



Uit

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Strategisk snuoperasjon i en akutt krise

En casestudie av hvilke strategiske grep ledelsen i Nordic Green Energy har tatt for å sikre overlevelse

—

Måret Henriksen

Masteroppgave i økonomi og administrasjon – juni 2016



Forord

Denne oppgaven er avslutning på min mastergrad i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen i Tromsø. Problemstillingen min er tilknyttet spesialisering i ledelse og innovasjon.

I løpet av mitt studie har strategifaget interessert meg og jeg har fulgt de strategiske endringene i Troms Kraft konsernet. Dette var temaet i min bacheloroppgave og noe jeg ønsket å bygge videre på i masteroppgaven. Dermed var valget enkelt for meg når jeg skulle velge tema for oppgaven. Jeg vil starte med å rette en stor takk til mine informanter, som deltok på intervjuene. Deres bidrag gjorde mulig for meg å gjennomføre dette studiet, og jeg setter stor pris på det.

Videre ønsker jeg å takke mine veiledere Lene Foss og Bernt A. Bertheussen for god veiledning gjennom hele arbeidsprosessen med masteroppgaven. Deres faglige kunnskap og gode innspill har vært verdifullt. Til slutt er det på sin plass å takke familie, kjæreste og venner som har vært en god støtte gjennom min tid som masterstudent

Tromsø, 1. juni 2016

Máret Henriksen

Sammendrag

Temaet for dette studiet er ledelse av strategisk endringer, hvor jeg undersøker hvordan en strategisk snuoperasjon kan oppbygges. En snuoperasjon er en rask endring som endrer negative trender i organisasjonen, og den blir aktualisert ved organisasjonskriser. Dette gjør at situasjonen i organisasjonen ofte er ganske kritisk og det øker kravene til ledelsen. Ledelsen har et press på seg til å snu situasjonen i selskapet. På bakgrunn av dette er oppgavens overordne problemstilling:

” Hvilke strategiske grep har ledelsen i Nordic Green Energy tatt for å håndtere en organisasjonskrise?”.

Problemstillingen er undersøkt ved en kvalitativ forskningsmetode, der Nordic Green Energy er valgt som case. Datainnsamlingen er gjort gjennom dybdeintervju av utvalgte informanter. Utvalget består av den øverste ledelsen i Nordic Green Energy, morkonsernet Troms Kraft og blant eierne. For å undersøke deres strategiske grep har det blitt utviklet en ny forskningsmodell for dette studiet. Denne modellen kombinerer fasene i en strategisk snuoperasjon sammen med kriseledelse.

Studiets funn viser hvordan en akutt organisasjonskrise skapte behovet for endringer ved en strategisk snuoperasjon. Gjennom å kommunisere og dele informasjon forberedte ledelsen omgivelsene og organisasjonen på endringene. Det var en enighet blant informantene om årsaken til krisen og som var datterselskapets økonomiske resultater. Den strategiske retningen ble endret til å fokusere på kjernevirksomheten. De største utfordringene var å bedre den økonomiske situasjonen og mange grep ble tatt i forhold til dette. Resultatet av snuoperasjonen beskrives som vellykket av ledelsen ved at den har snudd den negative trenden i organisasjonen.

Nøkkelord: Ledelse, Strategi, Strategisk snuoperasjon, Organisasjonskrise

Innhold

Forord	iii
Sammendrag	v
Innhold	vii
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	1
1.2 Aktualisering og utforming av problemstilling.....	2
2 Det teoretiske fundamentet	4
2.1 Krise	4
2.1.1 Hva er krise?	4
2.1.2 Krisekommunikasjon	5
2.2 Kriseledelse	6
2.2.1 Hva er kriseledelse?	6
2.2.2 Kriseforberedelse	7
2.2.3 Krisehåndtering og krisens resultat.....	8
2.3 Organisasjonsendringer.....	9
2.3.1 Hva er organisasjonsendringer.....	9
2.3.2 Teori E og Teori O	10
2.4 Strategiske endringer.....	11
2.4.1 Hva er strategi?	11
2.4.2 Strategisk ledelse	12
2.4.3 Strategiske endringer	13
2.5 Strategisk snuoperasjon.....	14
2.5.1 Hva er strategisk snuoperasjon?.....	14
2.5.2 Ledelse av en strategisk snuoperasjon	15
2.5.3 Fasene i en strategisk snuoperasjon	16
2.5.4 Identifisering av omfanget	17
2.5.5 Ledelsens respons	18
2.5.6 Evaluering av snuoperasjonen	19
2.6 Forskningsmodell og analysegrunnlag.....	20
3 Metode	23
3.1 Bakgrunn for valg av problemstilling, forskningsdesign og metode	23
3.2 Casestudier	24
3.2.1 Presentasjon av Nordic Green Energy AB.....	25
3.3 Innsamling av data	26

3.3.1	Utvalg.....	26
3.3.2	De kvalitative intervjuene	27
3.3.3	Intervjuguiden	29
3.4	Analyse.....	31
3.5	Kvaliteten på en studie	31
3.5.1	Troverdighet.....	32
3.5.2	Overførbarhet	32
3.5.3	Pålitelighet	33
3.5.4	Bekreftbarhet.....	33
4	Funn	34
4.1	Krise	34
4.2	Omstrukturering av ledelsen	35
4.3	Oversikt over omfanget.....	37
4.4	Ledelsens krisehåndtering	38
4.4.1	Raske beslutninger	38
4.4.2	Mobilisering av ressurser	39
4.4.3	Flyt av informasjon og krisekommunikasjon	40
4.5	Forberedelse til en snuoperasjon.....	42
4.5.1	Den fremtidige driften av datterselskapet	42
4.5.2	Den økonomiske situasjonen	44
4.6	Strategisk snuoperasjon i datterselskapet.....	46
4.6.1	Stabilisering av organisasjonen.....	46
4.6.2	Operative og strategiske endringer	48
4.7	Strategisk snuoperasjon i morkonsernet	49
4.8	Eiernes rolle i den strategiske snuoperasjonen	51
4.9	Evaluering av resultat.....	52
4.9.1	Økonomiske endringer	53
4.9.2	Kulturelle endringer	54
4.9.3	Refleksjoner over de endringene som har vært i organisasjonen.....	55
4.9.4	Framtidsutsikter og utfordringer	55
5	Diskusjon av de empiriske funnene	58
5.1	Krise	58
5.2	Omstrukturering av ledelsen	59
5.3	Oversikt over omfanget.....	59
5.4	Ledelsens krisehåndtering	60
5.5	Forberedelse til en snuoperasjon.....	61
5.6	Strategisk snuoperasjon.....	62

5.7	Evaluering av resultat.....	62
6	Avslutning.....	64
6.1	Konklusjon.....	64
6.2	Teoretiske implikasjoner.....	65
6.3	Praktiske implikasjoner.....	66
6.4	Videre forskning	66
7	Litteraturliste.....	68
8	Vedlegg.....	73
8.1	Intervjuguide (Informant 1,2 og 3):	73
8.2	Intervjuguide, Informant 4	75

Figuroversikt

Figur 1:	Modell over kriseledelse (Elsubbaugh m. fl., 2004)	7
Figur 2	Faser i en snuoperasjon (Lohrke m. fl. 2004).....	17
Figur 3	Studiets analysemodell	21
Figur 4:	Tidslinje snuoperasjon.....	46
Figur 5	Oppsummering av de empiriske funnene	58

Tabelloversikt

Tabell 1:	Kombinasjon av Teori E og Teori O.....	11
Tabell 2:	Beskrivelse av informanter	27
Tabell 3:	Empirisk operasjonalisering.....	29
Tabell 4:	Sammensetningen av ledelsen	36
Tabell 5:	Fokuspunkter ved endring.....	49

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Troms Kraft AS, Nord-Norges største energiselskap, sitt utenlandske eventyr endte med en konsernledelse i sjakk. Milliardtap, regnskapsmanipulasjon og svindel var overskriftene som preget nyhetsbildet i 2011. Avsløringen om avvik i regnskapene til datterselskapet Kraft og Kultur AB førte konsernet til en krise og en svært utfordrende økonomisk situasjon (Greiner & Mogård, 2011).

Det hele startet elleve år før avdekkingen, da konsernet i 2000 etablerte datterselskapet Kraft og Kultur AB i Sverige. Kraft og Kultur hadde en spesiell forretningside, som gikk ut på å selge både kraft og kultur. Denne kombinasjonen skulle appellere til miljøbevisste kunder. Det var første gang det tradisjonsrike konsernet etablerte seg utenlands og dette ble gjort med et nytt produkt i et nytt marked. Det første tiåret leverte datterselskapet solide økonomiske resultater, noe som gav konsernet rom til å investere ytterligere og utbetale utbytte. I Troms Krafts årsrapport blir Kraft og Kultur AB beskrevet som en gedigen suksess og at selskapet fylte et behov i markedet (Troms Kraft, 2003).

Dette viste seg å være en illusjon, og i 2011 ble realitetene avslørt. Regnskapene til Kraft og Kultur hadde store feil og datterselskapet gikk med dundrende underskudd. Den alvorlige situasjonen blir i Nordlys beskrevet slik: *”Når 1,5 milliard kroner bare forsvinner som dugg for solen fra regnskaper. Når solide regnskaper viser seg å være luftslott. Da er det akutt krise”* (Nielsen, 2013). For det over hundre år gamle konsernet var dette denne mørkeste perioden noensinne og ledelsen stod ovenfor en svært vanskelig oppgave, nemlig å håndtere en akutt krisesituasjon.

I dag er situasjonen ganske annen for selskapet. Konsernet konsentrerer seg igjen på kjernevirksomheten, nemlig produksjon og distribusjon av elektrisitet. Både datterselskapet Nordic Green Energy AB, tidligere Kraft og Kultur AB, og morkonsernet Troms Kraft melder om positive økonomiske resultater (Holdal & Mogård, 2014). Troms Krafts eiere har uttalt seg slik om den positive utviklingen: *”Det er et steg på veien mot å gjenreise Troms Kraft som lokomotivet i Troms-samfunnet og viser at styret og ledelsen har gjort fornuftige grep etter stormene som har vært”* (Ytreberg, 2015). Dette gjør det interessant å se nærmere på hvilken måte ledelsen har klart å snu situasjonen og hvordan prosessene i Troms Kraft har

vært etter Kraft og Kultur skandalen. I den forbindelse er det særlig interessant å se hvilke valg ledelsen har gjort og hvorfor de har blitt gjort.

1.2 Aktualisering og utforming av problemstilling

Ronda-Pupo og Guerras-Martin (2012) beskriver hvordan forståelsen av strategibegrepet har endret seg. I tidlig litteratur (1962-1977) var fokuset i strategilitteraturen rettet mot organisasjoners måloppnåelse. I dag fokuserer forskningen på hvordan strategi kan forbedre virksomheters prestasjoner (Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012). En strategi bygger på hvordan organisasjoner generer fordel fra ressursene sine (Kare-Silver, 1997). Dette vil blant annet innebære forbedring av økonomiske resultater eller optimalisering av ressursutnyttelse. Målet er at organisasjonen klarer å forbedre sine prestasjoner og resultater. Dette gjør det svært interessant å se hvordan en organisasjon vil løse negative trender i selskapet og omgivelsene.

En strategisk snuoperasjon er en rask endring som blir brukt når organisasjoner opplever nedgang i prestasjoner (Pearce II & Robbins, 2008). Målet med denne endringen er å snu negative trender i selskapet (Harker & Sharma, 2000). Strategien har ikke lyktes med å forbedre resultatene til organisasjonen og dette skaper behovet for å gjøre strategiske endringer. Dette gjør det viktig at endringen blir vellykket og at man klarer å snu de negative tendensene i organisasjonen. Denne endringstypen blir ofte aktualisert ved organisasjonskriser (Johnson, Scholes & Whittington, 2008), når en uforutsigbar hendelse endrer omgivelsene rundt/i organisasjonen (Coombs, 2007). For organisasjonen kan en krise gi negative utfall, dersom det ikke blir gjort noe for å endre på dette.

Ledelsen vil oppleve større krav under en strategisk snuoperasjon, ved at de er ansvarlige for å planlegge og gjennomføre endringsprosessen (Yukl, 2006). Lohrke, Bedeian & Palmer (2004) etterlyser ytterligere forskning på ledelsens rolle under en snuoperasjon og hvilken påvirkning de har på resultatet. Tidligere forskning fremhever ledelsen som sentrale i en snuoperasjon, men det er få studier som beskriver hvordan ledelsen igangsetter og implementerer en suksessfull snuoperasjon.

Det kan være utfordrende å lede en snuoperasjon, ettersom det ikke finnes en fast mal på hvordan den skal gjennomføres (Lohrke m.fl., 2004). Enhver snuoperasjon må tilpasses

situasjonen og omgivelsene rundt. Dette gjør det komplisert å identifisere hva som er de riktige grepene og hvordan man skal tilnærme situasjonen (Harker & Sharma, 2000). Det er dermed sentralt at ledelsen har kunnskap og informasjon om hvilke muligheter og utfordringer som foreligger ved en snuoperasjon.

Det spesielle med strategiske snuoperasjoner er konteksten rundt. Organisasjonen er i en svært kritisk fase og avhengig av å snu de negative tendensene. Ofte vil en organisasjonskrise komplisere situasjonen ytterligere. Ledelsen må dermed gjøre grep raskt for at resultatene ikke ytterligere forverrer seg. Pandit (2000) mener at forskning av strategiske snuoperasjoner bør fokusere på organisasjoner som har sin eksistens truet. I den forbindelse vil organisasjonen være avhengig av radikale endringer for å forbedre resultatene. Dette vil gi et bilde på hvordan en snuoperasjon kan være utfordrende og vanskelig, men samtidig en svært effektiv endringsprosess.

Med dette som utgangspunkt vil studiet fokusere på hvordan strategiske snuoperasjoner kan gjennomføres i en organisasjonskrise. Krisen vil skape de rette situasjonelle forholdene for at betydelige grep blir nødvendige. Gjennom en empirisk undersøkelse er hensikten å samle inn og analysere informasjon om ledelse av en strategisk snuoperasjon. Søkelyset i oppgaven rettes mot hvordan man som leder og som del av et lederteam kan designe en snuoperasjon. Med utgangspunkt i det overnevnte er oppgavens problemstilling formulert på følgende måte;

” Hvilke strategiske grep har ledelsen i Nordic Green Energy tatt for å håndtere en organisasjonskrise?”

Denne problemstillingen vil avgrense studiet til å analysere den valgte analyseenheten, ledelsen. Fokuset vil være på ledelsen i datterselskapet, morkonsernet og eierne, og på hvordan de håndterte situasjonen. Dette valget er gjort på bakgrunn av at det er ledelsen som har myndighet til å gjøre endringer i organisasjonen og slik er de ansvarlige for å heve prestasjonene i organisasjonen. Tidligere forskning har fremhevet ledelsens sentrale rolle under en snuoperasjon og dette studiet vil kunne bidra med ny innsikt på ledelsens rolle ved strategiske endringer. Studiet fokuserer på hvordan en organisasjonskrise skaper behov for endringer, og hvordan ledelsen håndterer disse endringene. Ledelse av strategisk snuoperasjon og kriseledelse blir knyttet sammen for å avdekke likhetstrekk og kombinasjonsmuligheter.

2 Det teoretiske fundamentet

I dette kapitlet vil det teoretiske fokuset være på ledelse av strategiske endringer ved en organisasjonskrise. Innledningsvis vil krise og dens påvirkning på organisasjoner bli beskrevet. Deretter vil fokuset være på kriseledelse og hva ledelsen kan gjøre i en organisasjonskrise. Videre vil organisasjonsendringer og strategiske endringer beskrives, for å gi et bilde på hvordan organisasjoner endrer seg. Dette leder til strategisk snuoperasjon og hvordan den kan ledes. Avslutningsvis vil en forskningsmodell knytte sammen ledelse av strategisk snuoperasjon og ledelse i en organisasjonskrise.

2.1 Krise

2.1.1 Hva er krise?

Begrepet krise blir ofte brukt for å beskrive en avbrytelse eller en form for diskontinuitet av en normal situasjon (Johansen & Frandsen, 2007). Dette innebærer at en krise er en endring i mønsteret og skaper en uvant situasjon (Smith & Elliott, 2006). Lagadec (1993) beskriver krise som et komplekst fenomen og vanskelig å definere kortfattet. Det teoretiske fokuset vil avgrenses til organisasjonskrise og den vil bli definert i neste avsnitt.

Coombs (2007) definerer organisasjonskrise slik: *"A crisis is the perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders and can seriously impact an organization's performance and generate negative outcomes"*. Denne definisjonen viser hvordan en uforutsigbar hendelse skaper endringer i omgivelsene til organisasjonen og gir negativ påvirkning på forventningene til viktige interessenter. Slike endringer kan påvirke prestasjonene til organisasjonen og generere negative resultater. Dersom organisasjonen ikke tilpasser seg endringene i omgivelsene, så kan det eskalere til en krisesituasjon (Johansen & Frandsen, 2007). Krisen vil ofte komme overaskende på organisasjonen. En krise kan skape alvorlige følger for fremtiden til virksomheten og true dens eksistens. Eksempelvis kan en krise skade omdømmet til et selskap og svekke tilliten til virksomheten. En krise kan ramme en organisasjon, flere organisasjoner eller et helt marked (Smith & Elliott, 2006). Dette vil bero på krisens omfang og størrelse.

Det er en voksende erkjennelse av at kriser kan ramme alle, også de som håndterer sin virksomhet godt kan bli utsatt (Johansen & Frandsen, 2007). Coombs (2007) skriver at: *"ingen virksomhet er immun mot kriser"*. Et slikt tankesett vil innebære at krise er noe som

kan skje og det vil være fornuftig for en organisasjon å innrette seg etter det. En ledelse som er rettet mot en kriseprosess kan hindre selve krisen eller minske omfanget av den. Hver deltaker i en organisasjon vil ha sin egne oppfatning av situasjonen og dermed vil kommunikasjon under krise være av sentral betydning.

2.1.2 Krisekommunikasjon

En krisesituasjon kan forklares som en sosial konstruksjon hvor oppfattelse, fortolkning og reaksjon på en krise vil variere fra person til person (Coombs, 2007). Coombs (2014) argumenterer for at det er interessenters oppfatning som avgjør om organisasjonen er i en krisesituasjonen eller ikke. Interessenter i en organisasjon kan eksempelvis være aksjonærer, media eller deltakerne i organisasjonen. Dette innebærer at det er interessenter som avgjør om organisasjonen er i en krise eller ikke, og derfor vil den sosiale interaksjonen være viktig under en krise. For en organisasjon vil det avgjørende være hvordan de klarer å kommunisere krisesituasjonen til interessenter og omgivelsene. En krisekommunikasjon bygger på evnen til å kommunisere med interessenter og publikum med ærlighet, ettertenksomhet, og ansvarlighet basert på kommunikasjonsplanen. Ved kommunikasjon kan man forsøke å redusere skadene som firmaet får ved krisen og beskytte den eksisterende verdien (Fronz, 2012). Derfor vil det være viktig for ledelsen og organisasjonens deltakere å kunne gi informasjon om situasjonen og etter hvert når de løser den.

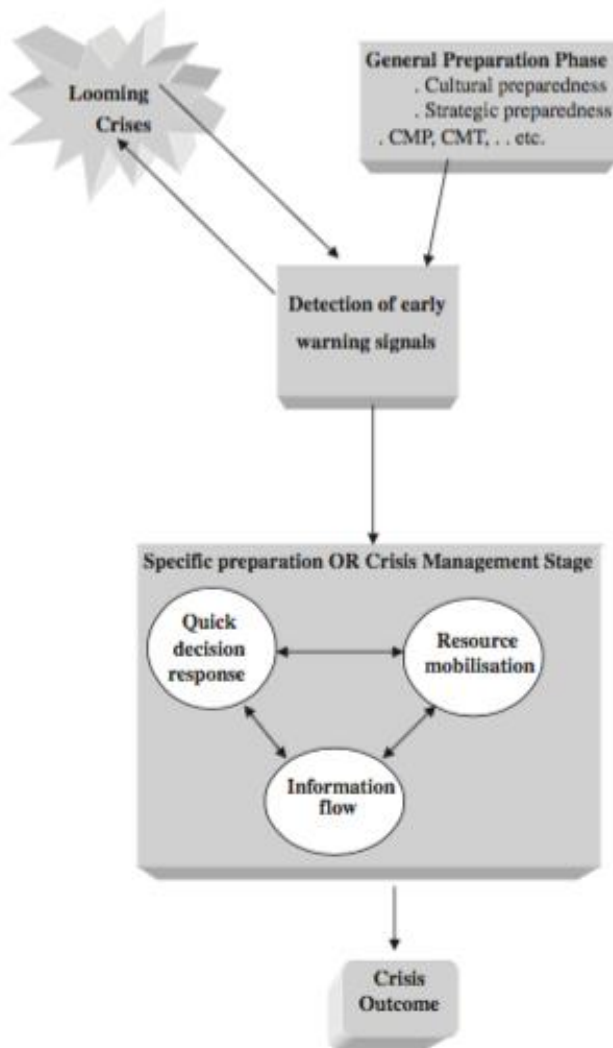
Man kan skille mellom to ulike former for krisekommunikasjon, intern og ekstern. Den interne kommunikasjonen er mellom deltakerne i organisasjonen, det vil tilsi de ansatte og ledelsen. Kommunikasjonen internt vil være viktig for at krisehåndteringsplanene blir delt og for at de som skal være involvert i prosessen får informasjon om det (Boin, 2005). Det vil være svært ugunstig for krisehåndteringen om de involverte ikke har fått informasjon om prosessen og slik heller ikke kan delta. (Johansen & Frandsen, 2007). Det vil være nødvendig at deltakerne i organisasjonen forstår situasjonen og hvordan tilstanden i virksomheten er. Dette vil kunne gi en løsning på situasjonen og intern kommunikasjon kan bidra til at deltakerne deler samme oppfatning. Den eksterne kommunikasjonen vil være rettet mot omgivelsene rundt, eksempelvis aksjonærer, media, ansatte som ikke er berørt og lignende (Boin, 2005). Fellestrekket med disse aktørene er at de ikke er direkte berørt av krisen, men har en interesse av å motta informasjon om den. Gjennom å dele informasjon med dem kan man skape forståelse over situasjonen og dens konsekvenser. Videre vil det kunne gi et bilde

på hvordan krisen blir håndtert og hvilke konsekvenser den kan gi. Det vil være viktig å kommunisere informasjon både eksternt og internt (Coombs & Holladay, 2010). De interne aktørene er med på gjøre endringene og er nærmest krisen. De vil derfor kjenne krisen nærmest og konsekvensene av den. De eksterne aktørene kan skape forståelse for situasjonen og bidra til løsninger. Ved å gi informasjon om de forholdene kan krisen håndteres. I denne rollen har ledelsen en sentral rolle, da de har stor påvirkning på informasjonsflyten i et selskap. Ledelsen er sentral ved kriser og dette vil bli nærmere beskrevet i neste delkapittel.

