



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELHØGSKOLEN I BODØ • HHB

Er det forskjell på endringsprosesser i en stor
bedrift og en liten bedrift?

En kvalitativ studie av tre bedrifter

Bacheloroppgave innen profileringen
Entreprenørskap og småbedriftsledelse

Kurskode EK206E

Handelshøgskolen i Bodø

2013

Skrevet av:

Ørjan Nøstan Sæther



Abstract

In the introduction I deduce the problem; what are the differences between the processes by changing a small / relatively new company compared to changing a large / established business? I set boundaries where I exclude certain industries and businesses, such as sole proprietorships and general partnerships.

To answer this question, I have reviewed the theory that has addressed the theory of change by Kotter and Lewin, and looked at the criteria, dimensions and differences between small and large firms. Then I reviewed theory on social contracts and how the dimensions change may have, proactive vs. reactive and evolution versus revolution. To find out if the theory I had used, I conducted three interviews, Butikkfinans AS, a small business, Sku Bare (Mørkved Restaurantdrift AS) a medium-sized company and CorrOcean ASA (now Roxar ASA) a large corporation. I compared theory and empirical evidence and made my findings.

I found similarities between the large business, medium-sized company and the small company in terms of how the change processes were. The biggest discovery I made was that theory written about change was not used by any of the three companies, neither did size compared to the roles of these companies match well enough.

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som avsluttende del av spesialiseringen Entreprenørskap og småbedriftsledelse ved Handelshøgskolen i Bodø. Oppgaven utgjør 15 studiepoeng.

Hensikten med oppgaven er å finne ut hvilke forskjeller det er mellom å endre en stor kontra en liten bedrift. Faktorene jeg har vektlagt er prosess, effektivitet, motstand og endringstype. Forskningen baserer seg på tre bedrifter av forskjellig størrelse, som har gjennomgått vesentlige endringer. Forskningsfunnene har jeg så knyttet opp i mot relevant teori.

Jeg vil gjerne takke mine informanter for gode intervju, med nyttig informasjon til min oppgave. Videre vil jeg takke min veileder Bjørn Willi Åmo for gode samtaler og diskusjoner underveis i arbeidet.

Universitet i Nordland

Handelshøgskolen i Bodø

24 mai 2013

Ørjan Nøstan Sæther

Sammendrag

I innledningen utledet jeg problemstillingen; Hva er forskjellene mellom prosessene ved å endre en liten/relativt ny bedrift kontra å endre en stor/etablert bedrift? Videre satte jeg opp avgrensninger der jeg ekskluderer enkelte bransjer og foretak, slik som enkeltmannsforetak og ansvarlige selskap.

For å svare på denne problemstillingen har jeg gjennomgått endringsteorier av Kotter og Lewin. Jeg har også sett på kriterier, dimensjoner og forskjeller på små og store bedrifter. Deretter tok jeg for meg teori om sosiale kontrakter og hvilke dimensjoner endring kan ha. Jeg så på proaktiv endring i forhold til reaktiv endring, og evolusjon i forhold til revolusjon. For å finne ut om teorien jeg hadde ble brukt stemte, gjennomførte jeg tre intervju. De jeg gjennomførte intervju med var: Butikkfinans (en liten bedrift), Sku Bare, Mørkved restaurantdrift AS, (en mellomstor bedrift) og CorrOcean ASA (nå Roxar ASA) (en stor bedrift). Jeg sammenliknet teori og empiri og gjorde mine funn.

Jeg fant likheter mellom den store bedriften, mellomstore bedriften og den minste bedriften i forhold til hvordan prosessene var. Det største funnet jeg gjorde var at mye av teori skrevet om endring ikke var passende for objektene mine. Heller ikke størrelse i forhold til rollefordelinger passet godt nok.

Innhold

Abstract	ii
Forord	iii
Sammendrag	iv
Innhold	v
Tabelloversikt	vi
Vedleggsoversikt	vi
Innledning	1
Bakgrunn	1
Viktige ord igjennom oppgaven	2
Postulater	3
Avgrensning	4
Oppgavens oppbygging	5
Teori	6
Corporate Entrepreneurship/intraprenørskap	6
Teorien om de åtte endringssteg	8
Effektivitet og motstand	14
Psykologiske kontrakter	15
Små bedrifter satt opp i mot store bedrifter	15
Forskjellige dimensjoner på endring	18
Revolusjon versus evolusjon	18
Reaktiv eller proaktiv	19
Metode	21
Kvalitativ metode	21
Min framgangsmåte	23
Caseenhetene	24
CorrOcean ASA	24
Sku bare (Mørkved restaurantdrift AS)	25
Butikkfinans AS	26
Analyse	27
CorrOcean ASA	27
Sku Bare (Mørkved restaurantdrift AS)	29
Offshore Finance AS / Butikkfinans AS	31
Konklusjoner	36
Preposisjoner	37
Forslag til videre forskning	39
Kilder	40
Internett kilder	41
Vedlegg	42

