

202504

985115

Høyskolen Kristiania

BCR 3101

HR og Personalledelse



Ledelse

i fremragende bedrifter

Innleveringsdato: 24/05/2016

Våren 2016

” Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Forord

Denne oppgaven er skrevet av Kathrine Magnussen og Elin Lunde, som en avslutning på studiet HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania våren 2016.

Vi vil takke vår veileder Jon- Arild Johannessen, for gode innspill og oppmuntrende ord underveis i prosessen. Vi vil også takke familie og venner for tålmodighet og forståelse. Og sist, men ikke minst, vil vi takke Abax for all velviljen de har vist, og for tiden de har avsatt til oss.

God lesning!

23.05.2016

Studentnummer: 202504, 985115

Sammendrag

Denne oppgaven handler om ledelse av fremragende selskaper, og kriteriene som må oppfylles for at selskapene skal betegnes som fremragende. Collins (2002) har sett på ledelse av fremragende selskaper i lys av noen suksessfaktorer, og har kommet frem til at det er seks ulike faktorer eller prinsipper som må være til stede for at et selskap skal betegnes som fremragende; lederskap av femte nivå, først hvem ... deretter hva, konfrontere de brutale fakta, p- konseptet, disiplin som kultur, og teknologi som akselerator. Disse anser han som tidløse prinsipper for varige forbedringer fra godt til fremragende (Collins 2002, 29). Vi valgte til slutt å se på tre av disse faktorene; først hvem ... deretter hva, disiplin som kultur og teknologi som akselerator, og undersøke om en norsk bedrift, Abax, samsvarte med de amerikanske selskapene Collins undersøkte på disse tre suksesskriteriene. Vi valgte teoristyrte Case-design (Yin, 2007, 40-41) der vi utarbeidet teoretiske antagelser med utgangspunkt i teorien til Collins (2002). Et Case kan med fordel benytte data fra et utall metoder, men på grunn av oppgavens omfang begrenset vi oss til intervjuer. Vi lagde en intervjuguide med utgangspunkt i våre teoretiske antagelser, for å sikre at vi fikk de data vi var ute etter. For ytterligere å sikre dette var utvalget kriteriebasert, ved at vi spurte etter personer som hadde kjennskap til selskapets kultur, teknologi, ledelsesform og rekrutteringsstrategi. Semi-strukturerte intervjuer mente vi var best slik at vi kunne komme med oppfølgingsspørsmål. Vi bearbeidet så datamaterialet i kategorier slik at det var lettere å finne relevante sitater. I selve analysen brukte vi mønster-matching (Yin 2007, 145-146) for å se om Abax matchet med våre teoretiske antakelser. Analysen og drøftingen viste seg å bli den tyngste biten, og vi valgte å samarbeide om den, for å kvalitetssikre best mulig. For å ivareta etiske perspektiver, som anonymisering, ble oppgaven sendt til Abax for gjennomlesning før innlevering.

Vi konkluderte med at det var en stor grad av likhet mellom forholdene ved Abax og våre teoretiske antakelser; først hvem ... deretter hva, disiplin som kultur og teknologi som akselerator. Siden våre teoretiske antakelser er basert på suksesskriteriene til de amerikanske selskapene Collins (2002) undersøkte, kan vi dermed si at det foreligger en stor grad av samsvar mellom disse selskapene og Abax på disse tre kriteriene.

Innholdsfortegnelse

1	Innholdsfortegnelse	6
1.1	Bakgrunn for valg av tema	6
1.2	Avgrensning og problemstilling	7
1.3	Om Abax.....	8
2	Teorikapittel.....	9
2.1	Innledning	9
2.2	Først hvem ... Deretter hva	11
2.3	Disiplin som kultur	13
2.4	Teknologi som akselerator.....	15
3	Metodekapittel	18
3.1	Innledning	18
3.2	Case-design.....	18
3.3	Intervju.....	19
3.4	Utvalg	20
3.5	Etikk.....	21
3.6	Feilkilder.....	21
3.7	Teoretiske antakelser	22
3.8	Fremgangsmåte i analyseprosessen	23
4	Analyse og drøftingskapittel	24
4.1	Innledning m/ modell for suksess	24
4.2	Analyse og drøfting	25
4.2.1	Først hvem Deretter hva	26
4.2.2	Disiplin som kultur	32
4.2.3	Teknologi som akselerator	36
5	Konklusjon.....	43
5.1	Tabell m/våre funn oppsummert.....	43
5.2	Konklusjon av funn og hypotese	44

6	Litteraturliste.....	47
7	Vedlegg.....	48

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Transkribert intervju

1 Innholdsfortegnelse

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Bakgrunnen for valget av tema i denne oppgaven springer ut fra en noe i overkant interesse for ledelse, og da spesielt hva *god* ledelse er. Begge gruppens medlemmer har mange års arbeidserfaring, og har fått oppleve hva dårlig eller fraværende ledelse er, og hva slags konsekvenser det kan få. Etter tre år på studiet i HR og Personalledelse ved Høyskolen Kristiania, har vi fått presentert en rekke eksempler på hva som kan gå galt i en rekke prosesser, eksempelvis innen rekruttering, endrings- og omstillingsprosesser, oppsigelser og dårlig organisasjonskultur. Da vi fikk oppfylt vårt første og største ønske om å skrive denne oppgaven i samarbeid med Abax, ble overraskelsen i overkant stor da vi fant ut at det faktisk fantes en bedrift der ute som lever så til de grader ”etter boken” når det gjelder å gjøre de riktige tingene. Abax er, etter vårt syn, en bedrift som er alle HR studenters store drøm. Derfor kan det også være at våre tolkninger og oppgavens helhet er preget av dette synet, selv om det ikke har vært vår hensikt. Da vi skulle velge tema for oppgaven vår, hadde den ene lyst til å skrive om individuell arbeidsrett, og den andre om transformasjonsledelse. Allikevel ble vi raskt enige om at ledelse skulle være temaet, og spesielt var vi interessert i å finne ut av hva som kjennetegner god ledelse i en gitt virksomhet. Etter råd fra veileder, tar vi utgangspunkt i en noe utradisjonell vinkling, med boken *Good to Great* av Jim Collins (2002). Denne boken handler om en omfattende amerikansk undersøkelse, hvor resultatet av vår gjerne tradisjonelle tenkemåte om hva som er god eller dårlig ledelse, blir utfordret. Studien omhandler ledelse i fremragende bedrifter, og hvilke faktorer som forårsaker suksessen. Vi ønsker på bakgrunn av den amerikanske undersøkelsen, å undersøke muligheten for at en gitt norsk virksomhet kan forventes å gi det samme resultatet.

1.2 Avgrensning og problemstilling

Vi har valgt å avgrense oppgaven til å omhandle en privat, norsk bedrift. Vi har vært så heldige at vi har fått lov å skrive vår bacheloroppgave om Abax, noe vi er svært takknemlige for. Abax har vist en rivende utvikling gjennom flere år, og passer dermed godt inn i vår undersøkelse om fremragende bedrifter. Boken til Collins opererer med et 15- års perspektiv på hva som kan betegnes som fremragende ledelse av de gitte bedriftene. Vi har imidlertid valgt å se bort fra dette perspektivet, men allikevel valgt en bedrift som har vist en solid utvikling over flere år. I all hovedsak fokuserer vi teorien rundt Collins, og vi har i liten grad hentet teori fra andre, med noen få unntak der vi har valgt å understøtte Collins. Grunnet oppgavens begrensede omfang, og i samråd med veileder, har vi også helt bevisst valgt å ikke være kritiske til Collins teori. Vi har heller fokusert på hvorvidt det har vært mulig å finne en norsk bedrift med paralleller til Collins utvalgte bedrifter, for så å sjekke ut våre teoretiske antakelser. Fra boken til Collins (2002), har vi valgt å fokusere på tre temaer:

- Først hvem ... Deretter hva
- Disiplin som kultur
- Teknologi som akselerator

Vi måtte endre litt underveis når det gjaldt faktorene vi ville undersøke, og redusere dem fra fire til tre, grunnet oppgavens begrensede omfang. Det var under analyseprosessen vi så at oppgaven ville bli for lang, og tok valget med å fjerne faktoren, Ledelse av femtenivå. Siden vi ikke innså dette tidligere er denne faktoren tilstede i intervjuguiden, og informantene ble spurt om dette temaet.

Problemstillingen er: *Hvordan opererer en norsk suksessfull bedrift, i forhold til tre utvalgte faktorer fra boken Good to Great av Collins (2002)?*

For å kunne besvare problemstillingen har vi utarbeidet fire forskningsspørsmål:

- Forskningsspørsmål 1: Hvordan har rekrutteringsstrategien bidratt til suksessen i Abax?
- Forskningsspørsmål 2: Tenker og handler de ansatte i Abax disiplinert?

- Forskningsspørsmål 3: Har Abax en forståelse av hva de kan bli best til?
- Forskningsspørsmål 4: Hvordan har selskapets syn på teknologi bidratt til suksessen i Abax?

1.3 Om Abax

ABAX ble grunnlagt i 2003, men det var først gjennom samarbeid med selskapet ETS at retningen vendte mot å bli en salgsorganisasjon. I dag er vi verdens ledende utvikler og leverandør av elektroniske kjørebøker.

ABAX har mer enn 314 ansatte fordelt på salg, marked, fag og kvalitet, kundestøtte, porteføljeforvaltning, administrasjon og utvikling. Vi er i dag markedsledende i Norden og har store ambisjoner for videre vekst i Europa. Vi har kontorer i Sverige, Norge, Danmark, Finland, Storbritannia og Nederland. Vårt hovedkontor ligger i Larvik, Norge.

Visjon og verdier:

Vårt samfunnsoppdrag:

«ABAX skal være en problemløser for alle med bil i arbeid»

ABAX har påtatt seg samfunnsoppdraget å være problemløser for alle som bruker bil i arbeid, og å bidra til trygghet og sikkerhet i samfunnet

Foretakets visjon: The Difference is ABAX!

Denne visjonen vil bli implementert og anvendt i all intern og ekstern kommunikasjon. I ”The Difference is ABAX” er en klar visjon om at vi må skille oss fra mengden og differensiere oss fra våre konkurrenter gjennom følgende punkter:

Våre produkter vil bli oppfattet som annerledes og bedre enn konkurrentene.

ABAX skal oppfattes som annerledes og bedre gjennom hele salgsprosessen.

Ledelsen i ABAX vil jobbe og leve opp til visjonen i det daglige arbeidet.

ABAX skal være en fleksibel organisasjon som endrer seg etter markedets skiftende behov og som tilpasser seg for å møte fremtidige krav og ønsker.

ABAX' kjerneverdier er **LØNNSOMHET, FØRST OG BEST** og **ENTUSIASME** (Hentet fra Abax sin hjemmeside).

Begrepsavklaring

- Først hvem ... Deretter hva: handler om viktigheten av å få de *rette* menneskene ansatt (og unngå at de personene som ikke passer inn i bedriften blir værende), *før* man bestemmer retningen selskapet skal ta.
- Disiplin som kultur: handler om hvordan man bygger opp et gjennomført system med klare bestemmelser, men allikevel gir de ansatte frihet og ansvar innenfor dette systemets rammer.
- Teknologi som akselerator: handler om at de fremragende bedriftene *tenker* annerledes på teknologi og teknologiske forandringer enn de middelmådige bedriftene. De fremragende selskapene reagerer med omtanke og kreativitet på teknologiske endringer, mens de middelmådige selskapene reagerer med frykt for å bli akterutseilt i markedet.
- Fremragende ledelse: ledelse preget av å være beskjedne, stillferdige og reserverte, og som viser en blanding av personlig ydmykhet og faglig vilje.
- P- konseptet: er et konsept som bunner i tre faktorer; Det man brenner lidenskapelig for, det som driver ens økonomi, og det man kan bli best til i verden.

2 Teorikapittel

2.1 Innledning

Vi har hovedsakelig valgt å bygge opp oppgaven med utgangspunkt i boken *Good to Great* av Jim Collins (2002). Dette er en bok som omhandler en stor amerikansk studie, og som motbeviser de fleste moderne forestillinger om lederskap. De siste årene har forskning ofte dreid seg rundt tre ulike typer lederskap; transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og passiv og unnvikende ledelse, ofte omtalt som *laissez-faire* ledelse. Transaksjonsledelse handler hovedsakelig om belønning i forhold til innsats, og spesielt om ytre og betinget belønning. På den andre siden har vi transformasjonsledelse, som er ledelse gjennom idealisert påvirkning, individuell omtanke og oppmerksomhet, inspirasjon til økt innsats og målrettet arbeid, og stimulans til intellektuell utvikling. Dette er altså en type lederskap som vektlegger den indre motivasjonen hos medarbeiderne. *Laissez-faire* ledelse, eller ”skure- og- gå” ledelse, er en ikke anbefalt lederstil, men som noen av oss allikevel har fått stifte bekjentskap med, og som er en lederstil som er passiv og unnvikende (Haugen & Melhus 2008, 105-106).

Men hva er egentlig ledelse? Én definisjon finner vi i boken til Kaufmann og Kaufmann (2013, 333); ”ledelse er bruk av sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen (organisasjonen) når sine mål”. Noen andre definisjoner ser vi her:

Således later noen til å mene at lederskap dreier seg om å utøve personlig og formell makt, noen legger vekt på å vise engasjement i kontakt med andre, noen framhever at lederskap særlig går ut på å løse problem som en samhandlingsprosess, mens noen hevder at lederskap er å bidra til at gruppen beveger seg mot et mål. (Stensaasen og Sletta 1989, 99)

Som vi skjønner er det mange definisjoner på ledelse, det virker nærmest som man kan velge og vrake ut fra personlig overbevisning, og hva man ønsker å se. Det som er det ”riktige” lederskapet ett sted, er ikke nødvendigvis det riktige et annet sted, eller i en annen type virksomhet. Det vil si at type lederstil er situasjonsavhengig, og at vi ikke kan generalisere.

Boken til Collins (2002, 5), har som formål å forklare hva det er som skiller de aller største suksessbedriftene fra bedrifter med en mer ordinær grad av suksess. Og svarene går på tvers av vedtatte ”sannheter” og tankesett. De siste årene har vært preget av ”den nye økonomien”, fra idé til internasjonal suksess på kort tid, fleksibilitet og karismatisk lederskap. Imidlertid har Collins, gjennom sin studie, funnet at de mest suksessfulle selskapene er å finne i ”gamle” næringer som stål og butikkhandel, at de beste lederne er de mest beskjedne og stillferdige, og at bygging av en bedrift krever møysommelig og disiplinert innsats.