2.2 Kriseledelse

2.2.1 Hva er kriseledelse?

Ved en organisasjonskrise øker kravene til ledelsen og utfallet av krisen vil kunne påvirke virksomhetens evne til å overleve (Fréry, 2006). Hildebrandt og Waldstrøm (2006) definerer kriseledelse på denne måten: ”*Kriseledelse er en meget kontekstspesifikk ledelsesform som brukes i situasjoner hvor organisasjoner av forskjellige årsaker har havnet i en krise. Kriseledelsen må identifisere problemet, håndtere krisen og håndtere ettervirkningene av krisen*”. Denne definisjonen fokuserer på de oppgavene ledelsen har etter at krisen har inntruffet og hvordan de må identifisere og håndtere krisen. Konteksten og omstendighetene rundt krisen er det som skiller kriseledelse fra vanlig organisasjonsledelse (Johansen & Frandsen, 2007). En krisesituasjon vil aldri være helt identisk og dette vil utfordre en leders håndtering av den. En krise vil bestå av ulike og varierende trekk som vil danne grunnlaget for krisens størrelse og omfang. Det kan dermed være utfordrende for ledelsen å tilnærme seg en krise, da det ikke finnes noen grunnoppskrift på hvordan man skal gjøre det. Det er imidlertid noen trekk som går igjen i kriseledelse (Coombs, 2007), og disse trekkene bygger på hvordan ledelsen forbereder og håndterer en krise. Elsubbaugh, Fildes & Rose (2004) har i sin artikkel denne illustrasjonen av de ulike fasene i en organisasjonskrise. De ulike fasene vil bli nærmere beskrevet i delkapitlene nedenfor.



Figur 1: Modell over kriseledelse (Elsubbaugh m. fl., 2004)

2.2.2 Kriseforberedelse

I følge definisjonen er krise noe som kommer overraskende på organisasjonen, men det vil være fornuftig å forberede seg på krisesituasjoner og eventuelle endringsprosesser. Det er mulig å forberede seg på en krise, og dette vil gjøre organisasjonen beredt på handling når krisen inntreffer. Dersom ledelsen på et tidlig stadium oppdager en krise, vil de få en mulighet til å avverge eller minske den (Elsubbaugh m. fl., 2004). Ved å følge med på omgivelsene kan ledelsen fange opp signaler om potensielle kriser. Det er viktig at ledelsen klarer å sortere hva som er reelle trusler og hvilke som ikke er det. Kriseledelse handler om å diagnostisere egen organisasjon, samt se hvordan man i organisasjonen forholder seg til kriser (Johansen & Frandsen, 2007).

Et ledd av dette er å se på hvilke sosiale og kulturelle koder som er i selskapet og hvordan disse kan påvirke situasjonen. Cummings & Worley (2014) beskriver hvordan en organisasjon må forberedes til en krisesituasjon. Dersom de ansatte og ledelsen støtter opp om endringer, vil det være lettere å reagere hurtigere. Det er en faktor som gjør at det vil lære fordelaktig å forberede seg på en eventuell krise. Eksempelvis kan ledelsen på forhånd sette opp en aktivitetsplan, slik at både ledelsen og de ansatte vet hvem som skal gjøre hva ved en eventuell krise. En annen måte på å få til endringer lettere er å identifisere noen nøkkelpersoner og gi dem rollen som drivere ved en endring (Cummings & Worley, 2014). Ved å gjøre dette kan ledelsen sikre at de som driver endringen har kompetansen som trengs, og det kan føre til at grep blir gjort fortere og mer effektivt. En slik forberedelse vil kunne føre til at de ansatte og ledelsen får en lik forståelse av situasjonen og forstår hverandres budskap (Coombs, 2007). Ved å gå igjennom en slik forberedelsesprosess kan ledelsen avverge en organisasjonskrise. Denne prosessen vil også gjøre organisasjonen bedre til å håndtere en eventuell krise.

2.2.3 Krisehåndtering og krisens resultat

Ved en organisasjonskrise så rettes fokuset mot ledelsen. Det stilles krav om at ledelsen klarer å håndtere krisen. For organisasjonen vil det være sentralt å innse at krisen er et faktum og ta inn realiteten om at det vil komme endringer (Aarset, 2010). Situasjonen i organisasjonen vil ofte være ganske kritisk og det er mange aktiviteter på samme tid. En utfordring ved krisehåndtering er tid. Ettersom situasjonen ofte er ganske kritisk har ledelsen et tidspress på seg. Dette gjør det sentralt at ledelsen klarer å ta beslutninger raskt (Elsubbaugh m. fl., 2004). Det er som oftest ikke tid til å gjøre dype analyser, men ledelsen må beslutte ut i fra den informasjonen de får inn. For ledelsen vil det være utfordrende å ta hurtige, men også riktige avgjørelser (Johansen & Frandsen, 2007). Krisen skaper et behov for grep og det er viktig at ledelsen tar tak i de ulike problemstillingene som dukker opp.

Tidligere i teorikapittelet har krise blitt beskrevet som et sosialt fenomen, hvor det er mennesker som avgjør om det er en krise eller ikke. Dette gjør det helt sentralt at ledelsen legger til rette for flyt av informasjon og kommunikasjon om krisens tilstand (Elsubbaugh m. fl., 2004). Informasjonen skal komme frem til de som har behov for den eller har interesse for det. Det vil være vanskelig å løse en krise hvis det ikke finnes informasjon om situasjonen (Coombs, 2007). Derfor er det avgjørende at ledelsen selv deler informasjon, men også

oppretter kanaler for informasjonsdeling. Gjennom flyt av informasjon vil ledelsen også sikre at det er en felles forståelse for situasjonen og hvordan den skal løses.

En krisesituasjon bør prioriteres, og ledelsen bør mobilisere ressurser for å håndtere krisen (Elsubbaugh m. fl., 2004). En krise vil forstyrre de daglige rutinene og den normale tilstanden til organisasjonen (Johansen & Frandsen, 2007). Det vil være nødvendig å prioritere å løse krisen, noe som vil kreve ressurser. Det kan være i form av kapital eller menneskelige ressurser. Som illustrert i Elsubbaugh m. fl. (2004) modell vil det være tre aktiviteter som bør prioriteres av ledelsen i en krise: mobilisering av ressurser, flyt informasjon og raske avgjørelser. Disse tre aktivitetene har en sammenheng og de blir ofte gjort i samråd. Ledelsen vil kontinuerlig skifte mellom ulike aktiviteter, med mål om å håndtere krisen.

Etter at krisen har blitt identifisert og håndtert får organisasjonen se ettervirkningene. Ledelsen må identifisere hvilke skade krisen har gjort og hvordan den har påvirket organisasjonen (Elsubbaugh m. fl., 2004). Dersom organisasjonen har overlevd krisen, så vil den stabilisere seg igjen og finne en form for normal tilstand (Johansen & Frandsen, 2007). Deretter kan ledelsen evaluere krisen og se hvordan den har endret organisasjonen. Ved å evaluere krisen kan ledelsen opparbeide seg kunnskap og dele denne videre i organisasjonen (Jaques, 2007). Dette vil kunne skape læring om kriser og føre til at organisasjonen er bedre rustet mot fremtidige kriser. Dette kan sees på en måte på kriseforbereidelse, og det vil være viktig å identifisere hvor det er et forbedringspotensial.

2.3 Organisasjonsendringer

2.3.1 Hva er organisasjonsendringer

Organisasjonsendringer kan beskrives som *”the adoption of a new idea or behavior by an organization”* (Daft, 2006). Ved en endring tar man inn en ny ide eller handling som forandrer virksomheten. Endringen skaper en bevegelse i organisasjon og fører til nye måter å organisere seg på. Det kan forandre de formelle aspektene i virksomheten, som struktur, systemer, ressurser og arbeidsprosesser. Forandringen kan også være rettet mot kulturen, kunnskapen, verdiene, holdningene, normene og atferden (Jacobsen, 2012). Dette gjør at en organisasjonsendring vil kunne gjøre om hele organisasjonen.

Mennesket har et naturlig ønske om å verne sine egne interesser og den innflytelsen de har på egen situasjon. Resultatet av dette er at mange reagerer negativt på endringer og motsetter de (Yukl, 2006). For mange kan endringer være utfordrende og det er vanlig at det oppstår motstand mot endringer (Busch, Vanebo & Dehlin, 2003). Det er flere faktorer som kan påvirke motstand til endring, eksempelvis ønske om stabilitet, frykt for det ukjente, endringene resulterer i mer arbeid, uenighet rundt veien videre osv. (Jacobsen, 2012). For endringsprosessen vil det være avgjørende å minske motstanden mot endring og prøve å ta hensyn til de ulike parters syn. Ledelsen bør skape en forståelse over hvorfor det er ønsket med endring og hva som gjør at det er nødvendig (Irgens, 2011). På den måten vil det være lettere for deltakerne i organisasjonen å forstå bakgrunnen for endringen.

Organisasjonsendringer ved en krisesituasjon skiller seg fra vanlige endringer. En organisasjonskrise vil endre forholdene i organisasjonen og på den måten tvinge frem en endring (Coombs & Holladay, 2010) Ved at forståelsen for endringen allerede er det, blir det lettere for ledelsen å implementere endringer.

2.3.2 Teori E og Teori O

Det er ulike teorier på hva som initierer en endring og hvordan en endringsprosess skal oppbygges. Beer & Nohria (2000) presenterte i sin artikkel to teorier knyttet opp mot hvilke endringer som skjer og hvordan de skal ledes. Enkelt sagt kan man si at teori E representerer økonomi (economics), men teori O belyser endringer i organisasjonen (organization) (Jacobsen, 2012).

Teori E fokuserer på de harde verdiene i organisasjonen, og har som mål å forbedre de økonomiske resultatene. Det kan for eksempel være avkastning til eiere, økning av salgstall eller reduksjon av produksjonskostnadene (Beer & Nohria, 2000). Endringen vil bli rettet mot hvordan man kan utvikle de finansielle verdiene for å få en mer optimal utnyttelse. Ved at endringen fokuserer på tall, vil resultatene være lett å måle (Jacobsen, 2012). Det er enkelt å se om endringen vil være vellykket eller ikke. Selve endringsprosessen blir oftest igangsatt av eksterne aktører, som eksterne konsulenter, eller en liten gruppe i organisasjonen, oftest ledelsen

Sammenlignet fokuserer teori O på å endre de myke verdiene i organisasjonen. Det vil tilsvare de menneskelige ressursene og kulturen (Beer & Nohria, 2000). Målet med denne

endringen er å skape en lærende organisasjon som utvikler seg i takt med omgivelsene. Det er mange som deltar i endringsprosessen som skjer sakte og den er lite planlagt på forhånd (Jacobsen, 2012). Organisasjonen lærer underveis i endringsprosessen og det er rom for å eksperimentere og tenke kreativt.

Beer & Nohria (2000) ønsker å vise at det er forskjell mellom disse to teoriene, som bygger på spenningsforholdet mellom menneskelige og økonomiske ressurser. De fleste endringsprosesser kombinerer teori E og teori O. For å illustrere ulikhetene og mulighetene knyttet opp mot disse to teoriene har denne tabellen blitt lagd som viser forskjellene mellom de og kombinasjonsmulighetene:

Tabell 1: Kombinasjon av Teori E og Teori O

Ulike faser i endringer	Teori E	Teori O	Kombinasjon av Teori E og Teori O
Mål	Forbedre økonomien	Utvikle organisasjonslæringen	Fokusere på begge: ha to tanker i hodet samtidig
Ledelse	Lede endringen med en top down tilnærming	Oppmuntre de ansatte til å delta	Sette føringer i toppledelsen og engasjer de ansatte
Prosess	Plan og danne programmer	Eksperiment og utvikling	Plan for spontaniteten

Disse to teoriene legger føringer for hva man vektlegger ved endringen og hvilke verdier som ligger til grunn. Det vil ikke innebære at disse to ikke kan kombineres eller låne elementer fra hverandre (Beer & Nohria, 2000). Oppbygningen av endringsprosessen er kontekstavhengig, og må tilpasses situasjonen. Det er likevel hensiktsmessig å merke seg forskjellene mellom disse teoriene og hvilke kombinasjonsmuligheter det er.

2.4 Strategiske endringer

2.4.1 Hva er strategi?

Strategibegrepet er et sentralt begrep i organisasjonsteori, og er ofte brukt for å forklare de retningsvalg en virksomhet gjør. Selve kjerneforståelsen av begrepet bygger på faktorer som organisasjoner, omgivelser, handlinger og ressurser (Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012).

Det vil i det følgende bli presentert to ulike definisjoner av strategi og disse vil bli sammenlignet med hverandre.

Johnson m. fl. (2008) definisjon av strategi inkluderer den langsiktige retningen til en organisasjon og lyder slik: ”*Strategy is the direction and scope of an organization over the long term, which achieves advantage in a changing environment through its configuration of resources and competences with the aim of fulfilling stakeholder expectations*”. Denne definisjonen beskriver strategiens rolle i skiftende omgivelser og hvordan valget av organisasjonens langsiktige retning kan gi konkurransefortrinn. Ved denne definisjonen er strategien noe man ønsker å oppnå i fremtiden og slik møte forventningene som interessenter har. Nøkkelfaktorene for å nå dette bygger på utnyttelsen av ressurser og kompetanse internt.

Mintzberg & Quinn (1991) tilnærmer seg strategibegrepet på en annen måte: “*Strategy is the pattern or plan that integrates an organization’s major goals, policies, and action sequences into a cohesive whole*”. Denne definisjonen viser hvordan strategien kan være samlende for en organisasjon og knytte sammen de aktivitetene man har med ambisjonsnivået. Strategien kan bli dannet av konkrete planer eller ut i fra et handlingsmønster i organisasjonen. Det vil innebære at organisasjonen ikke trenger å formulere en strategi, men danne en strategi på bakgrunn av de valgene/handlingene som har blitt gjort.

Sammenligner man de to ulike definisjonene ser man at begge definisjonene beskriver hvordan strategien kan gi retning for organisasjonen og samler ressursene internt. Med dette kan det sies at strategien er sentral både for formingen av en organisasjons fremtidige retning og for å samle viktige momenter som ressurser, handlinger og lignende til et sammenhengende hele. Dette innebærer at strategien blir sett på som et viktig ledd for å nå de målsetningene som organisasjonen har satt seg.

2.4.2 Strategisk ledelse

En strategisk ledelsesprosess er å ta valg knyttet opp mot hvilken strategi organisasjonen skal og hvordan dette skal gjennomføres (Volberda m. fl., 2011). Det vil si strategidannelse og strategi implementering. Ved strategi dannelse vil ledelsen velge ut hva organisasjonen skal representere og bestå av (Johnson m. fl., 2008). De fremtidige målsetningene vil gi en retning som organisasjonen kan sikte seg etter og slik avgrense satsningsområdet (Fréry, 2006). En

slik avgrensning vil skape et bilde over hva som er sentralt i organisasjonen og hva som ikke er det. Det vil gjøre det enklere å rette fokus mot det som er viktig i virksomheten og fokusere på dette. Strategien vil bygge på de ressursene som finnes i organisasjonen og skape en fordel fra disse (Kare-Silver, 1997). Dette er en måte å definere hva organisasjonen bygger på og hvilke faktorer som er vesentlige. Det kan argumenteres for at strategien med dette legger linjer for identiteten til organisasjonen og differensierer organisasjonen fra andre (Fréry, 2006). Det er vanskeligere for andre å kopiere noe som er unikt og det vil skape en egen verdi til organisasjonen. Eksempelvis kan dette gi konkurransefortrinn. Ved strategidannelse bør det identifiseres på hvilke områder organisasjonen skal skille seg ut og hvor bør organisasjonen satse på å tilby det samme som lignende aktører i markedet. Dette gjør at de strategiske valgene som ledelsen gjør vil forme identiteten og kulturen til organisasjonen. Ledelsen vil ut i fra strategien forutse potensielle resultater ut ifra deres strategiske valg. (Johnson m. fl., 2008). På bakgrunn av dette vil det ved strategidannelse være naturlig å analysere de interne forholdene i organisasjonen, men det vil også være viktig at ledelsen retter fokus mot omgivelsene rundt. En ekstern analyse vil identifisere muligheter og trusler i markedet og hvordan disse kan påvirke de målsetningene som organisasjonen har (Hill & Jones, 2009).

Ved implementeringen av strategi vil man danne en konkret plan på hvordan strategien skal oppnås. Den legger til grunn både interne og eksterne forhold som kan påvirke strategien. Når ledelsen har etablert en strategisk retning for hele organisasjon bør dette balanseres med fleksibilitet og samsvar (Zajac, Kraatz & Bresser, 2000). Det innebærer at strategien må passe organisasjonen og de forholdene som er rundt den. Ved endringer må også strategiene endre seg i takt og slik sikre at den passer organisasjonen. Hvis man tolker strategi på denne måten, så vil strategien utvikles kontinuerlig i samråd med omgivelsene. Ledelsen har ansvaret for å jobbe mot å realisere de bestemte målene og involvere resten av organisasjonen for å jobbe mot de (Hill & Jones, 2009). Strategien vil danne retningen for realiseringen og være med på å samle organisasjonen.

2.4.3 Strategiske endringer

Etter definisjonen vil strategien symbolisere de viktigste ressursene og målene i en organisasjon. Strategiske endringer vil dermed innebære at organisasjonen endrer de mest sentrale verdiene. For en organisasjon kan slik endringer være kompliserte, men også

avgjørende for å sikre videre overlevelse og effektivitet. Den strategiske endringsprosessen starter med en initiering fra organisasjonen og representerer de midler som organisasjonen velger for å sikre at deltakerne i organisasjonen fokuserer på et felles mål. Målet er å besvare på skiftninger i konkurranse, teknologien og sosiale miljøer som kan true organisasjonens eksistens (Kraatz & Zajac, 2001). Markeder rundt endrer seg og det vil være nødvendig for organisasjonen å utvikle seg sammen med andre aktører. Denne tilnærmingen tilsier at initieringen for strategiske endringer kommer av skiftninger både i omgivelsene. Interne forhold som effektivisering, fokusering og ny kunnskap kan føre til at organisasjonen trenger en ny strategisk retning (Johnson m. fl., 2008). Herrmann & Nadkarni (2014) fremhever ledelsens rolle ved initieringen av strategiske endringer. Ledelsens tolkning av omgivelsene og identifisering av endringsmuligheter er avgjørende for hvordan endringsprosessen blir designet og hvilket resultat det vil få ved implementering.

Johnson m. fl. (2008) identifiserer tre ulike typer design på strategiske endringer: evolusjon, revolusjon og snuoperasjon. Revolusjonerende strategiske endringer er planlagte endringer som endrer hele organisasjonen. Denne vil bli oppbygd etter en episodisk endring og har trekk fra et rasjonelt perspektiv. Det er klare rammer for når endringen påbegynnes og avsluttes. Evolusjonære endringer består av inkrementelle endringer, endringer som skjer gradvis. Organisasjonen endrer seg på kontinuerlig basis og gjør justeringer for å tilpasse seg omgivelsene. Dette gjør at organisasjonens naturlige tilstand er å være i endring og konstant gjøre tilpasninger. Organisasjonen vil bestå av endringskultur og ha trekk fra et fortolkende perspektiv. Den tredje endringstypen, strategisk snuoperasjon, skiller seg fra de andre to ved at den blir aktualisert ved behov for en rask endring. Organisasjonen er i en presset situasjon og det er nødvendig at man raskt igangsetter den strategiske endringen. Det er konteksten rundt endringsprosessen som gjør snuoperasjon ekstra spesiell (Johnson m. fl., 2008). Videre i teori kapitlet vil det bli fokusert på denne endringstypen, da dette er den vanligste endringen ved organisasjonskriser. Dette gjør at denne endringstypen er mest i tråd med studiets problemstilling.

2.5 Strategisk snuoperasjon

2.5.1 Hva er strategisk snuoperasjon?

En strategisk snuoperasjon er en endring som brukes for å korrigere en organisasjons nedgang i prestasjoner (Pearce II & Robbins, 2008). En snuoperasjon kan defineres som ” *a process*

that takes a company from a situation of poor performance to a situation of good sustained performance”(Harker & Sharma, 2000). Ved dårlige resultat er organisasjonen avhengig av det endres for å sikre videre drift. Snuoperasjonen har som mål å endre negativ trend til at organisasjonen blir både konkurransedyktig og levedyktig.

Denne endringstypen bygger på en hurtig korreksjon av organisasjonens resultater, noe som gjør den blir særlig aktuell ved organisasjonskriser (Johnson m fl., 2008). Nødvendigheten av en snuoperasjon bygger på at organisasjonen over lengre tid har opplevd nedgang. Nedgangen kan være i form av svakere prestasjoner eller negative økonomiske resultater.

Organisasjonens overlevelse er slik truet og det må innføres nødvendige grep for å endre på dette (Panicker & Manimala, 2015). For at krisen skal gi grunnlag for en strategisk snuoperasjonen er det vanlig at krisen må bli ganske stor før det reageres. Reaksjonen kommer ofte på grunn av press utenfra og det er vanligvis styret som krever en endring (Reve & Grønhaug, 1989). Dette fører til at situasjonen er ganske kritisk før snuoperasjonen igangsettes.

2.5.2 Ledelse av en strategisk snuoperasjon

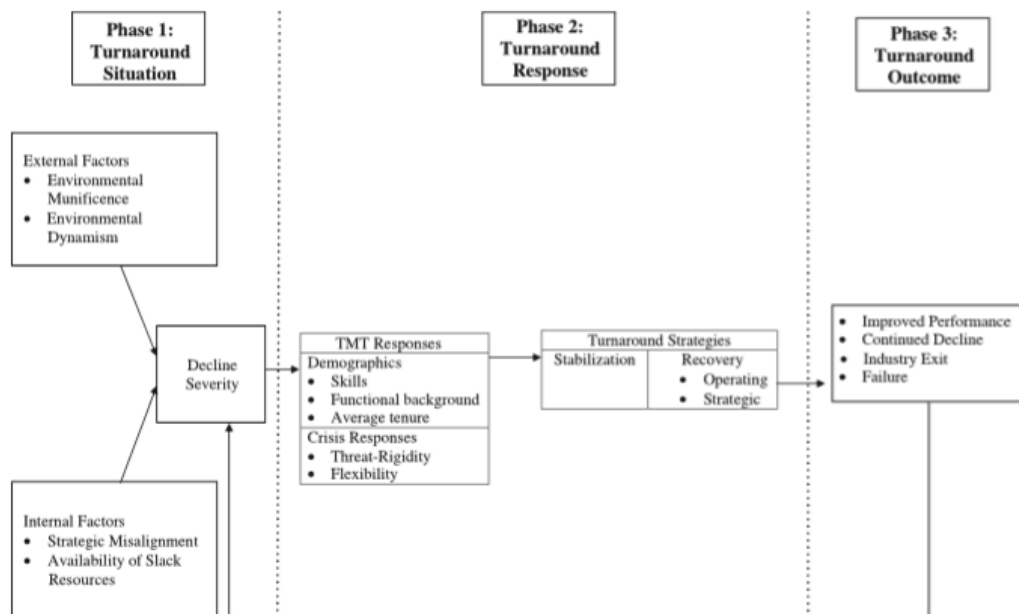
I en organisasjon har ledelsen en samlende funksjon og det er de som har myndighet til å ta avgjørelser. Ved endringsprosesser er det ledelsen som tar initiativ og får andre til å følge etter, samt støtte opp om endringen (Jacobsen, 2012). Dette gir ledelsen en sentral rolle og det er de som igangsetter prosesser. Det er klart at i perioder med økonomisk nedgang og svakere prestasjoner øker kravene til ledelsen (Yukl, 2006). Det forventes at ledelsen tar ansvar for situasjonen og skaper orden i virksomheten. Strategiske snuoperasjoner er utfordrende for ledelsen og de valgene som gjøres i denne situasjonen kan ha store konsekvenser. Tilstanden til virksomheten er ofte ganske kritisk og det er et være eller ikke være for organisasjonen. I denne konteksten må ledelsen klare å finne årsaken til nedgangen og snu trenden i selskapet. En snuoperasjon må bli tilpasset situasjonen, det vil bety at det ikke finnes en fast mal for en suksessfull snuoperasjon (Lohrke m. fl., 2004). For ledelsen vil det være utfordrende under en kritisk situasjon å bestemme seg for hvilke grep som må gjøres og hvordan situasjonen skal løses.