Tabelloversikt

1. Avgrensning, Bedrifter forsket på i oppgaven.	Side 4
2. Ulike dimensjoner på endring og tilpasning av bedriften	Side 19
3. Kjennetegn av kvalitativ metode	Side 22
4. Oppsummering av analysen	Side 34-35

Vedleggsoversikt

Intervjuguide	Side 42-43
---------------	------------

Innledning

Bakgrunn

Samfunnsutviklingen er konstant i endring, og bedrifter bør til en hver tid være forberedt på å endre seg. Dette er ikke et nytt fenomen. Fra den industrielle revolusjon, til utviklingen av telefonen og etter hvert internett er eksempler på hvordan teknologi har vært med å endret måten vi tenker på hvordan vi skal tilpasse bedriftene. Maskiner, telefon og internett var ekstremt store endringer. Hvordan skal så dagens bedrifter tenke når de ønsker eller trenger å endre seg marginalt? Enten ved å endre produktet sitt eller posisjoneringen sin i forhold til forbrukerne?

Hovedgrunnen til at jeg synes det er interessant å se på endringsprosesser, er at jeg ser behovet for kunnskap i hvordan man kan lede endringsprosesser på best mulig måte, og i hvilke ulike typer bedrifter og størrelse dette kan være aktuelt for. Jeg synes at det er lite forsket og skrevet om dette temaet, så gjennom arbeidet med denne oppgaven håper jeg å kunne tilegne meg informasjon som da ikke er forsket så mye på.

Formålet mitt med denne oppgaven er å få innsikt i hva ledelsen kan gjøre for å påvirke holdning til endring hos sine ansatte, og hvordan endringene skal gjennomføres. Jeg føler at det er viktig å se på hvilke utfordringer dette får i ledelsen hos ulike bedrifter, og hvordan ledelsen har gått frem for å gjennomføre de ulike endringene.

Ved å sette dette opp i mot teori skal jeg trekke konklusjonene mine.

Problemstillingen min, ”Er det forskjell på endringsprosesser i en stor bedrift og en liten bedrift?”, vil ta utgangspunkt i de forskjellene som jeg skal forske på. Altså, hvilke forskjeller er det, og hva er forskjellen på hvordan disse endringene blir gjennomført. Hva er forskjellene mellom prosessene ved å endre en liten bedrift kontra det å endre en stor bedrift?

Viktige ord igjennom oppgaven

Småbedrifter	20> ansatte (regjeringen 1995)
Mellomstore bedrifter	20< ansatte > 100 (Ibid)
Store bedrifter	100< ansatte (Ibid)
Intraprenørskap	Når man skaper noe nytt innad i bedrifter
Ekspandering	Når man utvider noe
Reorganisering	Drastiske omfattende endringer på struktur i en bedrift
Tine (Lewin)	Ta bedriften ut fra komfortsonen, se bedriften på nytt
Endre (Lewin)	Utføre de endringer bedriften ønsker å gjøre
Fryse (Lewin)	Konsolidere forbedringer, slutten av endring
De 8 steg	Teori av John Kotter
Revolusjon	Store endringer raskt
Evolusjon	Mange små endringer over lengre tid
Proaktiv	Være i forkant
Reaktiv	Reagere på noe som har skjedd
Motstand	Opposisjon, psykisk/fysisk kraft mot endring
Sosial kontrakt	En uskreven kontrakt mellom mennesker, handler om forventning

Postulater

Jeg antar at en stor bedrift har tilgang til ressursene som er nødvendig for å gjennomføre en endring, men har vanskelig for å få gjennomslag for disse endringene på grunn av manglende motivasjon blant ansatte for endringene.

Jeg antar at en liten bedrift vil ha både motivasjon og stor gjennomføringskraft blant ledelsen ved behov for endring, men vil mangle ressurser til å få dette gjennomført.

