



Høgskulen på Vestlandet

ØMF190 Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190

Predefinert informasjon

Startdato:	30-04-2021 09:00	Termin:	2021 VÅR
Sluttdato:	14-05-2021 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave		
Flowkode:	203 ØMF190 1 MA1 2021 VÅR		
Intern sensor:	Hilde Surljuga Sætre		

Deltaker

Navn:	Stian Engebakken
Kandidatnr.:	226
HVL-id:	579552@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Egenerklæring *: Ja
Jeg bekrefter at jeg har Ja registrert oppgavetittelen på norsk og engelsk i StudentWeb og vet at denne vil stå på vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn: Administrasjon og ledelse
Gruppenummer: 26
Andre medlemmer i gruppen: Zaid-Ul Islam, Odin Fonn Jakobsen, Ulrik Oscar Lillebøe

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Ja, Nordås Sko



BACHELOROPPGAVE

En liten bedrift i et turbulent marked

En kvalitativ studie om hvordan en liten bedrift har håndtert endringer i skobransjen

A small business in a turbulent market

A qualitative study of how a small company has handled changes in the shoe market

Odin Fonn Jakobsen, Stian Engebakken, Ulrik Oscar Lillebøe og Zaid Ullslam

Administrasjon og ledelse

Høgskulen på Vestlandet, avdeling Bergen

Veileder: Hilde Svrljuga Sætre

14.05.21

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle

kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

Bacheloroppgave / Hovedprosjektoppgave - Referanseside

<i>Tittel:</i> <i>Norsk:</i> En liten bedrift i et turbulent marked <i>Engelsk:</i> A small business in a turbulent market	<i>Dato:</i> 14. mai 2021
<i>Forfattere:</i> Odin Fonn Jakobsen, Stian Engebakken, Ulrik Oscar Lillebøe og Zaid Ul Islam	Antall sider uten vedlegg: 64
	Antall sider vedlegg: 8
<i>Veileder:</i> Hilde Svrljuga Sætre	Institutt for økonomi og administrasjon
<i>Fordypning:</i> Administrasjon og ledelse	
<i>Kontaktvirksomhet:</i> Nordås Sko	

Sammendrag: Skobransjen har de siste årene gått igjennom store endringer. Det har oppstått bransjegliding og nettbutikker har fått en stadig større rolle. Dette har truet mindre lokale skobutikker, som har måttet endre seg for å overleve. På bakgrunn av dette har vi undersøkt hvordan Nordås Sko har håndtert endringene i skobransjen. Vi har brukt en kvalitativ metode med semistrukturerte dybdeintervju for å samle inn data til oppgaven. Funnene våre viser at bedriften har lagt ned og solgt butikker, samtidig som de har kommet med nye strategier for å overleve. De har begynt å selge nye produkter i form av klær og tilbehør, og har rettet seg mot bedriftsmarkedet for å få nye markedsandeler. Reaksjonene blant de ansatte har stort sett vært positive til endringene, noe så det kan tyde på at endringene har blitt gjennomført på en positiv måte.

Stikkord:

Endring	Ledelse	Innovasjon
---------	---------	------------

Abstract: The shoe industry has undergone major changes in recent years. There has been a shift in the market and online stores have become increasingly important. This has threatened smaller local shoe stores, which have had to change to survive. Based on this, we have investigated how Nordås Sko has handled the changes in the shoe industry. We have used a qualitative method with semi-structured in-depth interviews to collect data for the thesis. Our findings show that the company has closed down and sold stores, at the same time as they have come up with new strategies for survival. They have started selling new products in the form of clothing and accessories, and have targeted the corporate market to gain new market share. The reactions among the employees have largely been positive to the changes, which may indicate that the changes have been implemented in a positive way.

Keywords:

Change	Leadership	Innovation
--------	------------	------------

Forord

Denne oppgaven inngår i det avsluttende semesteret i vår bachelorgrad i økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet, avdeling Bergen. Oppgaven har gitt oss muligheten til å fordype oss i et spennende tema, og det har vært en svært lærerik prosess. Det har vært oppturer og nedturer, men det gode humøret i gruppen har hjulpet oss hele veien.

Vi vil bruke denne anledningen til å takke Nordås Sko som har gjort denne oppgaven mulig. Uten deres samarbeidsvilje hadde vi ikke fått det samme innblikket i temaet for oppgaven. Videre vil vi også rette en takk til alle respondentene som tok seg tid til å dele deres erfaringer og meninger.

Vi vil også takke vår veileder, Hilde Svrljuga Sætre, som har veiledet og motivert oss gjennom hele prosessen. Hilde har hatt tro på oss selv når vi måtte gjøre helomvendinger, og har bidratt med nyttig konstruktiv kritikk når vi trengte det. Til slutt vil vi takke familie og venner som har støttet og hjulpet oss i prosessen.

Innholdsfortegnelse

Forord	3
Figur- og tabelliste	6
1.0 Innledning	7
1.1 Bakgrunn	7
1.2 Problemstilling og struktur	7
1.3 Presentasjon av bedrift.....	8
2.0 Teori	9
2.1 Hvilke endringer har foregått i Nordås Sko?.....	9
2.1.1 Endringens innhold	9
2.1.2 Endringens omfang	10
2.1.3 Proaktiv eller reaktiv	11
2.2 Hvorfor har Nordås Sko gjennomført endringene?	11
2.2.1 Drivkrefter bak endring.....	11
2.2.2 Endringskontekst.....	12
2.3 Hvordan ble endringene utført av ledelsen, og hvordan ble det opplevd av de ansatte?	14
2.3.1 Innovasjon.....	14
2.3.2 Endringsstrategier	15
2.3.3 Motstand og oppslutning.....	17
2.3.4 Endringsledelse	18
3.0 Metode	20
3.1 Vitenskapelig metode	20
3.2 Forskningsdesign.....	22
3.3 Valg av metode	22
3.3.1 Sterke og svake sider med dybdeintervju.....	23
3.4 Rekruttering	24
3.5 Gjennomføring av intervju og intervjuguide.....	26
3.5.1 Intervjuguide.....	26
3.5.2 Gjennomføring av intervju.....	26
3.6 Kvalitet	27
3.6.1 Reliabilitet	27
3.6.2 Validitet.....	28
3.7 Forskningsetisk omsyn	28
4.0 Analyse	29
4.1 Hvilke endringer har skjedd i Nordås Sko?	30

4.1.1 Innhold	30
4.1.2 Omfang.....	31
4.1.3 Proaktiv eller reaktiv	33
4.1.4 Oppsummering	33
4.2 Hvorfor har Nordås Sko gjennomført endringene?	34
4.2.1 Endringens drivkrefter	34
4.2.2 Endringskontekst.....	35
4.2.3 Oppsummering	40
4.3 Hvordan ble endringene utført av ledelsen, og hvordan ble det opplevd av de ansatte?	41
4.3.1 Innovasjon.....	41
4.3.2 Endringsstrategi	45
4.3.3 Motstand og oppslutning.....	47
4.3.4 Endringsledelse	51
4.3.5 Oppsummering	57
5.0 Konklusjon	58
5.1 Svar på problemstilling	58
Forskningsspørsmål 1.....	59
Forskningsspørsmål 2.....	59
Forskningsspørsmål 3.....	60
5.2 Studiens begrensninger	61
5.3 Forslag til videre forskning.....	61
Referanseliste:.....	63

Figur- og tabelliste

Tabell 1: Produkts-/markedsmatrisen

Tabell 2: Respondentliste

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn

Skobransjen har de siste årene opplevd store endringer. I løpet av 10 år har 20 prosent av norske skobutikker forsvunnet (Hopland, 2019). Bror Stende, bransjedirektør for faghandel, mote og fritid i Virke forteller: «Det har vært mange nedleggelse og konkurser til at bransjen er såpass liten, men sånn er det når forbruksmønsteret endrer seg dramatisk» (Hopland, 2019). Et eksempel på dette er at butikker i andre bransjer, som klesbutikker og sportsbutikker, selger mer sko. Dette påvirker skobutikkene som tidligere hadde mesteparten av omsetningen i skobransjen.

De siste årene har det skjedd en rekke teknologiske fremskritt. Internett har utviklet seg, og dette har ført til en oppblomstring av nettbutikker. I tillegg har sosiale medier utviklet seg betraktelig, noe som har ført frem en helt ny måte for bedrifter å kommunisere med sine kunder på. Disse teknologiske fremskrittene fører til at måten en bedrift tidligere har distribuert eller produsert sine varer og tjenester på blir endret. Dette gjør også at det kreves ny kompetanse, som fører til helt nye arbeidsoppgaver (Jacobsen, 2018, s. 76-77).

Dette er signifikante endringer som har skjedd i løpet av få år. Vi har personlig lagt merke til en del av disse endringene, og finner det veldig interessant å se om dette er noe som har påvirket en bedrift i et marked i stor endring.

1.2 Problemstilling og struktur

På bakgrunn av forholdene i markedet og valgt bedrift har vi utarbeidet en problemstilling som vi mener er fruktbar og interessant. Den vil hjelpe oss til å forstå hvordan forholdet mellom Nordås Sko og markedet er:

Hvordan har en liten bedrift håndtert endringer i skobransjen?

Vi har valgt å operasjonalisere problemstillingen vår til tre forskningsspørsmål. De er som følger:

1. Hvilke endringer har foregått i Nordås Sko?
2. Hvorfor har Nordås Sko gjennomført endringene?
3. Hvordan ble endringene utført av ledelsen, og hvordan ble det opplevd av de ansatte?

Disse forskningsspørsmålene gir grunnlaget for strukturen i oppgaven. Først presenterer vi casebedriften, før vi presenterer overordnet teori, og plasserer det under de tre forskningsspørsmålene. Teorien består hovedsakelig av organisasjonsteori, innovasjonsledelse og endringsledelse. Videre redegjør vi for forskningsdesign og valg av metode vi har lagt til grunn ved innsamling av data. Deretter analyseres funnene opp mot teorien i analysekapittelet. Også her vil vi strukturere innholdet etter de tre forskningsspørsmålene. Til slutt presenterer vi oppgavens konklusjon for den overordnede problemstillingen, reflekterer over studiens begrensninger og kommer med forslag til videre forskning.

1.3 Presentasjon av bedrift

Skobedriften vi har undersøkt er Nordås Sko. Butikken ble etablert i 1985 på Nordås i Bergen (Nordås Sko, u.å.). Butikken er en del av en bedrift som ble startet på 1920-tallet. Den gangen var det kun en mann som arbeidet i firmaet som solgte for Norske Skofabriker. Etter hvert ble det for stor konkurranse fra utenlandske lavkostland som kunne produsere varer mye billigere enn det en kunne i Norge, og dermed var den første store endringen i gang. Dette var på 50/60-tallet og neste generasjon hadde overtatt driften. På den tiden jobbet bedriften med engroshandel og kjøpte store partier sko og solgte videre til andre skobutikker. Gradvis begynte butikkene å slå seg sammen og danne kjeder. Dette førte til at kjedene selv kunne bestille store kvanta, og engroshandelen ble ikke lenger lønnsom. På 1980-tallet fant bedriften ut at de skulle satse på egen butikkdrift, og i 1985 kom butikken som i dag heter Nordås Sko. Siden den gangen har bedriften vært med i flere kjeder, og det har totalt vært over 20 butikker i hele Norge. I 2018 la bedriften ned sitt hovedlager/kontor på Smørås og flyttet alt til butikken Nordås Sko. I tillegg solgte de tre butikker til en annen skobedrift. Så sent som i 2020 la de ned en stor butikk på Midtun, i nærheten av Nordås Sko. I dag består bedriften av to enkeltstående butikker, Nordås Sko og City skomagasin, i tillegg til nettbutikk (R1, 2021).

I dag tilbyr bedriften sko, klær og tilbehør til både dame, herre og barn (Nordås Sko, u.å.). I denne oppgaven har vi valgt å referere til firmaet som Nordås Sko da det er det navnet som er kjent utad og fordi vi kun ser på butikken Nordås Sko og nettbutikken. Nordås Sko er i dag en helt uavhengig bedrift, og dagens leder er tredje generasjons leder. Bedriften likner på en *entreprenørorganisasjon*. En *entreprenørorganisasjon* kjennetegnes ved en enkel struktur,

sentralisert beslutningsmakt og lite spesialisering på individnivå (Jacobsen, 2014, s. 96). Bedriften hadde i 2019 18 ansatte, hvorav åtte er faste og ti er deltidsansatte. Det samme året hadde de en driftsinntekt på 16 millioner kroner (Proff, u.å.). I 2020 ble det i Norge omsatt sko for 3,1 milliarder kroner, hvorav nesten 75% av omsetningen tilhører fem skokjeder (Rekdal, u.å.). Med disse tallene ser vi at Nordås Sko har en veldig liten del av dette markedet, og det er derfor ekstra spennende å studere hvordan de har taklet store endringer i et marked som er veldig mye større enn dem selv.

2.0 Teori

I denne delen av oppgaven presenterer vi det teoretiske rammeverket som vil bistå oss med å forstå og forklare vårt empiriske datamateriale. Den første delen av teorikapittelet omhandler «*Hvilke endringer har foregått i Nordås Sko?*». I denne delen redegjør vi for teori om endringens innhold, omfang og proaktiv eller reaktiv tilnærming til endring. Etterpå tar vi for oss vår neste forskningsspørsmål «*Hvorfor har Nordås Sko gjennomført endringene?*». Her presenterer vi teori om drivkrefter bak endring og konteksten endring finner sted i. Til slutt setter vi søkelys på «*Hvordan ble endringene utført av ledelsen, og hvordan ble det opplevd av de ansatte?*». Vi vil her ta for oss ulike strategier for ledelse og teori om oppslutning og motstand.

2.1 Hvilke endringer har foregått i Nordås Sko?

2.1.1 Endringens innhold

Endringens innhold kan bli definert ut fra de observerte endringene innad i bedriften. Vi har i denne oppgaven begrenset oss til å undersøke *strukturelle og kulturelle endringer* (Jacobsen, 2018). Dette kan hjelpe oss med å kartlegge og forstå endringen som har blitt utført i Nordås Sko.

Strukturelle endringer er knyttet til arbeidsoppgavene organisasjonen i sin helhet utfører. Strategiske endringer på sin side innebærer at organisasjonen begynner å produsere nye produkter eller tjenester. Dette kan føre til at ansatte i bedriften må forholde seg til nye arbeidsmåter, -oppgaver og/eller -sted. Videre kan det også bety at arbeidsoppgaver som før har blitt gjennomført internt i organisasjonen blir satt til andre utenfor organisasjonen (Jacobsen, 2018, s.62).

Kultur er bygget på et sett grunnleggende antakelser som går på hvordan personene i organisasjonen oppfatter verden, og hvilken oppfatning de har av virkeligheten, fenomener og situasjoner. Det er resultatet av en livslang sosialiseringssprosess, og ligger derfor dypt i oss alle. Kulturendringer går på de uformelle elementene som verdier, normer og holdninger i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s.66).

Endring i kultur kan høyst sannsynlig bare skje i et lengre tidsperspektiv, og da gjennom strategier som innebærer langsiktig opplæring, utdanning og sosialisering. De mer formelle elementene som struktur, strategi og systemer kan derimot endres mye raskere. I mange tilfeller kan de endres i løpet av noen timer, gjennom beslutninger fra en liten gruppe mennesker (Jacobsen, 2018, s. 115-116).

2.1.2 Endringens omfang

For å forstå hvilke endringer som har foregått i Nordås sko, må vi tolke endringens omfang. Omfanget av endringer bedrifter går gjennom kan variere. Noen endringer er dramatiske og bryter med fortiden, mens andre endringer skjer gradvis og er mer en justering og dermed videreutvikling av det man tidligere har gjort (Jacobsen, 2018, s. 75). Man kaller disse to ulike typene for endring henholdsvis *brudd* og *utvikling*. Brudd er de endringene som bryter med fortiden, hvor organisasjoner plutselig står ovenfor helt nye uforventede utfordringer. Det kan for eksempel være et teknologisk gjennombrudd, slik som oppblomstringen av nettbutikker (Jacobsen, 2018, s. 75). Utvikling er når organisasjonen over lengre tid tilpasser seg markedet i retning av å finne den optimale balansen mellom de interne elementene i organisasjonen (som f.eks. mål, strategi, struktur, kultur og maktforhold) og organisasjonens omgivelser (som f.eks. endring i forbrukermønster, nye reguleringer i form av lover og regler eller nye konkurrenter) (Jacobsen, 2018, s. 75).

En endring kan skje gjennom såkalte produkt- eller tjenesteinnovasjoner, med andre ord at organisasjonen «finner opp noe nytt» de ønsker å tilby sine kunder. Det kan også være en endring om organisasjonen forsøker å etablere seg i nye markeder med allerede kjente produkter eller en kjent tjeneste. Slike endringer blir ofte betegnet som strategiske endringer og kan illustreres enkelt i en firefeltstabell (Jacobsen, 2018, s. 75).

		Marked	
Produkt		Eksisterende	Nytt
	Eksisterende	Ingen strategisk endring	Introduksjon av eksisterende produkt i nytt marked
	Nytt	Introduksjon av nytt produkt i eksisterende marked	Introduksjon av nytt produkt i nytt marked

Tabell 1 - Produkt-/markedsmatrisen (Jacobsen, 2018, s. 75)

2.1.3 Proaktiv eller reaktiv

For å beskrive endringen må man undersøke om den har vært utført fra et reaktivt- eller proaktivt perspektiv. Et reaktivt perspektiv vil si at man antar at organisasjonen først endrer seg når de blir tvunget til det av en hendelse som allerede har funnet sted. Et proaktivt perspektiv vil si at man tilpasser organisasjonen til en hendelse som man forventer vil komme. Endringen skjer altså før hendelsen har funnet sted, basert på antagelser om hva som kommer til å skje (Jacobsen, 2018, s. 118). Om Nordås Sko har vært reaktiv eller proaktiv kan ha hatt stor innvirkning på reaksjonen fra de ansatte.

2.2 Hvorfor har Nordås Sko gjennomført endringene?

2.2.1 Drivkrefter bak endring

Vi tar i denne oppgaven utgangspunkt i Jacobsens (2018) definisjon av endring: «En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkter» (Jacobsen, 2018, s.17). Det kan derfor sies at en organisasjon har gjennomgått en endring når den går fra en relativt stabil tilstand til en ny relativt stabil tilstand. Selv om endring i noen tilfeller kan føles plutselig, ligger det alltid noe bak som driver fram en endring. Dette kan kalles drivkrefter for endring, og Jacobsen (2018) har samlet dem i fem typologier: *Planlagt endring, endring som livssyklus, endring som naturlig utvelgelse, endring som dialektisk prosess og endring som anarki* (Jacobsen, 2018, s.31). I denne oppgaven begrenser vi oss til å studere *planlagt endring og endring som naturlig utvelgelse* for å svare på vår problemstilling. På denne måten tar vi for oss den delen av endring som lar seg planlegge og styres, samtidig som vi får belyst forholdene som i mindre grad lar seg styre. Dette er en relevant skillelinje for å kunne analysere hvordan ledelsen har håndtert endringene.

2.2.1.1 Naturlig utvelgelse

Naturlig utvelgelse kan minne om Darwins (1809-1882) teori «The survival of the fittest». Den viktigste drivkraften til endring innenfor denne typologien er at det eksisterer konkurranse om knappe ressurser, der den viktigste ressursen er kunden. Innenfor dette perspektivet er organisasjoner i stor grad ubevegelige og sliter med å endre seg. Dette kan føre til at de som ikke greier å tilpasse seg markedet kan gå konkurs, og dermed tillater at nye organisasjoner kommer til (Jacobsen, 2018, s.39). En del av denne drivkraften handler også om legitimitet. Det er en viss felles forståelse i markedet for hva som er beste praksis, og de organisasjonene som møter denne vil få mest støtte i omgivelsene. Dette blir dermed også en drivkraft mot et homogent marked.