De valgene som blir gjort i under en strategisk snuoperasjon er ledelsens svar til situasjonen. Enhver leder vil tilnærme seg en snuoperasjon ulikt og alle vil ha en individuell forståelse av

situasjonen (Solnet, Paulsen & Cooper, 2010). Her vil erfaringen og kunnskapen til ledelsen være sentral (Lohrke m. fl., 2004). På den ene siden argumenterer O'Neill (1986) fordelene ved å hente inn noen eksternt for å lede selskapet som det beste alternativet, mens Zimmerman (1989) fremhever fordelen av å ikke bytte ut ledelsen (Lohrke m. fl., 2004). Det vil være en fordel om den utvalgte ledelsen har kunnskap om selskapet og industrien (Miller, 1991). En slik kunnskap vil kunne gi innsikt i viktige momenter som forholdene i markedet eller selskapets historikk. Tidsaspektet er en ekstra utfordring under strategiske snuoperasjoner, dermed vil det være en stor fordel dersom lederen allerede innehar kunnskap om forholdene i/rundt organisasjonen. For ledelsen vil det være kort tid å respondere, og det er avgjørende at responsen er riktig (Pearce II & Robbins, 2008). Ledelsen vil ofte være veldig motivert til å igangsette endringer hurtig, ettersom ledelsens motivasjon til å handle ofte øker når deres virksomhet ikke klarer å oppnå resultatmål (Morrow, Sirmon, Hitt & Holcomb, 2007). Ledelsen vil se at det er et behov for endring og ønsker å gjennomføre det. Utfordringen vil være å kommunisere dette ut til resten av organisasjonen, og dermed kan det være riktig at ledelsen bruker tid til å forberede de ansatte på en strategisk snuoperasjon (Garvin & Roberto 2005). Gjennom å forberede de ansatte på endring, vil de skape et miljø som aksepterer endringen. Dette vil kunne gi en motivasjon til å gjennomføre endringen og samle organisasjonen slik at de arbeider mot et felles mål.

2.5.3 Fasene i en strategisk snuoperasjon

Det finnes mye forskning på hvordan en snuoperasjon bør oppbygges. Det finnes ingen fast mal for hvordan man kan designe en suksessfull snuoperasjon, men det er noen trender som går igjen i de organisasjoner som lykkes. Samtidig så understrekes det at dersom en snuoperasjon skal lykkes, må den tilpasses situasjonen til organisasjonen (Lohrke m. fl., 2004). Ved ledelse av strategiske snuoperasjoner er det tre faser som går igjen i litteraturen (Lohrke m. fl., 2004; Murphy, 2008; Pearce II & Robbins, 1993) og disse fasene viser hvordan ledelsen identifiserer, responderer og evaluerer snuoperasjonen. Lohrke m. fl. (2004) har illustrert de ulike fasene i modellen nedenfor:



Figur 2 Faser i en snuoperasjon (Lohrke m. fl. 2004)

2.5.4 Identifisering av omfanget

I den første fasen samler ledelsen inn informasjon om situasjonen og man prøver å kartlegge hvor alvorlig nedgangen er (Lohrke m. fl., 2004). Det er i denne perioden man merker behovet for en snuoperasjon (Murphy, 2008). Når man skal finne årsakene bak nedgangen er det vanlig å skille mellom to forskjellige årsaksfaktorer, interne og eksterne forhold (Lohrke m. fl., 2004). Interne forhold bygger på ressursutnyttelsen til organisasjonen, og om de utnytter ressursene på en optimal måte (Panicker & Manimala, 2015). Eksempelvis kan feil utnyttelse av ressurser svekke organisasjonens konkurranseevne og være en faktor som fører til økte kostnader og dårligere økonomiske resultater. En annen faktor som kan påvirke interne årsaksforhold er den strategiske utviklingen i organisasjonen (Lohrke m. fl., 2004). Det kan tenkes at organisasjonen velger å satse på noen markeder som ikke er lønnsomme, noe som vil påvirke organisasjonens resultat.

Eksterne forhold bygger på endringer i omgivelsene. Panicker & Manimala (2015) nevner naturkatastrofer, teknologiske utvikling, politiske systemer, internasjonale interaksjoner, sosiale normer og endring i økonomiske vilkår som eksempler på omgivelsesendringer. Fellestrekket med disse endringene er at de er utenfor organisasjonens kontroll og organisasjonen må tilpasse seg etter disse (Lohrke m. fl., 2004). Dette gjør det utfordrende for organisasjoner å forbedre seg på påvirkningen fra ytre omgivelser. Det kan tenkes at en

viktig faktor her vil være hvordan ledelsen på kontinuerlig basis klarer å holde tritt med omgivelsens endringer og identifisere hvilke endringer som er betydningsfulle. Årsaken bak de negative resultatene kan bestå av både eksterne og interne faktorer (en kombinasjon av disse) og sammen vil de danne alvorlighetsgraden for nedgangen. Dette for at ledelsen kan kartlegge hvor den negative trenden stammer ifra og hva som er årsakene bak. Dette må være klart før man kan utvikle en løsning til dette med en plan for snuoperasjonen. Ledelsen må vite hva problemet er før de kan løse det. Det er dermed kritisk at ledelsen identifisere korrekte årsaker for at snuoperasjonen skal bli suksessfull. Hver fase vil legge grunnlaget for neste fase og det tenkes at hovedutfordringen til ledelsen vil være i den første fasen. På bakgrunn av funnene i den første fasen vil snuoperasjonen bli designet og derfor er det avgjørende at ledelsen diagnostiserer korrekt.

2.5.5 Ledelsens respons

Etter at man vet alvorlighetsgraden til nedgangen kan man respondere til den ved å designe en snuoperasjon. Dette er i denne fasen ledelsen responderer til den innsamlede informasjonen og analysen man har gjort av situasjonen (Murphy, 2008). Det som gjør snuoperasjoner utfordrende er at grunnlaget baserer seg på et utgangspunkt som består av forskjellig perspektiv, informasjon og handling. Det finnes ingen fast oppskrift hvordan en suksessfull snuoperasjon skal designes, og hver snuoperasjon må tilpasses til situasjonen (Onofrei & Lupu, 2012). Pandit (2000) beskriver hvordan krisens alvorlighetsgrad vil påvirke responsen. Dersom krisen ikke er alvorlig, kan ledelsen gjøre små endringer som kostnadskutt. Organisasjonen må gjøre mer dramatiske endringer dersom krisen er større, som å redusere eiendeler eller reorientere seg i markedet. Dette viser hvordan krisen vil legge føringer på de handlinger som ledelsen gjør. Ledelsen bør kommunisere sin strategi til de ansatte og forklare hvorfor en slik radikal endring er nødvendig. Målet med dette å skape tillit med de ansatte og få de med på endringen. Dette kan gjøres ved at ledelsen kommuniserer til hele organisasjonen på endringens fremløp og hva de neste stegene skal være (Garvin & Roberto, 2005).

I starten av en snuoperasjon vil ledelsen rette fokus på stabilisering av de finansielle resultatene (Pearce II & Robbins 2008). Ofte har organisasjonene negative økonomiske resultater og virksomhetens fremtid står på spill. Dette gjør det naturlig at forbedringen av de

økonomiske resultatene er det mest prekære og det som prioriteres først. Eksempelvis vil man i starten identifisere kostnadene og kutte disse med nedskjæringer.

Etter at man har stabilisert organisasjonens økonomiske situasjon vil fokuset skifte til rekonstruksjon av organisasjonen. På dette tidspunkt vil man fokusere på de ulike aktivitetene som er i organisasjonen og hvordan disse kan optimaliseres. Et typisk trekk i denne fasen er at organisasjonen går tilbake til sine kjerneverdier og endrer på den strategiske retningen til å omfatte dette (Pearce II & Robbins, 2008). Kjerneverdiene kan symbolisere en form for trygghet og være med å gi en retning for den endringen som skal skje. På den andre siden kan de negative resultatene øke sannsynligheten for at ledelsen tar risiko (Morrow m. fl., 2007). Snuoperasjonen kan slik bli en mulighet for organisasjonen å utvide sine satsningsområder og gjøre valg som er risikable. Dette kan gi økt verdiskapning, men samtidig er dette et sjansespill.

Nedgangsperioden i organisasjonen har vist svakheter med strategien og etter snuoperasjonen vil det tenkes at den gamle strategien blir utdatert (Pearce II & Robbins, 2008). En organisasjons strategi har også funksjonen til å beskytte organisasjonen mot trusler og endringer i markedet (Johnson m. fl., 2008). Dersom organisasjonen får behov for en snuoperasjon har ikke strategien truffet godt nok med den fremtidige retningen (Lohrke m. fl., 2004). Strategien vil slik ha svakheter som det er nødvendig å forberede. Dette vil skape et behov for en ny strategisk retning for organisasjonen som samsvarer bedre med de endrede forholdene. Etter en endringsprosess vil det være nødvendig å utvikle nye retningslinjer for oppførsel og rutiner (Garvin & Roberto, 2005). Mennesket har lett til å falle tilbake igjen til rutinene og ved å endre på retningslinjene kan ledelsen sikre at de nye endringene blir implementert. Disse endringene er viktige for å få organisasjonen til å samsvare med endringene som har skjedd. Dette bør være på plass før en eventuell stabilisering kan gjennomføre. (Pearce II & Robbins, 2008).

2.5.6 Evaluering av snuoperasjonen

I den tredje og siste fasen er det fokus på resultatet av snuoperasjonen og i hvilken grad den fungerte med forventningene. Ledelsen vil i denne fasen få svar på om de grep som ble gjort fungerte og om de ga ønskede resultatene. (Lohrke m. fl., 2004). Det er tre ulike scenarier som kan være resultat av snuoperasjonen. Den første er at snuoperasjon var vellykket og at

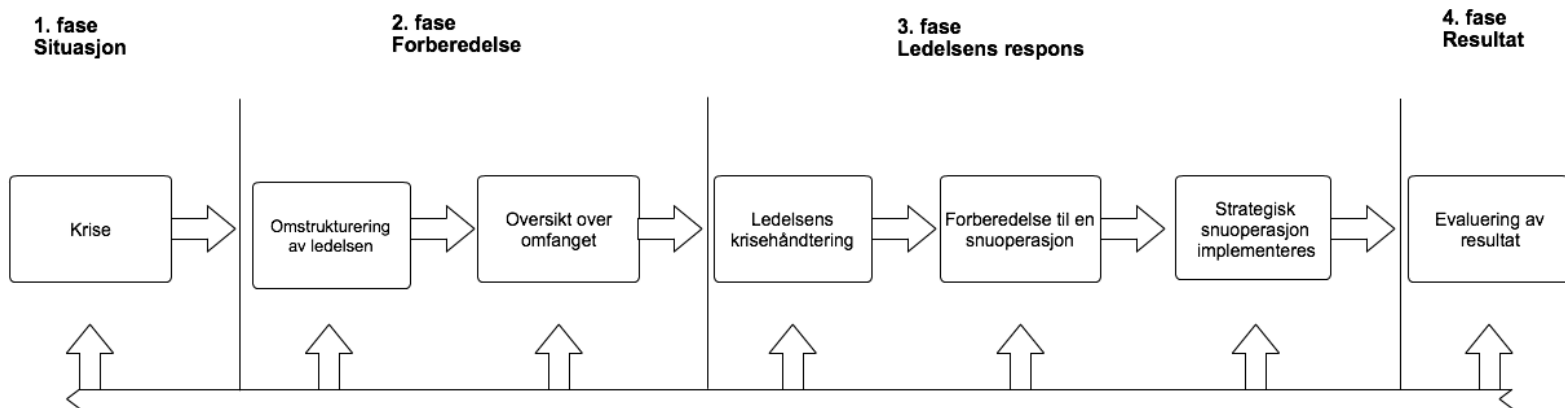
den ga de ønskede effektene. Ledelsen vil da respondere med å stabilisere organisasjonen og danne en ny strategisk retning (Murphy, 2008). Det vil være nødvendig å endre den strategiske retningen, ettersom den forrige ga grunnlag for en snuoperasjon og etter endringen vil den sannsynligvis være utdatert. For ledelsen er dette det ønskede scenarioet at snuoperasjonen skal oppfylle de målene som er satt. Det vil være forskjeller på hva man vurderer som en vellykket strategisk snuoperasjon. Målene som ledelsen satte seg ved starten vil gi indikasjon på hvilke forventninger man hadde. For noen vil overlevelse være nok, mens for andre vil det være mål om å komme styrket fra snuoperasjonen. Det kan være at ledelsen hadde som mål å komme inn på nye markeder eller utvikle nye produkter (Pandit, 2000).

Dersom snuoperasjonen ikke oppfyller de satte målene vil den ikke bli regnet som suksessfull. Da har ikke ledelsen fått den effekten de ønsket fra prosessen og de vil måtte vurdere videre veivalg (Lohrke m. fl., 2004). Ledelsen vil da enten måtte godta situasjonen sånn som den er eller prøve å endre på den. En måte å løse denne situasjonen er å gjennomføre en strategisk snuoperasjon på nytt for å se om det har blitt gjort gale vurderinger underveis. Eksempelvis kan de ha identifisert feil årsaksforhold ved diagnostiseringen og snuoperasjonene har dermed ikke blitt rettet mot det som er problemet. I denne siste fasen vil ledelsen måtte vurdere hvordan snuoperasjonen har vært og hvordan organisasjonen skal utvikle seg videre (Johnson m. fl., 2008). For organisasjonen kan en evaluering av snuoperasjonen være hensiktsmessig ved at dette kan gi ny kunnskap i organisasjonen. Ved å evaluere prosessen kan selskapet lære av den endringen de har vært igjennom og ta med nyttig erfaring til eventuelle nye endringer.

2.6 Forskningsmodell og analysegrunnlag

Frem til nå har det teoretiske rammeverket blitt presentert og dette vil danne grunnlaget for begrepsrammen. Strategisk snuoperasjon er en rask endring som blir relevant når organisasjonen opplever nedgang. Dette strategiske grepet blir aktualisert ved organisasjonskriser med mål om å endre tilstanden i organisasjonen. I en slik situasjon øker kravene til ledelsen, noe som gjør det interessant å se nærmere på hvordan ledelsen håndterer dette. Ledelsen må balansere strategiske endringer med krisehåndtering, og ta mange avgjørelser i løpet av relativt kort tid.

Med utgangspunkt i Lohrke m. fl. (2004) modell over fasene i en strategisk snuoperasjon og Elsubbaugh m. fl. (2004) modell over kriseledelse har jeg utviklet en konseptuell modell. Formålet med denne modellen er å knytte sammen strategisk snuoperasjon og organisasjonskrise. Denne modellen vil samle ledelse av snuoperasjon og kriseledelse i en og samme modell og vise de ulike fasene som er i en slik endring.



Figur 3 Studiets analysemodell

Modellen består av 7 faser som bygger på prosessene som er under en strategisk snuoperasjon i en organisasjonskrise. Modellen leses fra venstre og utover. Pilene nederst i modellen illustrerer at ledelsen kan gå tilbake til foregående prosesser, dersom dette er nødvendig. I neste avsnitt vil de ulike fasene beskrives og plasseres teoretisk.

Det er organisasjonskrisen som skaper behovet for endringene, og dette gjør at krise er den første fase i modellen. Forståelsen av krisebegrepet vil bygge på definisjonen i kapittel 2.1.1. Denne fasen vil også inkludere første del av modellen til Elsubbaugh m. fl. (2004): ”Looming crises (truende kriser), general preparation phase (generelle kriseforberedelser) og detection of early warning signals (oppdagelse av krisesignaler på et tidlig stadium)”.

Den neste fasen bygger på omstrukturering av ledelsen. I teorien beskrives det hvordan kriseledelse skiller seg ut fra vanlig organisasjons ledelse (Johansen & Frandsen, 2007). Derfor vil det være sannsynlig at ledelsen må endre seg for å tilpasse seg til det meget kontekstspesifikke ledelsesformen som kriseledelse er. I Lohrke m. fl. (2004) modell vil denne bygge på punktet ledelsens respons (”TMT respons”), hvor lederens ferdigheter, bakgrunn og råderett er sentrale.

Dette leder videre til hvordan ledelsen samler oversikt over omfanget. Dette vil tilsvare identifisering av omfanget (kapittel 2.5.4) og første del av Lohrkes m. fl. (2004) modell, alvorlighetsgrad av situasjonen (“Decline Severity”). Denne fasen vil være avgjørende for hvordan snuoperasjonen blir bygd opp og krisen løses.

Ledelsens krisehåndtering vil bli knyttet opp mot hvordan ledelsen løser krisesituasjonen. Grunnlaget for denne fasen dannes på kriseledelsesmodellen (Elsubbaugh m. fl., 2004) og dens tredeling av krisehåndtering (Se kapittel 2.2.3). Etter denne modellen vil kriselederne fokusere på å mobilisere ressurser, ha en flyt av informasjon og ta raske beslutninger.

En organisasjon bør forberedes på en snuoperasjon (Garvin & Roberto, 2005), og dette vil den femte fasen i modellen tilsvare. Dersom krisen er stor vil det føre til at organisasjonen må gjøre drastiske endringer. Endringsprosessen vil bli lettere dersom deltakerne i organisasjonen er forberedt på dette og har en forståelse på hvorfor dette er nødvendig.

Deretter implementeres den strategiske snuoperasjonen i organisasjonen. Det forventes at i snuoperasjonens startfase vil fokuset være rettet mot den finansielle situasjonen og stabilisering av organisasjonen. Etter dette vil fokuset skifte mot å rekonstruere organisasjonen (Pearce II & Robbins, 2008). Dette vil tilsvare “Turnaround Strategies” (strategier for snuoperasjon) i Lohrke m. fl. (2004) sin modell. Tilslutt vil resultatene av prosessene bli evaluert av ledelsen. Dette er en fase som finnes i modellene over kriseledelse og ledelse av strategisk snuoperasjon. I studiets forskningsmodell vil evaluering av resultat bygge på både krisens resultat og resultatet av snuoperasjonen.

Forskningsmodellen er delt opp i fire overordnede fasene: situasjon, oversikt, respons og resultat. De baserer på fasene i modellen over strategisk snuoperasjon (Lohrke m. fl., 2004) og er blitt tilpasset denne modellen. Forskningsmodellen knytter sammen ledelse i organisasjonskriser og ledelse av strategisk snuoperasjon. På bakgrunn av denne modellen skal data operasjonaliseres og empiri beskrives.

3 Metode

I metodekapittelet vil studiets metodologiske fremgangsmåte beskrives. Valg av problemstilling, forskningsdesign og forskningsmetode vil bli begrunnet og beskrevet. Videre beskrives casestudie som forskningsstrategi og casebedriften presenteres. Datainnsamlingen er dannet av dybdeintervjuer av utvalgte informanter og det vil beskrives hvordan dataene vil analyseres. Endelig drøftes kvaliteten på studiet på grunnlag av fire kvalitetskriterier.

3.1 Bakgrunn for valg av problemstilling, forskningsdesign og metode

Problemstillingen “Hvilke strategiske grep har ledelsen i Nordic Green Energy tatt for å håndtere en organisasjonskrise?” legger grunnlaget både for forskningsdesignet og for hvordan datainnsamlingen og dataanalysen skal gjennomføres (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010).

Jeg avgrenser problemstillingen til hvordan ledelsen gjennom strategi og strategiske grep kan løse en organisasjonskrise. Dette gjør at ledelsen er analyseenheten i undersøkelsen. Strategisk ledelse vil bli knyttet sammen med kriseledelse i analysemodellen for å finne sammenhengende trekk. Med dette mener jeg om ledelsen under en snuoperasjon vil respondere på krisen gjennom krisehåndtering. Studiet vil ha et eksplorativt design og målet med forskningen er å få innsikt og forståelse av det valgte fenomenet (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Til denne oppgaven har en kvalitativ forskningsmetode blitt valgt, da denne metoden er mest forenlig med problemstillingen. Målet med studiet er å beskrive hvordan ledelsen tenker, handler og evaluerer en utfordrende strategisk situasjon. Dette gjør at problemstillingen er utforskende, og informasjonssøkingen vil være rettet mot å gi en innsikt i de valgene som ledelsen gjorde.

Kvalitativ forskningsmetode baserer seg på et sosial-konstruktivistisk syn på samfunnet, som innebærer at de fenomen som studeres skapes av menneskets virkelighetsoppfatning (Gripsrud m. fl., 2010). I kvalitativ forskning er man interessert i å få detaljerte beskrivelser av et fenomen og formålet er å få en forståelse av hvorfor det er slik. Forskeren er ikke interessert i mengde eller hyppighet, men hvilke prosesser og meninger som er bak et fenomen. Målet med dette studiet er ikke å måle et fenomen, men å forstå det. Det vil innebære at dataen inkluderer hvilke vurderinger som lå bak avgjørelsene og hvordan dette

påvirker snuoperasjonens oppbygning. Derfor vil det være sentralt å tilpasse datainnsamlingen for å få den informasjon som er ønskelig.

3.2 Casestudier

Casestudie egner seg best når man ønsker å besvare hvordan noe skjer eller hvorfor det skjer. Saunders m. fl., (2012) definerer casestudie som “*research strategy that involves the empirical investigation of a particular contemporary phenomenon within its real-life context, using multiple sources of evidence*”. Casestudie som forskningsstrategi velges når man ønsker å få detaljert informasjon om et fenomen i et gitt konsept (Hartley, 2004). Et casestudium er avgrenset i tid og rom. I dette studiet vil casen være knyttet opp mot en spesiell hendelse og dens hendelsesforløp. Organisasjonskrise vil skape behov for endring og fører til at nødvendige grep må gjøres.

Casestudiet passer bra til å belyse komplekse fenomen og få frem mangfoldet i dataene. Dette henger sammen med at innsamlet data fokuserer på detaljer og innlevelse, og man ønsker å få dypere kunnskap om et spesielt fenomen (Andersen, 1997). Dette er noe som er i tråd med studiets formål om å beskrive hvordan en snuoperasjon kan bli oppbygd og hvordan ledelsen vurderer situasjonen under endringsprosessen.

Gjennom å velge casestudier vil man legge noen strategiske betingelser på hvordan gjennomføringen av selve studiet blir (Eisenhardt, 1989). Betingelsene kan knyttes opp mot hvilken metode som velges for å samle inn riktig informasjon, i dette tilfellet kvalitativt. En annen betingelse bygger på populasjon og utvalg, og hvilken type case som er relevant i forhold til fenomenet (strategisk snuoperasjon i en organisasjonskrise). Tidligere forskning av strategisk snuoperasjon har hatt utfordringer med caseutvalg. Pandit (2000) beskriver hvordan det ofte er blitt valgt caser som ikke er representative. En snuoperasjon er en endring som raskt korrigerer organisasjonens resultat i en kritisk situasjon. Situasjonen legger føringer for hvordan endringen blir oppbygd. Grepene blir gjort for å sikre overlevelsen til organisasjonen. Dermed argumenteres for at case som velges bør ha de rette situasjonelle forholdene og organisasjonens eksistens bør være truet (Pandit, 2000). Den valgte casen er på dette området representativt.

Yin (2009) skiller mellom en enkel case og flere ulike caser. Jeg velger å kun se på en case i dette studiet. En enkel case blir ofte valgt dersom fenomenet er unikt eller det er forsket lite på fenomenet. Casen som er blitt valgt har en unik historie og det vil være svært utfordrende å finne en annen case som ligner. Jeg ønsker å gi en detaljrik skildring av det valgte fenomenet og beskrive de endringene som har vært i casen. Dette vil gi en dypere forståelse på de vurderingene ledelsen og eierne gjør i en akutt krisesituasjon. Studiets casebedrift er Nordic Green Energy AB, et datterselskap av Troms Kraft konsernet.

