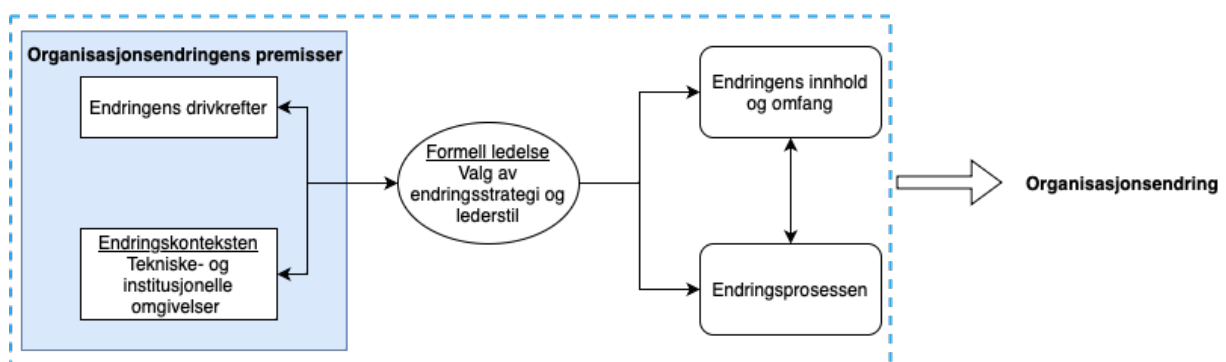
For å svare på hvordan den formelle ledelsen i kommersielle virksomheter kan forme endringsprosesser for å møte presset fra omgivelsene sine, ønsker vi å dele opp konklusjonen i to hovedpunkt.

For det første belyser kompleksiteten og forventningene til sentrale aktører i domenet til virksomheten, at den formelle ledelsen ikke bare må håndtere endringsprosessene internt, men de må også inkludere de sentrale aktørene i prosessen. Dette handler om omdømmebygging- og håndtering som Jacobsen & Thorsvik (2020) trekker frem som en viktig oppgave for den formelle ledelsen. De vil dermed måtte kunne fungere som et bindeledd mellom bedriften og omgivelsene. Videre er det essensielt at den formelle ledelsen greier å tolke forventningene som utgjør de institusjonelle omgivelsene, samtidig at de greier å definere en forståelse for de drivkreftene som ligger bak endringen som kreves for å tilpasse egen virksomhet. Ved å gjøre dette vil man kunne oppnå å møte forventningene fra omgivelsene. Samtidig er det viktig å påpeke at den formelle ledelsen også vil kunne ha en posisjon til å motstå og forhandle forventninger fra omgivelsene, dersom kravene til endring er i helt i strid med grunnleggende forhold i bedriften.

For det andre må den formelle ledelsen, basert på forståelsen av faktorer som driver frem endring, fysisk måtte forme endringsprosessen gjennom valg av strategi tilpasset situasjonen. Gjennom å kommunisere en bred forståelse for endringsbehovet ut i organisasjonen, vil dette være med å forebygge motstanden som man kan møte i slike prosesser. Her har samtidig den formelle ledelsen en avgjørende rolle i å skape styringsdyktige koalisjoner som kan vinne frem med endringen som skal gjennomføres (Kotter, 1996). Det er spesielt viktig å finne en endringsstrategi som er tilpasset de endringene den formelle ledelsen ønsker å oppnå. Beer & Nohria (2000) mener en kombinasjon av endringsstrategi E og O er mest hensiktsmessig

dersom man ønsker hurtige forbedringer i lønnsomhet, samtidig at man opplever kulturell utvikling.

For å synliggjøre disse to hovedpunktene ytterligere, har vi valgt å modifisere Jacobsens (2022) konseptuelle modell for planlagte endringsprosesser (Figur 1). Ved å modifisere modellen vil vi tydeliggjøre overfor den formelle ledelsen i kommersielle virksomheter, at det er avgjørende å tolke og forstå hva som forårsaker presset for å foreta endringer. Denne forståelsen vil videre danne grunnlaget for valg av endringsstrategi og vil være roten til å skape mening for endringen overfor ansatte i organisasjonen. Samtidig som ledelsen gjennom en slik forståelse har bedre grunnlag til å iverksette passende tiltak for å møte forventningene og krav i omgivelsene. Dette er derfor noe som er essensielt å tolke *før* man igangsetter en prosess for å tilpasse egen organisasjon, noe Jacobsen (2022) også mener. Endringens drivkrefter og endringens kontekst er derfor noe vi i modellen kaller for endringens premisser. Disse to elementene vil ut ifra vårt syn legge rammer for den formelle ledelsen i utforming av endringsprosessen. Spesielt i de tilfellene de opplever sterkt press fra sentrale aktører og endrede forutsetninger i omgivelsene. Ved å beholde alle grunntrekkene ved Jacobsens (2022) modell, vil fremdeles samspillet mellom de ulike elementene i planlagt endring opprettholdes.