Collins (2002), har identifisert seks ulike faktorer som må være til stede for at en bedrift skal kunne betegnes som fremragende:

- Lederskap av femte nivå
- Først hvem ... Deretter hva
- Disiplin som kultur
- Teknologi som akselerator
- Konfrontere de brutale fakta
- P- konseptet

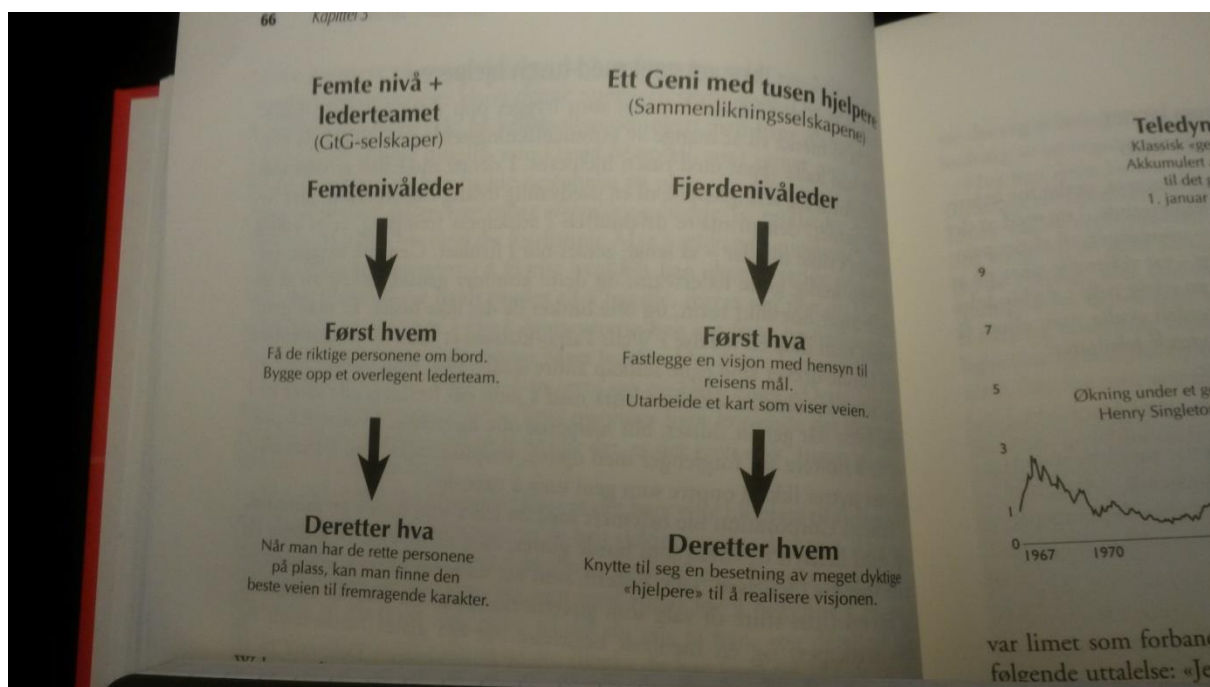
I denne oppgaven har vi som sagt valgt å konsentrere oss om: Først hvem ... Deretter hva, disiplin som kultur og teknologi som akselerator.

2.2 Først hvem ... Deretter hva

Da Collins og teamet hans startet studien av fremragende amerikanske bedrifter, hadde de ventet å finne en ledelse som hadde strategien, visjonen og rettesnoren klar. Imidlertid fant de det stikk motsatte (Collins 2002, 60). De startet derimot i den andre enden. De sørget for å få de rette personene med seg (og feil personer ut av bedriften), for *deretter* å finne i hvilken retning de skulle. Lederne av de fremragende bedriftene hadde forstått tre forhold: det første var at de forsto *hvem* de ville ha med på veien, og ikke *hva* de ville. Dette fordi det ville bli enklere å tilpasse seg i en verden av forandring. Dernest hadde de en tanke om at hvis de hadde med de riktige personene fra starten, ville de slippe jobben med å motivere og administrere dem. De rette personene er selvmotiverte, har et indre ønske om å oppnå gode resultater og vil være med på å skape noe fremragende. Det tredje forholdet var innsikten i at om feil personer arbeidet i bedriften, ville de heller ikke få et fremragende selskap. Fremragende visjoner er irrelevant uten fremragende mennesker (Collins 2002, 61).

For å kunne si noe om fremragende bedrifter, studerte også Collins og hans team selskaper av samme format, som de her kaller sammenlikningsselskaper. I denne modellen (Collins 2002, 66), ser vi hvordan Collins poengterer forskjellene. I de fremragende selskapene ser vi at det legges størst vekt på *hvem* man ansetter, for *deretter* å konsentrere seg om å finne den beste veien til målet. I sammenlikningsselskapene fastlegger man imidlertid visjon og vei først, for *deretter* å ansette de riktige menneskene.

Tabell 1:



Videre fant Collins (2002, 70) ut at i en forvandling fra gode til fremragende bedrifter, var ikke menneskene selskapets viktigste aktivum. Derimot så var det de *rette* menneskene som var selskapets viktigste aktivum. Ved å ansette personer som er dedikerte og lojale, har man i utgangspunktet det som trengs for å gjøre gode selskaper fremragende. Ledelsen har således lært seg kunsten å være strenge, men ikke hensynsløse i sine valg av ansatte. Collins trekker fram tre praktiske disipliner:

1. Er man i tvil, skal man ikke foreta noen ansettelse, men fortsette å lete.
2. Når man forstår at man bør bytte ut personell, gjør man det.
3. Man skal sette sine beste folk på sine største muligheter, ikke på sine største problemer (Collins 2002, 73-77).

Hvis vi skal oppsummere de viktigste punktene i Først hvem ... deretter hva:

- Få de rette personene med på laget (og de «gale» ut), for deretter å finne retning.

- De rette personene er selvmotiverte, og har et indre ønske om å oppnå gode resultater, og være med på å skape noe fremragende.
- Tre praktiske disipliner for strenghet i personalbeslutninger.

Denne formen for rekruttering vil vi kanskje virke uvanlig, men teorier rundt rekruttering støtter allikevel opp om dette. En rekrutteringsprosess har som mål å sikre at organisasjonen til enhver tid har rett person, på rett sted, til rett tid. En slik prosess er en stor og langsiktig investering for selskapet, og ved å velge feil, kan dette koste selskapet mye som medfører juridiske, økonomiske og sosiale konsekvenser (Nordhaug 2002, 99).

2.3 Disiplin som kultur

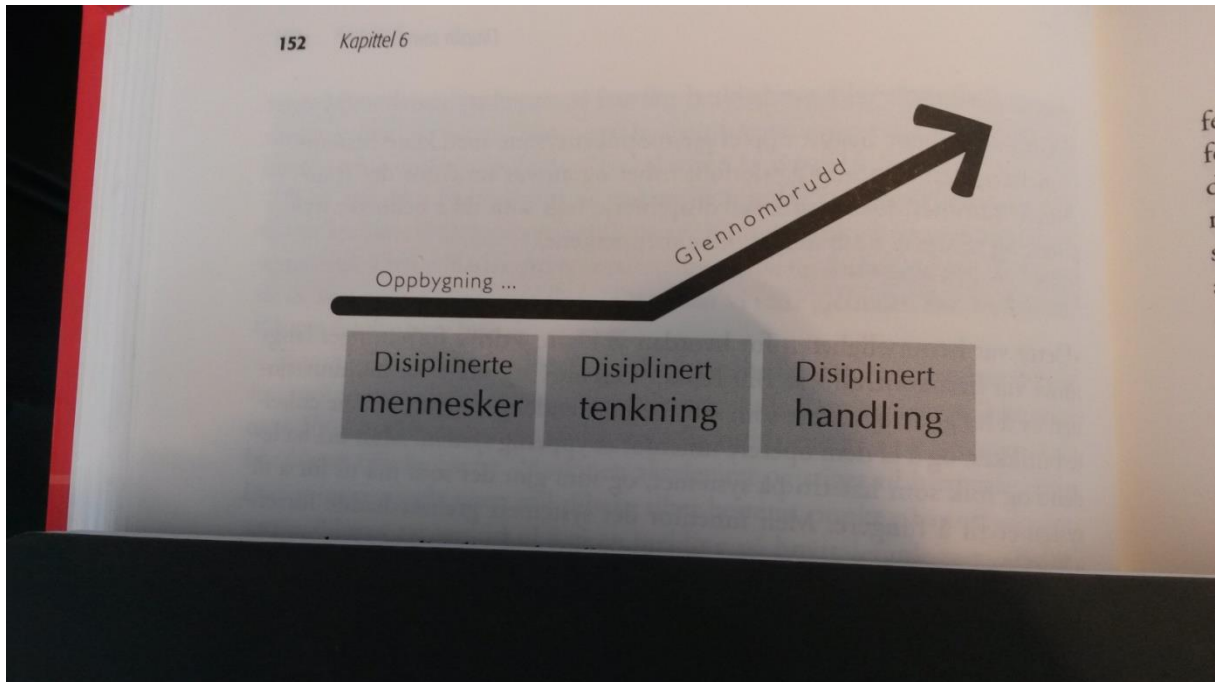
Når vi hører ordet disiplin, er det mange av oss som assosierer dette med noe negativt. Kanskje vi tenker typisk ”militært”, og forbinder det med tukt og orden. Studien og boken til Collins, tenker imidlertid annerledes på ordet disiplin. Han snakker om disiplin innenfor en ramme av selskapets *P-konsept*. P-konseptet er et enkelt, krystallklart konsept som bunner i en dyp forståelse av følgende erkjennelser:

- Det man brenner lidenskapelig for
- Det man kan bli best til i verden
- Det som driver ens økonomi (Collins 2002, 121)

P-konseptet er ikke som sådan en målsetning eller en strategi om å bli best, men en *forståelse av hva man kan bli best til*. Når P-konseptet er på plass, kan vi videre snakke om disiplin som kultur. Han sier at det hele tar utgangspunkt i disiplinerte *mennesker*. Forbedringen til selskapene starter ikke med at ledelsen forsøker å disiplinere feil person til å opptre riktig, men med at ledelsen sørger for å få *selvdisiplinerte* personer ansatt i bedriften. Deretter kommer disiplinert *tenkning*. Disiplin trengs for å konfrontere virkeligheten, samtidig som man skal bevare troen på at selskapet *kan* og *vil* bli fremragende. Til slutt sitter vi igjen med disiplinerte *handlinger*, noe som er selve essensen i dette kapittelet (Collins 2002, 151). Collins så at denne rekkefølgen var viktig, da han samtidig observerte at sammenlikningselskapene ofte hoppet direkte til disiplinert handling, og unnlot de første trinnene av prosessen. Collins hevder videre at disiplinert handling er umulig å opprettholde uten å ha med seg selvdisiplinerte mennesker, og at disiplinert handling uten disiplinert

tenkning er selve oppskriften på katastrofe for selskapet. Denne tankegangen illustreres ved en modell av Collins (2002, 152):

Tabell 2:



Allikevel er det ikke slik at disiplin i seg selv gir fremragende resultater hele tiden. Det studien poengterer, er at man først må ansette selvdisiplinerte personer som tenker med en utilbøyelig strenghet, og som *så* handler på en disiplinert måte innenfor sitt P- konsept (Collins 2002, 152). Sammenliknet med de fremragende selskapene, så man at de andre bedriftene hadde femtenivåledere som *personlig* disiplinerte organisasjonen med makt, noe som viste seg å være svært uheldig i det lange løp. Hvis vi skal oppsummere disiplin som kultur:

- Ansett disiplinerte personer som *tenker* og deretter *handler* disiplinert
- En disiplininkultur krever at de ansatte holder seg til P- konseptet, men som allikevel gis frihet og ansvar innenfor rammene
- En disiplininkultur trenger ikke et lammende byråkrati
- En disiplininkultur må ikke forveksles med en tyrann som disiplinierer sine ansatte

Hvis vi så beveger oss til den andre enden av skalaen for å finne motvekten til disiplin som kultur, finner vi såkalt tyrannisk ledelse. Dette er den mørke siden av ledelse som eksempelvis tar i bruk makt som et virkemiddel for å oppnå sine mål. Dette er ledere som tar æren for de gode resultatene, og samtidig fremstiller sine kolleger som ”problemene” i organisasjonen (Arnulf 2012, 88). Faren ved tyrannisk ledelse er fravær og sykdom hos de ansatte og at de i verste fall slutter i bedriften. En annen og mildere form for denne type ledelse, er den ”avsporede” lederen. Dette er en type leder som virkelig utviser en form for destruktiv oppførsel, og opptrer i konflikt med både kollegene og bedriften. Slike ledere er som oftest motivert av kun å tjene seg selv, og kan lett krysse grensene til kriminelle handlinger som korrupsjon og underslag. En plausibel forklaring på avsporet ledelse kan være manglende kompetanse, noe som igjen fører til at lederen tar snarveier i form av falske resultater (Arnulf 2012, 89-90).

Hvordan utvikles så organisasjonskulturen? Forskning peker som oftest ut to hovedretninger:

- Kulturen skapes internt i organisasjonen, og påvirkes i stor grad av ledelsen.
- Kulturen gjenspeiler forhold i organisasjonens omgivelser, så som marked og bransjetilhørighet, noe ledelsen i mindre grad kan påvirke (Jacobsen og Thorsvik 2013, 146).

Videre hevder Jacobsen og Thorsvik (2013, 147) at en organisasjonskultur vil kunne skapes gjennom en bevisst rekruttering av ansatte. For en organisasjon som er ute etter å skape en god kultur, må det sterkt vektlegges hvor godt personene vil passe inn i den kulturen man ønsker å bygge. Det er essensielt å få med de riktige personene på laget; først hvem ... deretter hva (Collins 2002).

2.4 Teknologi som akselerator

Når Collins (2002, 175) i sin studie snakker om teknologi som akselerator, tenker han ikke først og fremst på hvilken rolle selve teknologien har. Det han har funnet, er derimot at de fremragende selskapene *tenker annerledes* når det gjelder teknologi. Gjennom de mange endringer i den teknologiske utviklingen klarer de det kunststykket det er å tilpasse seg.

Tabell 3:

og det hele.

Tabell 7.1: Teknologi som akselerator i GtG-selskapene

Selskap	Teknologi knyttet til P-konseptet i overgangsperioden
Abbott	Var banebryter innen bruk av datateknologi til å bedre det økonomiske brøkforholdet inntekt fortjeneste pr. ansatt. <i>Ikke</i> ledende innen farmasøytisk produktutvikling – overlot dette til Merck, Pfizer og andre som har et annet pinnsvinkonsept.
Circuit City	Var banebryter innen avansert teknologi på utsalgsstedene og avansert lagersporing, knyttet til konseptet med å være «McDonald's» innen dyrere forbruksvarer, i stand til å drive et geografisk spredt system på en svært gjennomført måte.
Fannie Mae	Var banebryter innen bruk av avanserte algoritmer og dataanalyse til å beregne risikoen på pantelån mer nøyaktig, slik at de økte det økonomiske brøkforholdet fortjeneste pr. risikonivå. Mer intelligent system for risikoanalyse øker adgangen til boliglån for lavinntektsgrupper, noe som kan knyttes til en lidenskapelig interesse for å demokratisere boligeierskap.
Gillette	Var banebryter innen bruk av avansert produksjonsteknologi til å fremstille milliarder av produkter med små toleranser til rimelig pris og på en fanatisk gjennomført måte. Verner om produksjonsteknologiske hemmeligheter like fanatisk som Coca Cola beskytter oppskriften sin.
Kimberly-Clark	Var banebryter innen bruk av produksjonsprosesseteknologi, særlig i ikke-vevde materialer, til å støtte sin lidenskapelige streben etter overlegen produktkvalitet. Avanserte produktutviklingslaboratorier; «spedbarn krabber omkring med temperatur- og fuktsensorer hengende i stumpen».
Kroger	Var banebryter innen bruk av data- og informasjonsteknologi til kontinuerlig modernisering av stormarkedet. Selskapet var det første som eksperimenterte seriøst med strekkodelesere som det knyttet til hele kontantstrømsyklusen, noe som frigjorde midler til det enorme arbeidet med utskifting av forretnin- gene.