3.2.1 Presentasjon av Nordic Green Energy AB

Nordic Green Energy AB, heretter kalt Nordic Green Energy, ble etablert i 2000 og er et formidlingsselskap av kraft. Kraftselskapet selger og distribuerer fornybar energi til det nordiske markedet. Hovedkontoret er i Stockholm, og selskapet har filialer i både Finland og Norge. Dette selskapet het tidligere Kraft og Kultur AB, heretter kalt Kraft og Kultur.

Nordic Green Energy eies av Troms Kraft konsernet, som er en ledende kraftprodusent i Nord-Norge. Konsernet har en lang historie og ble etablert 1898. Troms Kraft er offentlig eid og eies av Troms fylkeskommune (60%) og Tromsø kommune (40%). Kjernevirksomheten til konsernet er produksjon og distribusjon av fornybar energi produsert ved vannkraftverk (Troms Kraft, 2010).

Ved etableringen av datterselskapet Kraft og Kultur var det første gang konsernet satset utenfor Norge. Dette gjorde de med et nytt produkt, hvor de kombinerte salg av elektrisitet med ulike kulturprodukter. De første ti årene ble Kraft og Kultur regnet som suksessfull og konsernet beskriver i sine årsrapporter stolthet over dette datterselskapet (Troms Kraft, 2003). I 2011 endret dette seg og det ble avslørt store mangler og feil i datterselskapets regnskap. Kraft og Kultur hadde et samlet underskudd på 187 millioner kroner i perioden 2001-2011 og det var regnskapsfeil på 1,5 milliarder kroner (Bertheussen, 2013). Dette satte datterselskapet, konsernet og eierne i en svært vanskelig økonomisk situasjon og konsernet var i en akutt krise.

Det tradisjonsrike konsernet valgte å satse på andre markeder og produkter enn kjernevirksomheten. Troms Kraft hadde en strategi om å bli en betydelig internasjonal aktør, og de satset i tråd med denne strategien (Troms Kraft, 2003). Ettersom man trodde at de

økonomiske tallene var annerledes så gjorde konsernet ytterligere satsninger, noe som resulterte i en akutt økonomisk situasjon (Troms Kraft, 2012). Studiet skal konsentrere seg om de grep som ble gjort etter at avsløringene om Kraft og Kultur ble kjent og hvordan dette ble håndtert av ledelsen. Videre vil studiet illustrere resultatet av en strategisk snuoperasjon og hvilke prosesser som har vært i organisasjonen under snuoperasjonen. Det vil gi et bilde på hvor konsernet og Nordic Green Energy er i dag og hvilket resultat ledelsens strategiske grep ga.

3.3 Innsamling av data

Gripsrud m. fl. (2010) skiller mellom to type data: primær og sekundærdata. Primærdata er førstehåndsinformasjon som innsamles i forbindelse med en bestemt undersøkelse. I denne oppgaven vil primærdata bli dannet av kvalitative dybdeintervjuer av utvalgte informanter. Det vil bli nærmere beskrevet i følgende delkapittel.

Sekundær data, data som allerede er samlet inn og bearbeidet av andre, vil supplere innsamlet data. Det finnes mye skrevet materiale om denne casen, som granskningsrapporter, regnskapstall, årsrapporter, medieoppslag og informasjon fra hjemmesiden til konsernet og datterselskapet. Av disse dataene vil granskningsrapporten til Nord-Troms tingrett være særlig relevant. Granskeren Nergaard har gjennomgått avgjørelsene tatt i konsernet både før og etter krisen. Relevante funn fra granskningen vil bli presentert i empirikapittelet og utfylle primær data.

3.3.1 Utvalg

For besvare problemstillingen har et kvalitativt casestudie blitt valgt og det vil påvirke hvilket utvalg som blir gjort. Dette med tanke på hvor mange som blir valgt som informant. Thagaard (2013) mener at man i kvalitative metoder anvender strategiske utvalg. Dette vil si at man selekterer ut i fra studiets problemstilling og studiets teoretiske retning. En slik utvelgelse har blitt valgt i denne oppgaven. Dette er valgt fordi dataene som blir innsamlet er detaljrikt, at det blir vanskelig å analysere store mengder. Dette fører til at studiet ikke blir bygd på mange informanter, men heller på et selektivt utvalg.

Utvalget som er blitt gjort er basert på et ikke-sannsynlighets utvalg, noe som innebærer at det er et systematisk skjevt utvalg (Saunders m. fl., 2012). Gjennom et vurderingsutvalg har

sentrale informanter blitt valgt og de regnes som kvalifisert etter studiets kriterier. Dette studiet har som formål å belyse hvordan ledelsen handler i en bestemt situasjon, og dette gjør at første kriteriet er at informanten må være en del av ledelsen. Fokuset på ledelsen ble valgt ettersom det er de som i krisesituasjoner opplever det største presset og får ansvaret for å endre på trenden i organisasjonen. Det andre kriteriet er at informanten har vært med på de endringene som er gjennomført. Dette for at de skal kunne beskrive krisehåndteringen og endringene i organisasjonene. På bakgrunn av disse kriteriene er det blitt gjort intervju av 4 informanter. Den informasjonen jeg er ute etter er det ikke så mange som besitter, noe som begrenser utvalget av informanter. Jeg vil bemerke her at jeg har tatt kontakt med et utvalg av tidligere styrerepresentanter, uten at disse ville delta som informanter.

Utvalget har blitt gjort ved at man har identifisert de som har hatt det øverste ansvaret i datterselskapet, morsselskapet og blant eierne. Jeg tok kontakt med informantene gjennom en mail hvor studiets formål ble presentert. Informantene er anonymisert og de blir presentert i tabellen nedenfor.

Tabell 2: Beskrivelse av informanter

Informant nummer	Beskrivelse av informanten
Informant 1	Var konserndirektør for strategi og utvikling i Troms Kraft da krisen inntrådte. Ble konstituert konsernsjef i 2012, og åtte måneder senere ble informanten tilsatt som konsernsjef. Denne stillingen har informanten i dag.
Informant 2	Startet å jobbe i Kraft og Kultur høsten 2011 og hadde arbeidet i selskapet i seks uker da de reelle forholdene ble avslørt. Fikk tittelen som VD i Kraft og Kultur i november 2011 og er fremdeles daglig leder i Nordic Green Energy.
Informant 3	I 2010 ble vedkommende ansatt som innkjøps- og avtalesjef i Kraft og Kultur AB. Etter at krisen inntraff ble informanten en del av ledelsesgruppen i selskapet og er i dag CMO i Nordic Green Energy.
Informant 4	Var byrådsleder i Tromsø kommune, som er en av eierne til Troms Kraft. Hadde hatt denne stillingen i fire uker da situasjonen i Kraft og Kultur ble kjent.

3.3.2 De kvalitative intervjuene

Dataene ble samlet inn gjennom kvalitative dybdeintervju av utvalgte informanter.

Dybdeintervju er blitt valgt fordi den gir mulighet til å få rikt med data og detaljrike skildringer av informantens opplevelser. Justesen & Mik-Meyer (2010) skiller mellom

strukturert, delvis strukturert eller ustrukturert intervjuoppsett. Disse tre oppsettene har en forskjellig tilnærming til hvordan intervjuet er planlagt og utformet. Til dette studiet er det valgt å gjennomføre delvis strukturerte intervju, hvor planlagte- og naturlige oppfølgingsspørsmål kombineres. Dette gjør at intervjuet blir en dialog mellom intervjueren og informanten. Det gir mulighet til å stille spørsmål som ikke står i intervjuguiden, dersom dette er naturlig og ønskelig. Jeg vurderte at delvisstrukturerte intervju vil gi en dypere forståelse for hvordan ledelsen vurderte valgene som ble gjort og hva som ble viet oppmerksomhet. På denne måten kan informantene fortelle om deres meninger, opplevelser og oppfatninger. Dette vil også kunne gi samtalen en bedre flyt og øke sannsynligheten for å få rikt med informasjon.

Saunders m. fl. (2012) problematiserer hvilke utfordringer som er ved selve gjennomføringen av intervjuet. En utfordring er forholdet og kommunikasjonen mellom informanten og intervjueren. Informanten må føle seg trygg og ha tillit til å dele informasjon. Jeg som er intervjuer er bevisst på at jeg skal uttrykke ro og respekt under intervjuet og være profesjonell. Forskeren bør også fokusere på hvordan spørsmålene stilles og andre etiske forhold som kan påvirke kvaliteten på intervjuet.

En annen utfordring ved intervju er påvirkningen av ytre faktorer. Det mest optimale er om intervjuet kan skje på et rolig sted. Det bør være et sted hvor informantene føler seg trygge, for eksempel på eget kontor eller på et nøytralt sted. Et av intervjuene ble gjort gjennom internett, da vi ikke hadde mulighet til å møtes. Dette er noe som kan påvirke de opplysningene som informantene oppga. Første del av intervjuet ble gjort via Skype som gjorde at vi fikk sett hverandre mens vi snakket. Dette gjorde at samtalen ble mer personlig og avstanden ikke føltes så stor. Andre del av samtalen ble gjort via telefon, dette ble nødvendig på grunn av tekniske problemer med Skype. Dette resulterte i at intervjuet fikk et brudd, noe som kan ha påvirket kvaliteten.

Før intervjuene blir satt i gang presenterte jeg formålet med studiet. Jeg har på forhånd sendt dem en mail med informasjon om hva studiet fokuserer på. Dette tror jeg vil gjøre at informantene på forhånd kan forberede seg på hvilke tema som vil bli sentrale i intervjuet. Det blir opplyst at intervjuet blir tatt opp ved en båndopptaker, og at disse opptakene vil bli slettet er at studiet blir avsluttet. Opptakene vil bli transkribert og analysert for at

informasjonen skal kunne bli gjengitt mest mulig korrekt i empirikapittelet. Ved å ta opp intervjuet på bånd kan jeg fokusere mer på informantene og naturlig kunne stille eventuelle oppfølgingsspørsmål. Dette vil også gjøre at jeg kan registrere kroppsspråket og atferden, som kan gi et bedre bilde av hva informantene uttrykker. Jeg gir informasjon om at data som blir samlet inn vil bli delt med informantene, så de har mulighet i ettertid å utfylle og korrigere eventuelle misforståelser. Dette tror jeg vil styrke forskningen ved at informantene kan supplere datagrunnlaget og gi et klarere bilde hvis det er nødvendig.

3.3.3 Intervjuguiden

Ved delvis strukturerte intervju vil forskeren utforme en intervjuguide, som gir en oversikt over de tema som man skal igjennom under intervjuet. Dette fører til intervjuguiden vil lage en overordnet struktur på intervjuet (Jacobsen, 2005). På denne måten kan man sikre at informantene blir spurt om de tema som er aktuelt for forskningen og at intervjuet vil følge en viss mal. Intervjuformen som er valgt er delvis strukturert, dette vil innebære at forskeren kan stille spørsmål som ikke er skrevet i intervjuguiden om det føles nødvendig. Intervjuobjektene vil også selv kunne velge å fortelle om tema som de synes er naturlige for intervjuet og på den måten vil det bli opprettet en dialog.

Intervjuguiden er blitt tilpasset informantene, og de er vedlagt som vedlegg 1 og 2.

Intervjuguidene følger samme mal og grunnform, men enkelte spørsmål har blitt tilpasset og endret. Dette er gjort bevisst, ettersom informantene har forskjellige stillinger i organisasjonene. Alle intervju vil bli startet med en presentasjon av oppgaven og noen innledende spørsmål. Målet med dette er å forberede informantene til intervjuet og starte med noen enkle spørsmål. Selve intervjuguiden er oppbygd etter modellen presentert på side 20. Jeg vil gå kronologisk igjennom de sju fasene i modellen, og operasjonalisere disse. I tabellen nedenfor presenterer jeg intervjuguiden og presenterer hvordan spørsmålene samsvarer med forskningsmodellen min.

Tabell 3: Empirisk operasjonalisering

Modellens faser	Spørsmål
Krise	Hvor lenge hadde du arbeidet i organisasjonen da krisen kom? Hva var dine første tanker når avsløringene om Kraft og Kultur kom? Hvordan ble dere informert om dette? Hvordan opplevde du de første dagene etter at krisen oppstod?

Omstrukturering av ledelsen	<p>Hva er din bakgrunn? Hva tenkte du når du fikk tilbud om ny stilling? Hvilken rolle hadde du som byrådsleder? Har du tidligere erfaring med organisasjonskriser?</p>
Oversikt over omfanget	<p>Hva var det første du/dere fokuserte på? Hvordan samlet du oversikt over situasjonen? Hvilke grep var de første du gjorde? Dannet du konkrete planer for endringene? Tok det lang tid før du forstod de økonomiske konsekvensene av krisen?</p>
Ledelsens krisehåndtering	<p>Hvordan ble krisehåndtering prioritert i organisasjonen? (Eksempelvis ble det satt inn ekstra ressurser) Hvordan ble denne situasjonen prioritert av byrådet den første perioden etter at realiteten var blitt kjent? Hvordan balanserte du krisehåndteringen med den daglige driften? I hvor stor grad merket du presset om å lykkes? Hvor mye tid brukte dere på kommunikasjon? Internt og eksternt? (Mediene) Hvordan ble informasjonen delt ut? Hvor tett kommunikasjon hadde du med: De ansatte Ledelsen i datterselskapet/morselskapet? Styret Hvordan samarbeidet dere med styret (både til selskapets og konsernets styre)?</p>
Forberedelse til snuoperasjon	<p>Hvordan ble organisasjonen forberedt på endringer? Hvilke grep var de første som du gjorde som leder? Tok det lang tid før du satte i gang med handlinger? Hvilke handlinger ble igangsatt først?</p>
Den strategiske snuoperasjonen implementeres	<p>Hvordan prioriterte dere endringene? Ble den formelle strukturen endret? Når endret dere strategien og hvilke vurderinger la bak denne endringen? Hvilke endringer var suksessfulle? Var det noen endringer som ikke ga de ønskede resultatene eller ikke fungerte som ønsket? Møtte dere motstand underveis i prosessen (fra for eksempel de ansatte)? Hvilke grep ble gjort fra eiernes side? Hvordan var dere med på endringsprosessene?</p>
Evaluering av resultatet	<p>Hvordan vurderer du resultatet av snuoperasjonen? Når følte du at krisen var over? Hvor lenge varte snuoperasjonen? Hvordan har dere evaluert snuoperasjonen i ettertid? Hvordan vil du vurdere konsekvensene av krisen? Hvordan har krisen påvirket forholdet mellom ledelsen i Troms Kraft og eierne?</p>

	Hvilke konsekvenser fikk dette for driften av Tromsø kommune? Hvilken lærdom tror du eierne av Troms Kraft har fått ut av denne prosessen? Hva tenker du om muligheten til å få inn eksterne eiere i selskapet? Hvordan vurderer du framtidsutsiktene til konsernet? Hvordan vurderer du framtidsutsiktene til Nordic Green Energy?
--	---

3.4 Analyse

Saunders m. fl. (2012) avgrensner en slik analyseprosess med to fremgangsmåter, induktiv eller deduktiv måte. Til denne oppgaven er det valgt en deduktiv fremgangsmåte, det vil si at jeg støtter meg på ulike teoretiske bidrag og bygger datainnsamlingen på disse. Mitt bidrag vil være å kombinere eksisterende teori og presentere det i studiets forskningsmodell. I modellen vil ledelse av strategisk snuoperasjon og kriseledelse bli knyttet sammen. I datanalysen vil jeg ta utgangspunkt av innsamlet transkribert materiale og de sekundære kildene.

Data som er innsamlet har informasjon om hva som skjedde og hvem som gjorde hva (Langley, 1999). Dette innebærer at fokuset i studiet er på de aktivitetene og beslutningene som var i organisasjonen under en akutt krise. Van De Ven & Poole (1995) beskriver hvordan man i denne typen av prosessdata kan finne faser, som beskriver utviklingen. Basert på tidligere forskning har det blitt utviklet en analysemodell til dette studiet bestående av ulike faser, og dataene vil sorteres basert på denne modellen. Dette vil gjøre det enklere å sortere data og gjøre fremstillingen av data oversiktlig.

Den strategiske snuoperasjonen er allerede gjennomført i den valgte casen. Dette innebærer at studiet har et retroperspektiv på fenomenet. Informantene må huske tilbake på hva de gjorde og dette kan påvirke svarene som de oppgir. På den andre siden er det svært utfordrende å gjøre studier når organisasjoner er i en krise. Det er vanskelig å få tilgang og å få informantene til å sette av tid for å beskrive prosessene. Ettersom snuoperasjonen allerede er gjennomført får jeg et bilde av de mest sentrale beslutningene som ble gjort og hvilken effekt disse ga. Dette gjør at både grepene og resultatene av dem vil bli beskrevet.

3.5 Kvaliteten på en studie

Ved forskningsarbeid er kvalitet et av de viktigste aspektene. Dersom forskeren ikke kan sikre kvaliteten i forskningsarbeidet, vil dette svekke resultatene og gjøre dem mindre relevante. Dette gjør at kvalitet anses som et viktig aspekt i all forskning og som forsker bør man ta

hensyn til ulike kvalitetskrav. Guba & Lincoln (1985) argumenterer for at man ved ulike forskningsdesign har behov for forskjellige tilnærminger til kvalitet. De mener at kvalitativ forskning bør vurderes etter andre kriterier enn kvantitativ. Dette gjorde at de utviklet kvalitetskriteriene: troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet. Creswell (1998) mener at disse kvalitetskriterier bør brukes ved kvalitativ forskningsmetode, ettersom de er tilpasset de utfordringene som er i denne metoden. Jeg har valgt i denne oppgaven å bygge kvalitetsvurderingen på de fire begrepene introdusert av Guba & Lincoln (1985).

3.5.1 Troverdighet

Kvalitetskriteriet troverdighet er i hvilken grad forskerens funn gjenspeiler studiets formål og virkeligheten (Johannessen, Kristoffersen & Tuft, 2005). Forskningens resultat må være til å stole på og vise den reelle situasjonen (Guba & Lincoln, 1985). For å øke forskningens troverdighet har jeg beskrevet fremgangsmåten min ved datainnsamlingen. Dette for å gi et bilde på de beslutninger som er tatt og hvilke vurderinger som ble gjort. Målet med en slik beskrivelse er at andre forskere kan gjennomføre samme undersøkelse og øke sannsynligheten for at de får samme resultat. Ved utformingen av studiets intervjuguide har det blitt fokusert på at den skal være teoretisk forankret. Spørsmålene vil være ganske åpne og det vil gi informantene mulighet til å beskrive situasjonen slik de oppfattet den, uten at det blir gitt føringer. Videre vil jeg i databehandlingen sende transkriberte data til informantene, for å gi dem en mulighet til å lese over egne uttalelser. Dette vil sikre at jeg, som forsker, og informanten har forstått hverandre riktig og deler den samme oppfattelsen. Informanten vil bekrefte forskningens resultat ved at man oppretter en dialog om dataene, noe som vil øke troverdigheten.

3.5.2 Overførbarhet

Overførbarhet er om forskningen vil kunne være relevant i andre sammenhenger i tillegg til den opprinnelige (Johannessen m. fl., 2005). Mehmetoglu (2004) mener at overførbarhet i kvalitativ forskning innebærer at de resultat man kommer fram til i en spesiell setting, også bør kunne gjelde andre lignende settinger. Med en grundig beskrivelse av den valgte casen vil jeg gjøre forskningen mer overførbart. Dette gir mulighet for lesere å se om de finner likhetstrekk med andre lignende caser og slik kunne overføre noe av forskningens teori og resultat til sitt eget studie.

3.5.3 Pålitelighet

Dette kvalitetskriteriet er knyttet opp mot det innsamlede datagrunnlaget og i hvilken grad man kan stole på studiets empiriske data (Johannessen m. fl., 2005). Datapålitelighet bygger på hvilke data som brukes, hvordan datainnsamlingen er gjennomført og hvordan data behandles. Dersom data er pålitelig, vil funnene være konsistente og kunne gjentas (Guba & Lincoln, 1985). Informantenes påvirkning av intervjusituasjonen er noe som kan svekke påliteligheten. Det kan være at informantene blir påvirket av settingen og dette vil kunne farge svarene de gir under intervjuet. Derfor er jeg bevisst på hvordan jeg fremstår under intervjuet og prøver å skape en trygg atmosfære. Jeg starter intervjuet med lette spørsmål om bakgrunn og tidligere arbeidserfaring, for å klargjøre informanten til intervjuet. Dette studiet vil også ha åpenhet rundt de metodiske valgene som har blitt gjort, noe som gjør at det er mulig å se hvordan innsamlingen av datamateriale har vært. Det vil være utfordrende for andre forskere å gjennomføre akkurat lik studie, ettersom jeg bruker halvstrukturerte intervju med oppfølgingsspørsmål.

3.5.4 Bekreftbarhet

For at forskningen skal tilfredsstille dette kvalitetskriteriet er det avgjørende at forskerens subjektive mening ikke påvirker innsamlingen og analysen av data (Mehmetoglu, 2004). Dette betyr at de data og resultat som presenteres skal være nøytrale og saklige (Guba & Lincoln, 1985). I kvalitativ metode er det utfordrende for forskeren å få distanse til forskningen, ved at metoden krever at forskeren har mye kunnskap og forståelse for konteksten. Ved å være kritisk til min egen forskning vil jeg skape denne distansen, og jeg vil redegjøre for de avgjørelsene som gjøres under forskningen. Jeg har ikke tilknytning til casebedriften og dette tror jeg vil være en fordel for min objektivitet.

4 Funn

I dette kapitlet vil resultatene fra de kvalitative dybdeintervjuene presenteres. Resultatene struktureres etter analysemodellen, og knyttes sammen med teori fra kapittel 2. De ulike kapitlene vil starte med en presentasjon av teori, før oppgavens funn fremlegges. Disse funnene vil bli videre analysert og drøftet i oppgavens neste kapittel.

4.1 Krise

Coombs (2007) definerte organisasjonskrise som en uforutsigbar hendelse som endrer omgivelsene til organisasjonen og påvirker organisasjonen negativt. Krisen vil ofte komme overaskende på organisasjonen (Johansen & Frandsen, 2007), og den vil skape en uvant situasjon for organisasjonen. En krise kan ramme en organisasjon, flere organisasjoner eller et helt markedet (Smith & Elliott, 2006). I 2011 ble Troms Kraft konsernet rammet av en akutt krise. Datterselskapet Kraft og Kultur hadde store feil og mangler i regnskapet, og dette endret situasjonen for hele konsernet.

- *”Ja, det var total krise. Jeg fikk jo omtrent akkurat bli litt sånn halvveis varm i trøya og blitt litt kjent med folk før det her eksploderte i fanget på oss”*. Informant 2
- *”Det var jo katastrofe at det kunne stå så dårlig til. At noen kunne ha lurt alle så grundig som det ble gjort med regnskapsmanipulasjonen”*. Informant 4

Utsagnene viser at det var total krise i organisasjonen og det resulterte i en ny realitet. De beskriver hvordan krisen kom overraskende på organisasjonen og hvordan den eksploderte i fanget på dem. Dette er noe som passer med definisjonen av krise, ved at den er uforutsigbar og gir negative virkninger. Ved at krisen bygde på interne forhold, rammet den kun Troms Kraft konsernet.