2.2.1.2 Planlagt endring

Denne typologien kjennetegnes ved at endringen er *intensjonal*. Det betyr at endringen gjøres med en hensikt og noen bakenforliggende mål (Jacobsen, 2018, s.32). Endringen bygger på noen personers subjektive oppfatninger. Disse personene kalles for *endringsagenter* (Jacobsen, 2018, s.47). Endringsagentene fanger opp signaler i markedet, og tolker deretter hvilken betydning de har for organisasjonen. Deretter må endringsagentene bestemme seg for hvordan de skal håndtere mulighetene eller truslene som viser seg. Disse signalene presenterer seg ulikt for forskjellige personer. De kan også oppfattes med ulik styrke og klarhet, basert på hvor dramatiske konsekvensene oppleves og hvor klare signalene er (Jacobsen, 2018, s. 46-54). Dette er av betydning for hvilken motstand eller oppslutning endringsagenten(e) vil møte. Endring og motstand presenterer vi grundigere i delkapittel 2.3.2.

2.2.2 Endringskontekst

Endringskontekst er der endringen finner sted, og vi skiller mellom *indre* og *ytre* kontekst. Indre kontekst handler om forhold innad i organisasjonen, mens ytre kontekst handler om forhold i omgivelsene (Jacobsen, 2018, s.87-112). Det er relevant å forstå konteksten til Nordås Sko ettersom dette vil kunne påvirke hvordan endring kan foregå og hvordan den forstås i organisasjonen. Blant annet Kotter (2012) har forsket på hvorfor noen organisasjoner lykkes med endringsprosesser, mens andre mislykkes. En viktig faktor er å forstå konteksten til endringen (Jacobsen, 2018, s.87).

2.2.2.1 Indre kontekst

Teknologi, strategi, struktur, størrelse og alder, historie, ressurser og kultur er viktige faktorer for den indre konteksten. Når det kommer til teknologiske investeringer organisasjonen har gjort, vil det være vanskeligere å gjøre endringer dersom disse kostnadene er høye (Jacobsen, 2018, s.89). Dersom organisasjonen har investert mye ressurser i form av tid og penger i en strategi, kan det være vanskelig å omstille seg (Jacobsen, 2018, s.91). Vi forventer å finne en sterk *stivhengighet* i datamaterialet om Nordås Sko. Dette fordi vi før datainnsamlingen vet at Nordås Sko tidligere har gjort dyre investeringer i sentrallager og butikklokaler. Stivhengighet kan defineres som at «et valg låser organisasjonen i et spor, og lukker den ute fra andre mulige spor» (Jacobsen, 2018, s.96).

Når det gjelder struktur tyder forskningen på en sammenheng mellom struktur og organisasjonens evne til å endre seg (Mintzberg, 1979). Organisk strukturerte organisasjoner har lettere for å endre seg enn mer byråkratiske organisasjonsformer. Den største forskjellen er at roller og arbeidsoppgaver er mindre definert i en organisk struktur, og at strukturen er flatere (Mintzberg, 1979).

Størrelse og alder kan ha betydning for kompleksiteten av endringsprosessen. Med dette mener vi at det er mer omfattende å endre større organisasjoner (Mintzberg, 1979). Samtidig kan størrelse ha betydning for hvilke ressurser organisasjonen har til å gjennomføre endringer, og dermed gjøre endringer mulig. Alder kan på sin side ha betydning for hvor sterkt implementert rutiner er i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s.95). En endring i sterkt implementerte rutiner kan være en faktor som *kan* føre til motstand til endring blant ansatte dersom det er knyttet stor betydning til disse rutinene. Motstand er noe vi presenterer nærmere i delkapittel 2.3.2. Nordås Sko er en gammel bedrift og har vært relativt stor i størrelse, vi antar derfor å gjøre funn på at alder og størrelse har spilt inn på endringsevnen.

Endringer kan også være kostbare i form av at det må etableres egne team for å jobbe med endringen. Slakk kan dermed gi organisasjonen det overskuddet som trengs for å gjennomføre endring. På den andre siden kan slakk føre til redusert opplevd behov for endring blant de ansatte (Jacobsen, 2018, s. 98). Slakk kan defineres som «differansen

mellom de ressursene en organisasjon trenger for å produsere en vare eller en tjeneste på et gitt tidspunkt, og de ressursene den faktisk bruker på denne produksjonen» (Jacobsen, 2018, s.98). Slakk kan altså både ha en positiv og negativ effekt på endringsevnen til organisasjonen. Kultur har også betydning for utførelsen av endring, en sterk og enhetlig kultur kan motvirke endring (Jacobsen, 2018, s.101).

2.2.2.2 Ytre kontekst

Den ytre konteksten blir til en viss grad bestemt av hvilket felt organisasjonen opererer innenfor. Kunder, samarbeidspartnere, konkurrenter og regulerende organer kan alle ha innvirkning på endringer i organisasjonen. Grad av *stabilitet* kan påvirke incentivene i markedet, og endringsprosessen ellers (Jacobsen, 2018, s. 104). Graden av stabilitet er klassifisert av Thompson (1967) langs to dimensjoner: kompleksitet og stabilitet. Kompleksiteten går på mangfoldet i omgivelsene og omfatter de fire punktene nevnt over. Stabiliteten går på hvor forutsigbare disse omgivelsene er. Kompleksiteten har mindre å bety for endringen, mens stabiliteten har mest å si. En organisasjon kan befinne seg i turbulente omgivelser og konkurransen kan endre seg raskt, kundens preferanser skifter ofte, og ulike samarbeidsorganisasjoner med andre organisasjoner er ustabile og vanskelige å planlegge og å forutsi (Jacobsen, 2018, s. 105).

2.3 Hvordan ble endringene utført av ledelsen, og hvordan ble det opplevd av de ansatte?

2.3.1 Innovasjon

Som følge av endringer i markedet har Nordås Sko prøvd mye nytt og drevet mye med innovasjon. Det vil derfor være aktuelt for oppgaven å diskutere hva som er god innovasjonsledelse, og om Nordås Sko har vært flink på dette.

Innovasjon er helt nødvendig for å overleve på lang sikt (Aasen og Amundsen, 2017, s. 203). En sentral utfordring ved innovasjonsledelse er at de færreste organisasjoner har mulighet til å bare fokusere på innovasjon. Det vil alltid være et samtidig behov for å håndtere daglig drift og krav til produksjons- og kostnadseffektivisering. Ledelse av innovasjon er derfor en balanseøvelse mellom lønnsomhet på kort og lang sikt (Aasen og Amundsen, 2017, s. 203). Dette er noe ledelsen i Nordås Sko må tenke gjennom fordi de må ha omsetning på kort sikt

slik at de kan overleve, samtidig som at de lager innovative løsninger som gir de varige konkurransefortrinn på lang sikt.

Ifølge Moore (2005,) er det tre typer innovasjonsstrategier å velge mellom, mens alle andre tilnærminger vil være bortkastet. Den første strategien er differensiering, som innebærer å gjøre et produkt eller en tjeneste mer attraktiv for kunden ved å tilføre kvaliteter som gjør at det eller den skiller seg fra konkurrerende tilbud (Aasen og Amundsen, 2017, s. 218). Den andre innovasjonsstrategien er nøytralisering, som innebærer at man utvikler et produkt eller en tjeneste kunden vil oppfatte som like attraktiv som det alternativet som allerede finnes på markedet (Aasen og Amundsen, 2017, s. 218). Den siste innovasjonsstrategien er kostnadsreduksjon, som innebærer at man øker marginene for et produkt eller en tjeneste gjennom å redusere produksjonskostnadene (Aasen og Amundsen, 2017, s. 119). Vi skal i analysedelen analysere hvilken innovasjonsstrategi Nordås Sko bruker, og hvordan dette har fungert for bedriften.

2.3.2 Endringsstrategier

For å møte endringene i markedet har Nordås Sko vært nødt til å gjøre endringer innad i bedriften. Det er derfor aktuelt å redegjøre for teorier om endringsstrategier ettersom endring er noe som man antar kan styres til en viss grad (Jacobsen, 2018, s. 145). For at en planlagt endring skal gjennomføres og være suksessfull er det essensielt å velge riktig endringsstrategi. Det fins to strategier som vi hovedsakelig skiller mellom; *strategi E* og *strategi O*. Vi skal nå redegjøre for disse to strategiene for å ha et godt grunnlag for å analysere Nordås Sko sin endringsstrategi.

Strategi E står for det engelske ordet economic, altså en økonomisk endring. Denne strategien baserer seg på at man ønsker å skape økonomisk vinning og fokuset er på formelle strukturer og systemer (Jacobsen, 2018, s.147). Strategi O står for organisatorisk endring og baserer seg på at man skal utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de er i stand til å kunne iverksette strategier på egenhånd og lære fra endringstiltakene (Jacobsen, 2018, s.147).

Strategi E fokuserer først og fremst på hvilke resultater som kan måles av endringen (Jacobsen, 2018, s. 148). Som regel gjelder dette kvantitative resultater målt i tall, altså profitten av endringen. Det innebærer at en endring bare iverksettes dersom det er

indikatorer som tyder på at den økonomiske situasjonen er i ferd med å forverres. Strategi O derimot er en strategi der de menneskelige ressursene og de sosiale prosessene som er nødvendig endres, for at organisasjonen skal oppnå gode resultater (Jacobsen, 2018, s. 161). På grunnlag av dette så vil endringen i strategi E påvirke de formelle elementene som teknologi, struktur, strategi og systemer, mens i strategi O vil det være knyttet til de uformelle elementene som menneskene, maktforholdene og kulturen i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s.152 og 166).

Den formelle ledelsens rolle er naturligvis viktig i begge typer endringsstrategier. I strategi E er det ledelsen som styrer endringen frem, ettersom det er de som har best informasjonstilgang og helhetsperspektiv på organisasjonen. I tillegg er det kun toppledelsen som har myndighet til å kunne tvinge gjennom endringer dersom de møter motstand (Jacobsen, 2018, s. 150-151). Toppledelsens rolle er mindre kommanderende og mer støttende og delegerende i strategi O. Her legger ledelsen vekt på å skape engasjement og villighet hos de ansatte for endringen (Jacobsen, 2018, s. 164). På bakgrunn av dette kan strategi E oppleves som å ha et negativt menneskesyn, mens strategi O sees på som en mer positiv strategi (Jacobsen, 2018, s. 175).

Videre ser vi også forskjeller når det kommer til planleggingen av endringsstrategienes gjennomførelse. Planleggingen i strategi E er formell og sekvensiell der man lager detaljerte planer som inneholder tidsrammer, delmål, resultater og ressursbruk for å kunne måle hvordan iverksettingsprosessen går (Jacobsen, 2018, s.156). På den andre siden kjennetegnes planleggingen i strategi O av å være inkrementell og eksperimenterende. Dette innebærer at det er en ikke-lineær prosess hvor det er en serie av sammenvevde delbeslutninger som henger sammen med andre beslutninger, i andre deler av organisasjonen.

For å lykkes med en endringsprosess krever det at partene er motiverte og engasjerte i gjennomførelsen av endringen. I tråd med den resultatbaserte målsettingen, står finansielle belønninger sentralt i å motivere de nødvendige partene innenfor strategi E (Jacobsen, 2018, s. 157). Strategi O tar grunnlag i Herzberg (1968) sin teori om at penger bare er en hygienefaktor og at den ordentlige motivasjonen kommer fra de indre drivkreftene. I henhold til dette vil en følelsesmessig tilknytning gjøre at de ansatte deltar mer proaktivt i

gjennomførelsen av endringen, enn om de ble truet av at de ikke fikk belønning dersom de ikke støttet den (Jacobsen, 2018, s. 157).

2.3.3 Motstand og oppslutning

Som følge av hvilken strategi lederen i Nordås Sko har valgt, er det naturlig at det har blitt møtt med motstand eller oppslutning. For å kunne kartlegge de ansatte sin reaksjon på endringen har vi derfor inkludert teori om oppslutning og motstand. For de fleste endringsagenter vil det være reaksjonene fra menneskene som faktisk skal endre seg, som oppleves som det mest utfordrende, spesielt hvis reaksjonene er negative til endringen (Jacobsen, 2018, s. 124-125).

Oppslutning om endring kan deles inn i tre nivåer. Det første nivået er *nødvendighetsoppslutning*, som er den svakeste formen for oppslutning. Da slutter man opp om endring fordi man ikke har noe valg, og fordi motstand blir sett på som for risikabelt. Det neste nivået er *normativ oppslutning*. Her slutter man opp om endringen fordi man føler at man bør gjøre det. Man har en opplevelse av at organisasjonen har gjort så mye for en tidligere at det er en forpliktelse å støtte endringen. Den sterkeste formen for oppslutning finner man på nivå 3, og kalles *affektiv oppslutning*. Her slutter man opp om endringen fordi man tror at endringen er god og nødvendig. Man har en positiv opplevelse av endringen, og tror at den vil løse problemer (Jacobsen, 2018, s. 126).

Også motstand til endring kan deles inn i ulike nivåer. Nivå 1 representerer en relativt mild, men ofte vanlig form for motstand som kjennetegnes ved fravær av positive eller negative følelser og manglende interesse. På nivå 2 blir motstanden noe mer synlig, spesielt fordi man begynner å ytre kritiske holdninger til poenget med endringer, og man begynner å sette spørsmålstejn ved behovet for endring. På nivå 3 blir motstanden enda mer tydelig, og man ytrer seg med kraftig kritikk av endringsforsøket, gjerne også utenfor organisasjonen i form av f.eks. media. Det siste nivået omhandler at personene som endringen berører, aktivt utøver en form for motstand der det ikke lenger er nok å understreke og hevde motstridende synspunkter til dem som forsøker å gjennomføre endring. Her blir det like sentralt å forsøke å undergrave argumentene som benyttes for å få igjennom endring (Jacobsen, 2018, s. 127-128).

I tillegg til å forstå hvilken grad av motstand det har vært i Nordås Sko, må vi også redegjøre for årsaker til oppslutning og motstand. Jacobsen (2018) lister opp 10 årsaker til oppslutning og motstand, men vi har valgt å fokusere på de vi oppfatter som mest aktuelle for Nordås Sko.

Den første årsaken er faglig enighet og uenighet. Dette handler om at det er enighet om at endringen er viktig å gjennomføre, og at selve løsningen som er valgt virker riktig (Jacobsen, 2018, s. 130). En annen årsak til oppslutning og motstand er tap av identitet.

Organisasjonsendringer er ofte knyttet til at mennesker må endre arbeidsoppgaver, samtidig som mange også må bytte kontor eller begynne å arbeide i andre bygninger. Både oppgaver og det fysiske rommet man befinner seg i, knytter man identiteten sin til.

Endringer ved organisasjonen kan oppfattes som en trussel mot denne identiteten, som igjen kan skape motstand (Jacobsen, 2018, s. 133).

Videre kan ekstraarbeid være en årsak til oppslutning og motstand. Hvis endringen krever mer arbeid kan det bli for mye for enkelte, og møtes derfor ofte med motstand (Jacobsen, 2018, s. 134). En annen årsak til oppslutning og motstand er sosiale relasjoner. Hvis endringen fører til tap av positive sosiale relasjoner, kan det være en viktig kilde til motstand. Dette skyldes at man må lære å jobbe med nye mennesker og at man mister den sosiale tilhørigheten (Jacobsen, 2018, s. 134). Den siste relevante årsaken til oppslutning og motstand er endrede maktforhold. Makt betegner «enhver sjanse til å gjennomføre sin vilje innenfor en sosial relasjon, også på tross av motstand, uansett hva denne sjansen beror på» (Weber, 1947). Endringer som fører til en positiv endring i en person sitt maktposisjon kan føre til oppslutning, mens hvis det motsatte skjer vil det ofte medføre motstand (Jacobsen, 2018, s. 136).

2.3.4 Endringsledelse

Ledelse er svært viktig i endringsprosesser ettersom endringer ofte medfører brudd med det etablerte (Jacobsen, 2018, s. 178). Dermed er ledelsens formelle myndighet essensiell for å kunne styre bedriften inn i den nye hverdagen, og for å motvirke motstanden og skape oppslutning blant de ansatte. Vi har derfor inkludert teori om endringsledelse for å kunne kartlegge hvordan lederen i Nordås Sko har gjennomført endringene.

Det er derimot ikke slik at endringsledelse er nødt til å utøves av den formelle ledelsen. Endringsledelse er aktiviteter som utføres av endringsagenter, og disse kan ha andre posisjoner i bedriften enn lederposisjoner (Jacobsen, 2018, s. 177).

Det er uunngåelig at endringsprosesser møter på både drivkrefter og motkrefter. Mens drivkrefter er faktorer som påskynder endring, så er motkrefter faktorer som jobber for å opprettholde stabilitet (Jacobsen, 2018, s. 178-179). Dermed er endringsagentenes oppgave å enten forsterke drivkreftene eller redusere motkreftene. Dette kan gjøres gjennom tre steg som skissert av Lewins endringsmodell (1997): opptining, bevegelse og nedfrysing. Endringsledelse vektlegger de to første stegene, ettersom ledelse er viktig før selve endringsprosessen starter og i selve endringsprosessen. Nedfrysing, som er siste steg, innebærer at endringen institusjonaliseres i bedriften og er avhengig av tid og forarbeidet i de to første stegene.

Opptining går først og fremst ut på å skape endringsvilje blant bedriftens medlemmer (Jacobsen, 2018, s. 180). Dette er et svært viktig steg ettersom det er de ansatte som skal endre sin atferd og ta imot endringen, dersom den skal lykkes. For å skape oppslutning gjelder det at de ansatte i bedriften opplever at endringen er *viktig, riktig og god*.

Viktig er koblet til hvor god de ansatte mener dagens situasjon er, og hva utfallet blir om det ikke skjer endring (Jacobsen, 2018, s. 181-182). Oppfatningen av viktighet kan variere fra at de mener at endringen er unødvendig, til at de føler at de er i en krisetilstand der de kan gå konkurs eller bli nedlagt om de ikke gjør endringer. Endringslederens mål må dermed være å skape opplevelsen av viktighet på nivå med krisetilstanden.

Riktig er knyttet til opplevelsen av at endringen faktisk løser problemet de står ovenfor (Jacobsen, 2018, s. 181). Sammenhengen mellom endringen og resultatet må dermed virke overbevisende for de ansatte. Dersom sammenhengen mellom endring og resultat fremstår som tvetydig vil ledelsen stå ovenfor en stor utfordring når det kommer til å overbevise og skape oppslutning.

God innebærer at man overbeviser om at endringen medfører en forbedring av dagens situasjon (Jacobsen, 2018, s. 182). Dette er en krevende oppgave for ledelsen ettersom det varierer fra person til person hva som oppleves som godt. Det som er godt for bedriften er

ikke nødvendigvis godt for den enkelte. Ledelsen må derfor skape et bilde av den fremtidige tilstanden slik at den oppleves som noe de ansatte kan tro på, stole på vil skje, og at den vil være god for dem.

Gjennomføring av endring går ut på å få mennesker til å endre sin atferd, måten de handler og samhandler på (Jacobsen, 2018, s. 194). Dette dreier seg om hvordan endringslederen anvender makten, og ulike situasjoner krever naturligvis ulike typer makt.

Det er logisk å forenkle det slik at de sentrale aktørene enten støtter endringsinitiativet eller at de motsetter seg det, enten passivt eller aktivt. I førstnevnte situasjon vil det være hensiktsmessig med lederstil O, som har likhetstrekk med endringsstrategi O (Jacobsen, 2018, s. 195). Dette innebærer at lederen legger til rette for at endringen blir muliggjort, relevante hindringer fjernes, og de ansatte får tid og ressurser til å gjennomføre endringen. I den andre situasjonen derimot, der man møter motstand, vil man bruke lederstil E. Her er man opptatt av å skape en solid plattform for å kunne møte og overvinne motstanden når den kommer. Forenklet så kjennetegnes lederstil O som å være demokratisk, menneskeorientert, relasjonsorientert og støttende, mens lederstil E er autoritær, delegerende og oppgaveorientert. Disse to strategiene representerer derimot idealmodeller som ikke vil gjenspeiles i virkeligheten (Jacobsen, 2018, s. 218). I virkeligheten vil endringsledelsesstrategier ha elementer av begge disse to idealmodellene, hvilket omtales som hybridstrategier.