Jeg antar at en mellomstor bedrift vil være i perfekt posisjon for å gjennomføre endringer, på grunn av tilgang til ressurser og endringsvillighet blant de ansatte.

Jeg antar at motstand blant ansatte vil være lavere i små og mellomstore bedrifter enn i store bedrifter.

Jeg antar at eiere er også drivere i små bedrifter.

Jeg antar at eiere er investorer i store bedrifter.

Avgrensning

Jeg kommer til å ta for meg bedriftene Mørkved Restaurantdrift AS, CorrOcean ASA, Butikkfinans AS/Offshore Finance AS. Bedriftene har jeg satt inn tabell 1.

Tabell 1

Navn på bedrift	Antall ansatte	Endring	År for endring
Butikkfinans AS	3	Startet opp et søsterselskap innenfor en ny bransje med nytt produkt.	2011/2012
Mørkved Restaurantdrift AS	21	Flyttet lokaler, utvidet bedriften og ansatte flere.	2012
CorrOcean ASA	Ca 110	Gjennomførte en reorganisering av hele bedriften.	2003

I studien vil jeg fremheve hvordan ledergruppen har gått frem for å gjennomføre endringer i bedriften. Jeg vil altså ikke intervju noen som ikke sitter i lederposisjon i forhold til endringene.

Oppgavens oppbygging

Når problemstilling nå er definert, vil jeg først ta for meg teori om endringsprosesser i små og store bedrifter. Etter jeg har drøftet de ulike teoriene og satt de opp mot hverandre, vil jeg se på teori i forhold til motstand i forhold til kontraktsendringer. Deretter vil jeg se på definisjoner, og teori på hva som gjør en stor bedrift stor og hva som gjøre en liten bedrift liten.

Videre vil jeg beskrive den kvalitative metoden, og hvordan jeg har gått frem for å lage intervjuguide og gjennomført intervjuene. Og deretter presenterer jeg bedrift for bedrift for å vise mine funn. Så vil jeg se dette opp i mot aktuell teori. I siste kapittel trekker jeg konklusjoner på grunnlag av funnene mine.

Teori

Corporate Entrepreneurship/intraprenørskap

Corporate entrepreneurship er prosessen som skapes når ledelsen tenker i nye baner for å skaffe ny eller mer inntekt. Corporate entrepreneurship har to hovedmål. For det første å skape nye forretningsmuligheter, og det andre er fornyelse av strategier. Skapelse av nye forretningsmuligheter innad i en eksisterende bedrift kalles ofte for intraprenørskap. Men for å drive med effektiv intraprenørskap og corporate entrepreneurship, er det opp til ledelsen å se på alle de ulike verdiene som komparative fordeler. (Dess.G.G og Lumpkin G.T) En komparativ fordel er noe en bedrift har i forhold til sine konkurrenter, for eksempel lavere kostnader i enkelte deler av produksjonen eller sterkt merkenavn etc. (Dess.G.G og Lumpkin G.T)

Corporate entrepreneurship krever at ledelsen og bedriften er klar for de ulike dimensjonene som kreves for å starte noe nytt. Dimensjonene som kreves er:

- Selvstendighet
- Det å tenke innovativt
- Proaktivitet
- Konkurransinstinkt
- Risikobevissthet

Selvstendighet er viktig og kreves for et individ eller gruppe som bringer fram en ny ide/forretningsmulighet slik at de gjennomfører denne til den er avsluttet.

Det å tenke innovativt er det samme som å være villig til å introdusere nye produkter eller strategier igjennom å eksperimentere og være åpen for kreative prosesser.

Proaktivitet er egenskapen i å tenke langsiktig, samt se muligheter i markeder før andre.

Konkurransinstinkt er viktig for hele tiden prøve å utkonkurrere rivaliserende bedrifter og produkter. Det er også med å øke motivasjonen for å skaffe seg mer markedsposisjon eller å holde konkurrenter borte fra "sitt eget" marked. (ibid)

Å ta beslutninger med kunnskap om hva som kan skje er alltid bedre enn uten kunnskap, og risikobeviste ledere vil også vite at man noen ganger må ta sjanser som er store for å kunne utnytte et marked med stor usikkerhet. (Dess.G.G og Lumpkin G.T)

En av de første som beskrev hvilke steg bedrifter som ønsker endring går igjennom var psykolog Kurt Lewin (1890- 1947). Igjennom sitt arbeid på MIT forsket og utviklet han teorier som for eksempel kraftfeltsteorien (force field), klimaet for å lede (leadership climates), gruppedynamikker og endringsprosesser.