Selv om organisasjonskriser er uforutsigbare, vil det være fornuftig å forberede seg på en krisesituasjon (Coombs, 2007). En forberedelse vi gjøre organisasjonen beredt på handlinger når krisen inntreffer, og det kan føre til at grep blir gjort fortere og mer effektivt (Coombs, 2007). Informantene hadde på forhånd merket at ikke alt var som det skulle i datterselskapet:

- *”Jeg hadde kjent det var noe feil. Det var ingen bra miljø, ingen av de datterselskapene og forretningsområdene som jeg fikk innsyn i gikk bra. De gikk ikke med gevinst”*. Informant 3

- ”Det hadde vært mye diskusjon om disse inntektene og den voldsomme veksten i Kraft og Kultur”. Informant 4

Disse utsagnene illustrerer hvordan man internt i organisasjonen hadde mistanke om at resultatene til datterselskapet ikke var korrekte. Informant 3 var ansatt i det svenske datterselskapet og fikk innsyn i deler av driften. Det informanten fikk innsyn i gikk ikke med overskudd og det skapte tvil om lønnsomheten til selskapet. I Tromsø var det også diskusjoner om den voldsomme veksten i datterselskapet og om inntektene var reelle. Selv om det var mistanke om forholdene i datterselskapet, så ble det ikke tatt grep. Johansen & Frandsen (2007) beskriver hvordan kriseledelse handler om å diagnostisere sin egen organisasjon. Det var mistanker internt om at alt ikke stemte, men det ble ikke gjort ytterligere forsøk på å kartlegge situasjonen. I granskningsrapporten fremkommer det at konsernledelsen ved flere tilfeller skulle ha fattet mistanke om at regnskapet til Kraft og Kultur ikke var riktig (Nergaard, 2012). Ledelsen i Troms Kraft hadde merket uro rundt Kraft og Kultur, og interne avviksrapporter og undersøkelser ble gjort uten at man fikk klarlagt noe. I rapporten beskrives det at ledelsen i Troms Kraft verken undersøkte eller fulgte opp forholdene til de fikk klare og velbegrunnede svar på det som de ikke forstod. Granskningen konkluderte at Troms Kraft manglet tilstrekkelige kontrollfunksjoner og tilstrekkelig kompetanse til å følge opp mistankene (Nergaard, 2012). Elsubbaugh m. fl. (2004) trekker frem at om man på et tidlig stadium oppdager krisen, så kan den bli avverget eller forminskes. I denne sammenhengen kan man se at konsernet ikke var forberedt på krisen og organisasjonen ble overrasket av krisen.

4.2 Omstrukturering av ledelsen

Ved en organisasjonskrise øker kravene til ledelsen og det forventes at ledelsen løser den utfordrende situasjonen som er organisasjonen er i (Fréry, 2006). Kriseledelse skiller seg fra vanlig ledelse (Johansen & Frandsen, 2007). Derfor vil det være sannsynlig at det gjøres endringer i ledelsen. Dette gjør det svært aktuelt å se nærmere på hvem de rekrutterer og hvorfor de blir rekruttert. På bakgrunn av dette vil tabellen nedenfor vise informantenes tidligere stilling i konsernet og hvordan dette eventuelt endret seg gjennom endringsprosessen (Se tabell 4). Tabellen vil også inkludere svar fra intervjuene.

Tabell 4: Sammensetningen av ledelsen

	Stillingstittel den 22.11.11 og lengden på ansettelses - forholdet	Ny tittel i løpet av kriseperioden	Hva tenkte du når du ble tilbudt denne nye stillingen? (Spørsmål fra intervjuguiden).
Informant 1	<ul style="list-style-type: none"> • Konserndirektør for strategi og utvikling • Omtrent en måned 	Konsernsjef for Troms Kraft konsernet	- ”Det var jo konstitueringen, det skjedde over natten. Jeg hadde den fordel at jeg hadde jobbet et halvt år med oppryddingsplaner og utsalgsplan. Slik satt meg veldig godt i selskapets situasjon og hadde for min egen del en ganske klar formening om retningen videre (..) Det ville vært litt å svikte de som ba meg om å gjøre jobben, hvis jeg hadde sagt nei til jobben”.
Informant 2	<ul style="list-style-type: none"> • Ansvarlig for den internasjonale satsningen til Kraft og Kultur • Omtrent seks uker 	Daglig leder (VD) i Nordic Green Energy (tidligere Kraft og Kultur)	- ”Det var på en måte ikke noe tilbud. Det er sånn at nå brenner det overalt og det var ingen som var egnet til å ta administrerende jobben i selskapet. Enten måtte det komme noen fra Troms Kraft eller så måtte de ha noen fra innsiden. Jeg var den eneste som var ny og de spurte meg om jeg kunne ta i et tak og det kunne jeg. Det var mer som krisehåndtering”.
Informant 3	<ul style="list-style-type: none"> • Innkjøps og avtalesjef i Kraft og Kultur • Omtrent et år og 10 måneder 	CMO i Nordic Green Energy	- ”Jeg ble spurt om jeg ville delta på ledelsesgruppen(..) Det ble naturlig for meg å ta denne stillingen ettersom jeg var den som hadde jobbet nærmest de avdelingene uten å ha vært der lenge”.
Informant 4	<ul style="list-style-type: none"> • Byrådsleder i Tromsø kommune • Omtrent en måned 	Byrådsleder i Tromsø kommune	Hadde ingen ny stilling i løpet av denne perioden.

Det er interessant å merke seg at informantene 1, 2 og 3 allerede arbeidet i konsernet da de ble rekruttert til lederstillinger. Det er noe som kan være en fordel for organisasjonen ved at ledelsen allerede kjenner til organisasjonen og industrien (Miller, 1991). O’Neill (1986) argumenterte for å rekruttere inn ledelsen eksternt. En som kommer inn eksternt vil kunne se på organisasjonen med nye øyne og bidra med et nytt perspektiv. Ved rekrutteringen av de nye ledelsen ble det valgt personer som ikke hadde arbeidet lenge i organisasjonen. Det kan

resultere i at den nye ledelsen kjente til organisasjonen uten å være for inni situasjonen. Informantene 2 og 3 ble rekruttert rett etter at krisen kom, og fikk ansvaret for å rydde opp det svenske selskapet. Informant 1 ble konstituert som konsernsjef når den forrige ledelsen valgte å trekke seg. Dette skjedde cirka et halvt år etter krisen. For informantene var det naturlig å påta seg sentrale posisjoner i organisasjonen under krisen.

Informant 4 var ganske nylig blitt valgt som byrådsleder, og denne stillingen er basert på åremål. Byrådet i Tromsø kommune er et politisk utøvende organ og det vil bli endret ved politiske valg. Informanten beskriver sin rolle som eierrepresentant på denne måten:

- ” *Man må støtte opp om selskapet som eiere, altså da uttrykke tillit til både styret og ledelsen*”. Informant 4

4.3 Oversikt over omfanget

En organisasjonskrise vil skape en uvant situasjon og endre på forholdene i organisasjonen (Smith & Elliott, 2006). Ledelsen må identifisere problemet og få en oversikt over hvor alvorlig situasjonen er (Hildebrandt & Waldstrøm, 2006). Den første tiden etter at krisen inntraff var svært kaotiske:

- ” *Man hadde jo veldig dårlig oversikt over hva som var realiteten egentlig, i det svenske selskapet først og fremst*”. Informant 1.
- ” *Det var ingen som viste noen ting eller hva det var egentlig. Var det noen som hadde gjort det for egen vinning? Var det blitt feil eller var det et uhell?*”. Informant 3.

Sitatene viser hvordan det i starten var vanskelig å vite hva som hadde skjedd og hvordan situasjonen egentlig var. Det var lite informasjon og man hadde en dårlig oversikt over de reelle forholdene. Det ble dermed viktig for konsernet å få informasjon om hva som har skjedd og hvordan forholdene var i organisasjonen. Det blir skilt mellom interne og eksterne årsaksfaktorer (Lohrke m. fl., 2004). For informantene var det klart at det var interne forhold som var årsaken bak krisen. Det var mangler ved regnskapene til Kraft og Kultur, og kultursiden av selskapet ble regnet som tapssluket. Datterselskapet hadde ikke hatt den voldsomme veksten som regnskapene viste og det var oppført store feil i inntektene.

- ” *Det var jo ganske klart hvor mye penger man hadde tapt og hvor mye egenkapital som var igjen i selskapet. Det stemte jo ganske raskt og det fikk vi egentlig vite ganske med engang*”. Informant 4

- *”At det skulle bli forandringer på kulturen og kultursatsingen. Det begynte jeg å ane, men ikke at de skulle bli som vendte alt opp og ned”*. Informant 3

Utsagnene viser hvordan de økonomiske forholdene raskt ble identifisert og det var ganske klart at det måtte skje endringer på kultursiden av organisasjonen. Etter å ha fått en oversikt over forholdene i organisasjonen kan ledelsen begynne å løse situasjonen (Lohrke m. fl, 2004). Diagnostisering var en kontinuerlig prosess under endringen, og det vil fremkomme mer tydelig i de neste kapitlene. Første prioritet var å få en oversikt over situasjon og deretter håndtere krisesituasjonen.

4.4 Ledelsens krisehåndtering

Ved organisasjonskriser er tid en sentral utfordring (Elsubbaugh m. fl., 2004), og dette gjør det avgjørende at ledelsen klarer å identifisere årsaken bak nedgangen (Lohrke m. fl., 2004). Etter modellen til Elsubbaugh m. fl. (2004) vil krisehåndtering bygge på raske beslutninger, mobilisering av ressurser og flyt av informasjon. Disse vil bli nærmere beskrevet i kapitlet nedenfor.

4.4.1 Raske beslutninger

For ledelsen vil det være en utfordring å ta raske, men også korrekte beslutninger (Johansen & Frandsen, 2007). Informant 2 ledet datterselskapet under krisen og er slik ansvarlig for krisehåndteringen i selskapet. Det var i datterselskapet de største grepene ble gjort og de var krisens sentrum. Informanten beskriver den første tiden slik:

- *”For hver sak som kom så kjørte vi bare i gang. Dette hadde vi ikke tid til, her må vi håndtere krise. De første fire- fem månedene var ekstremt intensive (..) Man har krisehåndtering, da går du bare på autopilot. Du jobber på adrenalin, du slokker branner og tar kjappe beslutninger”*. Informant 2

Ledelsen i Kraft og Kultur tok raske avgjørelser om hva som måtte gjøres. De brukte ikke mye tid på å reflektere over valgene, men prioriterte det som var mest prekært. Informanten 2 beskriver at de systematisk jobbet seg gjennom ulike problemstillinger og fattet avgjørelser. Coombs (2007) beskriver hvordan grep kan bli gjort forttere og mer effektivt dersom ledelsen har kompetansen som trengs. Informant 2 har tidligere erfaring med å ta raske beslutninger og det kan regnes som en stor fordel i denne situasjonen:

- *”Det tror jeg fikk inn i mobilbransjen, der markedet gikk veldig fort. Så du måtte ta beslutninger hele tiden og ble drillet på det her. Hvis 8 av 10 beslutninger blir rett så er det kjempe bra. Du må akseptere at ting ikke blir akkurat som du vil, men du må hastighet i det”*. Informant 2

Eiernes representant hadde en annen tilnærming til de beslutningene som måtte gjøres:

- *”Det viktigste der var å bevare hodet kaldt og for å si ikke få panikk. Man vet jo at det er store underliggende verdier i selskapet, og det var viktig å ta vare på dem. Så det var viktig å sitte i ro og holde hodet kaldt, og forsvare bedriftens interesser rett etter at dette smalt”*. Informant 4

Informant 2 var den som hadde ansvaret i Sverige og var ansvarlig for den daglige driften av datterselskapet. Sammenlignet var Informant 4s rolle til å støtte opp om ledelsen og motta informasjon om de viktigste endringene. Ut i fra dette vil de to informantene ha ganske ulikt informasjonsgrunnlag og ulike roller i beslutningsprosessene. Det kan være en påvirkende faktor til deres forskjellige tilnærming til beslutningene.

4.4.2 Mobilisering av ressurser

For at en krise skal løses vil det være nødvendig å prioritere den og gi ressurser til de som skal løse den (Elsubbaugh m. fl., 2004). Prioriteringen kan enten være i form av kapital eller menneskelige ressurser (Johansen & Frandsen, 2007). Denne krisen var bygd på økonomisk svindel og regnskapsmanipulasjon. Konsernet hadde i en ti års periode handlet på ressurser som ikke fantes. Dette resulterte i et selskap som hadde store økonomiske utfordringer og dette preget mobiliseringen av ressurser. Alle informantene arbeidet for å få inn kapital til konsernet:

- *”Så de første månedene så jobbet jeg stort sett bare med utvalg, og for å på en måte løse krisen”*. Informant 1
- *”Du må bare holde tempo oppe. Det er en del sånne variable, har du penger eller har du ikke penger. Da er det ingen penger. Troms Kraft er i ferd med å gå på rygg, vi må bare gjøre ting med en eneste gang”*. Informant 2

Sitatene viser hvordan informantene prioriterte en løsning på kapitalmangelen. Dette ble gjort ved å kutte kostnader og utsalg av eiendeler. Eierne hadde ikke kapital som de kunne skyte inn, så konsernet måtte fornye lånene hos bankene:

- *”Man var i en akutt situasjon. Brudd med alle bankkrav som man hadde. Så alle låneavtalene lå i utgangspunktet til forfall hos bankene, hvis de ville ha gjort de grepene”*. Informant 1

Selv om eierne ikke kunne bidra økonomisk, så ble det satt inn ressurser for å finne en løsning.

- *”Den ble prioritert veldig høyt, og det er klart at når den største eierandelen som kommunen har i et selskap. Så store verdier står på spill. Så det ble prioritert fra både min side og fra administrasjonens side”*. Informant 4

Dette viser hvordan informantene prioriterte å bedre den finansielle situasjonen. Det var en svært utfordrende situasjon å løse og den ble høyt prioritert av alle informantene. Fokuset under krisehåndteringen var å få inn kapital til konsernet og få til en løsning med bankene. Dette var et sentralt grep, fordi det ville gi ledelsen mulighet til å gjøre endringer. Derfor var det viktig for ledelsen å mobilisere ressurser og få inn kapital.

4.4.3 Flyt av informasjon og krisekommunikasjon

Gjennom å dele informasjon og kommunisere krisens omfang, kan man redusere skadene av krisen (Fronz, 2012). Krise er et sosialt fenomen og dermed er krisekommunikasjon sentralt (Coombs, 2014). I denne casen ble krisekommunikasjon prioritert:

- *”Vi tar et allmøte for å informere. Det var kanskje også noe som vi er ganske dyktige på, det å holde alle medarbeiderne orientert hele tiden”*. Informant 2
- *”Da vil jeg nok si at i første fasen, de første månedene, så gikk cirka 80 % av min tid på å kommunisere. Det var veldig viktig, og det var prioritert av oss”*. Informant 3
- *”Vi hadde hyppige allmøter med hele organisasjonen. Vi kobler folk opp slik at alle er med på allmøtene. (...) Dro igjennom situasjonen til enhver tid og nettopp skapte den forståelsen på hvor vi står. Møter med eierne og organisasjonene rundt oss som var viktige. (...)Nettopp for å prøve å skape en forståelse for situasjonen. Og for å skape å en legitimitet for de beslutninger som måtte tas. Visst vi var nødt til å ta krevende beslutninger”*. Informant 1

Ledelsen i konsernet og datterselskapet brukte allmøter for å kommunisere informasjon og for å skape en forståelse for situasjonen. Ved å dele ut informasjon vil de ansatte få mulighet til å delta i prosessene (Johansen & Frandsen, 2007), og slik bli involvert (Boin, 2005).

Informantene beskriver hvordan de gjennom allmøtene forberedte de ansatte på de endringene som ville komme. Ved å inkludere alle ansatte på møtene gjorde at alle hadde lik informasjon om situasjonen og ble oppdatert samtidig.

Krisekommunikasjonen kan også være rettet mot aktører som ikke er direkte berørt, men som har en interesse av å få informasjon om krisen (Boin, 2005). Denne casen fikk mye mediedekning, og det var et høyt medietrykk på konsernet og dets eiere. Ved at konsernet er offentlig eid, vil konsekvensene av krisen også påvirke befolkningen i Tromsø kommune og Troms fylkeskommune. Det var dermed stor allmenn interesse knyttet opp mot casen:

- *”Mediepresset i den her saken, så var høyt. Og da må man jo være balansert (...) Man må tenke seg godt om før man uttaler seg om disse spørsmålene. Fordi det har stor betydning for selskapet, så det var også viktig i det mediepresset som var da”.*

Informant 4

- *”Det var et veldig stort mediefokus. Det ga seg jo heldigvis etter noen måneder i Sverige. Men i Nord-Norge så har det vedvart”.* Informant 2
- *”Vi har vært veldig åpne på det og vi har vært åpne og tydelige hvor vi vil med selskapet. Og da er det egentlig ikke vanskelig å møte media heller. Selv om trøkket har vært enormt så var det egentlig ikke vanskelig for å si det sann. Men det var en spesiell opplevelse akkurat det med hvor stor interessen var da”.* Informant 1

Kommunikasjon, både internt og eksternt, ble sett på som nødvendig og var et ledd i å forberede omgivelsene på de endringene som ville skje. Kommunikasjon om krisen vil kunne skape en forståelse for situasjonen og hvordan den skal løses (Elsubbaugh m. fl., 2004).

Informantene beskriver krisens størrelse som såpass stor at kriseforståelsen var klar.

- *”Kriseforståelsen var der. Av seg sjøl holdt jeg på å si. Krisen var så stor, det var ikke noe behov for å forsterke den”.* Informant 4
- *”Jo større krise jo enklere er det å gjøre grep. Mer forståelse får du hos folk faktisk. (...)Men det er klart at du må kommunisere”.* Informant 2

- ”I forhold til det med å skape en kriseforståelse, det har ikke vært et problem å skape kriseforståelse. Den har vært så åpenbar. Det har jo skapt et mulighetserom til å gjøre grep, både internt og eksternt og for så vidt mot eierne”. Informant 1

Det kan forstås ut i fra disse sitatene at situasjonen i konsernet var såpass alvorlig at kriseforståelsen var klar. Samtidig fokuserte ledelsen på å kommunisere ut hvordan situasjonen utviklet seg og slik oppdaterte omgivelsene på forholdene. Det er interessant å merke seg at kriseforståelsen og krisekommunikasjonen ble brukt som et virkemiddel til å forberede ulike parter på endringer.

4.5 Forberedelse til en snuoperasjon

Frem til denne fasen har ledelsen samlet inn informasjon og identifisert årsaksforholdene. På bakgrunn av den informasjonen de har innsamlet skal ledelsen etter teorien respondere (Murphy, 2008). Det var klart at situasjonen i organisasjonen var såpass alvorlig at det måtte innføres nødvendige grep for å endre på dette (Panicker & Manimala, 2015). Under intervjuene blir informantene stilt spørsmålet om hvilke grep som ble gjort først, dette vil illustrere hvilke handlinger som ble prioritert i startfasen. I den første perioden ble to viktige avgjørelser gjort i Troms Kraft. Den første var knyttet opp mot driften av Kraft og Kultur og hvordan fremtiden til dette datterselskapet skulle være. Den andre avgjørelsen var hvordan konsernet skulle løse den vanskelige økonomiske situasjonen og hvordan konsernet kunne få inn kapital. Disse beslutningene påvirker de videre valgene som ble gjort i virksomheten, og var dermed ytterst sentrale for oppbygningen av endringsprosessen.

4.5.1 Den fremtidige driften av datterselskapet

Ved krisens faktum ble det klart at Kraft og Kultur ikke var det lønnsomme datterselskapet som det ble antatt å være. Avsløringene gjorde det naturlig for konsernledelsen å vurdere hvordan den videre driften av datterselskapet skulle være.

- ” Den første vurderingen gikk på om Kraft og Kultur skulle slås konkurs eller ikke. Skulle man ikke slått konkurs, så var man nødt til å stille garantier for bankene. For DNB, som var den største banken og var den som hadde det største engasjementet i Kraft og Kultur (..) Jeg var ikke med på den, men det ble jo gjort en vurdering om at en konkurs i Kraft og Kultur ville vært enda verre”. Informant 1

Sitatet ovenfor viser hvordan Troms Kraft ledelsen vurderte situasjonen på daværende tidspunkt. Kraft og Kultur satt med posisjoner i markedet. Disse posisjonene er kraft som har blitt reservert av Troms Kraft Handel til Kraft og Kulturs kunder.

- *”De hadde låst store volumer med strøm, som skulle leveres til kontrakter som vi hadde fremover i tid. Samtidig med det her så begynte prisene å dykke nedover. Det betyr at jo at hvis vi ble slått konkurs, så hadde vi ingen kunder til å ta den strømmen her. Og da måtte Troms Kraft handel selge den ut i markedet. Det var 6-7 terra watt, 6-7 milliarder kilowatt timer. Og det er klart at markedet har falt og de låsingene lå sikkert på rundt 50 øre. Du har kjøpt for levering i fremtiden til 50 øre. Men markedet er nå på 40 øre. Det er ingen som vil kjøpe til 50 øre da. Da ville du tatt et betydelig tap, vurdert til rundt 600 millioner. Så det var ikke bare å slå oss konkurs”*. Informant 2
- *”Reservasjonen av strøm, som Troms Kraft handel satt med ansvar for. Sånn at vi ville bare ha flyttet tap videre inn i konsernet. På den måten ville du nettopp ha fått et større direkte tap og i tillegg betydelige utfordringer med bank”*. Informant 1

I kraftbransjen er det vanlig at man på forhånd låser den strømmengden som skal brukes. Dette gjør at virksomhetene kjøper og reserverer kraft til en fast pris. Dette hadde Kraft og Kultur gjennom Troms Kraft handel. Dette innebar at det øverste ansvaret lå hos Troms Kraft og som måtte ha videreformidlet den kraften som var reservert til et marked hvor prisene hadde falt. Harker & Bishnu (2000) beskriver hvordan hver snuoperasjon må tilpasses situasjonen og omgivelsene rundt. Forpliktelser ovenfor omgivelsene er noe som informantene også trekker frem gjennom å beskrive deres ansvar til sine kreditorer:

- *”Det her var jo et dilemma som vi satt med og nå er jeg på en måte på Troms Kraft nivået: hvis vi gikk konkurs så var det veldig sannsynlig at vår største kreditor DnB ville bli skadelidende. Men de stod samtidig ansvarlig for lånene i resten av Troms Kraft. Så hva skjer da hvis vi lar Kraft og Kultur gå konkurs? Hvis jeg var DnB hadde jeg blitt drittsur og krevd mer kontroll over produksjonen i Troms Kraft. Det er der de reelle verdiene til Troms Kraft ligger og som er sånne evigvarende ressurser. Vi fikk et kjempe stort tap i Troms Kraft handel og da ville jo DnB gå inn å bruke makt for å ta kontroll over selskapet og sette det under administrasjon. Noe som heller ikke ville vært bra for eierne og innbyggerne i Tromsø”*. Informant 2

- ” *Det ville utløst store utfordringer for konsernet hvis man hadde latt det gå konkurs. Man hadde åpenbart kommet i en annen situasjon med DNB, som man hadde over tre milliarder i gjeld til. Og man ville ha påført Troms Kraft betydelig tap, på grunn av at dem satt i posisjoner i markedet*”. Informant 1
- ” *Det var jo en vurdering om man skulle slå gamle Kraft og Kultur konkurs eller ikke. Men der hadde Troms Kraft forpliktet seg så mye, mente i hvert fall administrasjonen at det var ikke mulig å gjøre. Så man måtte drive det videre*”. Informant 4

Informantene problematiserer hvordan en eventuell konkurs ville ha påvirket forholdet til konsernets største kreditor DnB. Dette viser hvordan de også tok hensyn til eksterne aktører og hvordan disse vil bli påvirket av de valgene som ble gjort.