Figur 3. Vår modifiserte modell av Jacobsens (2022) konseptuelle modell for planlagte endringsprosesser

Videre vil den formelle ledelsens posisjon i modellen kunne synliggjøre dens rolle mellom omgivelsene og virksomheten, i tillegg muligheten den har til å forhandle eller motstå presset virksomheten opplever. Dette gjennom at den har mulighet til å fungere som et filter i hva de beslutter som nødvendig å iverksette av endringer i egen virksomhet og ikke. I kombinasjon med samspillet mellom alle elementene, introdusert i Jacobsens (2022) modell, vil man kunne se hvordan den formelle ledelsen har mulighet å forme endringsprosessers utfall gjennom valg av endringsstrategi og lederstil gitt premissene for endringen.

5.1 Videre studier

Videre hadde det vært interessant å ha studert virksomheter med tilsvarende kompleksitet av aktører i omgivelsene sine som også har gjennomført endringsprosesser. Dette ville gitt et bedre grunnlag til å sammenligne empiriske data og funn på tvers av organisasjoner, da det i slike tilfeller er mye unikt ved hver enkelt kontekst. I tillegg hadde det vært interessant å se på om det er noe særegent ved fusjoneringsprosesser som endringsprosesser. Til slutt hadde man kunnet tilført dette forskingsprosjektet ytterligere data, dersom man hadde hatt kapasitet til å intervju ansatte i Rosenborg Ballklubb for å kartlegge hvordan ledelse av fusjoneringsprosessen oppleves håndtert ut ifra deres synspunkt.

Referanseliste

- Jacobsen, D. I. (2022). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2021). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg). Cappelen Damm.
- Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2020). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg). Fagbokforlaget.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Vol. 78(3), p.133-141, 216. «*Cracking the code of change*». Harvard Business Publishing.
- Erichsen, M., Solberg, F., Stiklestad, T. (2019). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Fagbokforlaget.
- Van de Ven, A. H. & Poole, S., M. (1995). “*Explaining development and change in organizations*”. *Academy of Management Review*. Vol. 20. No. 3, 510-540
- Kotter, J.P. (1996). “*Leading change*”. Harvard Business School Press.
- Fjeldstad, Ø., D. & Lunnan, R. (2021). “*Strategi*”. Fagbokforlaget.
- Eriksen, M., Stiklestad, T., Holum, M., Jakobsen, T. G. (2021). “*Added Value For Sponsors: A Study of Network in Football 2011-2018*”. Emerald.
- Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, J. M., Gremler, D. D. (2021). “*Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*”. McGraw Hill.
- Nordvåg, H. B., Børstad, J. (2022, 27. april). *Historisk årsmøte: RBK og RBK Kvinner slås sammen, og får sin første kvinnelige styreleder*. NRK. <https://www.nrk.no/trondelag/historisk-arstmote-i-rosenborg-rbk--stemmer-over-fusjon-mellom-herre--og-kvinnelag-og-ny-styreleder-1.15946299> hentet 23.03.23 kl.13:28
- Svendsen, M., Sørbø, K. (2022, 21. mars). *Hovedsponsor vil vurdere RBK-samarbeidet dersom de ikke får viljen sin*. NRK. <https://www.nrk.no/trondelag/sparebank1-smn-vil-vurdere-samarbeid-med-rbk-dersom-rbk-kvinner-ikke-far-bli-del-av-klubben-1.15901292> hentet 04.04.23 kl.09:04
- Stendal, S. C. (2023, 15. mars). *RBK-topp fikk nye oppgaver. Sa opp jobben*. Adresseavisen. <https://www.adressa.no/sport/football/i/zE9jQO/rbk-topp-fikk-nye-oppgaver-sa-opp-jobben> hentet 05.04.23 kl.10:24

Vedlegg

1 Intervjuguide