I denne tabellen hentet fra Collins (2002, 178), får vi en oversikt over hvordan noen av de amerikanske selskapene brukte teknologi som akselerator.

De fremragende selskapene kjennetegnes av at de bruker teknologien som et redskap for å akselerere fremdriften, og at de knytter denne direkte til sitt P- konsept. Og det er dette som er kapittelets poeng; når teknologi brukes riktig, blir det en *fremdriftsakselerator*. Den type teknologi som er relevant for det enkelte selskap, er det som kan knyttes direkte til selskapets P- konsept (Collins 2002, 180). Hovedpoenget er derfor ikke teknologien *i seg selv*, men heller at de fremragende selskapene er motivert av en dyp, kreativ drift og indre lengsel etter fortrefelighet for fortrefelighetens egen skyld (Collins 2002, 188).

Oppsummert kan vi si at teknologi som akselerator er:

- Fremragende selskaper tenker *annerledes* på teknologiske endringer
- De unngår teknologiske motebølger, men blir banebrytere i *utvalgte* teknologier
- Teknologien må passe inn i selskapets P- konsept
- De benytter teknologi som en fremdriftsakselerator
- De ser på teknologi som noe kreativt og ufarlig (Collins 2002, 188)

Hvis vi tar opp tråden fra Collins (2002, 188), der han snakker om at de fremragende selskapene er motivert av en dyp, kreativ drift og indre lengsel etter fortrefelighet, er vi over på et annet og velkjent tema innen ledelse; nemlig motivasjon i seg selv, og spesielt den indre motivasjonen som drivkraft. Og hva er det så som motiverer oss mennesker? Noen anerkjente motiveringsfaktorer kan være: prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, selve arbeidet, og personlig vekst (Kaufmann 2013, 109). Motivasjon er slik sett noe som får oss mennesker til å handle på én måte fremfor en annen, og som bidrar til å opprettholde og forsterke våre handlinger. Vi tolker dermed Collins (2002) dit hen at det er selve drivkraften og motivasjonen bak selve fortrefeligheten ved å benytte seg av teknologi, som er det avgjørende, ikke teknologien i seg selv. Teknologien er slik sett bare et redskap eller verktøy for indre motivasjon og en drivkraft til å bevise fortrefelighet for dens egen del.

3 Metodekapittel

3.1 Innledning

I dette kapitlet skal vi beskrive og begrunne valg av metode, intervju og utvalg. Disse valgene er tatt for på beste måte å svare på vår problemstilling, men praktiske begrensninger vil også legge sterke føringer på våre valg.

3.2 Case-design

Vi har valgt å benytte oss av case-design, nærmere bestemt en enkeltcase-studie, som er avgrenset i tid og rom, og hvor vi går dypt inn i en organisasjon. Case-studier kan basere seg på ulike blandinger av kvalitativ og kvantitativ informasjon (Yin 2007, 32), som direkte observasjon og dokumenter, men vi har valgt å konsentrere oss om den kvalitative metoden, intervjuer. Dette gir oss en god innsikt i organisasjonen, og vi får fram en «virkelighetsnær» beskrivelse. (Jacobsen 2015, 99). Yin (2007, 40-41) opererer med to typer casestudier, en som er basert på teoretiske antagelser (teoristyrte), og en som kun er utforskende uten å bygge på teori. Vår analyse strategi er basert på teoretiske antakelser, siden vi har fått teori gjennom boken *Good to Greater* av Collins (2002). I følge Jacobsen (2015, 99) egner enkelt casestudier seg til å utvikle ny forståelse, og muligheter for å fremme nye hypoteser og teorier. Case studier egner seg derfor godt til teoretisk generalisering. Dette gir andre forskere muligheten til å ta utgangspunkt i en tidligere casestudie og se om de samme forholdene gjør seg gjeldene i nye sammenhenger. Vi vil sammenligne funnene fra vår case-studie med våre teoretiske antakelser. Disse er utformet med utgangspunkt i teorien til Collins (2002) som bygger på hans studie av amerikanske bedrifter. Collins studie strekker seg over en 15-års periode. En slik studie som strekker seg over tid, er godt egnet til å etablere kausale sammenhenger (Jacobsen 2015, 100); altså hvilke faktorer fører til at en bedrift går fra å være god til å bli fremragende. Vår studie er en enkelt case som ikke er godt egnet til å etablere kausale sammenhenger. Selv om en casestudie klarer å påvise at to forhold henger sammen, så kan dette like gjerne skyldes helt spesielle trekk ved denne casen. Vi kan ikke utelukke at det er andre forhold som er kilden til å ha produsert den observerte effekten (Jacobsen 2015, 100).

Vi vil derfor støtte oss på Collins studie når vi avslutningsvis drister oss til å fremme en hypotese om hva som fører til at en norsk bedrift går fra å være god til å bli fremragende.

3.3 Intervju

Vi har valgt å foreta semistrukturerte intervjuer for å innhente våre data. Uten en viss form for struktur ville det ha blitt altfor krevende, med den tiden vi har til rådighet, å finne frem i den store mengden av data. Intervjuguiden er basert på våre teoretiske antagelser og forskningsspørsmål. En styrke til semistrukturerte intervjuer er at de gir informantene muligheten til å fortelle fritt, og gi deres bilde av situasjonen. Derfor ønsket vi ikke å ha ferdige svaralternativer eller følge temaene slavisk, men heller flyte litt fram og tilbake i vår intervjuguide, etter hva som kom opp av informasjon fra informantene (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2015, 137-139). Ved noen av spørsmålene, ga informantene oss svar på spørsmål vi hadde planer om å stille senere, derfor stilte vi ikke spørsmålene om igjen, når vi kom til dem, men gikk bare videre. Ved noen anledninger glemte vi å stille informantene spørsmål. Det kan bero på vår uerfarenhet, og at vi hadde alle intervjuene på en og samme dag. Derimot så vi, under kodingsfasen, at vi hadde mer enn nok data. Hadde vi ikke hatt det ville vi ha benyttet oss av muligheten til å foreta noen oppfølgingsintervjuer med noen av informantene. Vi ville ikke legge beslag på informantenes dyrebare tid, når vi mente vi hadde fått tilstrekkelig med data. Hadde vi kunnet gå tilbake i tid hadde vi nok valgt å foreta intervjuene over to dager, slik at vi ikke hadde blitt så slitne. Vi fikk ikke et ordinært intervju med informanten vi har kalt en toppleder. Informanten hadde forberedt en presentasjon av selskapet, der han fortalte om oppbyggingen av selskapet, rekrutteringsstrategien, kulturen, teknologien, fremtidsplaner for selskapet, hvordan selskapet ble startet, samfunnsansvar, samfunnsoppdraget til bedriften og ledelsesprinsipper. Vi stilte ham spørsmål under presentasjonen, slik at vi kunne få den informasjonen vi trengte. I etterkant, da vi puttet svarene inn i intervjuguiden, så vi at vi hadde fått rikelig med relevant informasjon. Om dette ikke hadde vært tilfelle hadde vi ringt informanten og stilt oppfølgingsspørsmål. Under intervjuene benyttet vi oss av diktafon og notatskrivning. Den ene skrev, mens den andre intervjuet. Når det var behov stilte vi oppfølgingsspørsmål. Intervjuene ble gjennomført fredag den 8 april, i et av selskapets møterom, og vi fikk holde på uforstyrret. Vi ankom Abax kl.11.00 og dro ca. kl.14.45. Hvert intervju tok ca. 45 minutter. Informantenes svar var

rikholdige, og ga oss et fyldig datamateriale. Grunnen til at vi utførte alle intervjuene på en og samme dag var av praktiske hensyn, da en av oss måtte reise tre timer med tog for å ankomme selskapets lokaler. Det er også begrenset med tid et selskap har av rådighet til å bistå oss i vår undersøkelse. Vi mener det er en fordel at intervjuene ble foretatt hos selskapet, slik at informantene kunne slappe mest mulig av i kjente omgivelser. Jacobsen (2015, 152) sier at det beste stedet å intervju en informant, er der han/hun «føler seg hjemme». Om intervjuet dreier seg om forhold på jobben, vil selskapets lokaler være et naturlig sted å gjennomføre intervjuet.

3.4 Utvalg

Kriteriene for valg av bedrift, var at den var suksessfull og norsk. Til vårt hell, ønsket Abax, som var vårt første valg, å hjelpe oss med undersøkelsen.

Vårt utvalg av informanter ble tatt på bakgrunn av følgende kriterier: at de hadde jobbet i selskapet i mer enn to år slik at de hadde kjennskap til selskapets rutiner og kultur, og deres posisjon i selskapet. Informantene måtte ha kunnskap om selskapets kultur, teknologi, ledelsesform og rekrutteringsstrategi. Vi hadde et ønske om å snakke med en fra management group, to ledere og en fra HR avdelingen. Vi sendte Abax en mail med kriteriene, og de plukket ut informanter som passet til våre kriterier. Vi fikk dessverre ikke innvilget vårt ønske om å snakke med en fra HR, da vedkommende som var tiltenkt oss, ikke kunne stille. Selskapet klarte imidlertid å erstatte personen med en annen leder. Siden den informanten Abax erstattet var en leder som hadde jobbet i selskapet i mer enn 2 år og hadde nok kunnskap om kulturen, teknologien, ledelsesform og rekrutteringsstrategi, vil vi si at vårt utvalg er kriteriebasert (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 109). Våre informanter bestod da av en fra management group og tre ledere. Vi har lovet Abax at alle informantene skal forbli anonyme, og av den grunn vil vi ikke gå i detalj på hva vedkommende jobber med i selskapet. Vi vil kalle informantene henholdsvis: en toppleder, leder a, leder b og leder c. Målet var at utvalget skulle gi oss rikelig og virkelighetsnær informasjon, slik at vi kunne avkrefte eller bekrefte våre teoretiske antagelser, og gi oss svar på problemstillingen. Vi kan ikke med sikkerhet si at vårt utvalg er representativt hverken for selskapet eller andre suksessfulle bedrifter. Det vi fikk av informasjon fra informantene kan være faktorer som bare gjelder denne bedriften, så vi kan ikke uten videre generalisere våre funn til andre bedrifter.

3.5 Etikk

Vi har etter beste evne prøvd å opptre etisk ansvarlig ovenfor personene vi har intervjuet i Abax, samt at vi har tenkt på å ikke skade Abax sitt omdømme. Vi ønsket derimot ikke at slike hensyn skulle påvirke selve forskningsprosessen, men heller bli ivaretatt gjennom etiske retningslinjer for samfunnsvitenskap (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 91-92). Vi sendte en forespørsel til Abax der vi var åpne på hva vi ville undersøke og vi presiserte at informantene ville vi bli anonymisert. Før vi leverte oppgaven sendte vi et eksemplar til Abax for godkjenning, der de fikk muligheten til å uttale seg om anonymiseringen fungerte (eks. leder a, en toppleder), og om det var andre ting de reagerte på, f.eks. om de var blitt feilsitert. Abax sendte oss en e-post der de godkjente at vi kunne levere oppgaven uten rettelser fra deres side.

3.6 Feilkilder

Under hele forskningsprosessen har vi hatt et fokus på validitet og reliabilitet, for å minimere ulike feilkilder, både når det gjelder innsamling av data, bearbeiding, analyse, tolkning og drøfting. Yin (2007, 54) anbefaler flere ulike strategier som kan øke validiteten ved datainnsamlingen. Ved å stille de samme spørsmålene til fire ledere med ulike roller, sikrer vi oss at svarene er mer representative for organisasjonen. Vi valgte også å sende oppgaven til vår nøkkelinformant i Abax for gjennomlesing og godkjenning. Informanten fikk da en mulighet til å sjekke at han var gjengitt korrekt, og påvise eventuelle forhold som ikke stemte med hans virkelighetsforståelse.

Når det gjelder reliabiliteten, som går ut på at en annen forsker skal kunne gjennomføre vår undersøkelse på nytt og komme fram til samme resultat (Yin 2007, 59), har vi hatt et fokus på å være ærlige med hva vi har gjort, samt å beskrive forskningsprosessen så nøye som omfanget av oppgaven tillater. Vår intervjuguide med tilhørende svar er tilgjengelig, og vi har

prøvd etter beste evne å gjøre det klart for leseren hvordan vi er kommet fram til våre tolkninger. En feilkilde som kan svekke validiteten er at Abax i grove trekk fikk en del informasjon om vår undersøkelse på forhånd. De kan derfor ha forberedt seg slik at svarene representerer en idealisert utgave av virkeligheten. Selv om informantene fikk kjennskap til temaene fikk de derimot ikke vite hvilke konkrete spørsmål vi skulle stille. Det styrker dessuten validiteten av svarene at en av informantene ble byttet ut med en annen på kort varsel, samme dag som vi gjennomførte intervjuene. Det at vi som HR-studenter ble overrasket og begeistret for kulturen og systemene i Abax kan også ha svekket vår objektivitet i analysen og tolkningen av intervjuene. Vi ble mer bekymret for dette da det viste seg at mønster-matchen mellom forholdene i Abax og våre teoretiske antagelser slo til på punkt etter punkt. Vi bestemte oss da for å anstrenge oss for å finne sitater som pekte i en annen retning, og kunne så tvil om det at det forelå en match. En systematisk analyse ved hjelp av tabeller hjalp oss også med å opprettholde objektiviteten. Det at oppgaven er teoristyrkt, og at vi kan støtte oss på Collins i utviklingen av nye hypoteser gjør også at vi ifølge Yin (2007, 57) styrker den eksterne validiteten.

3.7 Teoretiske antakelser

1. Selskaper som først ansetter de riktige menneskene (mennesker som er selvmotiverte, har et indre ønske om å oppnå gode resultater og være med på å skape noe fremragende), og deretter finner retningen for selskapet, er mer fremragende, enn selskaper som gjør det omvendte. Selskapet har en streng, men ikke hensynsløs leder i personalbeslutninger, de ansetter bare mennesker de er helt sikre på, bytter ut personalet når det er nødvendig, og setter sine beste folk på sine største muligheter, ikke på sine største problemer. Dette er selskaper som har de rette menneskene, og ansatte som er villige til å gi det lille ekstra for at selskapet skal bli suksessfull.
2. Selskapet må ha en forståelse av hva de kan bli best til, det som driver ens økonomi og det man brenner lidenskapelig for. Selskapet må ansette folk som deler denne forståelsen og utfører sitt arbeid innenfor denne rammen, og da kan selskapet gi de ansatte frihet og ansvar. Det er viktig at de ansatte er

selvdisiplinerte, og at de kan utøve disiplinert tenkning og handlinger. I selskaper som er fremragende finnes ingen lammende byråkrati, og heller ingen tyranniserende disiplin kultur. Det er en slik kultur som bidrar til fremragende suksess.