Konsernledelsen besluttet at Kraft og Kultur skulle bli drevet videre. De vurderingene som ble gjort i denne avgjørelsen var fokusert på de økonomiske ressursene. Dette bygger på endringer etter teori E og hvordan ledelsen kan forbedre de økonomiske resultatene (Beer & Nohria, 2000). Ledelsen vurderte hvordan en konkurs ville ha påvirket økonomien, og besluttet at de økonomiske konsekvensene ville bli større. Informantene beskriver hvordan en konkurs bare ville vært å føre tapene videre i organisasjonen. Ved at datterselskapet bestod var det nødvendig å gjøre endringer i dette selskapet. Selskapet hadde levert dårlige resultater og hatt svake prestasjoner. Dermed ble det nødvendig å få datterselskapet lønnsom igjen og snu de økonomiske resultatene.

4.5.2 Den økonomiske situasjonen

Ledelsen i Troms Kraft hadde over en lengre tidsperiode trodd at selskapet gikk med overskudd og handlet deretter. Dette innebar blant annet ulike investeringer og utbetalte utbytter. Resultatet av dette var at konsernet var i en svært kritisk økonomisk situasjon, noe som alle informantene beskriver.

- ” *Plutselig så er man klar over at man har cirka halvannen milliard kroner mindre i balansen enn man trodde man hadde (..) For man var i en akutt situasjon*”. Informant 1

Granskningsrapporten beskriver hvordan konsernledelsen hadde flere modeller for salg av virksomheter (Nergaard, 2012). Konsernet opplevde press fra bankene som stilte krav til

egenkapital og fra revisor som trengte å avslutte regnskapet for regnskapsåret 2011. Dette gjorde at konsernet stod ovenfor et tidspress (Nergaard, 2012). I denne perioden gjør konsernledelsen en omstridt beslutning og selger deler av kjernevirksomheten. Målet med dette salget var å bedre den kritiske situasjonen i organisasjonen. Det skapte debatt og uenigheter internt.

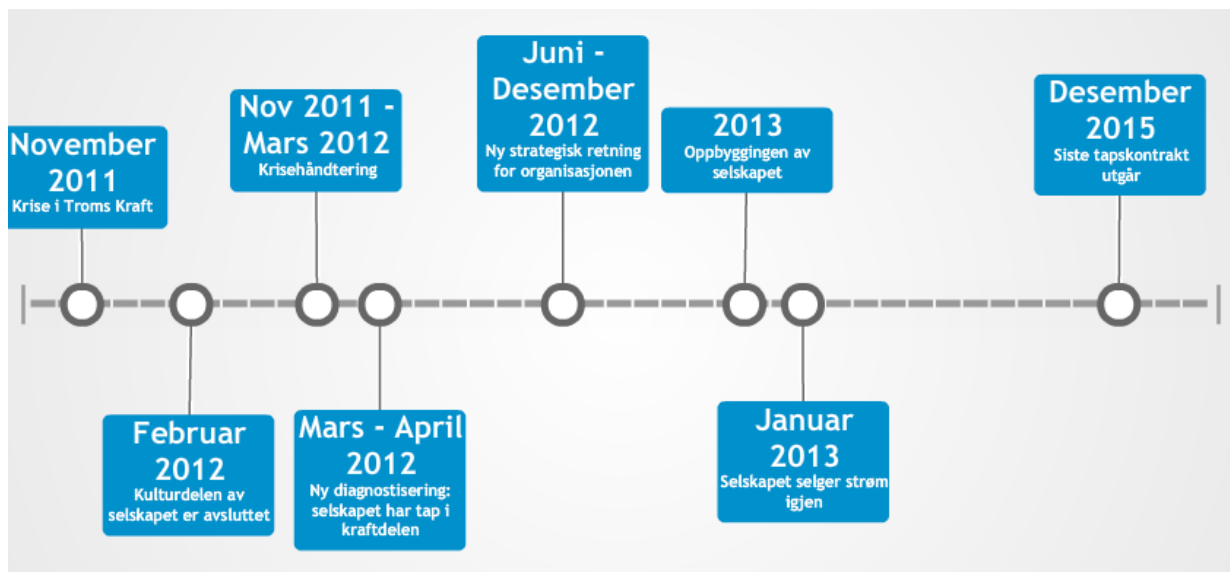
- ”Det andre store tingen som skjedde det halvåret etterpå det var det at man valgte å selge ut en tredjedel av datterselskapet som heter Troms Kraftforsyning og energi. Skibotn og Lakva kraftverk, kraftverk med ca. 400 GWs produksjon. Utgjorde sånn cirka en tredjedel av den totale kraftproduksjonen til Troms Kraft, kanskje 40 % av den totale kraftproduksjonen. En tredjedel av det, og der lå også eierskapet som Troms Kraft hadde i Nordkraft, 33, 33 %. Og Salten Kraftsambandet på 23,7 %. Det selskapet solgte man en tredje del til et svensk kraftselskap Jämtkraft, og fikk inn 1,15 milliarder kroner på det. Det skapte veldig mye turbulens. Veldig mye styr. Men la meg si det sånn at jeg er av den klare oppfatningen i dag om at det var et helt nødvendig grep å gjøre. Det ga konsernet Troms Kraft eller selskapet Troms Kraft 1,15 milliarder kroner inn. Og som gjorde at man hadde styringsfart i en krise. Man kunne håndtere banker på en ordentlig måte og man var aldri ble aldri satt i en sånn likviditetsskvis. Sånn som det ofte er det største utfordringen som selskap har. Det er som regel ikke manglende bokført egenkapital som skaper konkurser. Det er manglende likviditet og sånn at det er utrolig viktig”. Informant 1
- ”For å styrke egenkapitalen i selskapet, så det ble tatt grep for å få skuta på rett kjøll da. Store grep, dette med salget av Skibotn. En tredje del av Skibotn, Nordkraft og Salten. Det var jo et grep som vi var uenige om som eiere. Det var jo egentlig det største grepet som ble tatt”. Informant 4

Denne avgjørelsen var utfordrende for konsernet, og det var stor uenighet om dette var et riktig grep. Tromsø kommune var ikke enig i at dette salget skulle gjøres, mens Troms fylkeskommune støttet dette. På dette punktet var eierne uenige, men salget ble gjennomført. Dette påvirket forholdet mellom konsernledelsen og Tromsø kommune og det vil bli nærmere beskrevet i kapittel 4.9. For det tradisjonsrike konsernet er mye av verdiskapningen knyttet opp mot produksjon av fornybar energi, og det er her de store verdiene ligger. Dette salget illustrerer krisens alvorlighetsgrad, ved at ledelsen selger deler av kjernevirksomheten. Pandit (2000) beskriver hvordan krisens alvorlighetsgrad vil påvirke responsen. Dersom krisen er

stor må organisasjonen gjøre mer dramatiske endringer. Salget av kraftverkene viser hvor alvorlig situasjonen var i konsernet. Denne endringen var en av de mest vesentlige valgene som ble gjort, og ga følger for den strategiske snuoperasjonen. På den ene siden fikk konsernet økonomisk kapital til å gjøre endringer, men dette skapte debatt internt.

4.6 Strategisk snuoperasjon i datterselskapet

Den strategiske snuoperasjonen i datterselskapet varte ut hele 2012. Informantene 2 og 3 deler prosessen i tre ulike faser. En oppsummering av de viktigste momentene er oppsummert i tidslinjen nedenfor og disse vil bli nærmere beskrevet:



Figur 4: Tidslinje snuoperasjon

4.6.1 Stabilisering av organisasjonen

Pearce II & Robbins (2008) beskriver hvordan man i starten av en strategisk snuoperasjon fokuserer på de finansielle situasjonen. Det vil være endringer i form av teori E, hvor man forbedrer økonomien i organisasjonen (Beer & Nohria, 2000). Dette var noe ledelsen i datterselskapet prioriterte først. De første 3-4 månedene var fokuset rettet mot å stabilisere den finansielle situasjonen:

- ”Det første vi fokuserte på var å kutte kostnader, fordi vi så at vi hadde ingen penger. Vi var 1,6 milliarder i minus. Det var det regnskapet visste (..) Vi startet med var å legge ned alle kultur og miljø merkevarene. Da hadde vi en lang rekke av dem”
Informant 2

Kulturdelen var blitt identifisert som ulønnsomt, og derfor ble det avgjørende at man raskt avsluttet den delen av selskapet. Ved snuoperasjoner blir stabiliseringen av de økonomiske resultatene ofte vurdert som mest prekært og derfor noe som bør prioriteres først (Pearce II & Robbins, 2008). Et slikt grep bør gjøres tidlig for å hindre ytterligere forverring av situasjonen og at krisen eskalerer. I datterselskapet var det ingen penger, og det ble nødvendig å kutte kostnader. Det ble bestemt å legge ned kulturdelen av selskapet og alle dens merkevarer. På en måte var denne avslutningen også symbolsk, ved at man gikk bort fra kombinasjonen av kraft og kultur. Hele organisasjonen var bygd på denne kombinasjonen, men kulturdelen ble identifisert som årsaken bak tapene. Selve resultatet av avviklingen blir vurdert på denne måten:

- *”Da gikk det med 45 medarbeidere og det var gjort på tre måneder cirka. Så da hadde vi kuttet over 100 millioner i driftskostnader. Bare det viser situasjonen. Vi kuttet så mye, men likevel gikk vi ikke i pluss. Og vi så at inntektene fra strømvirksomheten ikke klarte å løfte det her. Men da kunne vi i hvert fall starte med å fokusere på strømdelen av det og hvem vi skal være”.* Informant 2

Selv om ledelsen i Kraft og Kultur hadde gjennomført store kutt og økonomiske tiltak, var økonomien fortsatt ikke positiv. Dette gjorde at ledelsen i datterselskapet gikk tilbake igjen til diagnostiseringen for å se hvordan tilstanden er i kraftdelen av selskapet: Etter modellen til Lohrke m. fl. (2004) er strategisk snuoperasjon bygd på en kontinuerlig prosess, hvor det er vanlig å veksle mellom de ulike fasene ut i fra hvilken informasjon ledelsen har. I den første fasen var fokuset rettet mot å kutte kostnader, dette var mest kritisk. Dermed vil det ikke bli brukt tid på å identifisere alle momentene i organisasjonen. Dette gjør at det vil være naturlig at ledelsen går tilbake igjen til identifiserings fasen under en snuoperasjon (Lohrke m. fl., 2004). Ved å legge ned kulturdelen kunne ledelsen i datterselskapet kun fokusere på kraftdelen og hvordan den skulle utformes.

- *”Mye av det her før krasjet bygget på blant annet på det at vi hadde vært dårlige på å fakturere, at faktureringen var bedrøvelig Det var store etter slepninger og det var kunder som ikke hadde blitt fakturert på flere år. Det her oppdaget vi veldig raskt i sammenheng med krisen og hvordan det var (...) Det fantes mye å gjøre på kraftsiden også, den var ikke i det hele tatt optimalt organisert verken når det gjaldt hvilke kompetanse som den hadde og hvordan gruppene var blitt sammensatt”.* Informant 3

- *”Da vi oppdaget at mer enn 70 % av de her var uprofitable kontrakter. Vi må altså bytte ut alle de her kundene, med nye kunder. Så vi må kvitte oss med 70 % av volumet, og erstatte det med nytt profitabelt som vi har positiv margin på”.*

Informant 2

- *”Det var faktisk en stor bragd at du klarer å bytte ut en kundemasse som ikke er profitabel med noe som er profitabelt. Og der brukte vi jo alle lovlige knep. En ting er at du kan sitte stille og vente på at de blir ferdig. Det andre var at vi sendte dem brev. Det var noen kunder som hadde opsjons år, at de kunne velge å ta et år til. Vi sendte brev til dem og kneba dem om ikke ta opsjons året. (..) Men vi fikk faktisk 20 kunder til å takke nei takk til opsjons år og sparte masse millioner på det”.* Informant 2

Disse utsagnene viser hvordan kraftdelen var dårlig organisert og det var blitt inngått ulønnsomme kontrakter. Det var fakturer som ikke hadde blitt fakturert, så selskapet hadde penger til gode hos kundene. Dette ble krevd inn og slik at selskapet fikk inntekter inn. Kun 30 % av selskapets kontrakter var lønnsomme og dermed begynte ledelsen arbeidet med å avslutte tapskontraktene. Under hele snuoperasjonen arbeidet ledelsen med å forbedre de økonomiske resultatene. Informantene beskriver hvordan det økonomiske rotet i selskapet førte til utfordringer med å stabilisere resultatene hurtig. Det var utfordringer i både kultur- og kraftdelen som måtte endres på.

4.6.2 Operative og strategiske endringer

Pearce II & Robbins (2008) beskriver at fokuset under en strategisk snuoperasjon vil skifte til rekonstruksjon av organisasjonen. Oppmerksomheten vil rettes mot hvordan organisasjonen kan optimalisere sine aktiviteter og få en ny identitet. Etter å fått stabilisert økonomien i selskapet ble fokuset satt på hva slags organisasjon Kraft og Kultur skal være. Det var ikke lengre naturlig for datterselskapet å være kraft og kultur, siden de ikke lengre tilbød noen kulturprodukter. Dermed ble det nødvendig å velge en ny identitet til selskapet og gjøre operative endringer.

- *”Vi skal ikke være Kraft og Kultur. Vi skal være en kraftvirksomhet. Så det slo vi fast veldig tidlig (..)Vi endret navnet i desember 2012, da gjorde vi det formelle (..) Denne strategiske prosessen skjedde mens vi diskuterte hvem vi skal være og hva vi skal hete”.* Informant 2

Et typisk trekk er at organisasjonen fokuserer på kjernevirksomheten til selskapet (Murphy, 2008). Dette var også tilfellet i Kraft og Kultur, som valgte å rette seg mot kjernevirksomheten til Troms Kraft. Det nye navnet Nordic Green Energy representerer det nye selskapet og var med på å skape en ny identitet. Den nye strategien til datterselskapet bygger på tre pilarer: 100 % fornybar energi, konkurransedyktige priser og eksepsjonell kundeservice. Denne strategien har organisasjonen ennå i dag.

I løpet av den strategiske snuoperasjonen var all fokus var rettet mot å stabilisere organisasjonen og håndtere krisen. I 2013 begynte selskapet igjen å selge nye strømkontrakter på markedet og slik generere inntekter. Det var også fokus på å avslutte selskapets tapskontrakter.

- ”Så i hele 2012 solgte vi ingenting og det er klart at det gjør vondt senere. For når vi selger i 2015 så selger vi det som skal leveres i 16,17 og 18 med ulike kontrakts lengder og oppstartstidspunkt. Men mister du et helt år med salg, så klart da får dypp ned i volumet. Så men i begynnelsen av 13 så begynte vi å bygge”. Informant 2
- Nå har vi ingen avsetninger for tapskontrakter lengre. Vi taper ikke, nå er det bare profitable kunder (...)31.12.2015 gikk siste tapskontrakt ut”. Informant 2

4.7 Strategisk snuoperasjon i morkonsernet

Informant 1 tilnærmet seg endringsprosessen ved å fokusere på fem ulike punkter. Disse punktene visste hva oppmerksomheten ble rettet mot, og hvilke endringer dette resulterte de. Informantens fem punkter presenteres i tabellen nedenfor.

Tabell 5: Fokuspunkter ved endring

Fokuspunkter	Beskrivelse	Hvilke endringer dette gir?
Laguttaket	- ”Det å ha de rette folkene på laget, og de rette folkene om bord”	- ”De første tingene jeg gjorde var å gå igjennom konsernledelsen. Vi hadde en stor konsernledelse, mange konserndirektører. Og var etter min mening topp tung. (...) Skal du få til kostnadskutt og skal du redusere i bemanning, så for å skape troverdighet og kraft i det så var det rette for meg å gjøre å begynne på toppen. Så jeg begynte med å redusere

		<i>konsernledelsen, nesten halvering av den”.</i>
Realitetsorientering	<i>- ” Det å få en forståelse for konsernet situasjon har vært veldig viktig”.</i>	<i>- ”Det brukte vi mye tid på, både internt, eksternt og mot eierne våres. Det var en realitet som få hadde tatt innover seg, at vi faktisk hadde stått og lagt bak oss 10 år der selskapet trodde at man hadde bokført 1,3 milliarder i overskudd”.</i>
Skape en krigskasse	<i>- ”Dette er i sammenheng med når det er krise. Det er nødvendig at du har ressurser nok til å gjennomføre planene, du har styringsfart og er i stand til å gjøre det som er nødvendig”.</i>	<i>-” Hvordan ressurser er det vi virkelig trenger for å gjennomføre dette, og da må du også vurdere risikoen som ligger (..) Vi brukte mye tid i den første fasen på å lage et system på det med risikostyring. To ganger i året har vi fullgjennomgang på alle datterselskapene”.</i>
Peke retning	<i>- ” Hvor er det vi skal, få folket med for å gå i den retningen.”</i>	<i>- ”Vi hadde en tydelig retning. Vi har ikke visst akkurat hvordan. Vi har jobbet med mange ulike prosjekt opp i gjennom, salgs prosjekt osv. Noen ting lykkes du med, andre ting lykkes du ikke med. Sånn er det, men du må jobbe litt bredt. Det har vi definitivt gjort”.</i>
Holde trøkk	<i>- ”Det å holde en jevn trøkk hele tiden og gå i rett retningen”.</i>	<i>- ” Det er bare å fortsette å trøkke på. Da vil resultatene komme etter hvert. Det tar litt tid, men når du da begynner å rulle så kommer det veldig bra resultater”.</i>

Gjennom å systematisere ser man at Informant 1 først prioriterte å bygge opp et ledelsesteam, som informanten kunne realisere endringene sammen med. Det andre punktet var knyttet mer opp mot å skape en kriseforståelse i organisasjonen og dele informasjon om situasjonen. Garvin & Roberto (2005) beskrev hvordan en organisasjon må klargjøres for en snuoperasjon og at ledelsen bør bruke tid på å forberede de ansatte på endringen. De to første punktene har klare likhetstrekk fra teori O (Beer & Nohria, 2000), hvor det blir fokusert på de menneskelige ressursene i organisasjonen. Deretter rettes fokus mot det materielle og at man har ressurser til å gjennomføre endringen, som har trekk fra teori E (Beer & Nohria, 2000). Det er sentralt ved organisasjonskriser at organisasjonen klarer å mobilisere ressurser for å håndtere den (Elsubbaugh m. fl., 2004). Den valgte retningen gir en overordnet målsetning til endringen, og informanten fremhever viktigheten av å holde den valgte retningen.

4.8 Eiernes rolle i den strategiske snuoperasjonen

Konsernets offentlige eiere bistod styret og ledelsen i konsernet ved endringene. Eierne fikk beskjed om de største endringene og ga sitt syn på det:

- *”Vi ble orientert underveis, foran de større prosessene som skulle skje. Så det var i en dialog mellom eierne og styret i selskapet omkring hvilke grep man var nødt til å ta. Men det var initiert og drevet av styret i selskapet”*. Informant 4

Dette innebærer at eierne ikke var de som planla og implementerte endringene, men var med som rådgivere i prosessen. Eierne til Troms Kraft hadde over lengre tid fått utbetalt utbytte fra konsernet og krisen ga økonomiske utfordringer for Tromsø kommune:

- *”Vi hadde store inntekter som vi fikk ifra utbytte fra selskapet. Som gikk inni driften av Tromsø kommune, så vi måtte kutte 48 millioner fra driftsbudsjettet per år i Tromsø kommune. Det betydde mindre penger til de offentlige oppgavene som kommunen skal drive. Så det fikk store konsekvenser for kommunen. Det visste også at det med å budsjettere med utbytte ikke var noe lurt. Det var jo også et utbytte som ikke var et reelt utbytte. Troms Kraft hadde aldri hatt de gode resultatene i løpet av 10 år. Så man hadde egentlig tatt ut verdier og brukt dem”*. Informant 4

En sentral del ved krisehåndtering er krisekommunikasjon og hvordan ledelsen får til informasjonsflyten internt og eksternt. Informant 4 føler at krisekommunikasjonen ikke fungerte optimalt og viktig informasjon ikke ble gjort kjent for eierne:

- *”Ja det var manglende kommunikasjonen (..) Dette var ting vi ikke vite før granskningen kom og det som våren 2012 da kom jo uenigheten frem omkring salget av en tredje del av Skibotn kraftverkene. Og måten den prosessen skjedde på gjorde jo at jeg mistet tillit til styreleder. Så der var det en uenighet mellom de to eierne i Troms Kraft, Tromsø kommune og Troms fylkeskommune om veien videre og om man hadde behøvd å selge eller ikke”*. Informant 4

Det ble en uenighet om konsernets vei videre, og dette var særlig knyttet opp mot salget av vannkraftverkene. Det å selge ut deler av kjernevirksomheten var et grep de ikke var enige om og Tromsø kommune mente at de ikke fikk den informasjonen de trengte fra konsernet. Dette resulterte i at kommuneledelsen krevde en granskning av avgjørelsene som ble gjort og uttrykte mistillit til konsernledelsen.

- ”Jeg ble ikke informert om at selskapet gikk videre tilslutt med salget. Og det gjorde at jeg også måtte signalisere at jeg ikke lengre hadde tillit til styreleder ”Anonymisert”. Dette var i april-mai 2012. Så der var det uenighet om det, om å ikke bli informert på en ordentlig måte”. Informant 4
- ”Man stod ved en del garantier som man hadde gitt da til Kraft og Kultur. Veldig store verdier og dette ble gjort uten at vi ble informert om det. Det kom jo frem i granskningen etterpå. Da gjorde man ting litt for raskt i Troms Kraft, som også granskningsrapporten konkluderte med. Der burde man ha holdt hodet kaldt og avventet med å gjøre det”. Informant 4

For eierne var den rettslige granskningen av konsernet sentral da den ga svar på de prosessene som hadde vært i Troms Kraft. Granskningsrapporten konkluderte med at begge eierne fikk samme og dekkende informasjon om salget til Jämtkraft. Det var imidlertid ikke klart for eierne om kraftverkene ble solgt til Jämtkraft eller Nordlands fylkeskommune. Granskeren Nergaard (2012:38) beskriver avslutningsvis eiernes rolle på denne måte: ”I siste instans er det eiernes oppgave å sørge for at foretaket får rammebetingelser og oppfølging som gir entydige ansvarsforhold og som gir foretaket plattform for utvikling av god kompetanse og risikobeherskelse”.

4.9 Evaluering av resultat

Etter en organisasjonskrise vil det være naturlig for ledelsen å evaluere resultatet og hvilken resultat snuoperasjonen fikk. (Johansen & Frandsen, 2007; Lohrke m. fl., 2004). Informantene ble spurt om hvordan de har evaluert resultatet:

- ”Vi har gjennom de eierskapsmeldingene revidert i Tromsø kommune”. Informant 4
- ”Vi har egentlig ikke gjort noen spesifikk evaluering, vi har bare rullet på. Vi har egentlig ikke stanset opp og fundert på hva vi gjorde”. Informant 3
- ”Det er liksom et project in progress. Det er sånn ”work in progress”. Det er ikke sånn at vi har avsluttet og ser tilbake. Det har vi ikke, ikke en strukturert prosess har vi ikke gjort. Det er ofte at vi diskuterer ting vi har gjort, men det er sjeldent at det blir mer sånn faglig, profesjonell vurdering av det”. Informant 2
- ”Ikke noe sånn strukturert evaluering av krisen som sådan. Det har vi jo for så vidt ikke. Vi drøfter jo hele tiden også mot styret, men det er jo mest tiltak om hva vi skal gjøre fremover”. Informant 1

Fellestrekket er at ingen av informantene har gjort en formell vurdering av resultatene og hvordan endringen har påvirket konsernet. Informantenes syn er veldig fremtidsrettet og de ser mot nye utfordringer. En evaluering kan gi ledelsen kunnskap om hvordan håndtere kriser som kan overføres til andre lignende situasjoner (Jaques, 2007). Derfor er det interessant å se hva informantene har lært og fått ut av de prosessene som har vært i konsernet:

- *Så har man jobbet fram en mye bedre måte drive eierskapet på. Man har etablert et eierskaps team. Så man har fått et mye grundigere arbeid i forhold til eierskap. Før var det ordføreren som utøvde eierskapet og det var det. Nu har vi et administrativt team, som også politikerne deltar i som driver eierskapet. Så dette har gjort at Tromsø kommune har blitt en mer profesjonell eier, enn det man var før". Informant 4*
- *"Krisen har påvirket, dels så har den påvirket oss positivt vil jeg si. Men for vår del av virksomheten så har alle blitt bevisst om å gjøre rett og si ifra når man ikke gjør rett. Noe som gjør at vi kan være veldig trygge i dag når vi møter kunder og parter på det at det vi gjør det gjør vi rett". Informant 3*
- *"Denne krisen som skjedde i 2011/2012 har ført til at vi jobber mer frempå og hardere. På denne måten har krisen tross alt bragt noe godt med seg". Informant 2*

4.9.1 Økonomiske endringer

Under snuoperasjonen ble det først prioritert å gjøre økonomiske endringer og stabilisere de finansielle resultatene (Pearce II & Robbins, 2008). Resultatet av de økonomiske endringene vil være ganske lett å måle ved å se på regnskapene (Beer & Nohria, 2000).