Lewin har tre steg mot en god endring. Tining (unfreeze), endring/bevegelse (change/move) og fryse (freeze).

Tiningsprosessen (unfreeze) er der for å skape motivasjon for en endring. I denne prosessen er det viktig at man får bekreftelse på endringene, slik at ledelsen ikke *tror* at man er i endring, men vet at de *er* det. Det er også viktig å bryte ned sosiale barrierer og motstand som kan oppstå i forberedelsene til endring. Det siste viktige punktet er å se etter de som er engstelige for at de ikke strekker til i endringsprosessen, og dermed kan sitte på en skyldfølelse. Denne skyldfølelsen vil da ofte bli uttrykt igjennom motstand og skepsis, ergo prøve å hindre endringene. (Levasseur,R.E 2001) (Burke.W.W, Lake,G,D, Paine.J.W 2009)

Endring/bevegelse har som mål å skape noe nytt igjennom nytenking. Psykologisk kan endring bli sett på som det å utvikle nye responser på ny informasjon. Ved endring, kan vi psykologisk sett si at det handler om informasjon fra en enkelt kilde eller flere kilder og hvordan man reagerer på denne informasjonen. Selve endringsprosessen er opp til bedriftene selv. Så lenge man endrer noe så vil man være i dette stadiet. (Burke.W.W, Lake,G,D, Paine.J.W 2009)

Frysingsprosessen (freeze) skal ha som mål at når man er ferdig med å endre skal man stabilisere og integrere endringene. Dette skal vises igjennom en endring i rutiner og responser som er viktige for bedriften. I psykologien skal man da vise til en ny personlighet og ny responser på forhold innad i bedriftskulturen. (Levasseur,R.E 2001) (Burke.W.W, Lake,G,D, Paine.J.W 2009)

Lewins tre steg til endring ser ut til å være selve grunnlaget for all endringsteori. Tine (unfreeze), endre (change), fryse (freeze), viser til hva en bedrift trenger å gjøre for å kunne utføre en endring. Jeg skal nå ta for meg en annen teoretiker og teori som ser ut til å ha utgangspunkt i Lewins tre steg til endring. (Burke.W.W, Lake,G,D, Paine.J.W 2009)

Teorien om de åtte endringssteg

John Kotter er en tidligere professor ved Harvard Business School og har skrevet flere bøker innenfor feltet endringsledelse. Jeg skal utlede de åtte stegene Kotter hevder man kan utføre for å gjennomføre en suksessfull endring.

(Kotter J P 1996):

- *Fastslå en form for "krise"*
- *Sette sammen en gruppe, ansvarlig for ny retning*
- *Lage en visjon*
- *Kommunisere denne visjonen*
- *Gi ansatte muligheten til å ta ansvar*
- *Planlegge og lage kortsiktige seire.*
- *Konsolidere forbedringer og produsere endring*
- *Institusjonalisere de nye endringene*

Å fastslå at det finnes en krise er essensielt for at en endring skal kunne ta form og gjennomføres. Det er i det første steget de fleste bedrifter feiler. Nesten halvparten av bedrifter som ønsker en endring ignorerer steg en viser det seg i en studie som tar utgangspunkt i bedrifters endringer og suksessfaktorer (Goin, Dennis 2011). Det som da ofte skjer er at alt vil gå litt saktere, føre til frustrasjon og alt blir litt mer vanskelig (Kotter 2008). Mange ledere ser også ut til å undervurdere hvor vanskelig det er å ta folk ut av komfortsonen. Ledere kan også overvurdere sin egen autoritet. Enkelte ledere mangler også tålmodigheten som behøves for å vise for ansatte at dette haster. Noen definisjoner på situasjoner ledere kan havne i er: (Kotter J P 1996):

- Selvtilfredshet: Dette gjelder bedrifter som er nære ved å gå konkurs om de ikke endrer seg, eller bedrifter som er på toppen av markedet. Det går ut på at man ikke klarer eller ser tegn på at man må gjøre noe.
- Falsk forhastelse: De som jobber er opptatt med å jobbe, men måten de jobber på gir ikke de ønskede resultatene i forhold til primærmålene. Lite produktivt og kan ende med at folk jobber seg tomme.
- Sann forhastelse: De som jobber har riktig fokus og tar avgjørelser i henhold med primærmålene til bedriften. Jobber smart, med inspirasjon til å endre seg og vinne.
- Kommer garantert til å feile: Sjelden er dårlig endringsledelse et produkt av en lite gjennomtenkt ledelse, men ofte kan det være teoretisk fristende å gjøre noe, og dette kan være mer fristende enn forbedrende.
- Kommer garantert til å lykkes: Ledere som vet hvordan de skal engasjere de som skal være med på endringen. De vil derfor ha en relasjon til endringen eller prosjektet som vil inspirere dem til å gjøre den beste løsningen. (Kotter J P 1996)