3.0 Metode

3.1 Vitenskapelig metode

Metode er en planmessig framgangsmåte for å nå et bestemt mål. Vitenskapelige metoder er et sett av retningslinjer som skal sikre at vitenskapelig virksomhet er faglig forsvarlig.

Målet er da å bygge opp kunnskap om bestemte fenomener og å utvikle en teoretisk forståelse av denne kunnskapen (Grønmo, 2017, s. 41). Det finnes ulike syn på hvordan dette skal gjøres. Vi skal nå diskutere noen perspektiver om dette, og beskrive hvilket syn denne oppgaven er forankret i.

Et perspektiv på vitenskapelig metode er positivisme. Dette perspektivet handler om at vitenskapelig kunnskap bygges opp gjennom systematiske undersøkelser av faktisk eksisterende empiriske fenomener i samfunnet (Grønmo, 2017, s. 21). Det forutsettes at disse fenomenene finnes som observerbare objektive forhold, og at de ikke blir påvirket av at de observeres og undersøkes. Til grunn for denne vitenskapsforståelsen ligger en oppfatning av at det er mulig å etablere et absolutt skille mellom fakta og verdier, og at samfunnsvitenskapelige undersøkelser av sosiale fakta er uavhengig av så vel forskernes som andres vurderinger av disse fakta (Grønmo, 2017, s. 21).

Positivismen har blitt kritisert blant annet for at samfunnsforholdene nødvendigvis ikke kan betraktes som objektivt observerbare fakta, men at menneskene i samfunnet er selvstendige subjekter som innenfor visse rammer velger hvordan de vil handle og samhandle (Grønmo, 2017, s. 21-22). Kritikerne av positivisme hevder altså at det ikke er mulig å operere med et absolutt skille mellom fakta og verdier i samfunnsvitenskapen slik som positivismen hevder (Grønmo, 2017, s. 28).

Selv om forholdet mellom fakta og verdier i samfunnsvitenskapen er komplisert, er det likevel mulig å skissere noen enkle, men likevel grunnleggende prinsipper for samfunnsvitenskapelig virksomhet (Grønmo, 2017, s. 30). Det første prinsippet er at samfunnsvitenskapen bygger på sannhet som en overordnet verdi. Dette er et ontologisk prinsipp. Samfunnsforskerne bestreber seg på at den informasjonen de baserer sine analyser på, og den kunnskapen de etablerer på basis av sine analyser, skal være mest mulig sann (Grønmo, 2017, s. 30).

Det andre prinsippet for samfunnsvitenskapelig virksomhet er at oppfatninger av sannhet i samfunnsvitenskapen er teoretiske, metodologiske og kontekstuellet forankret. Dette er et epistemologisk prinsipp. Hvilken informasjon samfunnsforskerne skaffer til veie om de samfunnsforholdene som studeres, og hvilken kunnskap forskerne etablerer om disse forholdene, avhenger ikke bare av hvordan disse samfunnsforholdene egentlig er. Det kan også henge sammen med den spesielle synsvinkelen forskerne anlegger i sin betraktning av forholdene (Grønmo, 2017, s. 31).

Det tredje prinsippet for samfunnsvitenskapelig virksomhet er at vurderinger av sannhet i samfunnsvitenskapen bygger på rasjonelle og logiske kriterier. Dette er et metodologisk

prinsipp. Når sannheten skal være gjenstand for løpende revurdering, basert på nye undersøkelser og kritisk drøfting, er det nødvendig å ha klare kriterier for slike vurderinger. Det må da finnes en felles forståelse av hvordan en undersøger om noe er sant, hvordan en avgjør hva som er sannhet, og hvordan en drøfter slike spørsmål. Rasjonalitet og logikk er i denne forbindelse overordnede verdier for samfunnsvitenskapen (Grønmo, 2017, s. 31).

Vi måtte ta et valg om hvilken tilnærming vi skulle ha i denne oppgaven. Siden vi skulle gjennomføre intervjuer og opparbeide oss meninger om hvordan bedriften vi undersøkte fungerte, kan man si at vi ikke har hatt et positivistisk perspektiv. Vi har derimot hatt et positivismekritisk syn, fordi vi mener at vi ikke kan etablere et absolutt skille mellom fakta og verdier. Vi valgte derfor å sette fokus på og jobbe etter de tre grunnleggende prinsippene for samfunnsvitenskapelig virksomhet i denne oppgaven.

3.2 Forskningsdesign

For å gi en beskrivelse av hvordan analyseprosessen skal besvare problemstillingen måtte vi velge hvilket forskningsdesign vi skulle benytte oss av. Valget av design baserte seg på hvor mye kunnskap vi hadde på området, og hvilke ambisjoner vi hadde med å analysere og forklare sammenhenger (Gripsrud et al., 2018, s. 47). Endringsledelse er et bredt emne, og vi hadde lite forkunnskaper om hvordan Nordås Sko har utøvd ledelse i praksis. Det eksisterer en rekke teoretiske perspektiver som kan bistå oss i å forstå og forklare det empiriske datamaterialet, vi har sentrert oss primært rundt Jacobsen (2018) og Aasen og Amundsen (2017). Ved å gjennomføre en gjennomgang av relevant teori før selve datainnsamlingen startet, valgte vi å utforme et eksplorativt forskningsdesign da vi var overbevist om at dette kunne hjelpe oss til å kartlegge og identifisere faktorer som kunne belyse vår reiste problemstilling (Yin, 2014).

3.3 Valg av metode

Basert på vår valgte problemstilling vil en kvalitativ metode være mest hensiktsmessig. En kvalitativ tilnærming tar hovedsakelig utgangspunkt i data som framstilles som tekst, i motsetning til kvantitativ som baserer seg på tall (Grønmo, 2017, s.138). Kvantitative data gir grunnlag for å forklare, mens med kvalitative data søker man å forstå. Ettersom vi besatt lite kunnskap akkurat på dette området, ønsket vi med vår studie å bidra til forskningsfeltet ved å forstå og innhente mer kunnskap om hvordan ledelse fungerer i et turbulent marked.

En kvalitativ tilnærming ga oss derfor større mulighet til å ta et dypdykk i dette temaet og samle inn detaljert og nyansert informasjon. Temaet tar vi for oss ved å undersøke ett case av et større fenomen (Grønmo, s.105). Casebedriften vår er Nordås Sko, mens fenomenet vi velger å studere er hvordan en liten bedrift håndterer markedsendringer.

Måten vi har samlet inn vår primærdata på er ved bruk av semistrukturerte dybdeintervjuer. En slik metode omfatter at man stiller spørsmål til respondenter om temaet som skal studeres, og det er deres svar som utgjør datagrunnlaget for studien (Grønmo, 2017, s.167). Dette mente vi var den mest naturlige måten å få et godt datagrunnlag i henhold til vår valgte problemstilling. Gjennom å intervjuer et utvalg fra Nordås Sko får vi inngående informasjon og refleksjoner rundt hvordan Nordås Sko i praksis har håndtert endringene i markedet.

Dybdeintervjuer kan utføres med flere personer samtidig, men vi valgte å intervjuer en person om gangen (Grønmo, 2017, s.167). På denne måten sto hver enkelt respondent fritt til å snakke og reflektere rundt spørsmålene, uten å bli påvirket av andre respondents svar.

3.3.1 Sterke og svake sider med dybdeintervju

Den største styrken med dybdeintervjuer er at det tillater oss å få utdypende informasjon fra respondenter. Ved å stille åpne spørsmål om temaet og være fleksibel med intervjuguiden, forhindrer man at det blir satt begrensninger på informasjonen som respondenten deler (Grønmo, 2017, s.171). Dette tillater at informasjonsinnhenting blir naturlig, slik at respondentene står fritt til å berette om forhold som vi som forskere ikke hadde sett for oss. Datainnsamlingen kan da ta studie i uventede retninger og man lar problemstillingen styre, istedenfor at egne antakelser dirigerer veien oppgaven skal ta. Det er derimot viktig at man håndterer det dersom pratsomme respondenter overtar styringen og fører intervjuet på irrelevante spor (Grønmo, 2017, s.171).

En svakhet ved kvalitative intervjuer er å prøve å balansere prinsippet om tilgjengelighet og sammenliknbarhet (Grønmo, 2017, s. 227). Hver enkelt respondent bør behandles ut fra sin egenart, spesielt ved heterogene grupper, slik at spørsmålene er tilgjengelig for dem.

Dersom vi ikke treffer med dette eller ikke tar hensyn til det i det hele tatt, kan spørsmålene være u hensiktsmessig og vanskelig for respondenten å svare på. Vi gjorde derfor relevant

arbeid på forhånd med å forsøke å kartlegge de ulike respondentenes roller i bedriften og utarbeidet to forskjellige intervjuguider basert på dette. Vi kom frem til at det mest hensiktsmessige var å ha en egen intervjuguide (vedlegg 2) til kun lederen, og en egen for de andre respondentene (vedlegg 3).

Det er naturlig at det vil oppstå enkelte feilkilder i vårt eget arbeid med datainnsamlingen, som følgelig vil svekke datamaterialets kvalitet. En potensiell feilkilde er vår mangel på erfaring når det kommer til slik datainnsamling. Vi forsøkte å kompensere for dette ved å gjøre et grundig arbeid, konsultere med veileder og bruke vesentlig tid på et godt forarbeid. Det var spesielt viktig for oss å skape et godt utgangspunkt med intervjuguiden vår, og la derfor mye arbeid i dette.

En utfordring for oss var også selve utførelsen av intervjuene, der kommunikasjonen mellom forsker og respondent må fungere optimalt (Grønmo, 2017, s.172). Hvis ikke risikerer man at respondenten misforstår hva slags informasjon man er ute etter, og/eller at forskeren feiltolker den informasjonen som respondenten gir. Dette kan resultere i at relevant informasjon som respondenten innehar uteblir fra datainnsamlingen, og det vil også svekke datamaterialets kvalitet.

Det er også potensielle feilkilder som knytter seg til trekk ved respondenten (Grønmo, 2017, s.173). Det mest typiske her er at deres erindringsfeil eller selvpresentasjon påvirker svarene deres. De kan f.eks. gi feilinformasjon grunnet dårlig hukommelse eller fordi de har fortrenget deler av virkeligheten. Respondentene kan også gi feilaktige opplysninger for å skape et bedre bilde av seg selv. Ved å ha et utvalg på fem respondenter og sammenligne deres svar håper vi på å få luket unna feilaktig informasjon som følge av dette, og dermed få skapt et virkelig bilde av forholdene.

3.4 Rekruttering

Vi hadde før jul avtale med en annen bedrift om å skrive om dem, men de trakk seg 8.mars da vi allerede var kommet godt i gang med prosjektet. Vi måtte derfor gjøre en krevende helomvending for å finne en ny bedrift, problemstilling og teorigrunnlag. Vi kom deretter frem til at det kunne være gunstig å undersøke en mindre bedrift, slik at det ble enklere å skaffe oss en helhetlig oversikt på den tiden vi hadde til rådighet. I tillegg var det essensielt for oss å finne en bedrift der vi var trygge på å få et godt samarbeid. Valget vårt falt på

Nordås Sko, fordi vi allerede hadde en døråpner der i form av sjefen. Han ble da naturligvis vår hovedkontakt. Vi observerte tidlig at Nordås Sko opererte i et marked som hadde gjennomgått store endringer. Dette var tematikk som vi hadde gode teoretiske forkunnskaper om gjennom fordypningen vår i ledelse. Vi anså dermed endring og endringsledelse som fruktbar tematikk å forske videre på.

Basert på den reiste problemstillingen og dens forskningsspørsmål, syntes vi det var interessant å rekruttere utvalg på to nivåer. Det ene analytiske nivået er ledelsen, som i denne bedriften bare var en person. Det andre nivået er de ansatte som arbeider «på gulvet». Bakgrunnen for dette er å undersøke om det er forskjeller i hvordan ledelsen oppfatter sin rolle i endringsprosessen, og hvordan de ansatte har oppfattet vedkommende. I utvalget med de ansatte ville vi ha respondenter som jobbet der fast, og som hadde vært ansatt lenge nok til å kjenne til endringene vi skulle undersøke. Populasjonen til studieobjektet Nordås Sko omfatter alle de som er ansatt, både på fulltid og deltidsbasis. Med hensyn til plass og tid begrenset vi oss til å bare ta for oss den ene fysiske butikken og nettbutikken. Vi så for oss fire respondenter fra dette utvalget, noe som tilsvarer alle som jobber fulltid på Nordås Sko. Dermed hadde vi en utvalgsstørrelse vi mente var troverdig. Dette vil vi utdype videre under validitet og reliabilitet.

Vi foretok en strategisk utvelgning ved selvseleksjon, hvor alle de inviterte ble med på undersøkelsen. Det vil si at utvelgningen bygget på systematiske vurderinger av hvilke enheter som ut fra teoretiske og analytiske formål var mest relevante og mest interessante (Grønmo, 2017, s. 103).

Vi har valgt å anonymisere deltakerne, og de vil derfor bli omtalt i oppgaven med respondentnummer, som vist i tabellen nedenfor:

Respondentkode	Stilling
R1	Daglig leder
R2	Butikkansatt/kontor
R3	Ansvarlig for innkjøp og nettbutikk
R4	Butikksjef

R5	Regnskapsfører
----	----------------

Tabell 2 – Oversikt over respondenter

3.5 Gjennomføring av intervju og intervjuguide

3.5.1 Intervjuguide

Vi valgte i denne studien å bruke kvalitative data, og måten dette ble gjennomført på var gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer som består av samtaler mellom oss som intervjuere og respondenter. Før intervjuene gjennomførte vi et forprosjekt for å kartlegge områder som var interessante å undersøke grundigere. Dette gjorde vi gjennom samtale med døråpner. Med forprosjektet og relevant teori som utgangspunkt utformet vi intervjuguidene (vedlegg 2 og 3). Disse guidene ga oss generelle retningslinjer slik at vi kunne styre samtalen inn på de temaene vi ville finne ut mer om. Spørsmålene vi utformet var stort sett veldig åpne slik at respondentene kunne reflektere fritt rundt de temaene vi ville vite mer om (Grønmo, s. 141, 2017)

3.5.2 Gjennomføring av intervju

Vi avtalte tid og sted med bedriften, og valget falt på en dag der flest mulig var på jobb samtidig, slik at vi kunne få intervjuet utvalget vårt på en og samme dag. Intervjuene fant sted i butikken deres, på et møterom.

Vi innledet intervjuene med en presentasjon av oss selv, en presentasjon av problemstillingen og oppgaven vår. Deretter ga vi respondentene god tid til å lese og signere vårt samtykkeskjema som er godkjent av Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Vi presenterte hvordan intervjuet ville bli gjennomført, og opplyste om at vi gjerne ville ta lydopptak dersom det var greit for respondenten. Respondenten fikk deretter muligheten til å stille de spørsmål dersom noe var uklart. Så begynte vi med lederen og anvendte intervjuguide 1 (vedlegg 2) som ble beregnet for lederen. Vi stilte spørsmålene vi hadde utarbeidet på forhånd, og la til tilleggs spørsmål hvor det ble naturlig og hvor vi ville undersøke mer. Dette førte til en god intervju prosess hvor respondent 1 fikk anledning til å fritt drøfte de spørsmålene vi hadde rundt de forskjellige temaene. Etter intervjuet med lederen, var det over på neste utvalg, de ansatte. Dette foregikk på samme måte som hos respondent 1. Forskjellen denne gangen var at vi tok utgangspunkt i intervjuguide 2 (Vedlegg 3) som var utarbeidet med tanke på de ansatte. Her fikk vi også mye god empiri vi

følte var relevant for vår case. For å kunne sortere empirien til data transkriberte vi først lydopptakene til tekst.

3.6 Kvalitet

For at analyseresultatene vi kommer frem til skal være holdbare og bidra til ny forståelse av problemstillingen forutsetter dette at datamaterialet har en tilfredsstillende *kvalitet*.

Kvaliteten til datamaterialet avhenger av hvor velegnet datamaterialet er for å belyse problemstillingen (Grønmo, 2017, s.237). Vi måtte derfor vurdere hvor velegnet datamaterialet som ble samles inn var for å besvare problemstillingen: «Hvordan har en liten bedrift håndtert endringer i skobransjen?». For å vurdere kvaliteten bruker vi *reliabilitet* og *validitet* som sammenfatter de viktigste kriteriene for kvalitet (Grønmo, 2017, s.239).

3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet kan defineres som: «Graden av samsvar mellom ulike innsamlinger av data om samme fenomen basert på samme undersøkelsesopplegg» (Grønmo, 2017, s.242). I denne oppgaven har vi som nevnt prøvd å skape en god kommunikasjonssituasjon ved å gjennomføre intervjuene i bedriften sine lokaler. Dette har vi gjort for at respondentene ikke skulle være redd for å gi så ærlige svar som mulig. På denne måten har vi prøvd å sikre best mulig *stabilitet* i dataene. Stabilitet «referer til graden av samsvar mellom data om samme undersøkelsesopplegg på ulike tidspunkt (Grønmo, 2017, s.242) For å sikre høy *ekvivalens* har vi gjennomført alle intervjuene med samme intervjuer og observatør. Ekvivalens er basert på «samsvar mellom innbyrdes uavhengige datainnsamlinger på samme tidspunkt» (Grønmo, 2017, s.243). Dette gjør at intervjusituasjonen blir mest mulig lik, samtidig som observasjoner blir tolket på samme måte.

Videre er det viktig å trekke frem at en av oss har en familierelasjon til daglig leder og eier (R1), og jobber selv i bedriften til tider. Dette er noe som kan ha vært med på å gjøre at de ansatte ikke har turt å svare helt ærlig under intervjuene. For å sikre best mulig reliabilitet valgte vi derfor at vedkommende ikke skulle være med å intervju de ansatte, eller transkribere disse intervjuene. Respondentene ble også informert om dette før intervjuene, og vi har fått inntrykk av at dette ikke har påvirket svarene. Som vi også utdyper i analysedelen er kulturen i bedriften preget av åpenhet, og empirien tyder på at de ansatte

ikke er redd for å si sin mening til sjefen. Dette er med på å styrke vår antakelse om at vedkommende sin relasjon har hatt liten, eller ingen, påvirkning på reliabiliteten.

3.6.2 Validitet

Validiteten refererer til «datamaterialets gyldighet med hensyn til de problemstillingene som skal belyses» (Grønmo, 2017, s.251). For å sikre best mulig validitet har vi som nevnt utviklet intervjuguider (vedlegg 2 og 3) på forhånd av intervjuene. En fordel med en relasjon til bedriften var at vi hadde kunnskap om hvilke forhold som var hensiktsmessig å legge fokus på. Vi brukte derfor disse kunnskapene til å formulere spørsmål som vi oppfatter som relevant for å belyse problemstillingen. På den andre siden har vi latt respondenten snakke mest mulig fritt for å gjøre intervjuet så naturlig som mulig. Dette kan ha svekket validiteten, og en viktig jobb i analysedelen har derfor vært å vurdere hvilken informasjon som var relevant for problemstillingen. Vi har også hatt en kontinuerlig diskusjon med veileder om hvor vidt materialet er godt og treffende, noe som igjen har vært med på å styrke validiteten.

3.7 Forskningsetisk omsyn

Som forskere har vi et ansvar overfor samfunnet, dette ansvaret kan oppsummeres i forskningsetiske normer. Grønmo (2017) trekker frem 7 normer: offentlighet, organisert skepsis, uavhengighet, universalisme, originalitet, ydmykhet og redelighet.