- *"Ja, det vil jeg nok si på et overordna nivå. Men det er klart jeg må også være så ydmyk at det her kunne ha gått dårlig. Også for at jeg visste som sagt at jeg har vært med på bygge ting. Kommer jeg til å være god på å rive ned ting? Det visste jeg ikke svaret på før en god stund etterpå. Det gikk jo bra, men jeg tror resultatene i seg sjøl viser at vi har lyktes. Og gå fra ekstrem minus til at vi nå har to år på rad har pene overskudd". Informant 2*
- *"Vi sitter i dag med et selskap som kan levere med stor sikkerhet og presisjon. Som gjør pluss resultater. (..) Vi har fått en bra kompetanse, både som har jobbet der lengre og har den erfaring men også nye som har kommet inn og bidratt med ny kunnskap". Informant 3*

- *”Ja det bar jo preg av dette i de økonomiske resultatene i kommunen i flere år etterpå. Det tar tid å kutte så mye kostander. Så diskusjonen om offentlig eierskap eller ikke, den er ganske grei å ta på bakgrunn av Troms Kraft”*. Informant 4

De økonomiske resultatene har forbedret seg i løpet av denne perioden. Nordic Green Energy har levert positive økonomiske resultat de to siste årene og Troms Kraft har gjort en sentral investering i Ishavskraft:

- *”Så er det en ting vi nettopp har fått til det er jo at vi har fått kjøpt hele Ishavskraft. Den eide vi jo 50 % og det var flere i Finnmark kraftselskap og Ymber som eide den andre 50 % i en boks”*. Informant 1

Denne investeringen kan symbolisere det nye Troms Kraft, som fokuserer på produksjon og distribusjon av fornybar energi. Dette er en den største investeringen som har blitt gjort siden krisen og kan markere at konsernet igjen er i en stabil økonomisk situasjon.

4.9.2 Kulturelle endringer

De kulturelle endringene kan være vanskeligere å måle (Beer & Nohria, 2000). Det vil være nødvendig etter en snuoperasjon å utvikle nye rutiner og atferd for å styrke endringen (Garvin & Roberto, 2005). Informantene i konsernet uttrykker alle at det har vært betydelige endringer i kulturen og hvordan selskapet tenker.

- *” Vi har blitt mer ydmyke i vårt selskap og vi jobber mye hardere”*. Informant 2
- *”Før så var det ganske autoritært lederskap, veldig mange som ikke våget å uttrykke det de tenkte hvis man ikke hadde veldig nære relasjoner med ledelsen. For alt skjedde i ledelsen (VD) stort sett. (..)Arbeidskulturen har endret seg, nå er det mer på viljen til å gjøre kunden fornøyd, og ikke på hvilke fester vi kan ha og hvor artig vi kan ha gjøre det. Det er en kjempestor forskjell (..)Virkelig være kundeorientert, den kulturen har vi fått til. Man tenker på kunden hele avdelingen og det er med vilje sånn vi har organisert oss. Krisen har påvirket, dels så har den påvirket oss positivt vil jeg si”*. Informant 3
- *”Jeg har i hvert fall blitt fortalt det at Troms Kraft ble jo sett på som en veldig høy mørk tidligere og var veldig ekspansiv. Så jeg tror nok krisen som vi ble møtt med har nok på mange måter gjort at organisasjonen Troms Kraft har måtte stukket fingeren i*

jorda på en helt annen måte og jeg vil tro at det har medført til at vi har møtt omverden med litt større ydmykhet enn det vi kanskje tidligere har gjort". Informant 1

4.9.3 Refleksjoner over de endringene som har vært i organisasjonen

Ved evaluering av resultatene er det naturlig å stille seg spørsmålet om hva kunne vi ha gjort annerledes. En slik reflektering kan sees på som en forberedelse til andre lignende situasjoner og noe organisasjonen kan vokse på (Jaques, 2007). Ved spørsmål om hvilke endringer informantene ville ha gjort på en annen måte var det ulike refleksjoner:

- *"Det visste også at det med å budsjettere med utbytte ikke var noe lurt. Det var jo også et utbytte som ikke var et reelt utbytte. Troms Kraft hadde aldri hatt de gode resultatene i løpet av 10 år. Så man hadde egentlig tatt ut verdier og brukt dem. Ikke høstet av et overskudd, men man hadde rett og slett brukt opp de verdiene man hadde i selskapet. Over en milliard kroner i løpet av 10 år. Og det er jo en dyr kjøpt erfaring". Informant 4*
- *"Det er jo ting som vi har prøvd på å få til som vi ikke har fått til. (...)En ting som er kjent det var jo et grep som ville både ha pekt fremover til hvordan vi tror næringen vil utvikle seg fremover og ville ha bidratt betydelig for oss i forhold til den finansielle situasjonen. Det var en fusjon med Ymber, tidligere Nord-Troms Kraftlag. Der brukte vi mye ressurser på den og var enige med ledelsen i Ymber. Begge styrene var positiv. Men det ble så mye negativ fokus fra eierne og eierkommunene. At det ble ikke av det. Det var selyfølgelig et tilbakeslag. Vi hadde og har fortsatt tro på at det ville vært fornuftig for begge partene". Informant 1*
- *"Det som kanskje ville tatt med at jeg stoler veldig ofte på folk, altså tillitskultur kanskje. Men jeg har vel hatt et par her, som jeg føler ikke leverte som jeg ga veldig stor tillit til". Informant 2*

4.9.4 Framtidsutsikter og utfordringer

Troms Kraft konsernet har vært i gjennom en omfattende endringsprosess. Krisen med Kraft og Kultur førte til forandringer i driften, og det ble utviklet en ny strategisk retning.

Informantene ble spurt om å gjøre vurderinger på hvordan konsernets fremtid ser ut og hvilke utfordringer som de tror vil være sentrale den nærmeste tiden. Kraftbransjemarkedet står i dag ovenfor store utfordringer. Strømprisene er historisk lave og konkurransen er tøff. Dette preger fremtidsbildet for kraftleverandører og hele bransjen står ovenfor en endringsprosess.

- ”Nei dem er utfordrende. Det er en bransje nu med lave priser og man har store investeringer i nett som man er nødt til å ta. Og det er en tøff bransje fremover. Det er det. Jeg håper jo på at man klarer også bygge opp stein for stein i selskapet og bygge opp egenkapitalen på nytt og bli et sunt og lønnsomt konsern. Jeg tror energi er en veldig god bransje å være i på langsikt. Så jeg har gode forhåpninger, men det er en tøff bransje og tøffe utfordringer. Både på nett, fornybar energi, sol osv. Så det er en bransje i omveltning”. Informant 4
- ”Jeg vurderer at det finnes en god kraft mulighet. Det er en veldig spennende bransje, veldig mye forandringer som står foran døren. Når jeg prater med andre selskap i dag i de ulike møtene og når vi treffes så beskriver dem må gjøre visse organisatoriske og virksomhetsgrep. Dem har vi allerede gjort, vi ble tvunget til å gå igjennom det. De har lange og ganske vanskelige prosesser fremfor seg”. Informant 2
- ”Men jeg tror at kraftbransjen de neste 4-5 årene vil måtte leve med lave kraftpriser. Relativ dårlig inntjening og det vil prege kraftbransjen. Men jeg tror faktisk at vi med grepene som nu er gjort og den jobben vi har gjort nå så vil vi stå ganske bra. Vi er en middelstor kraftprodusent i nasjonal målestokk, stor i nord-norsk. (..) Men jeg føler meg veldig trygg på at vi er på ganske sånn trygg grunn. Vi er godt posisjonert til at vi skal være et bra kraftselskap også i fremtiden”. Informant 1

Informantene trekker frem de endringene som har vært i konsernet som en fordel. Den åpenbare krisen tvang endring frem og det er noe de kan utnytte i det vanskelige markedet. Ledelsen ser fordeler av de endringene som har blitt gjort og mener det er noe som bør utnyttes fremover.

- ”Jeg tror jo at den krisen som vi fikk på grunn av det har jo gjort at vi har tatt grep gjort tiltak nå som mange andre kraftselskap nå må ta. På grunn av at det kommer en annen krise og det er nemlig det at kraftprisen er så lav som de er. Så det er veldig mange selskap som nå må gjøre betydelige grep. Der er vi kommet langt allerede, ikke på grunn av de kraftprisene, men fordi vi måtte begynne tidligere på grunn av den Kraft og Kultur krisen. Det har jo skapt et mulighetserom til å gjøre grep, både internt og eksternt og for så vidt mot eierne. Det er nok vanskeligere for de selskapene der alt har rullet normalt også går kraftprisen sakte nedover. Du opplever ikke på en måte en krise. (..) Det vil som regel ta mye lengre tid med å få en forståelse, i en sånn

situasjon. Enn det vi fikk når det var en sånn åpenbar krise selskapet havnet i”.

Informant 1

Det kan diskuteres om kraftbransjens utfordringer er såpass store at det kreves ytterligere grep fra konsernets side. Dersom slike grep skal gjøres vil det stride mot organisasjonens nåværende strategi, som er å fokusere på kjernevirksomheten.

- *”Så jeg har ikke plan om å bygge en ny kraft og kultur. Altså sånn med en masse forskjellige merkevarer som ikke tjener penger. Men jeg tror at det blir på en måte en ”consumer brand selskap” over tid. Markedet er bygd på lave marginer, og andre selskap vil også oppleve utfordrende økonomiske situasjoner. Så vil dem kunne kopiere det vi har gjort. Nå føler jeg at vi har et forsprang på dem, og vi gjør det bra gjennom det forspranget. (..) Så det er ikke snakk om en revolusjon, men det er at du må begynne å tenke litt nytt. Da tenker jeg at vi skal tilby noe mer enn bare strøm”.*

Informant 2

Dette sitatet leder oss inni diskusjonen om hvem Troms Kraft være og hvilken strategisk retning det skal satses på. I dag er konsernets strategi rettet mot Nord-Norge og produksjon og formidling av kraft. Det gjør at det er naturlig å spørre seg hvor Nordic Green Energy er i dette bildet og hvordan de passer inni den fremtidige konsernet:

- *”Nå har vi fått grep om Ishavskraft, vi har Nordic Green Energy sånn som det er. Vi vet at dette er en bransje marked som kommer til å endre seg betydelig. Så vi jobber nu strategisk med og jeg har ikke svarene på hvordan det kommer til å bli”.* Informant

1

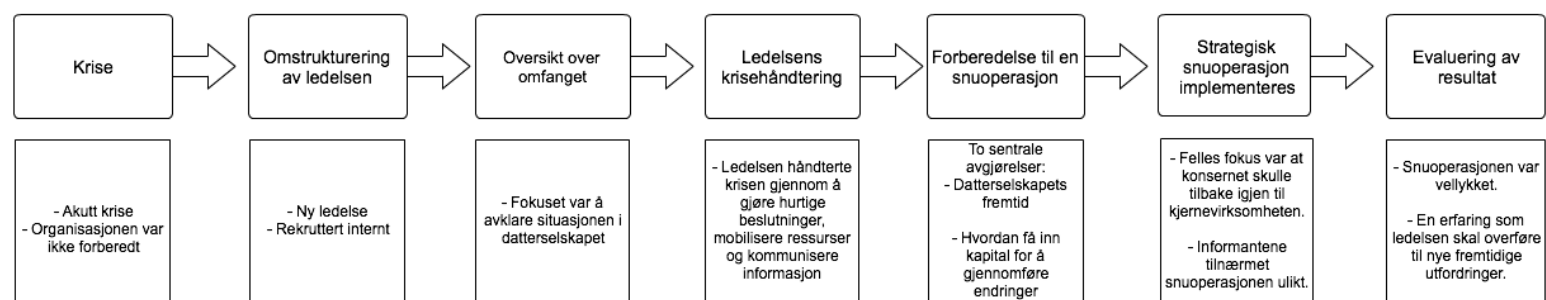
- *”Fordi at ja hvis Troms Kraft skulle velge i dag så hadde dem ikke startet et nordisk kraft handel selskap i Stockholm. Aldri livet om de hadde gjort det, men nå er vi nu der. Så da må vi jo bli en del av strategien eller så ser det helt meningsløst ut”.*

Informant 2

Fra disse sitatene ser man tydelig at konsernet ser på krisen og snuoperasjonen som verdifull kunnskap. De endringene som har blitt gjort i konsernet gjør dem bedre rustet til å takle utfordringene som er i kraftbransjen. Den kunnskapen som er i konsernet nå, skal utnyttes for å møte de nye utfordringene (Jaques, 2007). En vurdering som vil komme i fremtiden er om den strategiske retningen til konsernet har rom for et datterselskap i Sverige og i hvilken grad det passer inni konsernet.

5 Diskusjon av de empiriske funnene

Hovedfunn fra studiet er oppsummert i figuren nedenfor. Figuren følger forskningsmodellens oppsett og har en rute nedenfor som beskriver de mest sentrale grepene som ble gjort. I det kommende kapittelet vil disse grepene vil bli nærmere beskrevet og bli drøftet sammen med relevant teori.



Figur 5 Oppsummering av de empiriske funnene

5.1 Krise

Den første fasen i analysemodellen er krise. Det er klart at Troms Kraft konsernet var i en krisesituasjon. Som nevnt tidligere, definerer Coombs (2007) hvordan en krise vil endre omgivelsene til organisasjonen og påvirke virksomheten negativt. Da det ble klart at datterselskapets regnskap hadde omfattende mangler og feil, ga dette negative konsekvenser for organisasjonen. Verdier tilsvarende en halvannen milliard kroner var borte og dette endret hele den økonomiske situasjonen. Dette indikerer på at forholdene i konsernet passer med definisjonen av en krise.

Johansen & Frandsen (2007) beskriver hvordan en krise kommer overraskende på organisasjonen. Dette støttes av Coombs (2007) som definerer krise som en uforutsigbar hendelse. I casen kom krisen overraskende på konsernet og ledelsen hadde ikke forberedt seg på dette. Imidlertid uttrykte informantene at de hadde hatt en mistanke om forholdene i datterselskapet på bakgrunn av den voldsomme veksten i selskapet. Selv om det var mistanke om forholdene om de økonomiske forholdene i datterselskapet ble det ikke gjort grep eller

ytterligere forsøk på å kartlegge situasjonen. Den rettslige granskningen konkluderte med at konsernet manglet tilstrekkelige kontrollfunksjoner og kompetanse til å følge opp mistankene (Nergaard, 2012). Dette kan tyde på at konsernet ikke var beredt på krisen og slik kunne de heller ikke hindre at situasjonen eskalerte til en krise. Elsubbaugh m. fl. (2004) argumenterer for at en krise kan avverges og forminskes dersom den oppdages på et tidlig stadium. Når det gjelder denne casen ble det ikke reagert før krisen inntraff og dermed ble ikke krisen avverget eller redusert på et tidlig stadium.

5.2 Omstrukturering av ledelsen

Smith & Elliott (2006) beskriver hvordan en organisasjonskrise vil endre mønsteret i organisasjonen og skape en uvant situasjon. Det er denne konteksten som gjør at kriseledelse skiller seg fra vanlig organisasjonsledelse (Johansen & Frandsen, 2007). Som følge av krisen blir det ofte gjort endringer i ledelsen. Studiets funn bekrefter dette ved at ledelsen ble skiftet ut og det ble rekruttert en ny ledelse. Dette beskrives som et nødvendig grep, da den gamle ledelsen ikke lenger hadde tilstrekkelig tillit.

Det interessante funnet i denne fasen var at konsernet valgte å rekruttere den nye ledelsen internt. I teorien argumenterer Miller (1991) dette som en fordel ved at den nye ledelsen allerede har kunnskap om bransjen og organisasjonen. Sitatene viser at den nye ledelsen hadde satt seg inn i organisasjonens situasjon og tenkt ut hvordan den kunne løses. Pearce II & Robbins (2008) trekker frem viktigheten av at ledelsen raskt gjør grep under en snuoperasjon. Det kan argumenteres at en intern rekruttering fører til at den nye ledelsen raskere begynner å handle. Ved at den nye ledelsen normalt vil trenge mindre tid til å få oversikt og sette seg inn i situasjonen/organisasjonen. Et interessant fellestrekk ved den nye ledelsen er at de var relativt nyansatt da krisen rammet konsernet. Dette kan innebære at informantene fremdeles var nye i organisasjonen og slik kunne tilføre et nytt perspektiv. Ifølge O'Neill (1986) vil slike nye perspektiver være til fordel for organisasjon.

5.3 Oversikt over omfanget

I startfasen av en snuoperasjon vil det være avgjørende å kartlegge alvorlighetsgraden til situasjonen (Lohrke m. fl., 2004). For ledelsen er det sentralt å få en oversikt over situasjonen og identifisere årsaken bak krisen. Først på bakgrunn av dette kan eventuelle grep bli gjort. (Hildebrandt & Waldstrøm, 2006) Informantene beskriver at de i startfasen hadde dårlig

oversikt over situasjonen i organisasjonen og at de prioriterte å samle inn informasjon. Lohrke m. fl. (2004) beskriver hvordan årsaksforholdet kan bygge på interne og eksterne forhold i organisasjonen. Som nevnt tidligere bygde denne krisen på feil og mangler i regnskapene. Det var dermed klart at interne forhold i datterselskapet dannet bakgrunnen for krisen.

5.4 Ledelsens krisehåndtering

Som nevnt tidligere, blir krisehåndteringen målt opp mot tre aktiviteter: mobilisering av ressurser, flyt av informasjon og hurtige beslutninger (Elsubbaugh et. al, 2004).

Hovedfunnene i disse tre aktivitetene vil bli nærmere beskrevet i de følgende avsnittene.

For det første var det forskjeller i organisasjonen hvordan beslutninger ble tatt. I datterselskapet beskriver informanten hvordan de den første perioden tok kjappe beslutninger. Ledelsen i datterselskapet måtte ta avgjørelser ut i fra den informasjonen de hadde. Tidligere forskning fremstiller tid som en utfordring ved snuoperasjoner og det er avgjørende at ledelsen klarer å respondere riktig. (Pearce II & Robbins, 2008). Dermed vil det være relevant å trekke frem bakgrunnen til informant 2, som gjennom sin yrkeskarriere er vant til å ta raske avgjørelser. Dette kan regnes som en fordel i krisesituasjonen. Et interessant funn var at eierrepresentanten uttrykte et ønske om ro i situasjonen og trakk frem hvordan man ikke burde gjøre beslutninger for raskt. Det kan tenkes at denne ulikheten bygger på at informantene hadde ulike roller. Informant 2 var en del av de daglige beslutningene i datterselskapet, mens rollen til informant 4 var å bistå ved de største endringene.

I teorien fremkommer det at krisehåndtering trenger ressurser og bør bli prioritert (Elsubbaugh m. fl., 2004). Studiets funn viser at ledelsen valgte å fokusere på å mobilisere økonomiske ressurser. Dette samsvarer med teorien til Johansen & Frandsen (2007). Informantene beskriver hvordan det var sentralt å få inn ressurser, for å kunne gjennomføre de planlagte endringene.

Ved krisekommunikasjon bør informasjonen deles med de som har behov eller interesse for den (Coombs, 2007). Ledelsen i casen delte informasjon både eksternt og internt, noe som er i tråd med teorien til Coombs & Holladay (2010). Funn i studiet er hvordan ledelsen brukte informasjonsflyt og krisekommunikasjon til å forberede omgivelsene på endringer. Gjennom å dele ut informasjon, så bidro ledelsen til å skape en forståelse for situasjonen og for hvordan

krisen skulle løses. Dette fremheves som sentralt ved organisasjonsendringer av Irgens (2011) og ved krisehåndtering av Elsubbaugh m. fl. (2004). Ved en slik informasjonsdeling kan ledelsen forberede de ansatte på en strategisk snuoperasjon (Garvin & Roberto, 2005). Informantene poengterte at kommunikasjon ble brukt som et virkemiddel for å klargjøre organisasjonen på endringer. Det er interessant å merke seg at informantene ikke følte et behov for å skape kriseforståelse, den kom naturlig. Det kan indikere på at krisens omfang og størrelse var såpass stor at det ga en kriseforståelse.

5.5 Forberedelse til en snuoperasjon

Som beskrevet ovenfor er krisekommunikasjon og informasjonsflyt brukt som virkemidler til å forberede organisasjonen på endringer. For å sikre at endringsprosessen blir vellykket vil det være fornuftig av ledelsen å forberede organisasjonen på endringer (Irgens, 2011). Coombs & Holladay (2010) beskriver hvordan en organisasjonskrise vil legge forholdene til rette for endring og det vil være lettere for ledelsen å implementere endringer. Det er interessant å merke seg at ledelsen i konsernet i denne fasen ikke brukte tid på å forberede organisasjonen kulturelt på endringer. De to avgjørelsene som ble gjort var begge av økonomisk karakter. Det kan ha sammenheng med at det var økonomiske forhold som var bakgrunn til krisen. Den første avgjørelsen var at datterselskapet skulle bestå. Det ble konstatert at en konkurs ville ha ført til større økonomiske tap enn gevinst. Dette gav videre føringer til hvordan snuoperasjonen skulle bli gjennomføres ved at datterselskapet måtte bygges opp til å bli lønnsom.

Den andre avgjørelsen var knyttet opp mot den økonomiske situasjonen og hvordan den skulle forbedres. Det ble besluttet at deler av kjernevirksomheten skulle selges. Denne avgjørelsen var omstridt og det var delte meninger i ledelsen om det var riktig. Det er interessant å merke seg at det hadde vært stor enighet i ledelsen frem til denne avgjørelsen. I følge teorien vil krisens alvorlighetsgrad påvirke responsen og når krisen er stor vil organisasjonen gjøre mer dramatiske endringer (Pandit, 2000). På bakgrunn av dette kan man tolke at organisasjonskrisen var stor og det var nødvendig å gjøre betydelige grep. Denne endringen var en av de mest vesentligste valgene som ble gjort, og ga konsernet kapital til å gjøre endringer. Imidlertid skapte salget uenighet internt og førte til en diskusjon om det var den rette avgjørelsen. Garvin & Roberto (2005) beskriver hvordan ledelsen vil se behov for endring og ønske å gjennomføre det. Utfordringen vil være å kommunisere dette ut til resten

av organisasjonen. Eiernes representant mener at de fikk for lite informasjon om salget av kraftverkene og slik kunne de heller ikke være på å påvirke prosessen. Dette påvirket forholdet mellom ledelsen og eierne, og var en medvirkende årsak til at den gamle ledelsen gikk av.