3. Det er selskaper som tenker annerledes på teknologiske endringer, ikke hopper på teknologiske motebølger, men blir banebrytere i utvalgte teknologier. Teknologien må passe inn i selskapets forståelse av hva de kan bli best til, det som er lønnsomt for selskapet og hva de brenner lidenskapelig for. De benytter teknologi som fremdriftsakselerator, og ser på teknologi som noe kreativt og ufarlig. Dette er selskaper som er fremragende i deres teknologi.

3.8 Fremgangsmåte i analyseprosessen

Vi har i hovedsak valgt å følge Robert K. Yin (2007) sitt oppsett for hvordan man kan analysere sitt datamateriale. Det første vi gjorde var å transkribere alle intervjuene. Vi tok ikke med hosting, kremting, latter, pauser, kroppsspråk, gestikulering, æ`ing og ø`ing i vår transkribering, ettersom det er Abax vi undersøker og ikke informantene. Vi tok heller ikke med de oppfølgingsspørsmålene vi stilte underveis, for disse spørsmålene ble stilt med et så muntlig språk, og vi så at det ble veldig uoversiktlig og oppstykket for oss under analysen. Vi så at sitatene ga mer mening uten våre oppfølgingsspørsmål. I analysen og drøftingen har vi brukt (...), når vi har tatt bort navn som kunne svekke anonymiteten. Det samme gjorde vi når det var behov for å korte ned sitater, slik at vi bare fikk med det som var relevant (noen ganger snakket informantene om ting som ikke var relevant i henhold til oppgaven vår). Vi har valgt å bruke en del lange sitater i analysen for å kunne vise sammenhengen i det informantene sier. Vi ville forhindre at analysen bar preg av synsing. Analysen er basert på våre teoretiske antagelser (Yin (2007, 140) kaller det teoretiske hypoteser), som vi utformet etter å ha lest teorien til Collins (2002), og stilte oss noen grunnleggende spørsmål om hva vi ville undersøke. Vi har valgt å knytte dataene til våre teoretiske antagelser, ved å velge

mønstermatching (Yin 2007, 145-146) da dette virket mest hensiktsmessig for å kunne finne svar på vår problemstilling.

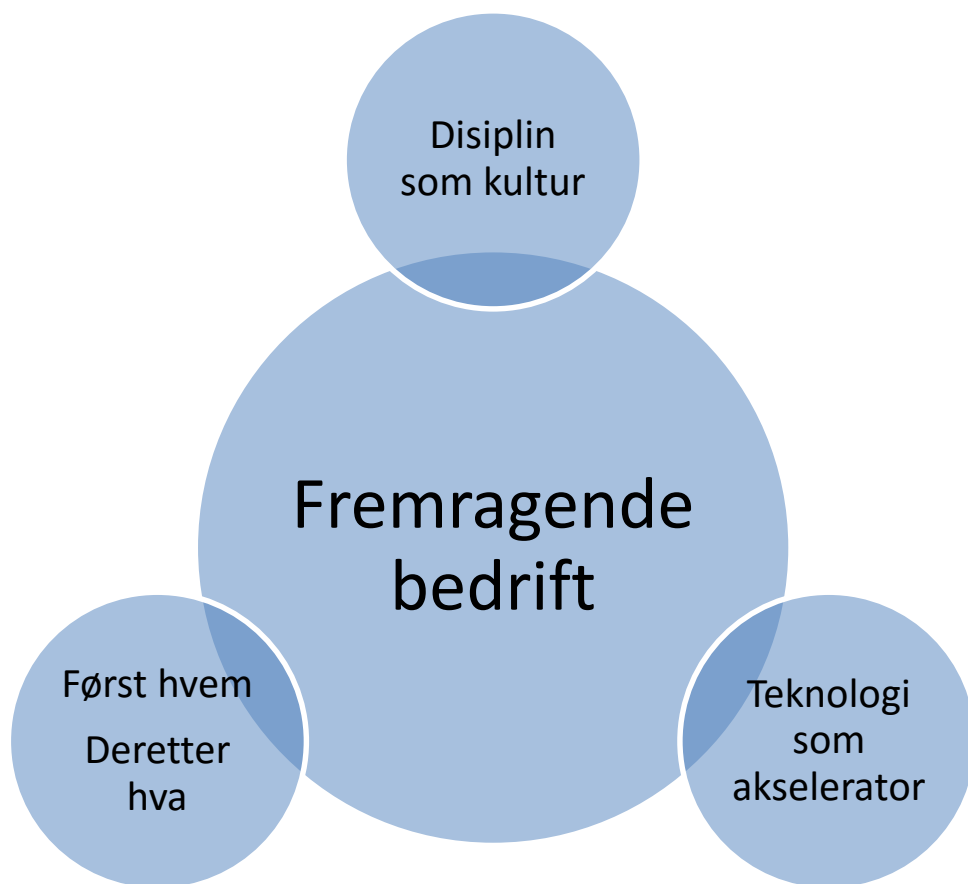
Det første skrittet vi tok for å få orden i datamaterialet, var å fargekode svarene til hver informant, slik at vi ikke skulle miste oversikt over hvem som sa hva, når vi deretter samlet alle svarene i en intervjuguide. Neste prosess var å grovsortere dataene inn under våre tre teoretiske antagelser, som er basert på: Først hvem ... Deretter hva, Disiplin som kultur og Teknologi som akselerator. Dette betyr at vi gikk fra teorien til empirien. Vi forstod raskt, etter en gjennomgang av materialet, at dette ikke var nok. Neste steg ble da å utforme kategorier ut ifra vårt datamateriale. Ved å gjøre dette, ble det med en gang litt mer klarhet i dataene våre. Vi fikk strammet opp, og sett hva som hørte hjemme hvor, og så nå klarere hva som var relevant av informasjon, og hva vi kunne ta bort. Neste steg ble å se etter ulike mønstre mellom informantenes sitater og våre teoretiske antagelser (mønstermatching). På noen punkter så vi at informantenes svar var litt ulike, og kanskje avvek fra våre teoretiske antagelser. Disse avvikene ble drøftet og vurdert, for å se om vi måtte sette spørsmålsteget ved våre antagelser. Vi lagde tre tabeller for å fremstille våre funn, og de er presentert i analyse og drøftingskapittelet. I konklusjonen har vi også lagd en tabell for å oppsummere våre funn der vi presenterer de teoretiske antagelsene oppimot våre registrerte forhold i Abax.

4 Analyse og drøftingskapittel

4.1 Innledning m/ modell for suksess

Vi har valgt å illustrere vår teori ved hjelp av en enkel modell. Denne modellen viser de tre faktorene: Disiplin som kultur, Teknologi som akselerator og Først hvem ... Deretter hva, og vi ser hvordan disse faktorene må være tilstede for at en bedrift skal kunne betegnes som fremragende. Ved å se på vårt datamateriale, vil vi se om det foreligger en mønstermatch mellom våre data og våre teoretiske antagelser.

Modell 1:



4.2 Analyse og drøfting

Vi skal her undersøke i hvilken grad selskapet Abax samsvarer med de tre faktorene vi har valgt ut fra Collins. Vil vi finne en mønstermatch mellom våre data og våre teoretiske antagelser?

4.2.1 Først hvem Deretter hva

Her skal vi se om Abax valgte de riktige menneskene de ville arbeide med først, og deretter fant den retningen selskapet skulle ta, og om de benytter den samme rekrutteringsstrategien som vi har i vår første teoretiske antagelse.

- Få de rette personene med på laget (og de «gale» ut), for deretter å finne retning.

En informant sa:

«Vi var tre stykker som starta, og ringte to til. (...) De rette menneskene er viktig» (en toppleder)

Her ser vi at de rette menneskene er viktig. Det stemmer godt overens med hva Collins har funnet, men vi får ikke vite noe om menneskene ble plukket før de valgte retningen for selskapet.

En annen informant sa:

«De hadde vel en ganske klar formening på hvor de skulle gå hen, og så ringte de alle kompisene de hadde, som de hadde jobba med før. (...), og tok med seg de nærmeste, de han mente var dyktige der med på lasset, så han visste hva han ville ha av ansatte. Når vi startet opp var det et uprøvd marked, så du visste ikke så veldig om hva du gikk til, men vi så potensialet. Så budsjetterte de med 1000 solgte enheter første året, og solgte 11000. Det hadde ikke gått med feil mennesker. Hadde en grunnide før han starta, han er en visjonær. (...) Han pitcha ikke så mye, men ringte til første selgeren, og sa: «vil du ha jobb?» «Jeg har jobb», sa han. «Jeg skal starte opp noe nytt noe, det blir jævlig moro, hakke peiling på hva det blir». Og så sa han: «ja». Og sånn var det med de første fem, seks han ringte. På syltynt grunnlag, og alle sa, ja.» (leder a)

Her ser vi at informanten først sier at de hadde en ganske klar formening om hvor de skulle gå hen før de valgte hvem de skulle ha med seg, men så kommer det frem at topplederen, som

var med å starte selskapet, visste hva han ville ha av ansatte, at det var et uprøvd marked når de startet opp og at de visste lite om hva de gikk til, men at de så potensialet. Her begynner vi å ane en mønstermatch, og det blir bekreftet ytterligere når informanten forteller en historie om hvordan den første personen ble oppringt. Her forteller dataene oss at de ikke visste hva selskapet skulle bli før de bestemte seg for hvem de ville ha med seg. Informanten trekker også fram at Abax ikke hadde overgått deres mål, det første året, uten de rette menneskene. Selv om informanten motsier seg selv, heller vi allikevel i den retningen at Abax har valgt de rette menneskene først, og deretter retning.

En annen informant sa:

«Folka ble plukket først» (leder b)

På bakgrunn av disse tre sitatene tolker vi det som at Abax valgte de rette menneskene først, for deretter å finne retning. Dette samsvarer med denne delen av vår teoretiske antagelse.

Vi skal nå se om Abax har rutiner for å få feil personer ut av selskapet.

En informant sa:

(...) og avvikler fort hvis det ikke viser seg å være de rette menneskene (...) og dokumenterer avvik slik at vi kan avslutte et arbeidsforhold på en riktig måte. Viktig med dokumentasjon, for å kunne avvikle personer som ikke passer inn (en toppleder)

Her ser vi rutiner for å kunne få feil personer ut av selskapet, og dette samsvarer med denne delen av vår antagelse. Vi trodde ikke at vi skulle finne en match på dette punktet, siden det er så vanskelig å si opp ansatte i Norge, men med rutinene med dokumentasjon av avvik, ser vi at Abax har klart nettopp dette. Selv om det bare er et sitat som bekrefter dette, vil vi allikevel si at vi finner en mønstermatch på denne delen av vår teoretiske antagelse. Dette fordi informasjonen kommer fra en toppleder, og han er med på å lage og implementerte disse avviklingsprosessene i selskapet.

- De rette personene er selvmotiverte, og har et indre ønske om å oppnå gode resultater, og være med på å skape noe fremragende.

Tre informanter sa:

«(...)», hvis et eller annet går gærent så sitter vi ikke og venter på å organisere, vi bestemmer oss, så gjør vi det. Kjappe endringer hele tiden, som jeg tror er grunnen til

at vi gjør det så bra også. Være entusiastisk. Løser problemer helst med en gang, vi sitter ikke og venter. Viktig å være selv disiplinert» (leder b)

«(...) må være selv disiplinerte» (en toppleder)

«I lederstillinger må du være selv disiplinert. Det er rom for forskjellige typer mennesker, men det avhenger i hvilken avdeling du er» (leder a)

Vi ser at de som jobber i Abax må være selvdisciplinerte, men at det er rom for ulike mennesketyper. Det trekkes fram at du må være selv disiplinert om du skal ha en lederstilling. På bakgrunn av dette tolker vi det slik at Abax innfrir at de rette personene er selvmotiverte.

Vi fant ingen data på at menneskene i Abax har et indre ønske om å oppnå gode resultater, og være med på å skape noe fremragende. Vi fikk derimot et inntrykk av at de har det, under intervjuene våre, informantene var entusiastiske og ga uttrykk for at de elsket det de arbeidet med. Vi stilte spørsmålet: Hva er det beste med å jobbe for Abax?

«Det er vel for min del variasjonen, ingen dager er like. Det er ganske god variasjon mellom repetitive oppgaver og de mer spennende tingene.» (leder a)

«Det beste med Abax er kollegaene, fantastiske mennesker, som har de rette holdninger og som er profesjonelle, så det er veldig bra. (leder b)

«Det er moro å selge, lage noe som kunden har nytte av og bruk for, det må jeg si. En bedrift i medgang er jo alltid morsomt å jobbe i, nesten uansett hva de gjør, så er de flinke med kultur, så har vi internasjonalt fotavtrykk, så da er de fleste kriteriene på plass. (leder c)

Disse sitatene gir en god pekepinn på at våre tre ledere trives på jobben, og kanskje en indikasjon på at menneskene i Abax har et indre ønske om å oppnå gode resultater, og være med på å skape noe fremragende. Vi kan ikke si med sikkerhet at Abax innfrir at de ansatte har et indre ønske om å oppnå gode resultater, og være med på å skape noe fremragende.

På bakgrunn av dette tolker vi det slik at Abax innfrir i hvert fall den ene delen, og muligens den andre delen av vår teoretiske antagelse. Vi ser ikke en klar mønstermatch.

- Tre praktiske disipliner for strenghet i personalbeslutninger.

Ledelsen har også lært seg kunsten å være streng, men ikke hensynsløs i sine valg av ansatte (Collins 2002, 70). Collins fant tre praktiske disipliner i valg av ansatte (Collins 2002, 73-77):

Disiplin 1: Er man i tvil skal man ikke ansette, men lete videre, her fant vi to sitater:

«Vi ansetter ikke noen vi er usikre på til en leder stilling, men på booking har vi noen wild cards. Du får opplæring, mål du skal nå. Lett å få de ut igjen om de ikke fungerer. Skal du ansette noen i administrasjonen, eller noe, er det mer kinkig. (...) Alle går igjennom en personlighetstest, og så har vi en konsulent, (...) han har 30 års erfaring fra rekrutteringsprosesser. Han er med på stort sett alt av jobbintervjuer, og han veit litt om hvilke typer, han har vært med hele veien fra vi starta med Abax. Han er med når vi begynner å snevre oss inn på kandidater, og så har han en del verktøy som han bruker for å finne de riktige. Så bommer ikke så mye» (leder a)

«Det er ikke bare en som vurderer, men vi tar sjansen på folk. Vi har gjort det, men da prøver man å sikre seg i form av prøvetid osv. Det er ganske dyrt å ansette feil» (leder c)

Vi tolker det slik at Abax ikke ansetter folk de er usikre på, bortsett fra på booking. Selskapet har sikret seg at det er lett å få folk ut på booking, om det viser seg at de ikke fungerer. Abax sin rekrutteringsprosess virker solid, og den er med på å sikre at selskapet har de rette ansatte. På bakgrunn av dette tolker vi det slik at Abax innfrir denne delen av vår teoretiske antagelse.