Når det kommer til offentlighet har vi gitt respondentene fullt innsyn i oppgaven, samtidig som vi har fått tillatelse fra bedriften til å publisere oppgaven for offentligheten. Dette gjør at oppgaven vil bli publisert i HVL sitt eget arkiv for forskningsartikler, HVL Open, dersom den møter HVL sine kvalitetskrav. For å fremme organisert skepsis har vi i oppgaven beskrevet våre fremgangsmåter og lagt ved intervjuguide (vedlegg 2 og 3). Dette ligger til rette for at andre bachelorstudenter kan etterprøve resultatene og/eller bygge videre på dem. Forskingen vår har vært uavhengig i den grad at vi har stått fritt til å velge tema som vi har ansett som interessant og hensiktsmessig å forske videre på. For å styrke universalisme har vi gjennom hele oppgaven hatt fokus på å kun la oppgaven bygge på rent faglige kriterier, og ikke bli påvirket av vår sosiale bakgrunn eller personlige egenskaper. For å fremme originalitet har vi prøvd å finne et tema og vinkle dette på en måte som ikke har vært gjort tidligere. Vi har også oppgitt kilder på materiale som ikke er vårt for å hindre

plagiat. I henhold til forskeres norm om ydmykhet er det viktig å presisere at vår fagkompetanse ligger på bachelornivå med en fordypning i ledelse.

I oppgaven har vi behandlet personopplysninger, og det stilles da strenge krav til at dette skal gjøres på «en lovlige, rettferdig og åpen måte med hensyn til den registrerte» (personopplysningsloven, 2018). For å sikre at vi har etterfulgt personopplysningsloven og HVL sine retningslinjer, har vi sendt inn prosjektet til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Når det kommer til bruken av respondenter foreligger det noen egne forskningsetiske normer (Grønmo, 2018, s.33). Vi har ivaretatt disse normene ved å utforme et informasjonsskriv (vedlegg 1) før datainnsamlingen. Informasjonsskrivet beskriver prosjektets formål og opplegg. Vi har også informert om at deltakelse var frivillig og at respondentene kunne trekke seg når som helst. Videre har dataen blitt behandlet konfidensielt, og respondentene har blitt anonymisert. Respondentene har også hatt innsyn, mulighet for sletting og retting av det som ble sagt under intervjuene. Før datainnsamling har vi også utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 2 og 3). Denne ble sendt inn til NSD for å sikre at vi ikke samlet inn data som krever ytterligere tillatelse. For å sikre at informasjonen ble korrekt benyttet vi oss av lydopptak. Før vi tok i bruk lydopptak fikk vi samtykke av respondentene, og de ble informert om at lydopptakene vil bli slettet når oppgaven leveres senest 14.mai.2021.

4.0 Analyse

Vi har valgt å operasjonalisere problemstillingen vår til å besvare tre forskningsspørsmål. Dette vil vi bruke som rammeverk i vår analyse av det empiriske datamaterialet. Under delkapittelet «*Hvilke endringer har foregått i Nordås Sko?*» analyserer vi de strukturelle, kulturelle og strategiske endringene som ble gjennomført, før vi ser på hvor omfattende disse endringene var. Videre vil vi under delkapittelet «*Hvorfor har Nordås Sko gjennomført endringene?*» analysere betydningen drivkreftene og konteksten har hatt for endring. Til slutt diskuterer vi «*Hvordan ble endringene utført av ledelsen, og hvordan ble det opplevd av de ansatte?*». Her analyserer vi bruken av endringsstrategiene, innovasjonsledelse og endringsledelse.

4.1 Hvilke endringer har skjedd i Nordås Sko?

Vi tar først og fremst for oss hvilke endringer som har skjedd i Nordås Sko. Gjennom å se på innhold kan vi skissere konkret hvilke endringer som har blitt gjennomført, mens omfang gir oss en inngående beskrivelse av disse endringene. Deretter tar vi for oss om endringene har vært proaktiv eller reaktiv for å forstå tidsmomentet.

4.1.1 Innhold

Som beskrevet i teorikapittelet, kan endringens innhold deles opp i to forskjellige deler, strukturelle og kulturelle endringer. Ifølge intervjuene, har det vært både strukturelle og kulturelle endringer. De strukturelle endringene går på at Nordås Sko har lagt ned butikker for å kutte kostnader. Dette har frigitt tid til kontoransatte som nå har kommet seg oftere ut fra kontoret, og er mer involvert i butikken ved kjøp og salg. De har også utviklet en nettbutikk, som følgelig har brakt med seg nye arbeidsoppgaver for de ansatte. På spørsmål om disse endringene uttrykte noen respondenter at bedriften fremdeles er veldig lik slik den alltid har vært. R2 er blant de ansatte som opplever at arbeidsoppgavene har endret seg:

«Ja, jeg fikk egentlig nye arbeidsoppgaver [...] vi var seks butikker og mange flere ansatte. Så alt personale da med lønninger tok jo mye lenger tid, så nå går det jo mye kjappere alt sammen. [...] så nå hjelper jeg til i butikken og» (R2, 2021).

Dette indikerer at det faktisk har blitt utført strukturelle endringer i bedriften. R1 beskriver hvordan vedkommende opplevde endringene: «De var tvingende nødvendig. Det du alltid styrer etter er lønnsomhet, hvis du ikke har det kan du ikke fortsette» (R1, 2021). Dette tyder på at endringene som har skjedd har vært strategiske for å oppnå lønnsomhet, og at disse strategiske endringene har ført til strukturelle endringer. De strategiske endringene deres omfatter å satse på nettbutikk, utvide produktsortimentet sitt til å inkludere tekstil og å sikte seg inn på bedriftsmarkedet med tilpassede arbeidssko (R1, 2021).

Det er hensiktsmessig å tolke endringene i sammenheng, og at strukturelle og kulturelle endringer påvirker hverandre. Vi undersøkte om forflytningen fra selvstendig kontorlokale til kontorer i butikken hadde gjort dem tettere på de andre ansatte. R2 opplevde dette i stor grad:

«Ja, mye tettere. Og nå ser vi jo hva som foregår i en butikk også. [...] nå kjenner du jo det på en helt annen måte enn før. Før så snakket jeg jo med de på telefonen» (R2, 2021).

Dette kan tolkes som at kulturen i bedriften er endret etter forflytningen, og har gjort avstanden mellom ansatte på kontor til de i butikken mindre og tettere. I tillegg til dette tolker vi at det er blitt en ny holdning i forhold til arbeidsviljen. R1 opplever at endringen har hatt en positiv effekt på holdningen til jobben: «Det tror jeg har vært positivt. Du blir med på en reise videre, og er med på en endring. Så jeg tror det er positivt i seg selv» (R1, 2021). Det fremstår som at arbeidsviljen har økt, og at de ansatte er mer motivert til jobben etter endringene:

«Jeg tror egentlig at vi er kanskje mer motiverte nå, for nå vet vi at vi må kanskje kjempe litt mer. Sant, altså før så gikk nå det sånn, men nå må du på en måte jobbe for å få kunder og få salg. Tingene gjør ikke seg selv. Sant du er nødt til å «holdt på å si» jobbe for å få et salg egentlig» (R2, 2021).

Basert på R2 sin observasjon i bedriften har det altså oppstått en sterkere holdning til det å måtte jobbe hardt for å skape resultater, og å strekke seg litt lenger for hvert salg. Dette kan ansees som en endring i kulturen til bedriften.

Det er nærliggende å tro at endringsprosessen også kan ha hatt påvirkning på bedriftens holdning til nytenkning. På bakgrunn av dette stilte vi spørsmål til respondentene om det var blitt en ny holdning til nytenkning, og da svarte R2 bekreftende: «Ja, absolutt» (R2, 2021). Dette forteller oss at endringene bedriften har vært igjennom har også endret kulturen slik at det å prøve ut nye ting er mer akseptert enn før.

4.1.2 Omfang

Endringens omfang kan deles inn i *brudd* og *utvikling* (Jacobsen, 2018, s. 75). Endringene Nordås Sko har gjennomgått er en form for *utvikling*. De har måttet tilpasse seg markedet for å finne den optimale balansen mellom de interne elementene i organisasjonen og organisasjonens omgivelser. R4 opplevde endringene som følger:

«Det gikk jo gradvis. For mange år siden gikk jo det fra, altså folk gikk i butikk og handlet. Det var jo ikke bare nett, men også *bransjeglidningen*. Det at sko går over til

klesbutikkene. Ikke bare motebutikker, men også dressbutikker og herrebutikker, damebutikker. Og selvfølgelig etter hvert nettbutikker» (R4, 2021).

Vi tolker ut ifra dette utsagnet at det har skjedd en endring i forbrukermønsteret som ikke har skjedd momentant, men som har gått over tid. Dette anser vi som en utvikling.

Bransjegliding er når andre bransjer tar over en del av en annen bransje, og man får sterkere konkurranse fra aktører man ikke før anså som konkurrenter (Retailmagasinet, 2013). Som vi får informert i intervjuene har klesbutikker og sportsbutikker tatt en del av skobransjen. Dette viser til gradvise endringer i omgivelsene, i form av at forbrukermønsteret har endret seg. Dette gjør at bedriften er nødt til å endre seg for å tilpasse seg dette forbrukermønsteret. De senere årene har Nordås Sko tatt tilbake litt av konkurrentenes marked, blant annet ved å selge regntøy og andre tekstilvarer, samt vesker og bager.

Endringens omfang tar også for seg hvilken type innovasjon bedriften har vært igjennom. I tabell – 1 Produkt-/markedsmatrise kan vi plassere bedriften i flere av rutene da den har utviklet flere nye konsepter, som betyr at de har gjennomført flere innovasjoner. De har blant annet utviklet en egen nettbutikk, noe som igjen er et resultat av endringen i forbrukermønsteret som har skjedd. Nettbutikken er en måte for dem til å introdusere sitt produkt i et nytt marked og er en typisk tjenesteinnovasjon. Bedriften kan på denne måten nå ut til helt nye kunder i andre deler av landet hvor den fysiske butikken i Bergen ikke strekker til.

Ifølge intervjuene kan flere av endringene som har funnet sted forklares av/være et resultat av teknologiske fremskritt. Alle respondentene fremhever internett som en stor utfordrer for lokalbedriften: «[...] når jeg begynte også så var det jo mye mer folk i butikkene. Og det har jo dabbet av, og det er nok mye pga nettet» (R2, 2021). Nettbutikker har blomstret, og Nordås Sko har derfor tilpasset seg til å satse på nettbutikk selv. Det har utviklet seg til å bli en viktig del av deres omsetning og henvendelse til markedet. De sosiale mediene deres er også en stor del, da forbrukerne ofte går via sosiale medier til kjøp.

Flere av respondentene informerer også om at bedriften prøver å henvende seg til bedriftsmarkedet, ved å tilby arbeidssko som kan tilpasses bedriftenes behov:

«Det var jo også litt sånn, hva gjør vi nå når vi ser at det blir vanskeligere å holde omsetningen oppe. Flere aktører, større konkurranse og bransjeglidning [...] Da kom den tanken på å være mer rettet mot bedriftene, få en relasjon til bedriftene» (R1, 2021).

I følge R1 er det en nisje hvor det ikke er så mange konkurrenter, men det har mye potensiale (R1, 2021). Ettersom at de mener det ikke er så stor konkurranse ser vi på dette som at de introduserer et nytt produkt i et nytt marked. Sko i seg selv er ikke et nytt produkt, men det å tilby arbeidssko til bedriftsmarkedet ser vi på som et nytt produkt i et nytt marked for Nordås Sko. Andre bedrifter gjør dette også, så Nordås Sko har ikke introdusert et helt nytt produkt i et helt nytt marked.

Endringene Nordås Sko har vært igjennom er en form for utvikling. De har utviklet seg hele tiden mot det de tror vil være mest lønnsomt for dem. Ifølge alle respondentene er de i endring nå også: «Ja, hele tiden [...] Man må endre seg etter behovet hele tiden. Det er det som er kunsten» (R5, 2021). Dette understreker at endringen er en utvikling.

4.1.3 Proaktiv eller reaktiv

Om bedriften har hatt en proaktiv eller reaktiv tilnærming er relevant for å vite hvilken ledelsesstrategi og reaksjon fra de ansatte vi kan forvente å finne. Endringene i bedriften ble observert som: «[...]vi hadde sviktende omsetning i de fysiske butikkene [...] jeg er dessverre ikke klarsynt, det er mer sånn at man føler på det, så endrer du» (R1, 2021). Endringen har skjedd etter hendelsen (sviktende omsetning), og ikke før. De har reagert på den sviktende omsetningen, og det betyr at de har vært reaktive.

4.1.4 Oppsummering

Nordås Sko har gjort strategiske endringer for å møte et nytt forbrukermønster i markedet. De har valgt å satse på nye produkter og nye markeder, og som følge av dette har de også gjort noen strukturelle endringer. De strukturelle endringene har vært å gå fra seks til to fysiske butikker og en nettbutikk. Dette har gjort at flere av de ansatte har fått ny lokasjon, og nye arbeidsoppgaver. Disse strategiske og strukturelle endringene har også hatt innvirkning på kulturen i bedriften. Det er blitt en holdning om å jobbe hardt for å kjempe for en av de siste fysiske butikkene som gjenstår. Samtidig er det blitt en mer åpen holdning

til å prøve nye ting. Endringene bedriften har gjennomgått er en form for utvikling, og er gjort reaktivt som følge av dårlige finansielle resultater.

4.2 Hvorfor har Nordås Sko gjennomført endringene?

For å forklare hvordan Nordås Sko har håndtert endringene er det først nødvendig å forklare hvorfor de har endret seg. Vi undersøker endringens drivkrefter for å forstå hva som ligger bak valgene, og endringskonteksten for å analysere hvordan de indre og ytre forholdene legger til rette for endring.

4.2.1 Endringens drivkrefter

Som påpekt i delkapittel 2.2.1 handler naturlig utvelgelse om en kamp om kunden, der kunden ansees som en knapp ressurs. Flere av respondentene sier at de har sett en endring i hvordan kundene handler:

«Det gikk jo gradvis. For mange år siden gikk jo det fra, altså folk gikk i butikk og handlet. Det var jo ikke bare nett, men også bransjeglidningen. Det at sko går over til klesbutikkene. Ikke bare motebutikker, men også dressbutikker og herrebutikker, damebutikker. Og selvfølgelig etter hvert nettbutikker» (R4, 2021).

For å møte denne endringen i markedet har Nordås Sko trukket seg ut av sentrene. Dette uttrykkes av flere respondenter at oppleves som nødvendig for overlevelsen: «Jeg tror det var redningen for oss at vi kom oss ut av sentrum» (R4, 2021). Videre forteller R4 at: «det var dyre leier [på sentrene], og de butikkene vi har hatt igjen på slutten så er det jo R1 som har eid byggene» (R4, 2021). Dette underbygger antakelsen om at naturlig utvelgelse har vært en del av drivkreftene for endring. I intervjuene ble det også uttalt at butikkene utenfor sentrene har gjort det bedre finansielt enn de som befant seg på sentrene. Dette kan tolkes som at butikkene på sentrene har vært for dårlig tilpasset omgivelsene og har dermed «dødd ut» gjennom naturlig utvelgelse.

Planlagt endring kan ifølge Jacobsen (2018) også være en drivkraft for endring. For at endringer skal iverksettes må endringsagentene oppfatte og fortolke hvilke konsekvenser forhold i omgivelsene vil ha for bedriften (Jacobsen, 2018, s.49). «Det var ganske enkelt å se [at det var nødvendig med en endring], man følger jo med og vi hadde sviktende omsetning i de fysiske butikkene. Så det gav seg selv» (R1, 2021). Dette viser at R1 har oppfattet situasjonen og fortolket den. Det er altså en endringsagent som har hatt en subjektiv

oppfatning, og startet en endring. Det kan derfor sies at planlagt endring også har vært en drivkraft for endring. Hvor godt denne endringen har vært planlagt kommer vi tilbake til i delkapittel 4.3.

I en planlagt endring kan det også være flere endringsagenter, og vi har undersøkt om dette var tilfellet i Nordås Sko. Vi spurte derfor de ansatte om de ble involvert i fortolkningen av endringene i markedet. R5 opplevde at dette var tilfellet: «Jeg tenker det at vi blir jo involvert hele tiden. Vi diskuterer jo med lederen» (R5, 2021). Dette kan være med på å argumentere for at det har vært flere aktive endringsagenter som har tatt del i endringene som har blitt innført i Nordås Sko. På den andre siden viser datamaterialet at R1 ikke nødvendigvis tar hensyn til det de ansatte mener: «Det er jo han som bestemmer til syvende og sist» (R5, 2021). Dette er noe R3 bekrefter: «Ja, men han [R1] hører ikke på hva vi sier [ler]. Vi får lov til å si hva vi vil, men [fortsetter å le]» (R3, 2021).

Disse funnene kan være med på å argumentere for at det er R1 som alene er endringsagenten i bedriften. R1 spør de ansatte om deres fortolkninger, men det er R1 sine subjektive oppfatninger som styrer endringene. Det er dermed R1 som opptrer som hoveddrivkraften for endring, og ikke nødvendigvis en felles forståelse av situasjonen. Det at de ansatte har ulik oppfatning av endringsbehovet kan være opphav til motstand, noe vi undersøker nærmere i delkapittel 4.3.3.

4.2.2 Endringskontekst

Det kan være lettere å få til endringer i noen typer organisasjoner og omgivelser enn i andre (Jacobsen, 2018). Vi har derfor valgt å undersøke Nordås Sko sin indre- og ytre kontekst for å bedre forstå hvorfor Nordås Sko gjennomførte akkurat de endringene som ble skissert i 4.1.1. Til å begynne med kartlegger vi hvordan de ulike kontekstene var før endringen, og deretter analyserer vi hvilken betydning dette har hatt for endringsevnen til Nordås Sko.

4.2.2.1 Indre kontekst

Strategi

Tidligere har Nordås Sko satset på flere strategier:

«[...]parallelt har vi investert litt i eiendom, så vi har bygget oss en eiendomsportefølje ved siden av. Når vi har hatt litt penger i bedriften har vi

investert litt, gjerne kjøpt lokalene der vi har hatt butikker. Istedenfor å betale leie til eksterne, så har vi betalt til oss selv» (R1, 2021).

Det at Nordås Sko har satset på flere strategier gjør at de har kunnet bytte mellom dem, noe som har gjort dem mer fleksibel (Jacobsen, 2018, s.91). Dette er en stor fordel i en bransje som historisk sett har endret seg mye (R1). Fordelen med å ha flere strategier kommer også frem i intervjuet med R2:

«Vi har vel egentlig prøvd masse frem og tilbake sant, og sett hva som lykkes. Vi begynte med anbud, og vi gikk over på bedrifter og solgte bedrift sko. Også begynte vi å ta inn litt andre ting enn sko. Vi har vel egentlig prøvet og feilet litt» (R2, 2021).

På den andre siden er en fare med å satse på flere strategier slik Nordås Sko har gjort at de kan bli «stuck in the middle». Det innebærer at man ikke klarer å utnytte seg av fordelene med å satse på én strategi (Jacobsen, 2018, s.90). R3 skulle ønske bedriften konsentrerte seg om en strategi om gangen: «Vi tenker liksom kan vi ikke bare konsentrere oss om dette her og få det på stell, et halvt år hvert fall. Men det var nei da, tre dager etterpå så er det bare ... [ler]» (R3, 2021). Dette kan tyde på at Nordås Sko ikke får brukt nok tid på en strategi til å mestre denne på en god måte. Dermed får ikke bedriften realisert det fulle potensialet til strategien og blir «stuck in the middle».

Teknologi

Når det kommer til den teknologiske konteksten har vi valgt å analysere «*sunk costs*» som er investeringer Nordås Sko har gjort som ikke kan reverseres (Jacobsen, 2018, s.89).