5.6 Strategisk snuoperasjon

Harker & Sharma (2000) definerte en strategisk snuoperasjon som en relativt kort prosess som endrer organisasjonens prestasjoner. Det har tidligere blitt beskrevet hvordan konsernet var i en utfordrende krisesituasjon, og organisasjonen var avhengig av en rask endring. Studiets funn viser at snuoperasjonen ble oppbygd på forskjellige måter i organisasjonen. Etter Pearce II og Robbins (2008) vil første fase konsentrere seg om å stabilisere de økonomiske resultatene før fokuset rettes mot rekonstruksjon av organisasjonen. Studiet viser at datterselskapet fulgte denne oppbyggingen på snuoperasjonen og dermed bekrefter denne teorien. Derimot avviker morkonsernet fra denne oppbyggingen og de hadde sin egen oppbygging med fem fokuspunkter. Onofrei & Lupu (2012) beskriver hvordan det ikke finnes en fast mal på hvordan en snuoperasjon bør designes. De argumenterer for at en snuoperasjon bør bli tilpasset situasjonen som er i organisasjonen for at den skal være suksessfull. Dette kan indikere på at konsernledelsen og ledelsen i datterselskapet tok hensyn til at forholdene ikke var like i de to selskapene og som følge av dette gjennomførte nødvendige tilpasninger i snuoperasjonen.

Lohkre m. fl. (2004) beskriver hvordan det vil være nødvendig å endre den strategiske retningen etter en snuoperasjon. Både morkonsernet og datterselskapet dannet en ny strategisk retning, og begge fokuserte på kjernevirksomheten til konsernet. Dette er noe som bekrefter teorien til Pearce II & Robbins (2008). Ledelsen i konsernet tok ikke store risikoer, sånn som Morrow m. fl. (2007) fremhever.

5.7 Evaluering av resultat

Den siste fasen i studiets analysemodell er evaluering av resultatet av organisasjonskrisen og snuoperasjonen. Lohrke m. fl (2004) beskriver hvordan ledelsen i denne fasen vil få svar på hvordan de grepene som ble gjort har fungert og om de fikk de ønskede resultatene. Pandit (2000) argumenterer for at en snuoperasjon skal anses som vellykket, så vil det bero på om ledelsen oppnådde de satte målene og klarte å innfri forventningene. Dette er noe

forskningens funn bekrefter ved at informantene definerer snuoperasjonen som vellykket fordi organisasjonen oppnådde de satte målene.

Jaques (2007) fremhever fordelene av å evaluere en organisasjonskrise og dele denne kunnskapen videre i organisasjonen. Dette kan gi fremtidig læring og gjøre organisasjonen bedre rustet mot fremtidige kriser. Det som utpekte seg som interessant er at verken datterselskapet, morkonsernet eller eierne har gjort en formell evaluering av krisen og snuoperasjonen. En formell evaluering vil etter teorien være hensiktsmessig i forhold til kunnskapsdeling. Informantene beskriver hvordan de bruker erfaringen av snuoperasjonen og krisen til å møte fremtidige utfordringer i kraftbransjen. Det kan indikere på at ledelsen har tatt lærdom fra de grepene som har blitt gjort og at de overfører denne kunnskapen videre til andre lignende utfordringer.

Garvin & Roberto (2005) beskriver hvordan ledelsen etter endringen bør utvikle nye retningslinjer for oppførsel og rutiner. Dette for å sikre at de nye endringene blir implementert og fulgt. Studiet funn viser at eierne utviklet nye eierrutiner og Troms kommune fikk en ny tilnærming til lederskap. Den rettslige granskningsrapporten fikk klarlagt viktige forhold i konsernet og var for eierne en avslutning på krisen. Både datterselskapet og morkonsernet beskriver kulturelle og økonomiske endringer i organisasjonen. Etter teorien vil dette være sentralt for at organisasjonen skal samsvare med de gjennomførte endringene (Pearce II & Robbins, 2008).

6 Avslutning

I dette kapittelet vil studiets hovedresultater presenteres og diskuteres. Deretter beskrives studiets implikasjoner, som er delt opp i teoretiske og praktiske implikasjoner. Tilslutt presenteres forslag til videre forskning.

6.1 Konklusjon

Gjennom dette studiet har jeg forsøkt å gi innsikt i hvilke strategiske grep ledelsen kan gjøre i en organisasjonskrise. Bakgrunnen for dette var at det etterlyses studier som beskriver hvordan ledelsen igangsetter og implementerer en snuoperasjon. Jeg har derfor valgt å fokusere på ledelsen og hvordan de håndterer endringer i en organisasjonskrise. Studiet baseres på et teoretisk fundament som består av organisasjonskrise, organisasjonsendringer, strategiske endringer og strategisk snuoperasjon.

Det første funnet i studiet er hvordan organisasjonskrisen i Troms Kraft skapte et akutt behov for endringer og hvordan krisen slik la forholdene til rette for en snuoperasjon. En av informantene beskriver hvordan det i en krisesituasjon er lettere å gjøre grep og gjennomføre endringer. På samme tid er det interessant å merke seg at ledelsen gjennom krisekommunikasjon forberedte organisasjonen på de endringene som skulle gjøres. Historisk har Troms Kraft hatt stabile og positive resultater. Dette innebærer at konsernet ikke har tidligere erfaring med kriser av denne typen. Den historisk stabile økonomien kan ha vært en medvirkende faktor til at organisasjonen ikke var forberedt på krisen.

Det mest sentrale grepet som ble gjort var å forbedre den økonomiske situasjonen. Krisens bakgrunn bygde på økonomiske forhold i datterselskapet. Selv om krisen rammet hele konsernet, så var behovet for endringer størst i datterselskapet. I startfasen fokuserte ledelsen på å få inn kapital til å gjennomføre endringer og på å få en oversikt over situasjonen. Studiets funn viser at informantene var enige i hvordan situasjonen var i organisasjonen, men det var noe uenighet i hvordan man skulle løse den. Grunnlaget for uenigheten var salget av kraftverkene og dermed salget av deler av kjernevirksomheten til konsernet. En av eierne, Tromsø kommune, var ikke enig i denne beslutningen. På den andre siden vurderte konsernledelsen dette som et nødvendig grep. Dette er noe som samsvarer med teorien, nemlig at det vil være utfordrende for ledelsen å bestemme seg for hvilke grep som må gjøres

i en kritisk situasjon. Det kan ha sammenheng med at strategisk snuoperasjon er svært kontekstavhengig og bør tilpasses situasjonen i organisasjonen for best mulig effekt. Dette bekreftes av at snuoperasjonen ble oppbygd på forskjellige måter i morkonsernet og datterselskapet.

Informantene opplever snuoperasjonen som vellykket ved at de satte målene ble oppnådd og konsernet har positive økonomiske resultater. Nå er fokuset rettet mot fremtidige utfordringer for konsernet. Kraftbransjen står ovenfor en utfordrende fremtid med historisk lave kraftpriser. Informantene tror dette vil føre til endringer i kraftbransjen og trekker frem de gjennomførte endringsprosessene som fordelaktige. Ledelsen i Troms Kraft skal bruke sin erfaring til å møte fremtidige kriser og trusler. Konsernet har fortsatt i dag økonomiske utfordringer som følge av krisen, men det er positive trender både i morkonsernet og i datterselskapet.

Avslutningsvis vil hovedkonklusjonen være at en snuoperasjon bør basere seg på de forhold som er i den aktuelle organisasjonen. Dette innebærer at snuoperasjonen tilpasses situasjonen og de konkrete utfordringene som virksomheten har. I denne casen la den akutte krisen forholdene til rette for endring, og førte til at det i stor grad var økonomiske grep som ble gjort. Snuoperasjonen ble oppbygd forskjellig i datterselskapet og morkonsernet, og slik tilpasset situasjonen. Ledelsen har stor påvirkningskraft i de valg som gjøres og deres evne til å kommunisere er en sentral faktor i en snuoperasjon. Gjennom kommunikasjon kan man skape forståelse og aksept for den raske strategiske endringen, og dermed bidra til en lettere implementering av endringene.

6.2 Teoretiske implikasjoner

Litteraturgjennomgangen viste at det etterlyses forskning om ledelse av strategiske snuoperasjoner og hvordan ledelsen planlegger, implementerer og evaluerer en snuoperasjon (Lohrke m. fl, 2004). Dette studiet beskriver hvordan ledelsen i den valgte casen gjennomførte en strategisk snuoperasjon og slik håndterte en krise. En slik kombinasjon vil kunne svare på etterlysninger fra tidligere forskning (Pandit, 2000). Studiets analysemodell kombinerer kriseledelse og ledelse av strategisk snuoperasjon. Modellen starter med krise fasen, noe som illustrerer hvordan krisen danner behov for strategiske endringer.

Analysemodellen baserer seg på samme handlingsløp som informantene beskrev, og slik var

den passende for de empiriske funnene. Modellen gjorde det enklere å systematisere en kaotisk situasjon, og få frem de viktigste momentene. Dermed vil dette studiet gjennom analysemodellen kunne være med på utvikle en generell oppbygging av snuoperasjoner.

6.3 Praktiske implikasjoner

Konteksten i studiet var strategiske grep under en organisasjonskrise, og hvordan ledelsen handlet i en slik situasjon. Resultatene av dette studiet kan være av interesse for organisasjoner som opplever nedgang i prestasjoner og for ledere som står overfor en slik endringsprosess. Det kan være interessant å se hvordan en annen har løst situasjonen og hvilke utfordringer de hadde.

Målet med en strategisk snuoperasjon er å raskt korrigere prestasjonene til organisasjonen. I denne casen har det ikke vært en formell evaluering av de endringene som ble gjennomført i organisasjonen. Dette gjør at oppgaven kan gi et objektivt bilde over de viktigste grepene ledelsen gjorde. Informantene som er valgt representerer ulike deler av organisasjonen, herunder datterselskapet, morkonsernet og eierne. Derfor gir studiet et godt bilde på hvordan forskjellige ledere vurderer de endringene som er gjennomført.

6.4 Videre forskning

Dette studiet gir et innblikk i en organisasjon på et gitt tidspunkt. Det hadde vært interessant å gjøre et studie på hvordan denne erfaringen påvirker organisasjonen i dag. Da særlig med tanke på hvilken læring organisasjonen har fått av krisen og snuoperasjonen. Her vil jeg særlig trekke frem den endrede strategiske retningen som interessant. Ved snuoperasjonen bestemte konsernet å fokusere på kjernevirksomheten og det vil være spennende å se om de velger å beholde dette fokuset fremover. En annen interessant tilnærming er å fokusere på de ansatte og hvordan de opplevde snuoperasjonen. Dette studiet er rettet mot ledelsen og hvordan de vurderte situasjonen. Det kan være spennende å forske på hvordan de ansatte opplevde de endringene som har vært. Et interessant fokus ville vært hvordan de ansatte ble forberedt og informert om endringene.

Studiets forskningsmodell beskriver hvordan oppbyggingen av en snuoperasjon kan være under en krise. Det ville vært interessant å bruke modellen for å forske på hvordan ledelsen i andre caser har gjennomført endringer. Videre kan modellen være et bidrag til forskning av

representative caser og på sikt bidra til generalisering. Funnene fra dette studiet kan gi et innblikk i hvordan ledelsen planlegger, implementerer og evaluerer en snuoperasjon. Videre beskriver ledelsen hvordan krisen påvirker grepene og hvilke utfordringer de hadde underveis. Dette kan gi et bilde på hvordan denne intensive endringen kan gjennomføres.

7 Litteraturliste

Aarset, M (2010). *Kriseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Andersen, S. S. (1997). *Case-studier og generalisering*. Bergen: Fagbokforlaget

Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard business review*, 78(3), 133-141.

Bertheussen, Bernt A (2013). Troms Kraft sølte bort 12 års overskudd. Nordlys [Internett], 2013. Tilgjengelig fra: <<http://www.nordlys.no/nyheter/troms-kraft-solte-bort-12-ars-overskudd/s/1-79-6872750>> [Lest: 01.02.16].

Boin, A. P. (2005). *The Politics of Crisis Management-Public Leadership Under Pressure*. Cambridge: University Press.

Busch, T., Vanebo J. O. & Dehlin, E. (2003). *Organisasjon og organisering* (6. Utg.). Oslo: Universitetsforlaget

Coombs, T. & Holladay, S. J. (2010). *The handbook of crisis communication*. West Sussex: Blackwell Publishing Ltd.

Coombs, T. (2007). *Ongoing crisis communication. Planing, managing and responding* (2. utg.). California: Thousand Oaks.

Coombs, T. (2014). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding* (4. utg.). Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.

Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. London: Sage Publications.

Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2014). *Organization Development & Change* (10. utg.). Stamford, USA: Cengage Learning.

Daft, R. L. (2006). Organization Theory and Design. I: Ramezan, M., Sanjaghi, M. E. og Baly, H. R. K. (2013). "Organizational Change Capacity and Organizational Performance: An Empirical Analysis on an Innovative Industry". *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, 5(3), 188-212.

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Elsbbaugh, S., Fildes, R. & Rose, M. B. (2004). Preparation for Crisis Management: A Proposed Model and Empirical Evidence. *Journal of contingencies and crisis management*, 12(3), 112-127.

Fréry, F. (2006). The fundamental dimensions of strategy. *MIT Sloan Management Review*, 48(1), 71-75.

- Fronz, C. (2012). *Strategic Management in Crisis Communication – A Multinational Approach*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Garvin, D. A. & Roberto, M. (2005). Change through persuasion. *Harvard Business Review*, 83(2), 105-112.
- Greiner, R & Mogård, L. E. (2011). Milliardskandale i Troms Kraft. NRK Troms [Internett], 22.11.11 Tilgjengelig fra: < <http://www.nrk.no/troms/milliardskandale-i-troms-kraft-1.7885997>> [Lest: 06.02.16].
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic Inquiry*. London: Sage Publications.
- Harker, M. & Sharma, B. (2000). Leadership and the company turnaround process. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 36-47.
- Hartley, J. (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage Publications.
- Herrmann, P. & Nadkarni, S. (2014). Managing strategic change: The duality of CEO personality. *Strategic management journal*, 35(9), 1318-1342.
- Hildebrandt, S. & Waldstrøm, C. (2006). *Management leksikon*. København: Børsens forlag.
- Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2009). *Theory of strategic management* (8. utg.). London: Cengage learning.
- Holdal, E & Mogård, L. E. (2014). Overskudd etter milliardskandale. NRK Troms [Internett], 01.10.14 Tilgjengelig fra: < <http://www.nrk.no/troms/overskudd-etter-milliardskandale-1.11961153>> [Lest: 07.02.16].
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner, ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. Utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jaques, T. (2007). Issue management and crisis management: An integrated, non linear, relational construct. *Public Relations Review*, 33(2), 147-157.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (2. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansen, W. & Frandsen, F. (2007). *Krisekommunikasjon: når virksomhedens image og omdømme er truet*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy* (8. utg.). Harlow: FT Prentice Hall.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Kare-Silver, M. D. (1997). *Strategy in crisis*. London: Macmillan Press LTD.
- Kraatz, M. S. & Zajac, E. J. (2001). How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(5), 632-657.
- Lagadec, P. (1993). *Preventing chaos in a crisis: Strategies for prevention, control and damage limitation*. Berkshire: McGraw-Hill.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Lohrke, F. T., Bedeian, A. G. & Palmer, T. B. (2004). The role of top management teams in formulating and implementing turnaround strategies: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 5(2), 63-90.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Miller, D. (1991). Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment. *Management science*, 37(1), 34-52.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (1991). *The strategy process: concepts, contexts, cases* (2. utg.). Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Morrow, J.L., Sirmon, D.G., Hitt, M.A. and Holcomb, T.R. (2007). Creating value in the face of declining performance: firm strategies and organizational recovery. *Strategic Management Journal*, 28(3), 271-283.
- Murphy, J. (2008). The place of leadership in turnaround schools. *Journal of Educational Administration*, 46(1), 74-98.
- Nergaard, L. (2012). *Sammendrag av granskningsrapport – Troms Kraft AS*. [Granskningsrapport]. Tromsø: Nord-Troms tingrett
- Nielsen, B. (2013). Kraft og Kultur burde ikke vært etablert. Nordlys [Internett], 20.04.13. Tilgjengelig fra: < <http://www.nordlys.no/magasin/kraft-og-kultur-burde-ikke-vart-etablert/s/1-79-6612210>> [Lest: 10.02.16].
- O'Neill, H. (1986). Turnaround and recovery: what strategy do you need? *Long Range Planning*, 19(1), 80-88.
- Onofrei, M. & Lupu, D. (2012). The Management of Economic Decline and the Dimension of Organizational Change. *Amfiteatru Economic*, 14(32), 470-484.

- Pandit, N. (2000). Some recommendations for improved research on corporate turnaround. *Academy of Management Review*, 3(2), 25-37.
- Panicker, S. & Manimala, M. J. (2015). Successful turnarounds: the role of appropriate entrepreneurial strategies. *Journal of Strategy and Management*, 8(1), 21-40.
- Pearce II, J. A. & Robbins, K. D. (2008). Strategic transformation as the essential last step in the process of business turnaround. *Business Horizons*, 51(2), 121-130.
- Pearce II, J. A. & Robbins, K. (1993). Toward improved theory and research on business turnaround. *Journal of Management*, 19(3), 613-636.
- Reve, T. & Grønhaug, K. (1989). *Strategi og organisasjon*. Bergen: TANO AS.
- Ronda-Pupo, G. A. & Guerras-Martin, L. Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33(2), 162-188.
- Saunders M., Lewis P. & Thornhill A. (2012). *Research methods for business students* (6. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Smith, D & Elliott, D (2006). *Key readings in crisis management*. New York: Routledge.
- Solnet, D. J., Paulsen, N., & Cooper, C. (2010). Decline and turnaround: a literature review and proposed research agenda for the hotel sector. *Current Issues in Tourism*, 13(2), 139-159.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Troms Kraft (2003). Årsrapport 2003 [Internett]. Tromsø. Tilgjengelig fra: <<http://www.tromskraft.no/portalWeb/ShowProperty.pdf?nodeId=/BEA%20Repository/48027>> [Lest: 10. januar 2016].
- Troms Kraft (2010). Vår historie [Internett]. Tromsø. Tilgjengelig fra: <<http://www.tromskraft.no/om/tromskraft/historie>> [Lest 2. November 2015].
- Troms Kraft (2012). Årsrapport 2012 [Internett]. Tromsø. Tilgjengelig fra: <<http://www.tromskraft.no/portalWeb/ShowProperty.pdf?nodeId=/BEA%20Repository/388001>> [Lest: 10. januar 2016].
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540.
- Volberda, H. W., Morgan, R. E., Reinmoeller, P., Hitt, M. A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic management, competitiveness and globalization*. Hampshire: Cengage Learning.
- Yin, R. K (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4. utg.). Sage: Thousand Oaks.

Ytreberg, R. (2015), Endelig overskudd etter kraftskandalen. Dagens næringsliv [Internett], 07.04.15 Tilgjengelig fra: < <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/04/07/1519/endelig-overskudd-etter-kraftskandale>> [Lest: 10.02.16].

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6.utg.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Zajac, E. J., Kraatz, M. S., & Bresser, R. K. (2000). Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change. *Strategic management journal*, 21(4), 429-453.

Zimmerman, F. (1989). Managing a successful turn-around. *Long Range Planning*, 22(3), 105–124.

8 Vedlegg

8.1 Intervjuguide (Informant 1,2 og 3):

Innledning starter med presentasjon av oppgaven og noen innledende spørsmål. (Krise og Omstrukturering av ledelsen)

Hva er din bakgrunn?

Utdanning

Arbeidserfaring?

Hvor lenge hadde du arbeidet i organisasjonen før krisen kom?

Hvordan opplevde du de første dagene etter at krisen kom?

Hva tenkte du når du fikk tilbud om ny stilling?

Har du tidligere erfaring med organisasjonskriser?

Oversikt over omfanget

Hva var det første du fokuserte på?

Hvordan samlet du oversikt over situasjonen?

Krisehåndtering

Hvordan ble krisehåndtering prioritert i organisasjonen? (Eksempelvis ble det satt inn ekstra ressurser)

Hvordan balanserte du krisehåndteringen med den daglige driften?

I hvor stor grad merket du presset om å lykkes?

Hvor mye tid brukte dere på kommunikasjon? Internt og eksternt? (Mediene)

Hvordan ble informasjonen delt ut? Var det du selv som delte ut informasjon?

Hvor tett kommunikasjon hadde du med:

De ansatte

Ledelsen i datterselskapet/morkonsernet?

Styret

Hvordan samarbeidet dere med styret (både til selskapets og konsernets styre)?

Forberedelse til snuoperasjon

Hvordan ble organisasjonen forberedt på endringer?

Hvilke grep var de første du gjorde som leder?

Tok det lang tid før du satte i gang handlinger? Og hvilke handlinger ble igangsatt først?

Dannet du noen konkrete planer for endringene?

Strategisk snuoperasjon implementeres

Hvordan prioriterte dere endringene?

Når endret dere strategien? Hvilke vurderinger la bak denne endringen?

Ble den formelle strukturen i organisasjonen endret?

Hvilke endringer var suksessfulle?

Var det noen endringer som ikke ga de ønskede resultatene eller ikke fungerte som ønsket?

Møtte dere motstand underveis i prosessen (fra for eksempel de ansatte)?

Evaluering av resultatet

Hvordan vurderer du resultatet av snuoperasjonen?

Når følte du at krisen var over? Hvor lenge varte snuoperasjonen?

Hvordan har dere evaluert snuoperasjonen i ettertid?

Hvordan vil du vurdere konsekvensene av krisen?

Generelt

Hvordan vurderer du framtidsutsiktene til konsernet?

Hvordan vurderer du framtidsutsiktene til Nordic Green Energy?

Har du noe du ønsker å tilføye?

8.2 Intervjuguide, Informant 4

Innledning starter med presentasjon av oppgaven og noen innledende spørsmål (Krise og omstrukturering av ledelsen)

Hva er din bakgrunn?

Utdanning

Arbeidserfaring?

Hva var dine første tanker når avsløringene om Kraft og Kultur kom?

Hvordan ble dere informert om dette?

Oversikt over omfanget

Hva var det første du fokuserte på?

Hvordan opplevde du de første dagene etter krisen oppstod?

Tok det lang tid før du forstod de økonomiske konsekvensene av krisen?

Hvordan samlet dere oversikt over situasjonen?

Ledelsens krisehåndtering

Hvordan ble denne situasjonen prioritert av byrådet den første perioden etter at realiteten var blitt kjent?

Hvor mye tid brukte dere på kommunikasjon? Internt og eksternt? (Mediene)

Hvordan samarbeidet dere med styret?

Forberedelse til snuoperasjon

Hvordan ble organisasjonen forberedt på endringer?

Strategisk snuoperasjon implementeres

Hvilke grep ble gjort fra deres side?

Hvordan var dere med på endringsprosessene?

Hvilken rolle hadde du som byrådsleder?

Resultatet av snuoperasjonen

Hvordan vurderer du resultatet av de endringene som har vært i Troms Kraft konsernet og i Nordic Green Energy?

Når følte du at krisen var over?

Hvilke konsekvenser fikk dette for driften av Tromsø kommune?

Hvordan har dere evaluert denne situasjonen i ettertid?

Hvordan har krisen påvirket forholdet mellom ledelsen i Troms Kraft og eierne?

Generelt

Hvilken lærdom tror du eierne av Troms Kraft har fått ut av denne prosessen?

Hva tenker du om muligheten til å få inn eksterne eiere i selskapet? (Dette for å kunne finansiere de investeringer som selskapet skal gjøre).

Hvordan vurderer du framtidsutsiktene til konsernet?

Har du noe du ønsker å tilføye?