En gruppe som velger ut ønsket retning skal være en ledergruppe sterk nok til å lede endring. For ingen person kan alene utvikle en visjon, kommunisere den riktig til mange personer samtidig, eliminere alle store hindringer, lage kortsiktige seire, lede flere endringsprosesser samtidig og lage nye grunnpilarer for en bedriftskultur. Det å sette sammen den rette kombinasjonen av folk som skal lede en endring er kritisk for å oppnå suksess. Gruppen må kunne stole på hverandre, ha felles mål og ha relativt fritt spillerom. (ibid)

I et bedriftsmiljø som er i konstant endring og med komplekse bedrifter som er nødt til fatte beslutninger raskere enn noen gang før, er ledere og ledelsesenheter (grupper) den eneste måten for å få gjennomført dette på en god og kontrollert måte. Teamene må ha tillit innad og utad i bedriften, og disse gruppene må settes sammen raskt og ha gode relasjoner mellom de ulike deltakerne. De som klarer dette har det som skal til for å kunne drive en endringsprosess som skal oppnå primærmålene. Primærmål er ledelsens viktigste mål for bedriften, for eksempel vekst, omsetning eller markedsandel. De fire kvalitetene en effektiv gruppe som beskrevet over bør inneha er (ibid) :

- Makt igjennom posisjon: Det er nøkkelpersoner som er med, slik at det ikke vil være motstand med mer kraft enn gruppen selv.
- Ekspertise: Alle relevante poeng blir tatt med slik at informerte beslutninger kan tas.
- Troverdighet: Gruppen blir sett og respektert innad i bedriften slik at beslutninger som tas, blir møtt med respekt og seriøsitet.
- Ledelse: Gruppen må bestå av ledere som har bevist seg som ledere før, slik at de kan drive endringsprosessen.

Hvordan skal man i klartekst si hvordan fremtiden skal være forskjellig fra fortiden og nåtiden? Dette gjør man igjennom en krystallklar visjon. En slik visjon har tre virkeområder:

- Den skal forenkle og oppsummere mange forskjellige mer detaljerte beslutninger.
- Den skal motivere ansatte til å gjøre noe med nåsituasjonen, selv om dette vil påføre ubehageligheter i begynnelsen.
- Den skal koordinere bedriftsprosessene på best mulig måte, slik at man slipper mikrolederskap.

Visjonen må være enkel å få kommunisert og samtidig fokusert, den må også være lett å forklare på en rask måte. (ibid)

En effektiv visjon har seks kjennetegn:

- Tenkelig: Visjonen viser et klart bilde over hvordan fremtiden vil se ut
- Ønskelig: Appellerer til langsiktig tenking.
- Gjennomførbar: Realistiske og oppnåelige mål
- Fokusert: Klare og gode beslutninger
- Fleksibel: Ved uforutsette endringer vil det være rom for improvisering og initiativ av enkeltpersoner
- Smittsom: Den kan lett kommuniseres og forklares raskt og enkelt.

Det å kommunisere visjonen på en riktig måte kan være med å sikre at flest mulig forstår og aksepterer visjonen. Det å få ansatte til å akseptere og investere i endringer er aldri enkelt. Dårlig kommunikasjon og dårlig evne til å være konsekvent i like avgjørelser kan sende signaler om at det ikke er noe kontroll internt i bedriften. Begge disse kan gjøre at man får stans i endringsprosessene. (ibid)

De fleste bedrifter er for dårlig til å kommunisere visjonen sin effektivt nok. Taler av eiere, daglig leder eller styreledelsen er sjelden nok. For å være effektiv må man kommunisere på plattformer de ansatte jobber på og er på. Visjonen må bli referert til i epost, møter og presentasjoner. Hvor som helst, når som helst. (Kotter J P 1996)

Når man skal forklare og eller lære bort visjonen sin er det viktig å tenke på at visjonen skal være:

- Enkel: Ikke noe teknisk, eller store ord
- Levende: et verbalt bilde sier mer enn tusen ord, bruk metaforer og eksempler
- Gjentakende: Ideer skal kunne bli spredt fra enhver til enhver
- Inviterende: Toveis kommunikasjon er alltid bedre en enveis.