Respondent 3 uttaler at de har investert mye i data- og kassesystemer, og påpeker at det «koster kjempe mye» (R3,2021). Videre forteller R3 at det også er mye ekstra arbeid med å legge inn varer. Nordås Sko hadde også gjort investeringer i et hovedlager på Smørås (R4, 2021). Det er naturlig å anta at Nordås Sko har brukt ressurser på opplæring av ansatte, bygget opp rutiner og kunnskap i de seks butikkene. Dette er investeringer som kan ha gjort det vanskeligere for Nordås Sko å legge om strategien, ettersom jo større investeringer man har gjort i noe, desto vanskeligere blir det å endre (Jacobsen, 2018, s.89).

Strukturell kontekst

Struktur handler om hvordan bedriften er delt inn i ulike arbeidsoppgaver, ulike avdelinger og den hierarkiske fordelingen av ansvar og beslutningsmyndighet (Jacobsen og Thorsvik,

2014, s.121). I intervjuene kom det frem at: «Før satt vi [administrasjonen] oppe på Smørås med hele lageret» (R2, 2021).

Dette viser at det var en mer geografisk spredd organisasjon tidligere, med mer avstand mellom avdelingene. Samtidig viser datamaterialet at det var et tydeligere skille mellom avdelingene og arbeidsoppgavene. Klare stillingsbeskrivelser og tydelig inndeling av avdelinger er typiske kjennetegn på det Mintzberg kaller for maskinbyråkrati (Strand, 2007, s.263). Maskinbyråkratiet muliggjør et sterkt innslag av standardprosedyrer og regler (Jacobsen, 2018, s.91). Dette gjør at det er liten mulighet for å eksperimentere og prøve nye ting. Samtidig vil det tydelige skillet mellom arbeidsoppgaver føre til mindre fleksibilitet. Dette gjør at strukturen Nordås Sko hadde før endringen kan ha vanskeliggjort endring (Jacobsen, 2018, s.91).

Kultur

Vi har få funn om hvordan kulturen var tidligere, men ettersom de ulike ansatte hadde mindre kontakt med hverandre er det trolig at kulturen var mer fragmentert før enn den er nå. En fordel med dette er at bedriften fanger opp flere impulser fra omgivelsene, og flere forskjellige meninger vil gjøre bedriften mindre fastlåst på den valgte kursen (Jacobsen, 2018, s.101).

Vi ønsket å kartlegge hvordan holdningen til endring var i Nordås Sko før endringene: «Det var R1 mer skeptisk til egentlig i begynnelsen. Å prøve andre ting» (R2, 2021). Dette kan tyde på at kulturen ikke vektla fleksibilitet og endring, noe som kan ha hatt stor betydning for endringsevnen (Jacobsen, 2018, s.101).

Historie, størrelse og alder

Nordås Sko har eksistert i snart 100 år, og er dermed en bedrift med lang historie. Lederen av Nordås Sko forteller:

«Min bestefar var [selger] for norske skofabrikker. 50-60-tallet kom jo den første store endringen, da mistet jo han sin arbeidsgiver, de norske skofabrikkene. [...] Så var man grossist en stund, og min far hadde overtatt. Den neste store strukturelle endringen var at skobutikkene gikk sammen og dannet store kjeder, og da trengte de ikke grossistene lenger [...]» (R1).

Nordås Sko er altså en bedrift med en lang historie og datamaterialet vårt viser at det er en bransje som har vært preget av store endringer lenge. Nordås Sko har også historisk sett endret seg ofte og viser lite tegn til stivhengighet. Som vi tidligere nevnte, satser Nordås Sko nå på flere produkter og markeder, hvilket tilsier at det er lite stivhengighet også i dagens situasjon. Dette kan skyldes at markedet stadig er i endring, og at Nordås Sko er i en kontinuerlig endringsprosess.

Tidligere bestod Nordås Sko av seks butikker og dette kan ha hatt en innvirkning på Nordås Sko sin evne til å endre seg ettersom store bedrifter har vanskeligere for å endre seg enn mindre (Jacobsen, 2018, s.95).

Ressursmessig kontekst

Større bedrifter har ofte mer ressurser og vi ser at dette også er tilfellet hos Nordås Sko:

«Nå vet vi at vi må kanskje kjempe litt mer. [...] før så gikk det sånn, men nå må du på en måte jobbe for å få kunder og få salg. Tingene gjør ikke seg selv. [...] du er nødt til å, [jeg] holdt på å si, jobbe for å få et salg egentlig» (R2, 2021).

Dette kan tyde på at det opplevdes som at det var mer slakk tidligere enn hva det er nå. En fordel med mye slakk er at de ansatte har mulighet for å kunne eksperimentere og prøve ut nye ting (Jacobsen, 2018, s.98). En ulempe med mye slakk er at bedriften antageligvis i mindre grad vil føle at det er nødvendig å endre seg, ettersom de føler at fremtiden er trygg. Mengden av slakk kan altså også ha spilt inn på Nordås skos sin evne og vilje til å endre seg.

4.2.2.2 Ytre kontekst

I denne delen av oppgaven analysere vi den ytre konteksten, og hvilken påvirkning den har på endringsprosessene i bedriften. Bedrifter befinner seg innenfor ulike omgivelser, som i ulik grad vil fremme eller hemme mulighetene for endring. Omgivelsene til bedriften består av ulike domener eller felt, som vi tar for oss her. Grad av stabilitet og kompleksitet i omgivelsene vil også være av betydning for endringsevne.

Kunder

Det kommer tydelig frem i intervjuene at kundenes forbruksmønster har endret seg. R4 forteller oss at endringene i markedet som ble observert var preget av mer fysisk sosial kontakt «[...] folk gikk i butikk og handlet. Det var jo ikke bare nett, men også

bransjeglieningen. [...] og selvfølgelig etter hvert nettbutikker» (R4, 2021). Det viser at bedriftens stabilitet er avhengig av kundene, og man kan ikke forvente at kundene alltid er til stede. For en bedrift som opplever at forbrukermønsteret stadig er under endring, så kan det presse dem til å endre seg.

Samarbeidspartnere

Samarbeidspartnerne til Nordås Sko omfatter blant annet deres leverandører. R3 uttrykker at skoene blir dyrere å kjøpe inn nettopp fordi de ikke kan kjøpe like store kvantum, som gjør at de gjerne ikke får lik innkjøpspris som de større konkurrentene: «[...] med tanke på innkjøp og sånn fra seks butikker til en, to butikker så mister du alt av rabatter og sånne ting, så vi er jo bare en liten fis sant i forhold til alle andre» (R3, 2021). Skoindustrien er hardt presset på pris, og når Nordås Sko ikke nødvendigvis får den samme prisen som sine konkurrenter blir marginene deres mindre, og dette påvirker naturligvis lønnsomheten deres.

En annen samarbeidspartner er bedriften som har utviklet nettbutikken (R1, 2021). Det å være en mindre bedrift gjør også større investeringer vanskelig, slik som anskaffelsen av nettbutikken. Dette fører til at endringen Nordås Sko har vært igjennom ikke nødvendigvis har vært lett å gjennomføre, da det har vært dyrt for dem.

Konkurrenter

I dybdeintervjuene informerer respondentene at netthandel og bransjegliening er to faktorer som har gjort at det har oppstått et behov for endring. Nye aktører i markedet har gitt Nordås Sko en annen plassering blant alle konkurrerende bedrifter, og har ført til økt kompleksitet. Lagunen storsenter f.eks., som er veldig tett på Nordås Skos fysiske plassering, er blitt betraktelig større. Dette har skapt nye konkurrenter ettersom storsenteret har fått flere skobutikker som følge av den utvidede plassen. Som vi har skrevet tidligere er det å selge klær et resultat av at Nordås Sko vil ta tilbake en del av det markedet.

Regulerende organer

Regulerende organer er organer utenfor bedriften som kan ha innvirkning på bedriften, eksempelvis staten eller andre offentlige organisasjoner som regulerer Nordås Sko sitt virke. R1 informerer oss om at de har deltatt i offentlige anbud hvor de har hatt anledning til å skaffe seg leverandøravtaler til offentlige bedrifter. Dette er et marked Nordås Sko de

senere årene har rettet sitt fokus mot. Anbudene er derimot sterkt regulerte konkurranser og det kreves mye arbeid når de gjennomføres. Nordås Sko prøver også å satse på det private bedriftsmarkedet, men da kunne R1 informere oss om at det var vanskelig:

«Skal det gå via et firma er vi egentlig bare en «pain in the ass», de vil ikke ha flere leverandører, de vil ikke håndtere mer. Så er det sikkert skattemyndighetene som sier du har ikke lov til å kjøpe sko til dine ansatte, det kan være tusen sånne ting. Det er i grunn den tyngste biten» (R1, 2021).

Sitatet gir uttrykk for at det også her er regulerende organer som gjør det vanskelig for Nordås Sko å komme seg inn på dette markedet.

4.2.3 Oppsummering

Alle deler av bedriften har ikke vært godt nok tilpasset det nye forbrukermønsteret. R1 har dermed fungert som endringsagent og bestemte hvordan Nordås Sko skulle møte disse endringene i omgivelsene. Når det kommer til den indre konteksten så har Nordås Sko bygd seg opp en eiendomsportefølje, noe som har gjort det lettere å håndtere endringene i markedet. Videre har Nordås Sko hatt en del «sunk costs» som kan ha gjort det vanskeligere å bytte strategi. Strukturen før endringen hadde kjennetegn av maskinbyråkrati med klart definerte roller og arbeidsoppgaver, noe som også kan ha vært et hinder for utforsking. Når det kommer til kultur tyder funnene på at den var mer fragmentert før. Det lå også til grunn en skepsis til endring som totalt sett har blitt bedre nå, men alle er ikke overbevist.

Bedriften har en lang historie som er sterkt preget av endringer og datamaterialet tyder på at det har hatt en positiv innvirkning på endringsevnen. Nordås Sko har tidligere også operert med større ressursmessig slark noe som har gitt rom for å prøve ut nye ting.

Når det kommer til den ytre konteksten så er forbrukermønsteret i stadig endring. Samtidig gjør en mindre størrelse det vanskelig for Nordås Sko å få gode avtaler med leverandører. Nordås Sko opplever også økt konkurranse som følge av bransjegliding og økt netthandel. Alle disse forholdene har hatt en betydning for hvorfor Nordås har gjort de endringene som de har gjort.

4.3 Hvordan ble endringene utført av ledelsen, og hvordan ble det opplevd av de ansatte?

I denne delen av oppgaven skal vi undersøke hvordan endringen ble utført av ledelsen. Vi vil da fokusere på innovasjon, endringsstrategi og endringsledelse. I tillegg skal vi analysere hvordan endringen ble opplevd av de ansatte, ved å sette søkelys på årsaker til oppslutning og motstand i bedriften.

4.3.1 Innovasjon

På bakgrunn av endringene i markedet har bedriften blitt nødt til å jobbe aktivt med innovasjon. For å kunne utføre dette på en bra måte er det nødvendig med god *innovasjonsledelse*. Det handler om å kunne balansere lønnsomhet på kort og lang sikt på en bra måte (Aasen og Amundsen, 2017, s. 203). På kort sikt vet vi at det ikke gikk så bra for Nordås Sko før endringene ble gjort. På spørsmål om hvor nødvendig respondentene følte at endringene var, svarte R1 slik:

«De var tvingende nødvendig. Det du alltid styrer etter er lønnsomhet, hvis du ikke har det kan du ikke fortsette. Så da må du justere når du ser at det du har ikke er godt nok. Sånn er det» (K1, 2021).

Lederen mente altså at de måtte endre seg for at bedriften skulle overleve. Dette var alle de ansatte enig i: «Ja det var jo kjempeviktig. Ellers hadde jo det knekt ryggen. Du må jo gjøre tilpasninger» (R5, 2021).

Samtidig som de endret seg for å få lønnsomhet på kort sikt, vil en god leder drive innovasjon for å overleve på lang sikt. R1 beskriver deres langsiktige perspektiv slik:

«Også var det sånn at parallelt har vi investert litt i eiendom, så vi har bygget oss en eiendomsportefølje ved siden av. Når vi har hatt litt penger i bedriften har vi investert litt, gjerne kjøpt lokalene der vi har hatt butikker. Istedenfor å betale leie til eksterne, så har vi betalt til oss selv» (R1, 2021).

Dette viser at de har tenkt langsiktig hele veien ved å investere i eiendom. Dette er en form for diversifisering hvor de sikrer seg ved å ikke la hele kapitalen være avhengig av skobransjens lønnsomhet.

Selv om omgivelsene har endret seg slik at de konstant må tenke lønnsomhet, uttrykker samtlige av respondentene at de fortsatt tar hensyn til nytenkning. R1 opplever det ikke som at det har oppstått en ny holdning til nytenkning: «Nei, egentlig ikke. Det er en del av «real life», være til stede hele tiden og justere» (R1, 2021). Lederen mener altså at de alltid har hatt evne til innovasjon, selv om omgivelsene har vært krevende med tanke på lønnsomhet. R2 mener derimot at de får lov til å prøve mer forskjellige ting nå: «[...] Og da husker jeg at jeg spurte R1 en gang om vi ikke skulle ha vesker i butikken, om han ville ha det, det var før jeg begynte hos han. Han solgte sko, han solgte ikke vesker. Jeg glemmer det aldri, og nå har vi halve butikken med klær og vesker» (R2, 2021). R2 mener altså at de har blitt bedre på nytenkning etter å ha gått igjennom endringene i markedet. Felles for begge svarene er at de ikke har valgt bort innovasjon for å satse alt på lønnsomhet på kort sikt. Dette er et karaktertrekk ved bedrifter som er gode på innovasjon.

4.3.1.1 Innovasjonsstrategi

I intervjuene har vi fått kjennskap til at Nordås Sko har gjort flere forsøk på innovasjon. Et eksempel på dette er at de har utvidet produktspekteret til å også inneholde klær og vesker i tillegg til sko. Dette er en form for differensiering hvor de tilbyr noe konkurrentene ikke nødvendigvis har. På spørsmål om respondentene føler at eksistensgrunnlaget til bedriften har endret seg svarer R1:

«Det er jo en endring det og, vi har jo på en måte flyttet litt, og tatt en del tekstil inn og sånn. [...] Vår bransje er blitt presset av tekstil- og sportsbutikker, så da tar vi litt tilbake der» (R1, 2021).

Også de ansatte er enig i at eksistensgrunnlaget har endret seg, og alle mener det er utelukkende positivt: «Hadde vi bare hatt sko da tror jeg vi hadde slitt enda mere. Nå har vi litt mer utvalg, vi har andre ting enn sko. Vi har vesker, vi har strømper også klær» (R2, 2021). R4 begrunner det med at dette tiltaket ikke bare er for å tilby flere produkter, men at det også har en psykologisk påvirkning på kundene: «For det har vi jo lest, det er forsket på, at det skal være en opplevelse å komme inn i en butikk» (R4, 2021). Det er altså tydelig at å endre eksistensgrunnlaget har vært gunstig av flere grunner. På spørsmål om de selger mye av klær og tilbehør svarer R2: «Veldig mye, vi har fått veldig mange kunder som kommer rett og slett fordi at de sier at nå har vi større utvalg» (R2, 2021). Differensieringsstrategien

deres er altså godt mottatt av de ansatte, og det virker som kundene også setter pris på dette. En utfordring her kunne vært at kundene ikke var oppmerksom på at de solgte klær før de faktisk befant seg i butikken, men det virker som at klærne er med på å trekke flere kunder til butikken.

I tillegg til klær og tilbehør prøver de også å differensiere ved å selge store skostørrelser og andre merker enn skokjedene: «Også har vi jo masse store størrelser, og det er veldig vanskelig å få tak i. Altså bruker du størrelse 50 i sko, så er det ikke mange i Norge som kan levere det [...] og der har vi veldig stor etterspørsel» (R2, 2021). Fordelen med differensiering er at kunden oppfatter tilbudet som unikt, eller bedre enn det som finnes på markedet (Aasen og Amundsen, 2017, s. 218). Å selge store skostørrelser er et klart eksempel på dette. R2 forteller videre om hvordan de prøver å skille seg ut fra skokjedene ved å ta inn andre merker: «Og så har vi gått litt over på merker som ikke er helt vanlig lenger og som du ikke får alle andre steder lengre. [...] vi skal ikke ha alt det kjedebutikkene har i det hele tatt» (R2, 2021). En del av endringen i skobransjen har vært at flere danner kjeder for å få stordriftsfordeler. Det er tydelig at Nordås Sko prøver å håndtere dette ved å satse på markeder som skokjedene ikke tar hensyn til. På denne måten retter de seg mot andre kundegrupper, og kan derfor ta markedsandeler som ikke kjedene har tilgang på.

Nordås Sko har også nylig prøvd seg på et nytt marked – bedriftsmarkedet – som har vært nevnt tidligere. Dette er også en form for differensiering hvor de retter seg mot andre markeder enn konkurrenten. R1 forteller om hvordan de en gang lyktes med det offentlige bedriftsmarkedet:

«Så vant vi en konkurranse, sånn offentlig anbud til [bedrift Y], og den hadde vi i fire år. [...] Og da så vi at det er absolutt et marked. Den viktigste arbeidsoppgaven er å bevisstgjøre arbeidsgiver om at de trenger det. At det er en god ting. Det er en litt tung prosess» (R1, 2021).

Nordås Sko har altså allerede bevist at det er et potensielt marked for arbeidssko til bedrifter. Det kan likevel virke som at den tunge prosessen med å få kunder gjør det mindre lønnsomt.

På spørsmål om det var mye konkurranse i bedriftsmarkedet forteller R1: «Nei, der tror jeg det er en nisje, men vi har ikke fått det til. Men vi har enda ikke gitt opp!» (R1, 2021). Det kan virke som at det ikke er mange aktører i dette markedet, så vi stilte et oppfølgingsspørsmål på om konkurrentene på bedriftsmarkedet spesialiserte seg på det markedet: «Ja, mange av de er jo det. Det er de. Så det er nok ikke noen konkrete skobutikker som vi er» (R5, 2021). Dette viser at det ikke er typisk at andre vanlige skobutikker selger til bedrifter, og er derfor et tydelig tegn på at Nordås Sko differensierer seg. Likevel kan det være vanskelig å få omsetning på bedriftsmarkedet fordi det allerede er etablert spesialiserte aktører der.

En siste måte Nordås Sko differensierer seg på er ved at de har en app. «Vi har jo utviklet en app som vi lar kunder laste ned så de får inn sin rabatt» (R1, 2021). Denne appen er hovedsakelig rettet mot bedriftskunder, men gir også rabatter til familiene deres: «Det kan være en [...] [bedrift Z] får gode priser på sko hos oss, altså når jeg fakturerer de. Men da kan de også ta med seg familien og handle til rabatt» (R1, 2021). Det er altså tydelig at Nordås Sko prøver å gå nye veier for å få kunder. R4 nevner derimot et problem som fort oppstår: «Nå har vi jo mange avtaler med bedrifter der de får en prosentrabatt til familien hvis de handler hos oss. Det er bare det at de må huske oss» (R4, 2021). Det er ikke tvil om at appen har potensialet til å kunne nå mange, men det er viktig at den faktisk blir tatt i bruk av kundene.

Det er altså klart at Nordås Sko driver differensiering, men de har også en innovasjonsstrategi knyttet til pris. R2 sine uttalelser tyder på at prisstrategien deres har preg av nøytralisering: «[...] det er faktisk ikke rimeligere å kjøpe på nett. Hvert fall ikke sånn som sko, fordi at vi har merkevarer. Og de har samme pris alle sammen» (R2, 2021). De ligger altså på samme pris som konkurrentene når det gjelder merkevarer fordi disse prisene styres av leverandøren. Det fremgår derimot av R3 at med andre varer så driver de ikke nøytralisering, og heller ikke kostnadsreduksjon: «Men sånn med tanke på innkjøp og sånn fra seks butikker til en, to butikker så mister du alt av rabatter og sånne ting [...] Setter vi ned varer så taper jo vi penger sant» (R3, 2021). Siden de ikke kan satse på å være billigere enn konkurrentene må de altså tilby kundene noe ekstra. Det er akkurat det de gjør ved å differensiere seg.