Disiplin 2: Avvikle feil personer, men ikke på en hensynsløs måte, her fant vi to sitater:

«Vi har hyppige resultatsamtaler som er formelle, hver fredag mottar alle en sms fra leder, der du ser om mål er nådd. Trenger du hjelp får du det, dette selvløsløsesverktøyet fungerer. Og det brukes som dokumentasjon i oppsigelser, om noen viser seg å ikke fungere for selskapet» (en toppleder)

«Vi har jo, f.eks. Best Prosess der vi får en tekstmelding hver fredag hvor du setter opp dine egne mål, hva du skal gjøre på ukesbasis, det benyttes trafikklysmetoden, hvor alt er ok, grønn, eller du har ikke gjort det, men har kontroll, gul, eller trenger hjelp, rød, sånn at det er en del knagger som du kan henge det på, sånn at vi sikrer tett oppfølging» (leder a)

Vi ser at Abax har prosedyrer for å kunne avvikle de personene som viser seg å være feil for selskapet. Videre ser vi at det er de ansatte som setter sine egne mål, og de får den hjelpen de behøver for å lykkes. På bakgrunn av dette tolker vi det slik at Abax innfrir dette punktet i vår teoretiske antagelse.

Disiplin 3: Sette sine beste mennesker på sine beste muligheter, ikke på sine største problemer, her fant vi tre sitater:

«Muligheter er det viktigste, det er der pengene er. Må ha struktur i bunn. Med god struktur i bunn, blir det færre problemer» (en toppleder)

«Jeg ville ha valgt mulighetene, jeg vet om de fleste problemene jeg så, og de er ikke så store, og i denne bransjen er kanskje ikke de problemene så relevante i morgen. Det går så fort» (leder a)

«Veldig vanskelig, kan vi splitte dem, jeg er positiv jeg, da, men jeg ville satt de beste på de beste mulighetene. (...) Dette er Abax sin strategi» (leder b)

Her bekrefter alle informantene at de ville ha valgt mulighetene.

Vi fant derimot at en av informantene hadde et litt annet syn:

«Sånn som vi er nå ville jeg ha satt de på utfordringene våre, vi vokser fryktelig fort. Du kan flakse deg i gjennom et stykke, men så begynner det å stilles ganske krav til tyngde i internasjonale forhandlinger. Nå har vi fått inn mange bra folk. Det er ikke noe store utfordringer, men det å gå fra å være en liten norsk bedrift, til å skulle gå til å bli en medium stor europeisk bedrift. Det kommer til å stille store krav til en del roller som, så jeg ville nok ha putta folk på det, ja. Jeg ville ikke ha gjort det i starten. (...) Det kan være annerledes i en annen avdeling» (leder c)

Her ser vi at informanten ville ha valgt problemene. Selskapet vokser fryktelig fort, og det jobbes mot å få selskapet fra en liten bedrift, til en medium stor europeisk bedrift.

Informanten sier også at han ville ha valgt mulighetene i oppstartsfasen, og at prosedyren for å velge muligheter eller problemer kan være annerledes i en annen avdeling. Dette bekreftes av de tre andre sitatene ovenfor, der de alle ville ha valgt mulighetene. Vi ser at valget kommer an på hva du jobber med i selskapet. Vi har tre sitater som gir en match med våre teoretiske antagelser, og konkluderer derfor med at Abax i hovedsak ville ha puttet sine beste

folk på sine beste muligheter. På bakgrunn av dette tolker vi det slik at Abax innfrir denne delen av vår teoretiske antagelse.

4.2.1.1 Resultater i en tabell

Tabell 4:

Teoretisk antagelse basert på Collins (2002): Først hvem ... Deretter hva	Liten eller ingen grad av mønstermatching: ingen, eller kun en match, og ingen indikatorer på at det kan stemme i datamaterialet	Medium grad av mønstermatching: minst en match, og indikatorer på at det kan stemme i datamaterialet	Stor grad av mønstermatching: må matche på hovedvekten av sitatene.
<ul style="list-style-type: none"> Få de rette personene med på laget (og de «gale» ut), for deretter å finne retning. 			X
<ul style="list-style-type: none"> De rette personene er selvmotiverte, og har et indre ønske om å oppnå gode resultater, og være med på å skape noe fremragende. 		X	
Nr 1 av de praktiske disipliner for strenghet i personalbeslutninger: Er man i tvil skal man ikke ansette, men lete videre			X

Nr. 2 av de praktiske disipliner for strenghet i personalbeslutninger: Avvikle feil personer, men ikke på en hensynsløs måte			X
Nr. 3 av de praktiske disipliner for strenghet i personalbeslutninger: Sette sine beste mennesker på sine beste muligheter, ikke på sine største problemer			X

4.2.2 Disiplin som kultur

Vi skal her se om Abax følger de samme prinsippene på disiplin som kultur, som vi har i vår andre teoretiske antagelse.

- Ansett disiplinerte personer som *tenker* og deretter *handler* disiplinert

I avsnittet over så vi at Abax har selvdisciplinerte ansatte, og nå skal vi se om de tenker og handler selv disiplinert.

Tre av informantene sa:

«(...) tenke og handle disiplinert. (...) Veldig viktig at folk i lederstillinger tar avgjørelser og beslutninger, de kan ikke løpe til meg for å kunne gi et svar, de må kunne svare med en gang. Det er derfor det er så viktig å gi folk all den informasjonen de trenger, slik at de kan ta en beslutning på stedet. Det verste som finnes er ledere som ikke kan gi sine ansatte et svar. Alle får den informasjonen de trenger, og skal ta raske avgjørelser og beslutninger. Lederne

skal ikke behøve å gå til lederen over for å kunne ta en avgjørelse» (en toppleder)

«I min avdeling så er det folk med utdanning i bunn, skarpe hoder, og der er det litt mer krevende oppgaver, og de er gjerne litt mer sjølgående, så jeg trenger ikke å følge opp tett og ringe mine ansatte hver dag, jeg veit at de leverer det de skal, men på booking hvor det blir veldig psykisk slitsomt og pushe telefoner hver dag, så må du ha tettere oppfølging og prate med de ansatte. Det er tilpasset hver avdeling» (leder a)

«Folk er selvgående og kan hjelpe hverandre» (leder b)

Vi ser at informantene er av den oppfattelsen at de ansatte er selvgående, bortsett fra på booking, der de ansatte følges tettere opp p.g.a. den psykiske belastningen de opplever i arbeidet sitt. Alle ansatte får den informasjonen de trenger så at de kan tenke og handle disiplinert. På bakgrunn av denne informasjonen, tolker vi det slik at Abax innfrir denne delen av vår teoretiske antagelse.

- En disiplinert kultur krever at de ansatte holder seg til P- konseptet (det man brenner lidenskapelig for, det man kan bli best til i verden og det som driver ens økonomi), men de gis allikevel frihet og ansvar innenfor rammene.

En informant sa:

«Beslutningsfrihet under ansvar. Ganske nådeløse på standard setting og metode. Om folk gjør det de har satt seg som mål, får de frihet til å løse oppgavene på sin egen måte» (en toppleder)

Vi ser at en toppleder i Abax sier de er nådeløse på standardsetting og metode, og at frihet gis til de som leverer det de har satt seg som mål.

Alle informantene sa:

«Jeg har stor grad av frihet i mitt arbeid, men det er satt i et system (...)» (leder a)

«Stor frihet i arbeidet mitt, og stort ansvar» (leder b)

«Jeg har høy grad av frihet i mitt arbeid. Jeg har mye spesialkunnskap, som ikke de andre har» (leder c)

«Stor frihet, men må levere varene, så selskapet går med profitt. Eierne legger seg ikke i selve driften, så lenge Exel papirene stemmer» (en toppleder)

Alle de vi intervjuet er samstemte med at selskapet gir dem frihet til å løse sine arbeidsoppgaver. Vi ser at en trekker fram at det er satt i system, og det kan hende at det her er snakk om frihet innenfor rammene av P-konseptet. Vi skal imidlertid senere analysere om Abax holder seg innenfor P-konseptet til Collins, så det kan vi ikke konkludere med på nåværende tidspunkt.

- En disiplin kultur trenger ikke et lammende byråkrati

Her skal vi se om Abax viser de ansatte tillitt til å løse sine oppgaver på den måten de selv mener er best, eller om de mikrostyrer sine ansatte.

To av informantene sa:

«Management har satt noen retningslinjer som hva jeg skal oppnå i løpet av, som regel på halvårs basis, men innafor det er det opp til meg hvordan jeg løser de oppgavene. Nå er det ikke så mange som kan det jeg kan, så de har ikke jævlige mye de skulle ha sagt. Vi har en visjon for hvordan sluttproduktet skal være. De som leverer det de skal, har mye frihet. Vi har en del parametre på hva vi skal gjøre som er bryti ned til ganske små arbeidsoppgaver til slutt, men vi ser først og fremst på resultatet, så er det bra over tid, så driter vi litt i åssen vi gjør det, men når det resultatet begynner å bli dårlig, så må vi se på om du har de rette aktivitetene, gjør du de rette prioriteringene osv. Frihet er innafor arbeidsoppgavene» (leder a)

«Alle setter sine egne mål, som de måles etter, og får tilbakemelding på hver fredag. Alle får hjelp og støtte om man sliter med noe, og man finner en løsning på problemet» (en toppleder)

Alle de ansatte setter sine egne mål, og får den informasjonen de trenger for å utføre sine oppgaver. Vi ser et selskap som gir frihet, støtter og hjelper deg om det skulle være behov for det. Vi ser ingen tegn på et lammende byråkrati hos Abax. På bakgrunn av dette tolker vi det slik at Abax innfrir, denne delen av våre teoretiske antagelser.

- En disiplin kultur må ikke forveksles med en tyrann som disiplinerer sine ansatte

Av sitatene over ser vi at de ansatte får hjelp og støtte når de trenger det. Vår oppfatning av en tyrann, er en person som skremmer og herser med folk. Vi ser ingen tegn i datamaterialet vårt på at lederne i Abax har en tyranniserende lederstil. Under intervjuene oppfattet vi heller ikke lederne som tyranniske, selv om slike tendenser naturligvis kunne vært skjult for oss. Vi tolker det slik at Abax innfrir denne delen av vår teoretiske antagelse.

4.2.2.1 Resultater i en tabell

Tabell 5:

Teoretisk antagelse basert på Collins (2002): Disiplin som kultur	Liten eller ingen grad av mønstermatching: ingen, eller kun en match, og ingen indikatorer på at det kan stemme i datamaterialet	Medium grad av mønstermatching: minst en match, og indikatorer på at det kan stemme i datamaterialet	Stor grad av mønstermatching: må matche på hovedvekten av sitatene
<ul style="list-style-type: none"> • Ansett disiplinerte personer som <i>tenker</i> og deretter <i>handler</i> disiplinert 			X
<ul style="list-style-type: none"> • En disiplin kultur krever at de ansatte holder seg til P- konseptet (det man 			

brenner lidenskapelig for, det man kan bli best til og det som driver ens økonomi), men de gis allikevel frihet og ansvar innenfor rammene.		X	
• En disiplin kultur trenger ikke et lammende byråkrati			X
• En disiplin kultur må ikke forveksles med en tyrann som disiplinere sine ansatte			X

4.2.3 Teknologi som akselerator

Vi skal her se på fire punkter som berører teknologi fra Collins (2002) sin studie, som vi har utviklet vår tredje teoretiske antagelse etter.

- Fremragende selskaper tenker *annerledes* på teknologiske endringer

Når Collins (2002, 175) i sin studie snakker om teknologi som akselerator, tenker han ikke først og fremst på hvilken rolle selve teknologien har. Det han har funnet, er derimot at de fremragende selskapene *tenker annerledes* når det gjelder teknologi. Gjennom de mange endringer i den teknologiske utviklingen klarer de det kunststykket det er å tilpasse seg.

En toppleder hadde dette å si om Abax sin teknologiske utvikling, og hvordan de skal tilpasse seg teknologiske endringer:

«At vi fortsetter å reagere raskt, og er uredde og modige. Er tro mot samfunnsoppdraget vårt. Jobber mot en road map mot 2020, jobber mot Kina. Hvordan organisere oss i fremtiden. Vi er nådeløse med standard setting» (en toppleder)

Når det gjelder å tilpasse seg den teknologiske utviklingen ser vi at topplederen understreker viktigheten av samfunnsoppdraget til Abax, hele tiden utvikle organisasjonen, i tillegg til å være tro mot systemer og rutiner (standard setting). Videre ser vi at en annen informant sier:

«Vi skiller oss veldig positivt ut med at vi har alt hos oss, jeg kan ikke komme på mange av våre konkurrenter som utvikler alt selv. Vi har alt her, vi har en forsknings og utviklings avdeling som prøver ut ting før vi tar det inn i markedet. Det kommer veldig mye spennende derfra, vi har bare sett noen dråper, det kommer mye nytt som ikke finnes på markedet i dag» (leder c)

Informanten framhever at Abax tenker annerledes enn konkurrentene ved at de selv utvikler og tester nye produkter. Dette kan være med på å hjelpe selskapet tilpasse seg de mange teknologiske endringene raskere enn deres konkurrenter. En annen informant sa:

«Internett of things, samle alle ting sammen, vi tipper at om 10 år har vi ikke noe hardware, for da har bilfabrikantene blitt enige om noe, og da må vi være best på å selge tjeneste, og det er derfor vi fokuserer så mye på tjeneste og ikke så mye på hardware» (leder a)

Informanten viser at Abax prøver å ligge i forkant av den teknologiske utviklingen innen sin nisje, der han forespeiler at tjenester vil erstatte produkter.

Hver for seg og sett under ett gir informantene ett bilde av å passe inn under denne delen av vår teoretiske antagelse ved at de tenker annerledes og skiller seg ut fra de fleste av konkurrentene når det gjelder teknologisk utvikling. Vi ser en mønstermatch med denne delen av vår teoretiske antagelse.

- Teknologien må passe inn i selskapets P- konsept. De unngår teknologiske motebølger, men blir banebrytere i *utvalgte* teknologier

Den type teknologi som er relevant for det enkelte selskap, er det som kan knyttes direkte til selskapets P- konsept (det man brenner lidenskapelig for, det man kan bli best til i verden og det som driver ens økonomi) (Collins 2002, 180).

En informant sa:

«Vi velger kun ideer som passer inn i samfunnsoppdraget vårt, problemløser for alle med bil i arbeid. Vi sier nei til alt som ikke er innenfor dette oppdraget» (en toppleder)

Samfunnsoppdraget til Abax virker å ligge innenfor selskapets P-konsept. Vi vil videre se om vi finner bevis for dette.

«Vi er tro mot produktet vårt, men vi må utvikle oss vi også. Og ser vi at det er en ny trend så hopper vi på den vi også, vi er jævla raske når vi først bestemmer oss. Det er kost nytte verdien som gjelder her. Vi har klare mål for hva vi skal produsere, men kommer det noe nytt må vi følge med. Vi tar ikke salg som vi ser ikke er lønnsomt for oss, da får andre gjøre det» (leder b)

Her kan det virke som at Abax ikke redd for å kaste seg på teknologiske motebølger. Vi ser derimot at informantene trekker fram at Abax er tro mot produktet, at de har klare mål for hva de skal produsere og at det skal være lønnsomt. Her ser vi at Abax er tro mot den delen av p-konseptet som omhandler: det som driver ens økonomi. Vi tolker det derfor slik at Abax ikke hodeløst hopper på teknologiske motebølger. En informant sa:

«Vi kan selge hva som helst, sånn som selskapet er satt opp. Vi kan godt snu om en uke, vi, og selge noe helt annet. Vi bruker samfunnsoppdraget vårt som en rettesnor for hva vi skal utvikle» (leder c)

Dette blir bekreftet av leder c når han sier at Abax kan selge hva som helst, så lenge de er tro mot selskapets samfunnsoppdrag.