Det å gi de ansatte ansvar kan være med på å rive ned barrierer og hjelpe folk til å jobbe best mulig. I mange tilfeller er strukturen innad i en bedrift i strid med visjonen. Dette er en av de vanskeligste barrierene å komme seg forbi fordi de er en del av infrastrukturen til bedriften. I andre tilfeller kan være at mellomlederne lager problemer, dette er fordi det er mange rutiner som de har vanskelig med å endre. De vil altså ikke ønske å endre seg, fordi de ikke ser behovet. Alle slike problemer må hanskkes med på en ærlig og god måte, og det finnes ingen fasit på hvordan dette skal gjøres. (Kotter J P 1996)

Det å synliggjøre små seire så raskt som mulig, kan være med på å gjøre endringer lettere. Og for ledere som blir direkte berørt av en lang endringsprosess så er kortsiktige mål og seire veldig viktig. Å drive en endringsprosess uten kortsiktige kontroller er veldig risikabelt, de som er i gruppen med lederne (steg 2) må identifisere små mål for de ansatte eller ulike divisjoner for å se hvordan disse gruppene har endret seg over tid. Dermed kan de feire fremskritt som små seire. Dette hjelper på selvtillit og motivasjonen for ansatte og mellomledere, så lenge seierne er synlige. Seirene må også kunne direkte relateres opp mot endringen, mot visjonen og primærmålene. Kortsiktige mål og seire brukes også til å overvinne opposisjonen (mot en endring) og alle skeptikerne, da det viser fremgang. Kortsiktige seire er noe som må planlegges nøye, de skjer ikke bare uten videre. (ibid)

Det å konsolidere forbedringer og legge opp til enda mer endring er viktig, og man må ikke gi opp tross motstand. Motstand er noe man møter, og det er viktig ikke å gi slipp på visjonen om endring. De som er i mot endringene, eller er skeptiske vil vente med å slå til når man er usikker på hva som er det neste man bør gjøre. På dette steget er det veldig viktig ikke å gi opp, men fortsette med endringene og om mulig endre mer. Hvis man starter å tvile eller å gå tilbake til det man gjorde tidligere er det en umulig oppgave å fortsette det lange løpet med endringene. (HBR, Kotter 1996)

Kunsten er å få endringene til feste seg. Nye rutiner og oppgaver må få gro dypt i en bedrift før det blir en kultur for endring. Når normer og/eller rutiner endrer seg og blir konsolidert riktig kan vi si at en bedrift har gjennomgått kulturell forandring. Skrevet på en annen måte så er bedriftskulturen er laget av de normer og holdninger som finnes innad i bedriften, dette blir taus kunnskap som bare "er" der. Det er vanskelig å endre bedriftskulturen, dermed blir steg åtte sist og ikke først.

Kotter sier i tidsskriftet fra 1996 at:

- Kulturell forandring må skje sist ikke først
- Du må klare å vise for de ansatte at den nye kulturen er bedre enn den gamle
- Suksessen må være tydelig og godt kommunisert
- Du/dere kan miste folk i prosessen
- Du må bruke belønningssystemer og gi insentiver for å gjennomføre endringen
- Du må forsterke kulturen med hver ny ansatt

Lewins teori sier at vi må tine(unfreeze) bedriften før man kan starte og motivere for og endre den. Det vil si at man må ta bedriften ut av komfortsonen og gjøre klar for at endringer kan skje. I følge Kotter vil man være nødt til å skape en form for ”krise” for at man skal kunne gjennomføre en ønsket endring. Og om man ønsker seg endring må man skape en ”krise” slik at det skal la seg gjennomføre. Ved å sammenlikne de ulike teoriene kan vi si at vi ser igjen Lewins teori i en ny form. Begge ønsker å endre noe ved å tine bedriften fra den nåværende situasjonen. Eneste forskjellen er at Kotter drar det ut til at det må være en grunn til at man skal endre seg der Lewin sier at man kan tine en bedrift når man har motivasjon for endring.