4.3.2 Endringsstrategi

Vi vil i dette delkapittelet presentere og analysere funnene innen endringsstrategi med utgangspunkt i utarbeidet teori. Vi skal forsøke å kartlegge hvilke kjennetegn endringsstrategien til Nordås Sko har av de to hovedtypene – strategi E og O (Jacobsen, 2018, s. 147). For å få et innblikk i dette har vi blant annet stilt spørsmål under dybdeintervjuene som omhandler endringsbehovet, endringens mål, og de ansattes involvering i endringsprosessen.

Som nevnt, er endringen Nordås Sko har utført rettet mot de formelle elementene i bedriften (Jacobsen, 2018, s. 152). De har både endret strukturen ved å ha færre butikker og endrede arbeidsoppgaver, men også strategien ved å satse mer på nettbutikken og utvide produktsortimentet deres. Endringens innhold vil derfor plasseres inn under strategi E.

Ved spørsmål om de har et mål som følge av endringsbehovet, forteller to av respondentene at de opplever at de jobber mot finansielle mål: «Det er vel å øke nettsalget og få opp omsetningen i butikken» (R4, 2021). Andre hadde også gjort seg opp meninger om det langsiktige målet: «[...] jeg ser for meg at Nordås Sko forblir. At den vokser litt og vokser mye på nettbutikken kanskje». De øvrige respondentene hadde altså egne tanker og meninger om bedriftens fremtidige tilstand, men det er ikke formulert konkrete mål i bedriften.

Det vi kan tyde er at de har en felles forståelse for at endringens mål var å motvirke bransjeglidningen, og dermed forbedre det økonomiske resultatet deres for å sikre langsiktig drift. Ifølge lederen har det alltid vært slik for bedriften: «Det du alltid styrer etter er lønnsomhet, hvis du ikke har det kan du ikke fortsette». (R1, 2021). Dette kjennetegner endringsstrategi E, der formålet er å skape økt økonomisk verdi (Jacobsen, 2018, s. 147). I strategi E legger man vekt på de konkrete tallmessige resultatene som kan måles av endringen, men ifølge R5, som er regnskapsføreren, er dette noe som mangler hos dem: «[...] vi bør jo ha klarere tallfestet mål. Vi har jo mål hele tiden som å få flere kunder og øke omsetning. Men du må kanskje ha noe å måle opp mot» (R5, 2021). Dermed kan vi fastslå at de har et overordnet mål om å forbedre de økonomiske resultatene, men de har ikke definert hva det vil innebære tallmessig. Dette står i stil med lederens egne uttalelser om bedriftens mål og visjon: «[...] det er jo å bedre lønnsomheten. Vokse videre. Men vi har

liksom ikke tallfestet det» (R1, 2021). En ulempe med dette er at i arbeidsmiljø der det mangler tydelig og engasjerende mål så oppnår man sjeldent topprestasjoner (Heggholmen, 2014, s.138).

Nordås Sko sin endringsplanlegging bærer et sterkt preg av strategi O siden den er uformell og eksperimenterende (Jacobsen, 2018, s. 169): «Vi har vel egentlig prøvd masse frem og tilbake sant, og se hva som lykkes» (R2, 2021). Bedriften har ikke hatt en formell plan og det fører til at det er flere nye tiltak som iverksettes som følge av endringen. Dette skyldes nok at lederen, grunnet sin gründer bakgrunn, har nye ideer for å forbedre virksomheten hele tiden: «[...] så med en gang du er ferdig med en ting, så går det en uke så har han funnet på noe nytt. Så du får liksom aldri slappet av» (R3, 2021).

Når det kommer til den formelle ledelsens rolle i endringsstrategien til Nordås Sko, så er det eier og daglig leder (R1) sin rolle vi fokuserer på. Endringen de gjennomgikk ble styrt frem av R1, noe som er naturlig med tanke på makten og ansvaret vedkommende har. Ledelsen som drivkraft for endringen kjennetegner strategi E sin «top-down» tilnærming (Jacobsen, 2018, s. 150). Likevel så var de fleste ansatte med på prosessen av den planlagte endringen: «[...] jeg styrer litt selv, men jeg har jo en del sentrale folk som har vært med lenge, så jeg snakker alltid med dem» (R1, 2021). R2 deler denne oppfatningen: «Vi er involvert i alt egentlig. Det har det vært egentlig hele tiden» (R2, 2021). Dette viser til at det også er elementer av strategi O i ledelsens rolle, ettersom det å involvere og skape deltakelse fra de ansatte er et av kjennetegnene i denne strategien. Den formelle ledelsens rolle i endringen utdyper vi videre i delkapittel 4.3.4.

Når det kommer til å skape motivasjon for endringen, er det tvetydig hvilken av de to hovedtypene som har blitt benyttet. I intervjuene tematiseres finansielle incentiver som drivkraften bak endringene, slik det er i strategi E (Jacobsen, 2018, s. 157). «Det er jo nødvendig for at man skal kunne tjene penger» (R3, 2021). Dette er i tråd med de tidligere nevnte uttalelsene om bedriftens mål for endringen, der de ansatte så for seg en økning i omsetningen. Det kan tyde på at motivasjonen deres til å endre seg stammer fra en oppfatning om at en bedring i bedriftens lønnsomhet kan føre til belønninger, i form av f.eks. mer lønn eller bonuser.

Det kan derimot argumenteres for at det også ligger til grunn en følelsesmessig tilknytning til endringen hos de ansatte, slik som i strategi O (Jacobsen, 2018, s. 171). Funnene våre tilsier at de fleste ansatte har blitt involvert i endringsprosessen, og ved å gjøre de ansatte til medeiere av endringsprosessen så gir det dem lyst til å endre seg for sin egen del (Jacobsen, 2018, s. 172).

De ansatte ble spurt om hva de mente konsekvensene ville vært om bedriften ikke gjennomførte endringsprosessen: «Da tenkte vi jo at i verste fall så selger han (R1) ned butikken» (R4, 2021). Dette indikerer at de ansatte så for seg at en mangel på endring kunne resulterte i at de mistet arbeidsplassen sin.

«Altså når jeg begynte så hadde jeg ikke de tankene at det så farlig ut med jobben min. Men det har jeg nok tenkt på i de siste årene, at her må vi stå på alle sammen. Og det må man, altså tar du alt for gitt så tror jeg ikke vi har noen fremtid» (R2, 2021).

Når dette er sett i sammenheng med at de ulike respondentene svarte at de har jobbet i bedriften mellom 8-23 år og har opparbeidet seg betydelige roller innad i bedriften, så er det nærliggende å tro at de ønsker å beholde jobben sin. I lys av dette kan vi anta at de har en følelsesmessig tilknytning til endringen, ettersom det er av deres oppfatning at endringen er et nødvendig steg for å sikre bedriftens fremtid.

4.3.3 Motstand og oppslutning

I denne delen av analysen vil vi sette søkelys på motstand og oppslutning under endringene som fant sted. Vi skal analysere hvor stor motstand det var, og hvilke årsaker som lå bak både motstanden og oppslutningen. Vi skal også tolke om dette har hindret eller hjulpet Nordås Sko i å gjennomføre endringene.

Ledelsen er av oppfatningen at det har vært stor oppslutning blant de ansatte. På spørsmål om de ansattes reaksjon på endringene, indikerte R1 at det var stor oppslutning: «Utelukkende positivt. Alltid litt skepsis på nye ting, men i det store og hele veldig positivt. De er veldig lojale, det er de» (R1, 2021). De ansatte «på gulvet» er også overbeviste om at endringene har vært nødvendige for bedriftens overlevelse. R2 forteller at det ikke var nødvendig med noen overbevisning om at endringene var nødvendig: «Altså for å si det sann vi har jo egentlig fulgt med hele tiden, vi følger med på tall, vi følger med på salgene,

statistikker og alt. Så vi har vel egentlig vært klar over det alle sammen». R4 og R5 er også enig i at det ikke var nødvendig med overbevisning fordi man så at det måtte gjøres:

«Jeg tror ikke han prøvde å overbevise oss så veldig for å si det sånn. Men man skjønner det jo. Så han trengte ikke overbevise egentlig. Fordi dette var jo noe som var nødt til å komme. For meg som sitter på regnskapet så ser du det på tallene. Det er dyrt å være i senter» (R5, 2021).

R3 var såpass overbevist om at endringen var nødvendig at vedkommende var selv ansvarlig i å overbevise lederen om at det var riktig å legge ned butikken på Midtun:

«Nei, det var jo jeg som overbeviste han. Men angående de andre butikkene så vi at det ble for dyrt å være på sentrene og at det var ikke hold i å være der, så der var vi bare glad for at det var en som ville ta over» (R3, 2021).

Det kan virke som at det var god oppslutning rundt nedleggelsene av butikkene blant dem som jobber der nå. Dette kan skyldes at det var en reaktiv endring som gjorde at de ansatte selv så endringsbehovet. Oppslutningen kan karakteriseres som nivå 3, altså affektiv oppslutning, fordi de ansatte mener endringen er nødvendig. Det er likevel naturlig å tenke seg at de som mistet jobben var motstandere av denne endringen. Mange ble derimot med videre når de solgte butikkene. R3 deler sin formening om de ansatte som ikke lenger jobber for Nordås Sko: «Altså jeg tror de har det bra der de er nå, men jeg tror de heller ville vært med R1» (R3, 2021). Ut ifra det utsagnet kan det virke som at de ansatte opplever at det er et bedre miljø på Nordås Sko, enn på bedrift X hvor de andre gikk til. Dette kan ha vært en kilde til motstand for dem som endte opp hos bedrift X, men vi har ikke datagrunnlaget til å kunne fastslå dette.

Selv om det var oppslutning rundt nedleggelsen av butikkene fra de som jobber på Nordås Sko nå, er det andre endringer det har vært motstand mot. R3 er motstander av hvor hyppig man starter nye prosjekter:

«Han (R1) spør hva vi mener og han er flink til å finne nye ting hele tiden da, så med en gang du er ferdig med en ting, så går det en uke så har han funnet på noe nytt. Så du får liksom aldri slappet av. Vi tenker liksom kan vi ikke bare konsentrere oss om dette her og få det på stell, et halvt år hvert fall» (R3, 2021).

Det kan virke som at lysten til å endre seg har gått utover utførelsen av prosjekter som har blitt startet tidligere. Som vi presenterte i delkapittel 4.2.2.1 så har bedriften vanskelig for å fokusere på ett prosjekt om gangen:

«Altså det blir litt mye av og til når man skal starte med noe hele tiden. F.eks. nye datasystem, kassasystem. Jeg tror vi har hatt fem eller seks forskjellige fra jeg startet og det krever ganske mye å legge om alle varene vi har på lager og koster kjempemye å få nytt» (R3, 2021).

Denne motstanden kan karakteriseres som nivå 2 ettersom R3 er kritisk til endringen og stiller spørsmålstegn ved behovet for endring. Det er likevel ikke på nivå 3 fordi det er ikke snakk om noe kraftig kritikk. R5 presiserer likevel at de fleste ansatte er positive til hyppig endring når vi spør om det er en annen holdning til å prøve nye ting: «Blant noen. Ikke blant alle, nei. Det er noen som egentlig ikke er så positiv, men de fleste er jo det» (R5, 2021).

4.3.2.1 Årsaker til oppslutning og motstand

For å forstå hvorfor det er motstand og oppslutning om tiltakene i Nordås Sko må man først undersøke årsakene til at det eksisterer motstand og oppslutning i bedriften. En mulig årsak er endret beslutningsmakt. På spørsmål om endringene har endret deres beslutningsmakt svarer R2: «Det er egentlig det samme, vi får som oftest igjennom det vi sier» (R2, 2021). Dette er de andre ansatte enige i: «Nei, gjør hva jeg vil [ler], neida. R1 sitter jo øverst, men vi gjør jo det vi ... sånn som på søndag når jeg sitter med nettbutikken så tar jeg avgjørelser, okei i dag kjører vi alle varer til 20%, så jeg spør ikke om sånne ting» (R3, 2021). Dette taler for at de ansatte har stor frihet i arbeidet sitt. Ifølge R5 er det noe de har hatt hele tiden, også før endringene: «For den har vel vært der hele tiden sånn sett. Selv om det er lederen som til slutt bestemmer. Men diskutert har vi gjort hele tiden. Men han er nok sjefen» (R5, 2021). Det kan derimot tyde på at R4 opplever det som at de har fått mer innflytelse: «Ja man har jo mer dialog med de» (R4, 2021). Vedkommende mener at det er lettere å bli hørt når man jobber tettere sammen. Siden ingen har fått mindre beslutningsmakt er det naturlig at ingen var motstander av den grunn. Det virker likevel ikke som det har vært en motivasjonsfaktor for endring, fordi ingen har fått betydelig mer beslutningsmakt en tidligere.

En annen årsak til motstand og oppslutning er endrede sosiale relasjoner. Vi undersøkte derfor om de jobber med andre personer nå enn før, og hva de syntes om dette. R2 jobber med de samme nå som før, og merker derfor ikke forskjell: «Jeg er jo bare på dagtid, så da er det R4 som er butikksjef også er det R3 som er på innkjøp også R5. Så vi er egentlig stort sett de samme» (R2, 2021). R3 merker større forskjell fordi vedkommende endret arbeidssted da butikkene ble lagt ned:

«Ja, på Midtun hvor det ikke gikk så bra så stod jeg alene hele tiden, og det er jo forferdelig kjedelig. Men her er vi alltid to tre. De som jobber her, har jo jobbet i en årrekke. Jeg er tettere på de nå. Det er bedre miljø» (R3, 2021).

R4 forteller at det ble andre sosiale relasjoner for dem som tidligere jobbet på et adskilt kontor: «Det er ikke noe administrasjonstone, type ovenfra-og-ned, nei. Det er det ikke. Vi har en grådig grei tone med alle» (R4, 2021). R5, som også jobbet på kontoret på Smørås, er enig med R4: «Ja, mye hyggeligere å være her. Jeg syns det» (R5, 2021). Det kommer altså frem at alle syns det er bedre sosiale relasjoner nå enn før endringen. Om de hadde en forventning til at dette ble et resultat av endringen vet vi derimot ikke. Vi kan derfor ikke konkludere med at dette var en årsak til oppslutning til endringen.

En annen årsak til oppslutning eller motstand er arbeidsmengde. R3 mener at arbeidet deres har blitt lettere nå:

«Altså det er jo mye lettere for min del, fra seks butikker til en, to butikker. Det er en helt annen hverdag. Du kan liksom konsentrere deg om en butikk sant. Jeg lager jo alle annonser og sånt og sant. Og da med seks butikker og de lå på sentrene så var det hele tiden noe som skulle skje på sentrene, altså en annonse skulle lages i uken sant, så det tar grådig mye tid» (R3, 2021).

R5 har også merket at det blir lettere med en butikk fremfor seks:

«[...] jeg har jo fått mindre å gjøre. Fått litt andre oppgaver også. Fordi før var jeg ikke i butikken for eksempel. Det er jo en god ting tenker jeg. Men jeg har jo mindre å gjøre. Det er jo klart når man får regnskapet til to istedenfor seks butikker så er det en endring. Du får mindre å gjøre» (R5, 2021).

R3 påpeker likevel at pga. det store endringstempoet så har det fortsatt vært mye å gjøre: «Jeg får jo aldri tid til å gjøre ferdig det jeg begynner på. Jeg tar det gjerne i helgene eller på kvelden. Det er jo ikke 8-4 jobb. For å bli ferdig, så må man jobbe» (R3, 2021). R4 sier at vedkommende før hadde mulighet til å holde på med andre arbeidsoppgaver enn bare kundebehandling fordi det var en ekstra person tilstede på jobb. Nå er det derimot mer press på respondenten dersom noe skal bli gjort på lageret:

«[...] Så det blir litt mer press på meg. Fordi hvis jeg trykker på dem og de kommer inn i butikk så tenker jeg «Ok, nå holder de på med en kunde, nå løper jeg ut og gjør sånn og sånn mens de holder på.» Og når de kommer inn igjen så er jeg låst, da kan jeg ikke gjøre så mye. Fordi jeg kan ikke gå bak her, for da hører jeg ikke når kunder kommer» (R4, 2021).

Det kan altså virke som det har blitt litt mer press på noen av de ansatte etter endringene. Vi tolker at det er en mild, men relativt vanlig form for motstand, og det er derfor motstand på nivå 1.

En siste relevant årsak til motstand og oppslutning i Nordås Sko er identitet. Siden enkelte ansatte har endret arbeidssted kan det endre identiteten deres. R3 byttet arbeidssted fra Midtun til Nordås. Vi spurte hvordan R3 opplevde å endre arbeidssted: «Egentlig positivt. Fordi at når du har jobbet samme sted i over 20 år så er du lei. Så når du har jobbet i tre år så er det greit å gjøre noe nytt. Så det har bidratt positivt» (R3, 2021). Identitet har derfor ikke vært en årsak til motstand for R3, men kanskje heller til oppslutning. Vi har derimot ikke data på hva de andre ansatte tenker angående endring av identitet.

Samlet sett viser datamaterialet at det for det meste har vært oppslutning rundt endringene som har funnet sted i Nordås Sko. Det har likevel vært litt motstand når det kommer til hyppige endringer og arbeidsmengde. Det er derimot ikke noe sterk motstand, så det har ikke hindret bedriften i å gjennomføre endringene.

4.3.4 Endringsledelse

I dette delkapittelet skal vi ta for oss hvordan endringsledelsen har foregått i bedriften med utgangspunkt i Lewins endringsmodell (1984). Som nevnt i teorikapittel 2.3.4 er det ikke nødvendigvis den formelle ledelsen som utøver endringsledelsen, men slik vi har utredet

allerede i dette kapittelet så er det i Nordås Sko sitt tilfelle eier og leder (R1) som har fungert som endringsagent for deres endringsprosess.

4.3.4.1 Opptining

Første steg av endringsmodellen er opptining, og her ser vi på funnene våre i henhold til hvordan R1 har skapt endringsvilje (Jacobsen, 2018, s. 180). Ettersom bedriften allerede har gjennomført endringsprosessen har vi sett det hensiktsmessig å undersøke hvordan dette har blitt opplevd av de ansatte. Når R1 ble spurt hvordan han overbeviste de ansatte om at endringen var nødvendig, uttalte han: «Det er gjennom den daglige praten egentlig. Vi er heldige, de som jobber her er veldig dedikerte, og vi snakker om det hver dag». Arbeidet med å skape endringsvilje foregikk altså på en uformell plan og R1 iverksatte ingen konkrete tiltak i forkant av endringen for å skape endringsvilje. Vi skal nå undersøke om dette likevel førte til at endringen ble opplevd som viktig, riktig og god (Jacobsen, 2018, s. 181).

Viktig

For å undersøke om endringen ble opplevd som viktig, ønsket vi å høre fra respondentene om hvilke observasjoner de gjorde rundt endringene i skobransjen og hva de følte konsekvensene ble om bedriften selv ikke endret seg (Jacobsen, 2018, s. 181). Som presentert tidligere delte R4 sin oppfatning av endringene i skobransjen: «Det at sko går over til klesbutikkene. Ikke bare motebutikker, men også dressbutikker og herrebutikker, damebutikker. Og selvfølgelig etter hvert nettbutikker» (R4, 2021). Respondenten uttalte seg også videre om hva konsekvensene av disse endringene i bransjen ville være: «Det blir jo nedgang totalt. Det er jo det som gjør at man legger ned» (R4, 2021). Bransjeglidningen var altså en reell trussel slik det ble oppfattet av de ansatte. I følge R2 kunne det bli ødeleggende konsekvenser dersom de ikke endret som følge av denne trusselen: «Da tror jeg ikke vi hadde overlevet» (R2, 2021). Opplevelsen av at organisasjonen trues av nedleggelse dersom den ikke endrer seg tyder på en sterk krisefølelse, der villigheten for endring vil være stor (Jacobsen, 2018, s. 181). Dette tilsier at ved å involvere de ansatte og prate med de på uformelt nivå, så har lederen skapt en fremtredende opplevelse av viktighet rundt endringen hos de ansatte.