Vår konklusjon er at Abax bare velger oppdrag som er lønnsomt for selskapet (driver deres økonomi), de unngår teknologiske motebølger og er banebrytende innen sine valgte teknologier (hva selskapet kan bli best til, som på nåværende tidspunkt er: problemløser for alle med bil i arbeid, som er selskapets samfunnsoppdrag). Vi har enda ikke sett noen helt klare data som tilsier at de oppfyller p-konsept kravet: hva de brenner lidenskapelig for, men vi fornemmer en lidenskapelig undertone i disse sitatene:

En toppleder beskriver verdiene til Abax:

«Verdiene er: lønnsomhet, først og best, og entusiastisk» (en toppleder)

Disse verdiene kan sies å være synonyme med P-konseptet (det man brenner lidenskapelig for, det man kan bli best til i verden og det som driver ens økonomi), og en toppleder viser i det neste sitatet at han er bevisst at disse verdiene må leves ut fra ledelsens side:

«Verdier må leves ut fra ledernes side.» (en toppleder)

Som vi har sett, og skal få enda flere bevis på, er dette en toppleder som er god på å bygge kultur, slik at verdiene leves ut i hele selskapet. En informant beskriver her topplederens personlighet:

«Han er veldig entusiastisk og engasjert, du vil alltid gå ut i krigen etter å prate med han. Han er motivator, han er enorm til å bygge kultur og holdninger blant folk. Han elsker det han gjør, han jobber hardt, det er ikke sjeldent jeg får mail fra han kl. halv tolv på kvelden. Han er alltid på, det er de fleste her. Vi som har vært her en stund, vi har den kulturen fra når vi starta, så vi er stort sett på hele tia, og han sier at det ikke koster han noe å jobbe så mye hele tia, det er jo hobbyen hans. Det er ikke noe påtatt, han har alltid vært sånn. Han har litt mere energi enn oss andre.» (leder a)

Informanten beskriver en person som er lidenskapelig opptatt av Abax, og som sprer denne lidenskapen gjennom å bygge en kultur med gode holdninger blant de ansatte. Dette blir igjen bekreftet av neste sitat, som også trekker fram at du får eierskap til bedriften:

«Det er stort sett bare god stemning her, og det tror jeg har med å gjøre med kulturen, du har fått eierskap til bedriften og at du blir glad i arbeidsplassen» (leder a)

I neste sitat ser vi et eksempel på at informanten har tatt til seg kulturen i Abax:

«(...) vi prater hele tiden om Abax kulturen, ha det i blodet, tenke Abax 24/7, vi er noen som gjør det og jeg er en av dem, men vi har noen som jobber fra 8-16, og vi må respektere de også, men de som lykkes er de som har det i blodet. Tenker uansett setting, så tenker man Abax. (leder b)

Informanten påpeker derimot at ikke alle i selskapet tenker Abax 24/7, men at det respekteres. Og det bekrefter en toppleder i det neste sitatet:

«Vi tar hensyn til arbeidskapasitet i livssituasjoner. Nyskilt alenemor ... versus singel gutt fra Stavern. Så vi skjønner at alle ikke kan jobbe like mye. (en toppleder)

Vi ser at det er plass til også disse menneskene i selskapet. Så selv om ikke alle tenker Abax 24/7, så ser vi her to sitater som er gode indikatorer på at det er viktig at de rette menneskene har gode holdninger som er i tråd med Abax sine:

«Passe inn i kulturen til Abax, gjøre det du har sagt du skal gjøre, respektere deg selv og andre (...) (en toppleder)

«De riktige holdningene, som er i tråd med Abax sine.» (leder a)

Vi konkluderer derfor med at selv de, som ikke tenker Abax 24/7, har gode holdninger som er i tråd med selskapet. Og på bakgrunn av at Abax avvikler folk de ser ikke fungerer for selskapet, vil vi si at flesteparten av Abax sine ansatte er innforstått med denne delen av p-konseptet som sier: hva de brenner lidenskapelig for. De ansatte forstår dette igjennom selskapets kultur.

- De benytter teknologi som en fremdriftsakselerator

De fremragende selskapene kjennetegnes av at de bruker teknologien som et redskap for å akselerere fremdriften, og at de knytter denne direkte til sitt P- konsept. Når teknologi brukes riktig, blir det en *fremdriftsakselerator* (Collins 2002, 180).

Collins (2002, 178) har en tabell (tabell 3 i oppgaven) med en oversikt over hvordan noen av de amerikanske selskapene bruker teknologi som akselerator. Vi ser at de er tro mot sitt p-konsept, bruker teknologien som et redskap for å akselerere fremdriften, og at de var banebrytende i sin utvalgte teknologi helt til konkurrentene klarte å kopiere deres produkter. Abax er verdens ledende utvikler og leverandør av elektroniske kjørebøker (se s.9 i oppgaven), og er tro mot kriteriene i sitt p-konsept.

«I Abax er teknologien det som gjør at vi kan levere tjenester, alt bygger jo på teknologi her. Uten den hadde vi ikke hatt så mye å selge» (leder c)

Vi ser at informanten trekker frem at Abax bruker teknologien som et redskap for å levere tjenester (som er det de lever av), og dette er et av kjennetegnene til de fremragende selskapene i studien til Collins (2002, 180). En annen informant sa:

«Vi har to avdelinger researchers and creativity, som er en egen avdeling, og deres jobb er egentlig å sitte og tenke på nye løsninger, og sjekke markedet, hva er det

markedet har, og hva er det markedet mangler, og hva vi kan lage og hva vi er gode på. Det skal matche med samfunnsoppdraget vårt, problemløser for alle med bil i arbeid. Nå blir det utvidet litt ettersom det kommer nye produkter til sommeren, men det skal være innafor det kjerneområdet vi jobber» (leder a)

Vi ser at Abax er opptatt av å følge med i utviklingen og hele tiden levere det markedet trenger (det må være lønnsomt), så lenge det er noe de gode på, og det de brenner lidenskapelig for (som vi så i sitatene ovenfor). Selv om de skal utvide sitt samfunnsoppdrag til sommeren, kan vi konkludere med at de følger kravene i p-konseptet sitt.

Vi konkluderer med at Abax benytter teknologi som fremdriftsakselerator på bakgrunn av at de bruker teknologien som et redskap for å levere tjenester (som er det de lever av), de er tro mot kravene i sitt p-konsept og hele tiden jobber for å være i forkant av sine konkurrenter (banebrytende i sin utvalgte teknologi).

- De ser på teknologi som noe kreativt og ufarlig

«Modig og uredde, vi må hele tiden utvikle oss. Kan ikke hvile på laurbærene, men vi må være i forkant av utviklingen. Vi er nådeløse på struktur, og uredde og modige når det gjelder teknologisk utvikling, vi skal reagere raskt» (en toppleder)

En toppleder beskriver her selskapets holdning til teknologisk utvikling, de viser ingen tegn på frykt og ubesluttsomhet. Og som vi så tidligere har Abax en egen avdeling, som jobber med å komme opp med nye kreative teknologiske løsninger (de kaller avdelingen creativity). Selv om det bare er et sitat som bekrefter dette, er vår tolkning at Abax ser på teknologi som noe kreativt og ufarlig, fordi det er en toppleder som sier dette, og han er med på å utvikle og implementere denne kulturen i selskapet.

4.2.3.1 Resultater i en tabell

Tabell 6:

Teoretisk antagelse basert på Collins (2002): Teknologi som akselerator	Liten eller ingen grad av	Medium grad av mønstermatching:	Stor grad av mønstermatching:
---	---------------------------	---------------------------------	-------------------------------

	mønstermatching: ingen, eller kun en match, og ingen indikatorer på at det kan stemme i datamaterialet	minst en match, og indikatorer på at det kan stemme i datamaterialet	må matche på hovedvekten av sitatene
<ul style="list-style-type: none"> • Fremragende selskaper tenker <i>annerledes</i> på teknologiske endringer 			X
<ul style="list-style-type: none"> • Teknologien må passe inn i selskapets P- konsept (hva selskapet kan bli best til, det som er lønnsomt for selskapet og hva de brenner lidenskapelig for). De unngår teknologiske motebølger, men blir banebrytere i <i>utvalgte</i> teknologier 			X
<ul style="list-style-type: none"> • De benytter teknologi som en fremdriftsakselerator 			X
<ul style="list-style-type: none"> • De ser på teknologi som noe kreativt og ufarlig 			X

5 Konklusjon

5.1 Tabell m/våre funn oppsummert

Tabell 7:

Våre teoretiske antagelser oppimot våre registrerte forhold i Abax

Våre tre teoretiske antagelser:	Våre registrerte forhold i Abax:
<p>1. Selskaper som først ansetter, de riktige menneskene (mennesker som er selvmotiverte, har et indre ønske om å oppnå gode resultater og være med på å skape noe fremragende), og deretter finner retningen for selskapet, er mer fremragende, enn selskaper som gjør det omvendte. Selskapet har en streng, men ikke hensynsløs leder i personalbeslutninger, de ansetter bare mennesker de er helt sikre på, bytter ut personalet når det er nødvendig, og setter sine beste folk på sine største muligheter, ikke på sine største problemer. Dette er selskaper som har de rette menneskene, og ansatte som er villige til å gi det lille ekstra for at selskapet skal bli suksessfull.</p>	<p>Abax sin toppleder og gründer fant først de menneskene han ville jobbe med, og sammen med dem skapte han selskapet Abax. Han hadde en grunnide, men det var et uprøvd marked, og han visste ikke hvordan selskapet kom til å utvikle seg. Han rekrutterte mennesker han stolte på som han hadde jobbet med tidligere. Abax har gode rekrutteringssystemer som gjør at de ikke gjør mange feilansettelser. De har også systemer som sikrer at de ikke beholder ansatte som ikke passer inn i selskapet, uten at de hensynsløst kvitter seg med ansatte. Majoriteten (3 av 4) av lederne ville sette sine beste folk på sine beste muligheter. Kulturen i Abax legger til rette for trivsel og engasjement, det ser ut til å være mange som er oppriktig engasjert, og motiveres av å jobbe for et selskap i medvind.</p>
<p>2. Selskapet må ha en forståelse av hva de kan bli best til, det som driver ens økonomi og det man brenner lidenskapelig for. Selskapet må ansette folk som deler denne forståelsen og utfører sitt arbeid innenfor denne rammen, og da kan selskapet gi de ansatte frihet og ansvar. Det er viktig at de ansatte er selvdisiplinerte, og at de</p>	<p>Når det gjelder analysen av p-konseptet (hva de kan bli best til, det som driver ens økonomi og det man brenner lidenskapelig for) innenfor disiplin som kultur fant vi, etter analysen av: Teknologi som akselerator, var det mange sitater som fortalte oss at Abax innfrir P-konseptet. De forstår hva de kan bli best til (problemløser for alle med bil i arbeid), de</p>

<p>kan utøve disiplinert tenkning og handlinger. I selskaper som er fremragende finnes ingen lammende byråkrati, og heller ingen tyranniserende disiplinkultur. Det er en slik kultur som bidrar til, fremragende suksess.</p>	<p>brenner lidenskapelig for det (innbakt i Abax kulturen, av en toppleder som er dyktig på å bygge en god kultur og gode holdninger blant de ansatte) og de forstår hva som driver Abax sin økonomi (tar bare salg som er lønnsomme for bedriften). Abax er et selskap som i høyeste grad praktiserer frihet under ansvar. Det er også mye som tyder på at de ansatte er selvdisiplinerte, og tenker og handler disiplinert. Forholdene blir lagt til rette for dette ved at selskapet prioriterer å gi informasjon og hjelp til sine ansatte i høy grad. Det finnes ingen tegn til et lammende byråkrati. Selskapet er opptatt av fleksibilitet så lenge de ansatte leverer på sine oppsatte mål. Ikke noe tegn til en tyranniserende lederstil.</p>
<p>3. Det er selskaper som tenker annerledes på teknologiske endringer, ikke hopper på teknologiske motebølger, men blir banebrytere i utvalgte teknologier. Teknologien må passe inn i selskapets forståelse av hva de kan bli best til, det som er lønnsomt for selskapet og hva de brenner lidenskapelig for. De benytter teknologi som fremdriftsakselerator, og ser på teknologi som noe kreativt og ufarlig. Dette er selskaper som er fremragende i deres teknologi.</p>	<p>Abax skiller seg ut fra konkurrentene ved at de utvikler alt selv i sin forskningsavdeling, som prøver ut ting før de tar det inn på markedet. Abax produserer kun produkter som er i tråd med samfunnsoppdraget sitt. De er opptatt av å være i forkant av utviklingen, men ikke på bekostning av P-konseptet: hva de kan bli best til, hva som er lønnsomt eller hva de brenner lidenskapelig for. Dette samsvarer med verdiene til Abax: lønnsomhet, først og best, og entusiastisk. Selskapet lever av å utvikle sine tjenester og produkter, samt å utvikle nye. De er uredde og modige når det gjelder teknologisk utvikling.</p>

5.2 Konklusjon av funn og hypotese

I denne oppgaven skulle vi se om det forelå en mønstermatch mellom våre teoretiske antagelser basert på Collins og tilsvarende forhold hos Abax. Når det gjelder analysen av Først hvem ... Deretter hva, som er oppsummert i tabell 4, fant vi at alle delene av denne

antagelsen hadde en stor grad av mønstermatch med forholdene i Abax, bortsett fra punktet: De rette personene er selvmotiverte, og har et indre ønske om å oppnå gode resultater, og være med på å skape noe fremragende, som vi vurderte til en medium mønstermatch. Vi fant en stor grad av mønstermatch med første del av utsagnet: De rette personene er selvmotiverte. Når det gjaldt resten av utsagnet kunne vi ikke på det tidspunktet i analysen komme til en konklusjon på grunn av manglende data. Det samme var tilfelle for analysen av Disiplin som kultur (tabell 5), der alle delene hadde en stor grad av mønstermatch, bortsett fra punktet: En disiplin kultur krever at de ansatte holder seg til P- konseptet (det man brenner lidenskapelig for, det man kan bli best til og det som driver ens økonomi), men de gis allikevel frihet og ansvar innenfor rammene. Her hadde vi en stor grad av mønstermatch på at de ansatte opplevde frihet og ansvar, og hadde indikasjoner på at «rammene» kunne ligge innenfor p-konseptet. Vi hadde imidlertid på daværende stadium av analysen ikke data som kunne bekrefte dette. I analysen av Teknologi som akselerator fant vi at verdiene til Abax (lønnsomhet, først og best og entusiastisk) er så og si identiske med p-konseptet. Vi så også at topplederen er lidenskapelig opptatt av å spre disse verdiene gjennom å bygge en kultur med gode holdninger blant de ansatte. Vi så også flere eksempler i våre data på at Abax sin kultur er virksom og levende hos både ledere og ansatte. Etter denne analysen kunne vi altså konkludere med at de ansatte i overveiende grad holder seg til p-konseptet. Dette fikk konsekvenser for delene av analysen som ble vurdert til å ha en medium mønstermatch. Vi så nå at begge disse i realiteten hadde en stor grad av mønstermatch. Dette betyr at våre teoretiske antakelser i stor grad matcher forholdene i Abax.