Selve endringsdelen i de to teoriene er noe mer forskjellig. Kotter er i sin teori mye mer spesifikk enn Lewin. Men der Kotter går spesifikt inn i hva bedrifter trenger å gjøre, har flere forskere kommet frem til at dette varierer med alt fra tidligere bedriftskultur, kultur, demografi og mange andre faktorer.

Effektivitet og motstand

For at en endring i bedrifter skal være effektiv, så må bedriftene være vant til endring. På denne måten blir motstanden for endring svakere. I de neste avsnittene skal jeg ta for meg de store bedriftenes endringsprosesser, motstand og taktikker for å løse dette, samt sette dette opp i mot John Kotter teori med endringssteg.

Med organisatorisk endring mener man prosessen der en bedrift beveger seg fra en posisjon og over til en mer ønsket posisjon. Dette gjør de fleste for å øke effektiviteten, eller fordi de ser at samfunnet har endret seg raskere enn de selv har gjort. De har blitt avleggs og/eller umoderne. Men endring er vanskelig, og skaper gjerne motstand. Motstanden kan ha flere ansikter, for eksempel vil det kunne skape misnøye i spørsmål om hvem som skal ha makt og hvilken makt de ulike vil ha. Dermed kan normene til arbeidsmiljøet gjennomgå endring. Det som kan skje når man går bort i fra gamle rutiner er at det kan være mange som blir tatt ut i fra komfortsonen sin, og dermed føle at de vil stritte i mot. (Gareth R. Jones 2004)

Hovedgrunnen til motstand er ofte usikkerhet som har røtter i at de ikke vet hvordan endringen vil påvirke dem selv. Det vil alltid være like mange variable som det er ansatte i en bedrift. Taktikker som kan brukes for å overbevise de ansatte om at endringen er til det bedre kan være forhandling, manipulering og involvering. (ibid)

Kommunikasjon og intern skoloring er to gode måter å redusere skeptiske/avvisende holdninger til ansatte, og da kan gjerne eksterne endringsledere bli brukt. Eksterne endringsledere kan gi de ansatte den informasjonen som de trenger på en slik måte at de forstår at endringen vil skje og hvordan dette vil påvirke dem. Dette kan skje igjennom møter med alle ansatte, gruppemøter, personlige samtaler, eller igjennom elektronisk kommunikasjon. Det å hyre inn eksterne endringsledere er blitt mer og mer populært, men dette passer seg best for store organisasjoner med ressursene til det. (Gareth R. Jones 2004)

Involvering er også en ny og populær måte å redusere motstand fra ansatte på. Man lar de ansatte være med for å gi sine meninger slik at de føler de er med på å ta viktige beslutninger. På denne måten vil det være vanskeligere å stritte i mot en planlagt endring. Dette har blitt mer vanlig de siste årene og mange bedrifter bruker dette aktivt.(ibid)

Psykologiske kontrakter

For ansatte er deres trygghet bygd opp av ulike former av kontrakter som er mellom dem selv og bedriften. For eksempel vil en ansatt hos en bedrift ha en arbeidskontrakt som forteller hvilke arbeidsoppgaver, lønn og regler man skal følge. I en endringsprosess kan denne kontrakten bli reforhandlet. Forhold som kan fremprovosere dette er reorganisering eller ved flytting etc. Mange vil ønske å beholde kontrakten sin, dermed motsette seg kontraktsforhandlingene. Grunnen til dette er at den sosiale kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker kan bli sett på som brutt. Schein sier:

”En psykologisk kontrakt innebærer at det til enhver tid finnes et sett av uskrevne forventninger mellom hvert medlem av en organisasjon og de forskjellige lederne og andre i denne organisasjonen. ” (Schein 1980 s33)

Hvis de ansatte føler seg lurt ved at de føler den sosiale kontrakten har blitt brutt kan dette føre til misnøye som gjør det vanskeligere å få gjennomført endringer. (Jacobsen,Thorsvik)

Små bedrifter satt opp i mot store bedrifter

Ved å utlede endringssteg og hvordan motstand kan utløses og motvirkes er det naturlig å se på hvordan størrelsen av bedrifter kan være med å påvirke hvordan effekter endringer kan ha. Videre er det også interessant for meg å finne ut hvordan forholdet mellom eiere og ledere er, slik at man forstår fokuset hos bedriftenes eiere og ledere.