Riktig

Videre ser vi på om de ansatte opplevde bedriftens endringsprosess som den riktige løsningen på utfordringene de sto ovenfor (Jacobsen, 2018, s. 181). Når det kommer til den

strukturelle endringen som ble gjennomført, der de nedskalerte, gir de ansatte inntrykk for at de ser en sammenheng mellom endring og resultat. «Du må jo gjøre tilpasninger. Fordi det ikke er marked for to sånne store enkeltstående butikker som Midtun og Nordås, det så vi jo» (R5, 2021). Respondenten sikter her til butikken på Midtun, som ble lagt ned som følge av endringen. Det var en enkeltstående butikk i form av at den var uavhengig av et kjøpesenter, slik som den de har beholdt på Nordås. Ut ifra R5 sitt perspektiv var det ikke nok kunder og etterspørsel i markedet for at begge skulle overleve.

R5 deler også sitt synspunkt på bedriftens valg om å selge seg ut av de butikkene som tilhørte kjøpesentrene: «[...] det å komme seg vekk fra senterne var kjempeviktig. For det er altfor dyrt i forhold til hvor mye penger man tjener i skobransjen» (R5, 2021).

Respondentens stilling som regnskapsfører i bedriften gjør vedkommende godt egnet til å uttale seg om kostnadene ved å bli værende på kjøpesentrene.

R3 gir inntrykk av at de ikke er helt overbevist om at nedskaleringen var den riktige løsningen i all forstand. Som vi har vært inne på tidligere så har nedskaleringen ført til at bedriften mistet de rabattene store bedrifter gjerne får ved å bestille i større kvantum (R3, 2021). Dette har naturligvis en innvirkning på bedriftens lønnsomhet, og kan gi grunnlag for å tro at nedskaleringen ikke var riktig løsning i forhold til å imøtekomme deres sviktende omsetning.

Endringen i strategi omfatter også forsøket deres på å bryte inn i bedriftsmarkedet, noe som er et pågående prosjekt: «Vi har jo begynt å jobbe aktivt mot bedriftsmarkedet. Vi prøver å finne en nisje der» (R1, 2021). Ved å satse på arbeidssko ønsker R1 å utnytte et marked der det er mindre konkurranse. Her fremkommer det av respondentene at denne endringen ikke nødvendigvis oppleves som riktig. At endringen oppleves som riktig kan også gå på hvorvidt den oppleves som mulig, altså om de har tid og ressurser til å gjennomføre endringen (Jacobsen, 2018, s. 182). Det er dette de ansatte stiller spørsmålstegn til. R2 har vært en av de ansatte som har hatt ansvaret for å nå ut til bedriftsmarkedet: «Og det sliter vi jo litt med. Det er et stort marked, og jeg begynte jo egentlig med det. Og du skal ut til bedrifter [...] Men så er det jo det at det krever mye tid å komme seg rundt». R4 delte også sin innsikt i hvordan arbeidet med å tilby vernesko til bedrifter krevde betydelig med tid og ressurser: «[...] det blir jo mye ekstra arbeid med såler og å måle beina deres, og få såler

som blir satt inn for å dempe osv». Dette tyder på at det generelt er en oppfatning av at å satse på bedriftsmarkedet ikke er riktig.

God

Til slutt i opptiningsfasen av endringsmodellen, skal vi analysere om endringsprosessen ble oppfattet av de ansatte som god (Jacobsen, 2018, s. 182). Som vi nevnte i delkapittel 2.3.4 kan det variere fra person til person hva som oppleves som godt. Det er ikke nødvendigvis slik at de endringene som har vært positive for Nordås Sko oppleves som god av de ansatte. Vi velger derfor å undersøke hvordan noen av de ansatte sine roller har endret seg i bedriften og om de opplever at denne endringen har vært god.

For R3 var hovedforskjellen at de ikke lenger hadde rollen som butikksjef:

«Butikksjefstillingen har jeg ikke lenger [...] Jeg hadde jo på Midtun og alle de andre butikkene [...] Ellers er jeg på lager og setter priser og alt som trengs å gjøres nå». Man kan se for seg at når en ansatt må gi slipp på en høyt rangerende stilling så kan det skape misnøye, men det ser ikke ut til å ha vært tilfelle her. Respondenten fremviser tilfredshet med å ha mindre ansvar: «Så nå konsentrerer jeg meg om mine ting, så tar R4 seg av butikken her og ansatte» (R3, 2021). Som vi har presentert tidligere har R3 gitt uttrykk for at deres frihet til å foreta avgjørelser har blitt ivaretatt (R3, 2021). Det er logisk å anta at lederen har gitt R3 større beslutningsmyndighet for å ivareta deres tilfredshet. Dette fører til at respondenten ser ut til å synes at endringen har vært god for deres egen del.

For R4 utgjorde endringen ikke forskjeller for vedkommende sin stilling i bedriften som butikksjef. Den største påvirkningen har derimot vært forflytningen av kontor og administrasjonsgruppen til deres butikk:

«Så nå har alle de kommet opp her, og de har da blitt en «ekstraperson» hvis jeg trenger hjelp i butikk. Før hadde jeg jo et menneske med meg sånn at jeg kunne gjøre mye mer på lager med timelister, rykking, fylle på varer, og alt mulig annet enn det å stå med kunder».

Mangelen på en ekstra person som kun fokuserer på butikken har altså resultert i at respondenten ikke får utført like mye arbeid. Det fremgår av respondenten at denne endringen oppleves som krevende: «Vi bruker altså litt mer tid på ting og ting er gjerne litt mer tungvint i perioder» (R4, 2021).

R2 er blant de ansatte som tilhører kontor og administrasjonsgruppen, som nå har forflyttet seg til Nordås Sko-butikken. I motsetning til R4 opplever R2 endringen som positiv. Ettersom det er færre ansatte så har det ført til mindre jobb for de med å administrere lønninger: «Så per i dag har jeg faktureringer av bedriftskunder og personale, men det er jo ikke en så stor bit. Så for meg har det vært bra at vi har fått andre ting, så nå hjelper jeg til i butikken og» (R2, 2021). Dette viser hvordan forskjellige ansatte opplever ulikt hva som er godt for dem i forhold til endringen. For R4 resulterer endringen i muligheten til å bidra i nye deler av butikkdriften, mens for R2 innebærer det en mer hektisk hverdag der vedkommende får mindre hjelp enn tidligere.

4.3.4.2 Gjennomføring

Vi skal nå ta for oss det andre steget i Lewins modell (1948). Vi fremla i teorikapittelet at dette steget dreier seg om hvordan endringslederen anvender makten sin for å få de ansatte til å endre sin atferd (Jacobsen, 2018, s. 194). Lederen baserer strategien sin ut ifra hvordan motstanden og oppslutningen i bedriften er, hvilket vi har kartlagt i delkapittel 4.3.3. Med utgangspunkt i funnene våre skal vi forsøke å presentere og analysere hvilken ledelsesstrategi som ble benyttet av lederen i endringsprosessen.

Vi konkluderte i delkapittel 4.3.3 med at det var for det meste en generell oppslutning rundt bedriftens endringer. Basert på kun dette så ville det vært rimelig å anta at en rendyrket strategi O ble benyttet av lederen (Jacobsen, 2018, s. 195). Som vi utredet i teorikapittelet derimot, representerer strategi O og E to idealmodeller. Det finnes derfor hybridstrategier som bærer preg av begge strategier, og kan dermed passe bedre til å beskrive endringslederens strategi.

Ut ifra respondentenes svar så kan det se ut som at lederen har benyttet seg av en strategi som er nærliggende en *konsulterende strategi* (Jacobsen, 2018, s. 220). «Så er det jo han som bestemmer til syvende og sist. Han som har erfaringen [...] Men vi blir jo hørt. Det gjør vi» (R5, 2021). Den konsulterende strategien baserer seg på at endringslederen involverer de andre medlemmene av organisasjonen i endringen og tar imot innspill, men det er til slutt endringslederen selv som fatter endelige vedtak. Det er altså en blanding av strategi O sin støttende og demokratiske tilnærming, og strategi E sin kommanderende tilnærming

(Jacobsen, 2018, s. 220). Dette stemmer overens med blant annet R3 sin oppfatning: «han hører ikke på hva vi sier [ler]. Vi får lov til å si hva vi vil, men... [fortsetter å le]» (R3, 2021).

Deltakende strategi er en hybridstrategi som man også ser tegn til i bedriftens endringsledelse. Den deler likhetstrekk med konsulterende strategi, men her har gruppene i bedriften blitt delegert mer myndighet (Jacobsen, 2018, s. 221). Selv om lederen i Nordås Sko ser ut til å sitte på den endelige beslutningsmyndigheten over bedriften, så gis det uttrykk for at flere individer har frihet til å foreta avgjørelser selv, innen visse rammer. Tidligere har vi nevnt at R3, som var butikksjef i de nedlagte butikkene, har friheten til å foreta avgjørelser når det kommer til nettbutikken, uten å forhøre seg med lederen. R2 opplever også at de har myndigheten til å kunne prøve og feile: «Vi prøver oss frem, vi prøver på noe også er gjerne ikke det så vellykket også prøver vi på nytt igjen. Så alle av oss da har absolutt beslutningsmakt, men så er det jo lederen allikevel som har siste ordet».

Funnene våre viser også at det er tegn til strategier som er nærmere strategi E. Kotters 8 steg for vellykket endring (1996) er en slik hybridstrategi, der den formelle ledelsen styrer gjennom endringen, men der det også er fremtredende elementer av strategi O (Jacobsen, 2018, s. 220). Første steg i Kotters 8 er å skape en sterk opplevelse av at endring er viktig, og slik vi analyserte i opptinningsfasen så er dette tilfellet i Nordås Sko. I tillegg ser vi at gjennomføringen av endringen bærer preg av steg 8, som er å institusjonalisere nye holdninger og ny atferd. Som vi presenterte 4.1.1 så har det skjedd kulturelle endringer som har ført til en mer åpen holdning til nytenkning.

Til slutt så ser vi på funn fra R4 som kan tyde på at lederen har brukt elementer av *manipuleringsstrategien*. Her legges det vekt på å minske motstanden ved å regulere enkeltmenneskers mulighet til å delta i viktige beslutningsfora, ved å f.eks. regulere deltakelse gjennom aktiv bruk av tid (Jacobsen, 2018, s. 219). Dette finner vi spor av i R4 sin opplevelse av involveringen i endringsprosessen. Respondenten opplever betydelig mindre involvering i endringsprosessen enn det som fremgikk av de andre respondentene: «Nei altså, innimellom, delvis. Det er jo mye møtevirksomhet inne på lunsjrommet og da må jo jeg nødvendigvis være i butikken. Så jeg hører jo bruddstykker» (R4, 2021). Det kan dermed spekuleres i at lederen har bevisst gjennomført mye av møtevirksomheten på lunsjrommet, grunnet potensiell motstand fra R4. Respondenten har også stilling som butikksjef, hvilket

kan gjøre vedkommende egnet til å kunne utfordre lederens myndighet fremfor de andre ansatte. Det må likevel tas i betraktning at vi i delkapittel 4.3.3 ikke kartla noe motstand fra respondenten.

Basert på oppslutningen i bedriften og funn fra respondentenes svar, ser det ut til at lederen har brukt en hybridstrategi som bærer stort preg av både konsulterende og deltakende strategi. Det er allikevel også tegn til hybridstrategier som har nærmere tilnærming til strategi E, slik som Kotters 8 steg for vellykket endring (1996) og manipuleringsstrategien.

4.3.4.3 Nedfrysning

Nedfrysning er det siste steget av Lewins endringsmodell (1948). Dette steget innebærer at endringene skal institusjonaliseres i bedriften. Det kan argumenteres for at bedriften ikke har nådd dette stadiet enda. Lederen selv er av den oppfatningen at de fremdeles er i en endringsprosess: «Ja [...] konstant» (R1, 2021). Da vi spurte de andre respondentene det samme spørsmålet var alle enige om at de fortsatt var i en endringsprosess.

Vi ønsket også å vite om det ble gjennomført en evaluering av de endringene som har blitt gjort. På lik linje med det meste så gir lederen uttrykk for at dette skjedde på en uformell plan: «Det er underveis. Du setter deg ikke ned og oppsummerer, det tilhører sikkert større organisasjoner» (R1, 2021). R5 belyser at tallene brukes som grunnlag for evaluering: «De ser jo selvfølgelig på tallene da hva som skjer. Men det har ikke vært noe konkret».

Respondenten ser derimot ut til å oppleve at dette har fungert i praksis, ettersom det er mye rom for kommunikasjon i hverdagen i bedriften. «Vi snakker jo sammen hele tiden. Hver lunsj er jo et møte på et vis. Du får diskutere ting som bør gjøres og endres. Og der kommer jo alle til ordet» (R5, 2021).

Nedfrysningsfasen er altså en fase som ikke har blitt lagt stor vekt på, mye grunnet at lederen og de ansatte opplever det som at de fortsatt er i en endringsprosess. Den evalueringen de har gjort av deres tiltak hittil har basert seg på uformell kommunikasjon.

4.3.5 Oppsummering

Når det kommer til innovasjonsledelse, har Nordås Sko blitt flink til å utforske og prøve nye ting. Samtidig har de gjort endringer som forbedrer bedriftens lønnsomhet på kort sikt. De prøver også å differensiere seg ved å tilby andre produkter enn konkurrentene. I tillegg jobber de aktivt mot nye markeder som bedriftskunder og salg over nett.

Endringsstrategien bærer preg av både strategi E og O. Endringene som er blitt gjennomført er strukturelle, hvilket kjennetegner strategi E. Når det kommer til målene for endringene er det å øke de finansielle resultatene, noe som er typisk for strategi E. Samtidig blir de ansatte involvert i planleggingen av endringene og føler eierskap til endringen dette er kjennetegn ved strategi O. De ansatte sin reaksjon på endringen er preget av oppslutning, men de er ikke utelukkende positive til alle former for endring. Flere av de ansatte har fått bedre arbeidsforhold etter endringen, men vi har ikke datagrunnlaget til å konkludere om dette var en driver for oppslutning. På den andre siden ser vi også at noen av de ansatte har fått mer arbeid, som kan ha vært kilde til motstand på nivå 1.

For å skape oppslutning blant de ansatte er det viktig at lederen gjør en god jobb for å «tine opp» de ansatte. Gjennom uformell prat har R1 greid å få de ansatte til å føle at en endring var viktig. Det er samtidig delte meninger om endringene som har blitt gjort var riktig. De strukturelle endringene oppleves som god for de fleste, men noen har også fått en mer krevende arbeidshverdag. Lederstilen R1 utøver kjennetegnes av flere hybride strategier, hvor en konsulterende og deltakende strategi kommer mest tydelig frem i datamaterialet. Samtidig kan det fremstå som at det er tatt i bruk en manipuleringsstrategi, men vi innehar ikke dataen til å konkludere om dette er gjort bevisst. Nedfrysingsfasen er en fase som har blitt lite vektlagt, da de ansatte mener de fremdeles er i en endringsprosess.

5.0 Konklusjon

I dette kapitlet ønsker vi å trekke konklusjoner basert på hva vi har funnet i vårt arbeid. Vi skal forsøke å svare på problemstillingen vi har tatt for oss, reflektere over begrensninger og vurdere hvordan vi kunne ført arbeidet videre.

5.1 Svar på problemstilling

I vår studie har vi undersøkt hvordan en bedrift av liten størrelse har håndtert endringer i skobransjen. For å kunne uthente mer kunnskap om dette fenomenet har vi undersøkt ett enkelt tilfelle, nemlig casebedriften Nordås Sko, for å belyse hvordan dette utspiller seg. Funnene våre er ikke generaliserbare, men de kan gi en pekepinn på hvordan andre

bedrifter har håndtert det turbulente markedet. Det kan også fungere som et forprosjekt for mer inngående forskningsprosjekter.

Problemstillingen vi tok utgangspunkt i var: **Hvordan har en liten bedrift håndtert endringer i skobransjen?** Vi har deretter formulert tre forskningsspørsmål for å hjelpe oss med å besvare problemstillingen vår:

1. Hvilken endring har foregått i Nordås Sko?
2. Hvorfor har Nordås Sko gjennomført endringene?
3. Hvordan ble endringene utført av ledelsen, og hvordan ble det opplevd av de ansatte?

Forskningsspørsmål 1

Det første forskningsspørsmålet forteller oss nøyaktig hvilke grep bedriften har gjort for å håndtere endringer i skobransjen. Vi ser at bedriften har vært reaktiv til endringene i markedet og har håndtert det ved å omstille sin strategi. De har diversifisert produktsortimentet sitt, og forsøker aktivt å utvide kundegruppen sin ved å jobbe mot bedriftsmarkedet.

Endringen i strategi har også medført strukturelle endringer for bedriften. Før hadde de seks butikker, men nå har de kun 2 butikker og en nettbutikk. Endringene innebærer at ansatte har endret lokasjon, og at de har fått nye arbeidsoppgaver. Dette har resultert i betydelige kulturelle endringer. Det fremgår av respondentene at de har en større arbeidsvilje og at det er en sterkere kultur for å prøve nye løsninger.

Forskningsspørsmål 2

Det neste forskningsspørsmålet forklarer utdypende hvorfor endringene skjedde. Et viktig funn i endringskonteksten er at strukturen før Nordås Sko sin endringsprosess hadde betydelig kjennetegn av maskinbyråkrati. Dette oppfatter vi som en hindring for fleksibiliteten til å kunne gjøre endringer for å tilpasse seg til omgivelsene. Kulturen deres var i tillegg fragmentert, ifølge våre funn.

I den ytre konteksten oppdaget vi først og fremst at det var forandringer i forbrukermønsteret som førte til at bedriften ikke lenger var godt nok tilpasset til omgivelsene. Bransjeglidningen som oppsto i skobransjen var også en vesentlig faktor som

la ytterligere press på dem. Den sterke reguleringen rundt å selge arbeidssko er også et viktig moment for å kunne forstå det pågående arbeidet deres med å skaffe kunder i bedriftsmarkedet. Dette har vært med på å gjøre satsingen på disse markedene krevende.

Forskningsspørsmål 3

Dette forskningsspørsmålet tar for seg hvordan endringene ble utført i praksis og hvordan dette ble opplevd av de ansatte. For å motvirke endringene i skobransjen satte bedriften i gang med innovative løsninger, og derfor ønsket vi å undersøke hvordan ledelsen av innovasjonsarbeidet foregikk. Ut ifra dette fikk vi vite at Nordås Sko forsøker å differensiere seg på markedet. Vi følte at det var spesielt viktig å kartlegge endringsstrategien deres for å kunne svare på hvordan det ble utført. Her kommer vi frem til at bedriftens endringsstrategi er forankret i strategi E, men at det var elementer av strategi O til stede. I datamaterialet vårt forekommer det også at endringen har vesentlig oppslutning i bedriften, men respondentene utrykte motstand ved visse forhold.

Til slutt tok vi for oss hvordan endringsledelsen har blitt utført i praksis. Dette har hovedsakelig foregått på en uformell plan i alle steg av Lewins modell. R1 har kun benyttet seg av muntlig kommunikasjon og spontane møter for å skape en kultur for endring. Det er derfor en tvetydig strategi som ligger til grunn for gjennomføringen, der man kan se trekk fra flere hybridstrategier i praksis. Det bærer hovedsakelig preg av strategi O, men vi ser også antydninger til strategi E. De har heller ikke foretatt en konkret evaluering i etterkant av endringen, til dels fordi de fremdeles befinner seg i en endringsprosess. Inntrykket vi får av respondentene er derimot at de opplever det som at den uformelle ledelsesstilen har fungert, og de føler seg inkludert og investert i endringsprosessen.