Et underliggende spørsmål er imidlertid om disse forholdene har bidratt til Abax sin suksess? Collins konkluderte ut fra sin studie at disse tre faktorene (blant flere) nettopp bidro til at de selskapene han studerte gjennomgikk transformasjonen fra å være gode, solide selskaper til å bli fremragende. Han påsto også at dette var tidløse prinsipper for varige forbedringer fra godt til fremragende (Collins 2002, 29). Dette er kanskje en for sterk konklusjon. At slike prinsipper kan endre seg over tid, og ikke minst være annerledes i andre kulturelle sammenhenger enn de Collins har undersøkt er absolutt en mulighet. Vi ble derfor noe overrasket over det store samsvaret mellom de amerikanske bedriftene til Collins og det norske selskapet Abax. Selv om vi gjennom intervjuene har hørt om dannelsen av Abax, og også fått informasjon om fremtidsstrategier og mål er vår undersøkelse mer et øyeblikksbilde av bedriften. Vi har heller ikke innhentet supplerende informasjon fra dokumenter, regnskap eller deltakende observasjon, noe som kunne vært aktuelt i en mer omfattende case-studie.

Der Collins fulgte bedriftene gjennom 15 år og med det fikk data der han kunne uttale seg om endring over tid, har ikke vi data som gjør at vi kan trekke noen konklusjoner om disse forholdene til Abax har bidratt til Abax sin suksess. Det er allikevel svært interessant at mønstermatchen med de amerikanske selskapene er så stor. Vi kan derfor strekke oss til å utvikle en hypotese om at disse tre faktorene bidrar til å gjøre en god norsk bedrift fremragende, men en slik hypotese trenger å bekreftes eller avkreftes av flere studier av norske bedrifter.

6 Litteraturliste

<https://abax.no/om-abax/> Lesedato: 06.03.16

Arnulf, Jan Ketil. 2012. Hva er ledelse. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Collins, Jim. 2002. Good to Great. Oslo: Universitetsforlaget AS.

http://www.dagensperspektiv.no/sites/beta.ukeavisenledelse.no/files/ledelse/83667_151530_1415036.jpg Forsidebilde. Lesedato: 05.03.16

Glasø, Lars. 2013. Transformasjonsledelse. Red. Geir Thompson. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Haugen, Trond og Jon Morten Melhus. 2008. Lure ledere. Begeistringsledere skaper vinnere og enestående resultater. Hegnar Media.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. Hvordan gjennomføre undersøkelser? Cappelen Dam AS

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2015. Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Kaufmann, Geir og Astrid. 2013. Psykologi i organisasjon og ledelse. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Nordhaug, Odd. 2002. LMR. Ledelse av Menneskelige Ressurser. Måltrettet personal- og kompetanseledelse. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Stensaasen, Svein og Olav Sletta. 1989. Gruppeprosesser. Læring og samarbeid i grupper. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Yin, Robert K. 2007. fallstudier: Design och genomförande. Malmö: Liber

7 Vedlegg

Vedlegg 1, side 1

Semi-strukturert intervjuguide

Innledning:

- Vi må presentere oss selv
- Informere om prosjektet og hva man kommer til å stille spørsmål om
- Si litt om betydningen av å være med på intervjuet, om tilbakemelding og om resultat
- Gå igjennom hvordan intervjuet dokumenteres, og hva som gjøres med datamaterialet når prosjektet er avsluttet
- Garantere anonymitet eller sikre tillatelse til å bruke dataene hvis informantene skal kunne identifiseres
- Informere om informantenes rett til å avbryte intervjuet når som helst
- Antyde hvor lenge intervjuet vil vare

Faktaspørsmål:

- Hva er din stilling hos Abax?
- Hvor lenge har du jobbet for Abax?

Oppvarmingsspørsmål for å få informanten til å slappe av:

- Hva er det beste med å jobbe for Abax?
- Nå har det nettopp vært påske, hva gjorde du i påskeferien?
- Hva gjorde dere i Abax for å markere påsken?

Lederskap av femte nivå

Introduksjonsspørsmål:

Vedlegg 1, side 2

- Hva tenker du på når du høre begrepet god ledelse?

Overgangsspørsmål:

- Kan du fortelle om lederstilen til lederne til Abax?
- Kan du beskrive måten du ledes på?
- Kan du beskrive din leders personlighet?

Nøkkelspørsmål:

- I hvilken grad vil du si at en god leder er avgjørende for Abax sin suksess?
- Hvilke kvaliteter må en leder besitte for at Abax skal være suksessfull?

Disiplin som kultur

Introduksjonsspørsmål:

- Hva tenker du på når du hører begrepet kultur?

Overgangsspørsmål:

- Kan du fortelle om Abax sin kultur?
- Hva vil du si er det viktigste for Abax sin kultur?

Nøkkelspørsmål:

- Kan du fortelle om graden av din frihet og ansvar i ditt arbeid?
- Hvor viktig er det med selvdisciplinerte personer, som kan tenke og handle disiplinert med henhold til Abax sin suksess?

Vedlegg 1, side 3

- Kan du fortelle om graden av disiplin som utøves hos Abax?

Teknologi som akselerator

Introduksjonsspørsmål:

- Hva tenker du på når du hører begrepet teknologi?
- Hva tenker du på når du hører begrepet teknologisk utvikling?

Overgangsspørsmål:

- Kan du fortelle om Abax sin måte å tenke på rundt sin teknologiske utvikling?

Nøkkelspørsmål:

- Hva tror du har vært det viktigste for Abax sin utvikling av teknologi?
- Hva tro du er de viktigste kriteriene for Abax sin teknologiske utvikling, slik at selskapet er suksessfull, nå og i fremtiden?

Først hvem Deretter hva

Introduksjonsspørsmål:

- Hva tenker du på når du hører begrepet rekrutteringsstrategi?
- Hva er de viktigste kvalitetene en ansatt må besitte for at Abax skal være suksessfull?

Overgangsspørsmål:

- Kan du fortelle om Abax sin måte å rekruttere sine ansatte på?
- Om det er knapt med tid med hensyn til å fylle en stilling, men Abax sine rekrutterer er litt usikre på om vedkommende er helt riktig person for selskapet, tror du de vil ansette vedkommende eller fortsette å lete til de er helt sikre på at de har rett person?

Vedlegg 1, side 4

- Kan Abax sine ansatte flyttes til andre stillinger, om en person viser seg å ikke passe i den nåværende stillingen, slik at både Abax, og vedkommende får det beste resultatet?
- Kan du beskrive en typisk Abax ansatt?

Nøkkelspørsmål:

- Når selskapet først startet opp, tenkte de først på hvem de skulle ansette, og at disse menneskene hadde de rette kvalitetene, eller fant de først hvilken retning selskapet skulle gå i?

Nå er det bare to spørsmål igjen

- Sett at det var du som kunne bestemme hvor de beste menneskene skulle plasseres, og du fikk valget med å plassere de på Abax sine beste muligheter eller på Abax sine problemer, hva ville du ha valgt?
- Hva er Abax sin strategi her?

Avsluttende kommentarer:

- Er det noe mer du ønsker vi skal snakke om, som du mener er viktig i forhold til Abax sin suksess?
- Kom gjerne med andre ting som du mener er viktig å få frem, som vi ikke har belyst. Flott, da er vi ferdig. Tusen takk for at du stilte opp, og hjalp oss med vår undersøkelse.

Sett av tid til avsluttende kommentarer, til å oppklare eventuelle uklarheter og til å sjekke om informanten sitter igjen med noen spørsmål eller kommentarer til andre ting intervjuet

Vedlegg 1, side 5

burde ha tatt opp. Informanten må få komme med sine innspill dersom han har noe på hjertet som han ikke har fått fram i løpet av intervjuet.

Vedlegg 2, side 1

Transkribering av leder a

Resten av transkriberte intervjuer er tilgjengelige og kan ettersendes på forespørsel.

Faktaspørsmål:

- Hva er din stilling hos Abax?
- Tatt bort for å holde informanten anonym.

- Hvor lenge har du jobbet for Abax?
- 4,5 år

Oppvarmingsspørsmål for å få informanten til å slappe av:

- Hva er det beste med å jobbe for Abax?
- Det er vel for min del variasjonen, ingen dager er like. Det er ganske god variasjon mellom repetitive oppgaver og variasjon.

- Hva gjorde dere i Abax for å markere påsken?
- Nei, vi markerte egentlig ikke påsken. Vi har en kampanje som heter mars madness, og utkledningstemaet var påske. Jeg hadde ferie den uka.

Lederskap av femte nivå

Introduksjonsspørsmål:

- Hva tenker du på når du høre begrepet god ledelse?
- Motivasjon og tilrettelegging, i hvert fall for min del.

Overgangsspørsmål:

- Kan du fortelle om lederstilen til lederne til Abax?
- Vi har ganske mye lederkurs, alle lederne går et lederkurs, og bygger på markiseprinsippene, vi er ganske indoktrinerte på hvordan vi skal utføre ledelse. Støttende ledelse er ganske viktig i Abax, og støtte opp. Vi har jo, f.eks. Best Prosess der vi får en tekstmelding hver fredag hvor du setter opp dine egne mål, hva du skal gjøre på ukesbasis, det benyttes trafikklysmetoden, hvor alt er okai, grønn, eller du har ikke gjort det, men har kontroll, gul, eller trenger hjelp, rød, sånn at det er en del knagger som du kan henge det på, sånn at vi sikrer tett oppfølging. Jeg vet ikke om dere kan markise, men vi går igjennom det jevnlig på leder samlinger, hvordan vi skal forholde oss til markise, og de forskjellige bokstavene DISP, prøve å legge opp en strukturert plan, spesielt til det å følge opp de ansatte, forsikre oss om at de ansatte har alt de trenger av materialet og kunnskap, og opplæring. Det er nok verdensklasse den opplæringen vi har på Abax. Alle mellomledere og opp, så fort du får personalansvar, så går du lederkurs hos Abax, det er (tok bort navn p.g.a. anonymisering) som holder de kursene, vi har veldig fokus på å være tilstede i jobben og for de ansatte.
- Kan du beskrive måten du ledes på?
- Min leder er en støttende leder, (tatt bort for å beholde informantens anonymitet), så er jeg ganske sjølgående, så gjør jeg en del ting som min leder ikke har så mye peiling på. Det går mer på det personlige og psykososiale som han følger opp på. Jeg driver med ganske mye forskjellig, så jeg er egentlig den eneste i Abax som er med hele veien fra produktide gjennom hele delen av verdikjeden, så da blir det ganske mye baller i lufta til tider. Det er mange forskjellige lederstiler på Abax, det kommer an på hvilke personer du leder, noen trenger mer støtte, mens andre trenger at det settes mer krav og kanskje piskes litt. Noen ansatte trenger pisk andre trenger mer ros, så vi bruker DISP veldig mye, også på leder nivå. Vi tilretteleder etter den vi prater med. I min avdeling er det noen som trenger veldig klare retningslinjer, og nesten må beskrive det i detalj det de skal gjøre, og så gjør de det, så har du andre igjen, som

liker å ha litt frie tøyler, det her er målet, finn ut veien sjøl. Så vi må tilpasse hvordan vi jobber. DISP er et kjempe verktøy, i hvert fall i grove trekk sette mennesker i bås, sånn at du vet, både det med å deleger oppgaver og hva de skal gjøre, og tilbakemeldinger, noen er veldig glad i ros, andre trenger ikke så mye. DISP er stammespråket i Abax, sånn når jeg har vært i et kundemøte f.eks. så kan jeg si at han var en skyhøy D, da vet alle hva slags type jeg har vært og pratet med. D er diktatoren, en D vil gjerne ha kort og presist info og ikke noe, sitte og prate tomprat, mens en I som er senter of attention, som likar å prate og møter du en I i et kundemøte så prater man litt, f.eks. hvis han spiller fotball, så prater man fotball i 20 min. først, for da er du på bølgelengde. S står for sikkerhet, du skal ha ting på stell før du gjør noe, jeg har en del S`er i min avdeling, som vil ha alle detaljene på plass før de tar en avgjørelse. P er perfektjonisten, S og P går litt hånd i hånd. Som regel har du en kombinasjon av de forskjellige bokstavene. Med tanke på stressmestring er dette et nyttig verktøy, du kan gi den samme beskjeden til fem mennesker, og de vil tolke det ulikt, og da er det viktig å tilpasse budskapet til den du prater med.

- Kan du beskrive din leders personlighet?
- Han er en DI, han. Han er veldig entusiastisk og engasjert, du vil alltid gå ut i krigen etter å prate med han. Han er motivator, han er enorm til å bygge kultur og holdninger blant folk. Han elsker det han gjør, han jobber hardt, det er ikke sjeldent jeg får mail fra han kl. halv tolv på kvelden. Han er alltid på, det er de fleste her. Vi som har vært her en stund, vi har den kulturen fra når vi starta, så vi er stort sett på hele tia, og han sier at det ikke koster han noe å jobbe så mye hele tia, det er jo hobbyen hans. Det er ikke noe påtatt, han har alltid vært sånn. Han har litt mere energi enn oss andre.

Nøkkelspørsmål:

- I hvilken grad vil du si at en god leder er avgjørende for Abax sin suksess?
- Det er alfaomega, det.

- Hvilke kvaliteter må en leder besitte for at Abax skal være suksessfull?
- Jeg tror det er veldig viktig å være en menneskekjenner, og strukturert på det du driver med, og ha en plan på det du skal gjøre og hvor du vil gå hen. Vi har ganske frie tøyler alle avdelingene, alt av mål settes under i fra, fra de ansatte og opp til oss, og så er det opp til oss til å få alle til å nå de måla. Og da må du ha en del verktøy, og bruke de verktøyene som du har tilgjengelig for å nå de måla. Det er det å kunne prate med mennesker, det er en balansegang, som alle ledere har sine produksjonsmål. Det er flere som har prøvd seg som ledere, og så får de personalansvar, så detter det hele imellom på egen produksjon, de klarer ikke å sjonglere de to rollene. De er ikke ledere lenger. Du må ha en god struktur i bunn for å klare å få det til. Du må være ganske løsnings orientert og fleksibel for å klare det.

Disiplin som kultur

Introduksjonsspørsmål:

- Hva tenker du på når du hører begrepet kultur?
- Her tenker jeg at det går på trivsel, at vi alle sammen drar i samme retning, og at alle er sammen om at det vi gjør er det rette, vi har jo veldig mye metode bruk, ofte synes de nye ansatte at dette er jo bare mye rør, men vi vet at dette er veien å gå, og når alle skjønner at dette er ikke noe vi finne på for moro skyld, det er jævlig smart. De som klarer å skjønne det, de blir med på lasset videre og da er alle liksom på samma bølgelengde. Det er stort sett bare god stemning her, og det tror jeg har med å gjøre med kulturen, du har fått eierskap til bedriften og at du blir glad i arbeidsplassen. Og det er en viktig del av kultur. Vi har veldig fokus på å snakke med hverandre, og ikke om, som regel er det små bagateller som blir blåst ut av proporsjoner, som du går og irriterer deg over, så det er grunnen til at vi har ganske tett oppfølging, på regelmessig basis, så hvis det er noe som skurrer så er det viktig å få tatt opp det med en gang, så da slepper du ganske mye fuzz.

Overgangsspørsmål:

- Kan du fortelle om Abax sin kultur?
- Se over

- Hva vil du si er det viktigste for Abax sin kultur?
- At alle drar i samme retning og eierskap til bedriften.

Nøkkelspørsmål:

- Kan du fortelle om graden av din frihet og ansvar i ditt arbeid?
- Jeg har stor grad av frihet i mitt arbeid, men det er satt i et system, management har satt noen retningslinjer som hva jeg skal oppnå i løpet av, som regel på halvårs basis, men innafor det er det opp til meg hvordan jeg løser de oppgavene. Nå er det ikke så mange som kan det jeg kan, så de har ikke jævlige mye de skulle ha sagt. Vi har en visjon for hvordan slutt produktet skal være. De som leverer det de skal har mye frihet. Vi har en del parametere på hva vi skal gjøre som er bryti ned til ganske små arbeidsoppgaver til slutt, men vi ser først og fremst på resultatet, så er det bra over tid, så driter vi litt i åssen vi gjør det, men når det resultatet begynner å bli dårlig, så må vi se på om du har de rette aktivitetene, gjør du de rette prioriteringene osv. Frihet er innafor arbeidsoppgavene, skulle vi begynt å arbeide fleksitid så hadde kontoret, det sklir ut ganske fort. Vi har ikke noe fleksitid ordning. Vi skal være på jobb kl.åtte og dra fire, og alle lederne skal gjerne være der et kvarter før alle andre, så du er et eksempel. Vi har prøvd med fleksitid på et par avdelinger, men det sklir ganske fort ut. Alle på teamet mitt jobber mer enn de 37 ½ timene som de skal i uka, men jeg er fleksibel hvis de skal hente barn i barnehagen tidlig eller sånt noe. Det blir viktigere og viktigere hvor større vi blir at vi er på jobb når vi er på jobb. Vi har struktur i bunn.

- Hvor viktig er det med selvdisiplinerte personer, som kan tenke og handle disiplinert med henhold til Abax sin suksess?
- I lederstillinger må du være selv disiplinert. Det er rom for forskjellige typer mennesker, men det avhenger i hvilken avdeling du er. I min avdeling så er det folk med utdanning i bunn, skarpe hoder, og der er det litt mer krevende oppgaver, og de er gjerne litt mer sjølgående, så jeg trenger ikke å følge opp tett og ringe mine ansatte hver dag, jeg veit at de leverer det de skal, men på booking hvor det blir veldig psykisk slitsomt og pushe telefoner hver dag, så må du ha tettere oppfølging og prate med de ansatte. Det er tilpasset hver avdeling.

- Kan du fortelle om graden av disiplin som utøves hos Abax?
- Det er de ukentlige oppfølgningene vi har og oppfølgingssamtaler annenhver måned mellom leder og ansatt, det er alltid den ansatte som setter sine mål. Og hva er det du må gjøre for å lykkes i jobben din, så de får eierskap til det, og det følger de opp på ukentlig basis, og hver annen måned, så går vi i gjennom hva du sa for to måneder sia hva du skulle ha gjort, hvordan ligger du an i forhold til det? er det noe avvik her? er det noe vi kan hjelpe deg med videre for at du skal nå de måla? Tett oppfølging, spesielt i starten, så har vi det enda tettere, det har vi, på booking har vi hver uke, eller vær 14 dag, mens jeg trenger ikke det for de har en cv når de kommer, så det er litt annerledes. Men i begynnelsen kjører jeg hver måned på de ansatte så vi er sikre på at vi får de opp to speed så fort som mulig. Når du er nyansatt går du en uke på Abax skole hvor du får opplæring fra åtte om morgenen til åtte om kvelden, stort sett. Så er det uka etter hvor det er mer spesifikk info mot avdelingen din, så setter vi opp en 100 dagers plan, hva du skal oppnå i løpet av de 100 dagene, i løpet av de første tre månedene skal du være selv gående. Jeg opplever at du er selvgående etter det, ellers så er det ut. Vi er en salgs bedrift, så vi, det er ikke uoppnåelig de målene vi setter, du skal jobbe for å nå de, men det er ikke all verden å nå de om du jobber med det vi sier du skal gjøre, eller som du sjøl har sagt at du skal gjøre. Men den første uka er det mye

med hvordan Abax er bygd opp, hvordan vi tenker, og få inn kulturen fra første uke, de sitter igjen som spørsmålstegn etter den første uka, for det er jævlige mye informasjon, men de har i hvert fall fått et inntrykk om at her må du jobbe hardt for å lykkes, vi har metoder på plass som vi tror på, og de må følges. Det er bare god feedback på den Abax skolen.

Teknologi som akselerator

Introduksjonsspørsmål:

- Hva tenker du på når du hører begrepet teknologi?
- Mye jobb. Det er det vi leverer

- Hva tenker du på når du hører begrepet teknologisk utvikling?
- Jeg tenker bare Abax, men det er rask utvikling du må henge med i svingene når det kommer til teknologi, det vi har i dag er for gammelt i morgen. Det er en grunn til at vi har 30 utviklere her.

Overgangsspørsmål:

- Kan du fortelle om Abax sin måte å tenke på rundt sin teknologiske utvikling?
- Vi har to avdelinger researchers and creativity (R and C), som er en egen avdeling og deres jobb er egentlig å sitte og tenke på nye løsninger og sjekke markedet hva er det markedet har og hva er det markedet mangler og hva vi kan lage og hva vi er god på, det skal matche med samfunnsoppdraget vårt, problemløser for alle med bil i arbeid. Nå blir det utvidet litt ettersom det kommer nye produkter til sommeren, men det skal være innafor det kjerne området vi jobber. Og det R and C gjør er å tenke litt, de tenker jævlige mye og de kommer opp med ganske mye vært år, 90 % blir skræppa, men får de godkjennelse av det, lager de en salgs pitch på hvordan de skal løse de, hvem det kan være bra for, hvor mye det vil koste osv., så prøver de å selge inn det til

management, så blir det godkjent, så går det til produksjon, og da er det utvikling som blir koblet på som, vi selger jo ikke varer, men tjenester, så det er softwaren som er i bunn der, så de finner opp de litt større tingene, gjerne med en hardware involvert, mens utvikling kan være alt fra en liten knapp i systemet til større ting, det kommer som regel inn fra kunde, som selgerne kommer inn fra kundemøte og får høre at hvorfor har dere ikke ditt og datt, eller så er det egenansatte som kommer opp med noe lurt, og det blir meldt inn i en portal som heter forbedringsforslag som sender en mail til forbedringsforslaget og den går til vår avdeling og da sorterer vi de etter, vi har en viss formening om hva markedet trenger, og hvor mange av de samme forslagene som kommer inn, så går det da en runde med produktsjefen og sjefen for utvikling, og så blir det prioritert og meldt inn i utviklings forumet, og så blir det da laga. Det meste av det vi lager i dag har kommet fra kunder. Vi sitter jo ikke akkurat med 50 yrkesbiler, så vi kan ikke allting om deres hverdag, så vi er avhengig av innputt. Vi får mellom 100 og 150 forbedringsforslag i måneden, så vi har en backload på 6-7-800. Alle ansatte får tilbakemelding på sitt forslag, med takk for innspill, men det kan gå veldig tid før de får mer tilbakemelding, for når vi har en backload på 800 forslag, så kan det gå litt tid. Det ligger sikker 300 til 400 geniale ideer inni der, men det som først blir prioritert er det som gjør at vi kan være taxcompliant, at kunden får det produktet de skal, så er det bugfix som tar ganske mye tid, og så er det avhengig av hvor stort det er, og så må vi tenke på hvor mange kunder kan faktisk ha bruk for det. Skal vi bruke to måneder på å utvikle det må det være salgbart, og vi må kunne prise det. Alle melder inn hele tia, det er en ganske kjent vei å gå i Abax.

Nøkkelspørsmål:

- Hva tror du har vært det viktigste for Abax sin utvikling av teknologi?
- Se over

- Hva tro du er de viktigste kriteriene for Abax sin teknologiske utvikling, slik at selskapet er suksessfull, nå og i fremtiden?
- Internett of things, samle alle ting sammen, vi tipper at om 10 år har vi ikke noe hardware, for da har bilfabrikantene blitt enige om noe, og da må vi være best på å selge tjeneste, og det er derfor vi fokuserer så mye på tjeneste og ikke så mye på hardware

Å rekruttere de riktige menneskene

Introduksjonsspørsmål:

- Hva tenker du på når du hører begrepet rekrutteringsstrategi?
- Ikke så mye, jeg er ikke så mye involvert, men det er å finne den rette kandidaten, det. Holdninger tenker jeg, da. Vi er ute etter holdninger, ikke så veldig mye etter cv. Holdninger og kunnskap. På booking trenger du ikke en cv, vi har noen som kommer fra Bastøy inn, og så lenge du har den rette holdningen, så kan vi lære deg kunnskapen, så går det bra. Du får de erfaringene og ferdighetene du trenger. Holdninger er alfaomega. Kommer du inn her og ser ut som en dass, og slenger deg sånn halvveis ned i stolen, så kan du egentlig bare gå igjen. Finans må du ha en cv, men stort sett driter vi litt i cv. Viktig hva du har gjort før, og hva andre sier om deg. De fleste mennesker kan du lære opp til alt, og det er veldig få som har erfaring fra denne bransjen, og da er du egentlig på scratch, selv om du har en god cv. Alle går igjennom en personlighetstest, og så har vi en konsulent, Arild Tørstad, han jobber på planetservices, han har 30 års erfaring fra rekrutteringsprosesser. Han er med på stort sett alt av jobbintervjuer, og han veit litt om hvilke typer, han har vært med hele veien fra vi starta med Abax, han er med når vi begynner å snevre oss inn på kandidater, og så har han en del verktøy som ha bruker for å finne de riktige. Så bommer ikke så mye. I England har vi et eget rekrutteringsfirma som tenker ganske likt når det gjelder metodebruk og personlighetstester som vi bruker

- Hva er de viktigste kvalitetene en ansatt må besitte for at Abax skal være suksessfull?
- De riktige holdningene, som er i tråd med Abax sine.

Overgangsspørsmål:

- Kan du fortelle om Abax sin måte å rekruttere sine ansatte på?
- Se spørsmål: Hva tenker du på når du hører begrepet rekrutteringsstrategi?

- Om det er knapt med tid med hensyn til å fylle en stilling, men Abax sine rekrutterer er litt usikre på om vedkommende er helt riktig person for selskapet, tror du de vil ansette vedkommende eller fortsette å lete til de er helt sikre på at de har rett person?
- Går nok videre og kikker. vi har nok av ledere her vi. På økonomi så var det en som sluttet, og da tok en annen over hans oppgaver i tillegg til sine egne i tre måneder. Vi ansetter ikke noen vi er usikre på til en leder stilling, men på booking har vi noen wild cards, du får opplæring, mål du skal nå, lett å få de ut igjen om de ikke fungerer. Skal du ansette noen i administrasjonen eller noe er det mer skjinki.

- Kan Abax sine ansatte flyttes til andre stillinger, om en person viser seg å ikke passe i den nåværende stillingen, slik at både Abax, og vedkommende får det beste resultatet?
- Ja, vi kan flytte på folk. Vi kaller det endringsglede. Vi må noen ganger legge ned avdelinger, og da må du flyttes. Mange gjør mye likt, så du kan flyttes på og klare deg i den nye stillingen. Alle i Abax må signere en salgskontrakt, vi er alle selgere. På Abax skolen får alle produkt opplæring, selv om du jobber med finans. Du får opplæring i salg, booking metoder og alt mulig.

- Kan du beskrive en typisk Abax ansatt?

- Gode holdninger, arbeidsom og entusiastisk

Nøkkelspørsmål:

- Når selskapet først startet opp, tenkte de først på hvem de skulle ansette, og at disse menneskene hadde de rette kvalitetene, eller fant de først hvilken retning selskapet skulle gå i?
- De hadde vel en ganske klar formening på hvor de skulle gå hen, og så ringte de alle kompisene de hadde, som de hadde jobba med før. De første 50 var i umiddelbar vennekrets til de som startet opp. Han bygde opp Notar fra ingenting til mye, og tok med seg de nærmeste, de han mente var dyktige der med på lasset, så han visste hva han ville ha av ansatte. Når vi startet opp var det et uprøvd marked, så du visste ikke så veldig om hva du gikk til, men vi så potensialet, så budsjetterte de med 1000 solgte enheter og solgte 11000. det hadde ikke gått med feil mennesker. Hadde en grunnide før han starta, han er en visjonær. Jeg kom med litt sener, jeg surra nedi Tyskland på skole. Han pitcha ikke så mye, men ringte til første selgeren, og sa: «vil du ha jobb?» «Jeg har jobb», sa han. «Jeg skal starte opp noe nytt noe, det blir jævlig moro, hakke peiling på hva det blir», og så sa han: «ja». Og sånn var det med de første fem, seks han ringte. På syltynt grunnlag, og alle sa, ja. Vi har jo vært med han før så vi veit at stort sett blir det bra.

Nå er det bare to spørsmål igjen

- Sett at det var du som kunne bestemme hvor de beste menneskene skulle plasseres, og du fikk valget med å plassere de på Abax sine beste muligheter eller på Abax sine problemer, hva ville du ha valgt?

- Jeg ville ha valgt mulighetene, jeg vet om de fleste problemene og de er ikke så store og i denne bransjen er kanskje ikke de problemene så relevante i morgen. Det går så fort at det
- Hva er Abax sin strategi her?
- Det varierer litt, for det som er viktig med problemer er på organisasjon, at det ikke er noe vaklende, slik at det blir fiksa. Har du en bra organisasjon i bunn, og at det fungerer, så er det bare å tøffe videre. Tror vi har en god grunnmur, vi gjør ganske mye der nå som skal sikre oss for framtia, med kvalitetssystemet, som er min oppgave, hvor alt av informasjon ligger, du skal i prinsippet gå inn, vi har beskrevet samtlige funksjoner i den minste detalj, så du kan i prinsippet gå inn på din første arbeidsdag og lese deg opp på alt, slik at du vet hvordan du skal gjøre jobben din uansett hvor du jobber hen. Og vi har alt av støtteverktøy i det systemet, sånn at du egentlig, i prinsippet, kan klare deg selv, sånn at hvis noen går ned i en flykræsje, så har vi sikra alt der. Men jeg har sagt det før (tatt bort navn p.g.a. anonymitet) er den eneste viktige mannen i Abax, så om han skulle gå bort, vil det ikke bli det samme, men vi ville overleve. Kulturen er så viktig, når det går så fort og det skjer så mye endringer, så det er så viktig at det er så bra kultur i bunn. Folk som han er det ikke så mange av.

Avsluttende kommentarer:

- Er det noe mer du ønsker vi skal snakke om, som du mener er viktig i forhold til Abax sin suksess?
- Nei, dere har vel fått med det meste.
- Kom gjerne med andre ting som du mener er viktig å få frem, som vi ikke har belyst.