Forskningsspørsmålene gir oss grunnlaget til å svare på vår overordnede problemstilling og resulterer i følgende konklusjon:

Nordås sko har håndtert endringene i markedet ved å iverksette flere endringer innad i bedriften. De har skalert ned antall butikker og satser nå kun på to butikker og en nettbutikk. Samtidig har de endret strategi ved å differensiere seg gjennom nye produkter og nye markeder. Endringene har hovedsakelig blitt møtt med oppslutning. Ledelsen av endringsprosessen har blitt gjort uformelt, men de ansatte opplever at de har blitt involvert.

5.2 Studiens begrensninger

Når man skriver en slik oppgave er det viktig å reflektere over svakheter eller begrensninger i ettertid. Vi hadde i utgangspunktet valgt å studere en helt annen casebedrift med et annet teorigrunnlag. Da bedriften trakk seg fra prosjektet vårt, anså vi det som svært viktig å finne en bedrift der vi kunne være sikker på å få respondenter. Dette gjorde at vi også måtte finne ett nytt tema for oppgaven som opplevdes som relevant for den nye bedriften. Vi måtte derfor begynne helt på nytt og se vekk fra arbeidet som var gjort, og dette ga oss mindre tid på oppgaven enn hva vi var forberedt på. Dette har følgelig ført til mindre tid til å planlegge prosjektet. Dette førte blant annet til at vi måtte sette oss raskt inn i nytt teorigrunnlag, hvilket kan ha ført til at vi har oversett relevant teori.

En annen begrensning ved selve oppgaven er at vi bare har undersøkt én av de to fysiske butikkene, og vi valgte å bare intervju de faste ansatte i bedriften. Vi ser i ettertid at det kunne vært interessant å utvide utvalget til å gjelde begge butikkene samt noen deltidsansatte. Dette var enda en konsekvens av tidspresset som oppsto, ettersom vi ikke hadde nok tid til å gjennomføre flere datainnsamlinger. Videre opplevde vi at arbeidsrollene var mer uklare enn først antatt under forarbeidet. Noen av de ansatte hadde til og med en form for lederansvar, og vi endte derfor opp med å veksle mellom de to intervjuguidene. I ettertid erkjenner vi også at noen av respondentene fikk snakke litt mye fritt, hvilket gjorde det mer tidkrevende å dra ut den relevante informasjonen.

5.3 Forslag til videre forskning

Vi har gjennom hele oppgaven erfart at vår problemstilling har vært relevant for bedriften og temaet endringsledelse. Ved gjennomførelsen av kvalitativ analyse ved hjelp av semistrukturerte dybdeintervjuer ser vi at endring i bedriften skjer hele tiden. Flere av respondentene sier også at endring er det som gjør at de overlever et vanskelig marked.

Vi ser at vår casebedrift har skalert ned og blitt en organisk bedrift hvor endringer kan gjennomføres relativt enkelt. Våre funn tilsier at det har vært en leder som tar alle beslutningene i bedriften, men med mye rådføring hos de ansatte. Det har ikke vært noen særlig strategi på hvordan de skal gjennomføre endringene. Derfor kunne det vært interessant å studere hvordan en tydeligere endringsstrategi kunne påvirket endringsprosessene bedriften har vært igjennom.

Det er heller ikke noe fastslått visjon, konkrete mål eller verdier i bedriften. Videre kunne det vært interessant og forsket på hvordan dette kunne blitt implementert, og om dette hadde hatt innvirkning på bedriftens organisasjonskultur, resultat eller andre elementer.

Referanseliste:

- Aasen, T.M. (2017) *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal
- EUROPAPARLAMENTS- OG RÅDSFORORDNING (EU) 2016/679 av 27. april 2016 om vern av fysiske personer i forbindelse med behandling av personopplysninger og om fri utveksling av slike opplysninger samt om oppheving av direktiv 95/46/EF (generell personvernforordning) [PVF, GDPR]
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2018). *Metode og dataanalyse*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Grønmo, S. (2017) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Heggholmen, K. (2014) *Fra drittdårlig til lærende lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Herzberg, F. (1968) *One More Time: How do you motivate employees?* Harvard Business review, vol. 41, 53-62
- Hickman, G.R. (1998) *Leading organizations: Perspective for a new era*. London: Sage Publications
- Hopland, S. (2019) *Kriseår for skobutikkene: – Bommer du nå, så sliter du*. Tilgjengelig fra <https://e24.no/naeringsliv/i/zLvkpO/kriseaar-for-skobutikkene-bommer-du-naa-saa-sliter-du> (hentet: 30.03.2021)
- Jacobsen, D. I. (2018) *Organisasjonsendringer og endringsledelse 3. utg.* Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik J. (2014) *Hvordan organisasjoner fungerer 4. utg.* Bergen: Fagbokforlaget
- Kotter, J.P. (2012) *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1997) *Resolving social conflict- Field theory in social science*. Washington : American Psychological Association.
- Mintzberg, H. (1979) *The Structure of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Moore, G.A. (2005) *Dealing with Darwin. How great companies innovate at every phase of their evolution*. New York: Portfolio
- Nordås Sko (u.å) *Vår historie*. Tilgjengelig fra: <https://www.nordassko.no/about-us> (hentet: 03.04.2021)
- Personopplysningsloven. Lov om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven)
- Proff (u.å.) *Nordås Sko*. Tilgjengelig fra: <https://proff.no/selskap/nordassko/radal/skobutikker/IEF6C1O10KP/> (Hentet: 05.05.2021)

- Rekdal, K. E. (u.å.) *Skohandelen 2020*. Tilgjengelig fra: <https://www.virke.no/Statistikk-Rapporter/skokjedene/> (Hentet: 09.05.2021)
- Retailmagasinet (2013) *Bransjegliding*. Tilgjengelig fra: <https://retailmagasinet.no/bransjegliding/453785> (hentet: 04.05.2021)
- Senge, P.M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday
- Slywotzky A.J. (1999) *Adaptive Enterprise: Creating and Leading Sense-and-Respond Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Strand, T. (2007) *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget
- Ulijn, J. og Terrence E. B. (2004) *Innovation, entrepreneurship and culture, a matter of interaction between technology, progress and economic growth*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Weber, M. (1947) *The theory of social and economic organization*, oversatt av T. Parsons. New York: Free Press
- Yin, R. K. (2014). *Case study research - design and methods* (Vol. 5.utgave). USA: Sage Publications, Inc.

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

«Hvordan har en liten bedrift håndtert de store endringene i skomarkedet?»

Dette er en forespørsel til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forske på hvordan betydelige omveltninger i sko bransjen har påvirket en bedrift. Vi skal konkret se på hvilke konsekvenser disse endringene har hatt for bedriften Nordås Sko. I forlengelse av dette ønsker vi med utgangspunkt i faglitteratur å studere hvordan lederne har håndtert disse endringene. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Studiens formål er å undersøke hvordan de store endringene i sko bransjen har påvirket Nordås Sko. Det vil bli lagt fokus på å undersøke ledelsens håndtering, men det vil derfor også være hensiktsmessig å se på flere av de ansatte sine erfaringer. Ved å ta i bruk vitenskapelige metoder som semistrukturerte dybdeintervjuer, ønsker vi å oppnå innsikt i hvordan et marked i forandring har påvirket dem. Prosjektet vil inngå som en del av en bacheloroppgave (prosjektnummer 60931). Prosjektets overordnede problemstilling er: Hvordan har lederne i Nordås Sko håndtert ledelse under de store endringene i markedet?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Ansvarlig for forskningsprosjektet er Zaid Ul Islam, Odin Fonn Jakobsen, Ulrik Oscar Lillebøe og Stian Engebakken som er bachelorstudenter ved Institutt for økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet, i tillegg til doktorgradsstipendiat Hilde Svrljuga Sætre også ved Institutt for økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet. Forskningsprosjektet vil inngå som del av bacheloroppgaven til førstnevnte studenter. Forskningsprosjektet vil kun bli brukt i denne sammenhengen.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Studiens populasjon består av ansatte i butikken Nordås Sko. Studien består av to typer utvalg. Leser du dette informasjonskrivet faller du under ett av disse utvalgene. Skulle du være usikker på hvilket utvalg du tilhører, kontakt Ulrik Oscar Lillebøe (ulriklilleb@gmail.com).

Utvalg 1 – Ledelsen (Nordås Sko, Bergen).

Dette utvalget er trukket strategisk basert på prosjektets formål, som krever informanter som er ansvarlig for bedriften og kan gi oss et godt bilde av hvordan de har jobbet med å håndtere effektene av et marked i omveltning.

Utvalg 2 – Ansatte (Nordås Sko, Bergen).

Dette utvalget er trukket strategisk basert på deres posisjon som ansatte uten ledelsesansvar, som dermed kjenner til den daglige driften av butikken.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i denne studien innebærer å svare på spørsmål som relateres til markedets påvirkning og erfaringen med å møte denne påvirkningen. Med respondentens samtykke vil bachelorstudentene benytte seg av lydopptak ved hjelp av en innspillingsenhet. Skulle respondenten imidlertid velge å ikke gi sitt samtykke til dette, vil intervjuet foregå uten en innspillingsenhet. Studentene vil da i stedet ta i bruk notater under intervjuet.

Deltakelse i denne studien innebærer å svare på spørsmål gjennom metoden seminstruerte dybdeintervju.

Dybdeintervjuene vil gjennomføres av Ulrik Oscar Lillebøe og respondentene (én av gangen). Spørsmålene som stilles til respondenten omhandler deres erfaringer og tanker om markedet og de tiltakene som har blitt iverksatt i lys av markedets omveltninger. Intervjuene vil vare i omtrent én halvtime. Ved ditt samtykke vil Lillebøe benytte seg av en innspillingsenhet under intervjuet. Intervjuet vil deretter bli transkribert verbatim, og du vil kunne få innsyn i både transkripsjon og eventuelle sitater som publiseres i avhandlingen. Det er imidlertid viktig å understreke at intervjuene vil anonymiseres, og at din identitet ikke vil kunne gjenkjennes.

Det er frivillig å delta i dette prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke ditt samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta, eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Uavhengig av hvilket utvalg du tilhører vil alle personopplysningene dine bli behandlet konfidensielt. Ettersom andre personopplysninger utenom stillingstittel og ansettelsessted er uinteressante for studiens formål, vil du bli gitt en kode som representerer dine besvarelser. Koden vil bli lagret på en liste for det respektive utvalget du inngår i.

Øvrige opplysninger som ikke inngår i prosjektets formål vil bli behandlet konfidensielt, og din identitet vil ikke kunne gjenkjennes i datamaterialet. Det er kun bachelorstudentene, samt doktorgradsstipendiat Hilde Svrljuga Sætre som vil ha tilgang til denne informasjonen. Alle opplysninger vil bli beskyttet mot at uvedkommende får innsyn. Dette sikres ved at datamaterialet oppbevares på en personlig datamaskin. Tilgangen til datamaskinen er beskyttet med brukernavn og passord.

Det er viktig og igjen presisere at ingen personlige opplysninger vil bli spurt om, eller publisert i avhandlingen.

Øvrige rettigheter som respondent

Dersom du skulle kunne identifiseres i datamaterialet har du rett til:

- Innsyn i hvilke opplysninger som er registrert om deg.
- Å få rettet personopplysninger om deg.
- Å få slettet personopplysninger om deg.
- Å få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- Å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes i mai 2021. Dato for endelig anonymisering vil være dagen bacheloroppgaven leveres og avsluttes. Lyddopptak vil også slettes etter at prosjektet er avsluttet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Studien behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med følgende personer:

Bachelorstudenten og prosjektansvarlig

Zaid Ul Islam

Tlf: 98158737

E-post: zaidislam4@gmail.com

Doktorgradsstipendiat og prosjektansvarlig

Hilde Svrljuga Sætre

Tlf.: 90511896

E-post: hsse@hvl.no

Personvernombud ved Høgskulen på Vestlandet

Trine Anikken Larsen

Tlf.: 55587682

E-post: personvernombud@hvl.no

Intervjuguide ledelsen

«Hvordan har ledelsen i Nordås Sko håndtert de store endringene i sko- og tøymarkedet og hvordan oppleves dette blant de ansatte?»

Vi har lyst til å kartlegge endringene bedriften har vært igjennom de siste årene. Det vi i hovedsak tenker på er endringen fra fem fysiske butikker med sentrallager, til situasjonen nå med to fysiske butikker, en nettbutikk og ingen sentrallager.

1. Hva er din rolle i bedriften?
2. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?
 - a. (Jobbet du der før disse endringene?)

Drivkrefter bak endring (før endring)

3. Observerte du noen endringer i skobransjen før nedskaleringen?
 - a. (Endring i: konkurransebildet, kunder, nettbutikker, bransjegliedning etc.?)
 - b. Mente du at Nordås Sko burde ta hensyn til disse endringene i markedet? Hvorfor?
4. Hvor delaktig var du i fortolkningen av disse endringene i markedet?
 - a. Var du med på å vurdere hvilken trussel det utgjorde, hvilke konsekvenser det ville få, og hvilke muligheter bedriften hadde for å møte disse endringene?
5. Hvordan følte du den gang at konsekvensene ville bli av å ikke gjennomføre disse endringene?
6. Når skjønnte dere at dere måtte ta hensyn til disse endringene i markedet?
 - a. Var det lenge før endringen fant sted?
7. Hvordan laget dere en plan for å håndtere disse endringene dere så?
 - a. Hvordan ble du involvert i planleggingen for håndteringen av disse endringene?
8. Hvor nødvendig følte du disse grepene var?

Endringens innhold (struktur)

9. Kan du fortelle litt om hvilken betydning endringene (nedleggelse av butikker) hadde for deg?
 - a. Har du fått nye arbeidsoppgaver? Hva syns du om disse?
 - b. Har det endret din beslutningsmakt?
 - c. Har din arbeidsplass endret lokasjon? Hvordan har det vært?
 - d. Jobber du med andre personer enn før?

10. Hvordan gikk dere frem for å legge ned/kvitte dere med de butikkene som ikke er deres lenger?
- Hva skjedde med de ansatte der?
 - Hva er din forståelse av hvordan de ansatte opplevde disse endringene/nedleggelsene?

Endringens innhold (kultur)

11. Føler du at du er tettere på butikken, de ansatte i butikken og det som skjer der?
- Hvordan har det påvirket deg som leder?
 - har det endret din lederstil?
 - Involverer du de ansatte mer i beslutninger som tas? Hvordan?
 - Føler du deg nærmere dine ansatte? Hvordan/på hvilken måte?
 - Formell/ dagligdags tone, avslappet, «stivt» ...
12. Hva føler du eksistensgrunnlaget til bedriften er? (sko, klær, arbeidssko, bager)
- Er dette annerledes enn tidligere?
13. Er det en annen holdning i bedriften til å utforske og prøve nye ting? (Normer)

Ledelse

14. Hva er bedriftens mål, verdier og visjon?
- Mål
 - Verdier – hva bedriften står for
 - Visjon – Ønsket fremtidig tilstand, hvor ser dere bedriften om 10 år
15. Hva har dere gjort for å overbevise de ansatte at endringene var nødvendige?
- Hvordan har reaksjonen til de ansatte vært på disse endringene? (motstand, oppslutning); Hvordan har disse reaksjonene påvirket endringsvalgene/implementeringen av de nye strategiene?
16. Har dere gjennomført en evaluering av endringene?
- Har dere spurt om og lyttet til hva de ansatte har syntes om disse endringene?
17. Hvordan har de ansatte blitt involvert i beslutninger rundt disse endringene?
- Har de ansatte blitt involvert i hva dette innebærer, og konsekvenser det vil ha å gjennomføre/ikke gjennomføre disse endringene? På hvilken måte?
18. Føler du at dere fortsatt er i en endringsprosess? (nedfrysning)
19. Føler du at denne endringsprosessen har blitt gjennomført på en god måte?
- Hva kunne eventuelt vært gjort bedre?

Vedlegg 3

Intervjuguide butikkansatte

«Hvordan har ledelsen i Nordås Sko håndtert de store endringene i sko- og tøymarkedet og hvordan oppleves dette blant de ansatte?»

Vi har lyst til å kartlegge endringene bedriften har vært igjennom de siste årene. Det vi i hovedsak tenker på er endringen fra fem fysiske butikker med sentrallager, til situasjonen nå med to fysiske butikker, en nettbutikk og ingen sentrallager.

1. Hva er din rolle i bedriften?
2. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?
 - a. (Jobbet du der før disse endringene?)

Drivkrefter bak endring (før endring)

3. Observerte du noen endringer i skobransjen før nedskaleringen?
 - a. (Endring i: konkurransebildet, kunder, nettbutikker, bransjegliedning etc.?)
 - b. Mente du at Nordås Sko burde ta hensyn til disse endringene i markedet? Hvorfor?
4. Hvordan opplevde du at du ble involvert i fortolkningen av disse endringene i markedet?
 - a. Opplevde du disse endringene i markedet som en trussel eller en mulighet til å endre butikkens/kjedens konsept?
 - b. Dersom disse endringene ble opplevd som en slags «trussel» for bedriften/din rolle som ansatt, opplevde du at du fikk være med på å vurdere hvilken trussel de utgjorde, hvilke konsekvenser de ville få, og hvilke muligheter bedriften hadde for å møte disse endringene?
5. Hva trodde du den gang at konsekvensene ville bli av å ikke gjennomføre disse endringene?
 - a. Små konsekvenser, miste jobben, konkurs etc.
6. Hvordan ble du involvert i planleggingen av håndteringen av disse endringene?
 - a. Ble du direkte involvert, godt informert?
7. Hvor nødvendig følte du grepene som ble tatt var for bedriftens levetid?

Endringens innhold (struktur)

8. Kan du fortelle litt om hvilken betydning endringene (nedleggelse av butikker) hadde for deg?
 - a. Har du fått nye arbeidsoppgaver? Hva syns du om disse?
 - b. Har det endret din mulighet til å påvirke interne beslutninger?
 - c. Har din arbeidsplass endret lokasjon? Hvordan har det vært? Har det påvirket din hverdan negativt/positivt?
 - d. Jobber du med andre personer sammenlignet med før?
9. Hvordan har nedleggelsen av butikker påvirket ditt forhold til bedriften?
 - a. Har det påvirket; motivasjon, jobbsikkerhet, kultur?

Endringens innhold (kultur)

10. Føler du at ledelsen er tettere på butikken og det som skjer her enn tidligere?
 - a. Hvordan opplever du det?
11. Føler du at det har endret ledernes lederstil? Hvordan?
 - a. Blir du mer involvert i beslutninger som tas? Hvordan?
12. Føler du deg nærmere dine ledere? Hvordan/på hvilken måte?
 - a. Formelt, dagligdags tone, avslappet, «stivt» ...
13. Hva føler du eksistensgrunnlaget til bedriften er? (sko, klær, arbeidssko, bager)
 - a. Er dette annerledes enn tidligere?
14. Er det en annen holdning i bedriften til å utforske og prøve nye ting? (Normer)

Ledelse

15. Hva er bedriftens mål, verdier og visjon?
 - a. Mål
 - b. Verdier – hva bedriften står for
 - c. Visjon – Ønsket fremtidig tilstand, hvor ser dere bedriften om 10 år
16. Hvilke grep har ledelsen tatt for å overbevise deg at disse endringene var nødvendige?
 - a. Hva har din reaksjon vært på disse endringene? (motstand, oppslutning)
17. Er det blitt gjennomført en evaluering av endringene?
 - a. Har du blitt involvert i evalueringen rundt disse endringene?
18. Hvordan har du blitt involvert i beslutningen rundt disse endringene?
 - a. Har du blitt involvert i hva dette innebærer, og konsekvenser det vil ha å gjennomføre/ikke gjennomføre disse endringene? På hvilken måte?
19. Føler du at dere fortsatt er i en endringsprosess? (nedfrysning)
20. Føler du at denne endringsprosessen har blitt gjennomført på en god måte?
 - a. Hva kunne eventuelt vært gjort bedre?