Når det kommer til små bedrifter i forhold til store bedrifter er det en del forskjeller. Det som er den største forskjellen mellom store og små bedrifter er sannsynligheten for å gå konkurs. For det er en større sannsynlighet for at små bedrifter vil slite, mens det som regel må mye dårlig medieoppmerksomhet til for at dette skal bli tilfelle hos større bedrifter. Også når det kommer til markedsrett er det store forskjeller mellom små og store bedrifter. Der store bedrifter har muligheten til å prise sine produkter strategisk for eksempel i forhold til sine egne kostnader, vil små bedrifter være nødt til å følge trender og heller satse på å utkonkurrere igjennom andre tjenester som service, kvalitet eller det å nå tidsfrister.

Det er også forskjeller på eiersiden i store og små bedrifter. I mindre bedrifter er det som regel de som eier bedriften som driver dem, mens i store bedrifter er det investorer og finansielle institusjoner som eier bedriften og profesjonelle personer som driver dem.

Og på denne måten vil motivasjonen for lederne være forskjellige. Der eierne (som driver bedriften) ønsker å opprettholde nok til seg og sine vil investorer og finansielle institusjoner prøve å maksimere verdien av bedriften og overskuddet slik at de får et stort utbytte. I noen tilfeller vil også små bedrifter prøve på dette, ved å ekspandere. (Jacobsen, Thorsvik (2007))

På grunn av markedsposisjon og størrelse vil naturlig nok små bedrifter ikke ha et like sterkt merkevarenavn som store bedrifter. De vil ergo ikke ha den samme positive effekten av navnet som en veletablert og stort selskap med gode produkter vil ha. Dette kan også slå hardt tilbake på store bedrifter ved feil på produkt og dårlig presse.

I forskjellen på strategier for ulike størrelser på bedrifter vil små bedrifter være veldig fleksible i alle deler av driften sin (for eksempel introdusere nye produkter eller få nye kundegrupper). I store bedrifter vil man kunne bruke prisstrategier som et effektivt virkemiddel, samt at de vil ha eller skaffe seg komparative fordeler igjennom forskning og store investeringer. I forhold til politisk innflytelse vil store bedrifter kunne påvirke i større grad enn hva de fleste små bedrifter vil kunne gjøre, på grunn av arbeidsplasser og inntekt til staten.

Hvis vi ser på hvordan bedriftene er bygd opp er det også store forskjeller. Der små bedrifter har en flat struktur, vil lederens eller eierens ordrer komme rett fra han/henne. Det vil være denne personen som følger opp oppgavene som blir gitt. I en stor bedrift vil man ha mange mellomledere som kan vanne ut beskjeder fra sjefen eller eiere, og ergo må mange av viktige beskjeder bli sendt skriftlig fra topp til bunn slik at det ikke blir åpent for tolkninger.

Man får (på et generelt grunnlag) bedre betalt ved å jobbe i store selskaper enn i små. Det er også bedre frynsegoder og bonuser når man jobber på store bedrifter. Men små bedrifter kan skape et bedre samhold og arbeidsmiljø på grunn av størrelsen sin. I forhold til å skaffe de beste kandidatene til jobbene som tilbys vil større bedrifter trekke disse personene med karriere og større utfordringer.

Satt på spissen så kan man si at der de store bedriftene ser på seg selv som kontinuitetsbærere og er opptatt av ryktet sitt, vil de små bedriftene se på seg selv som fokusert og kundeorientert. Og de små bedriftene ser gjerne på de store bedriftene som byråkratisk og kundedistansert, mens de store bedriftene ser på små bedrifter som lite pålitelige og som døgnfluer. (Jacobsen, Thorsvik (2007))

Forskjellige dimensjoner på endring

Det finnes flere dimensjoner (typer) endring. Det er derfor interessant å se på hvilke dybder de forskjellige endringene har. I dette underkapittelet skal jeg diskutere fire dimensjoner ved endring jeg har valgt ut.

Revolusjon versus evolusjon

Denne dimensjonen av endring ser på hvor omfattende endring er, fra små justeringer til totale forandringer. Vi ser derfor på evolusjon, som vil si noe som utvikler seg over lengre tid. Og revolusjon som endrer noe drastisk raskt. Videre kan vi si at evolusjonerende endring er gradvis endring uten noen drastiske endringer på kort tid. Denne typen endring er gjerne svært fokusert og godt planlagt, man endrer litt og litt. Ergo vil man etter en stund ha gjennomført nok små endringer til at man har nådd målet om endring. Dette er en fin måte å være konstant endring, slik at bedriften ser på dette som en naturlig oppgave. Men ser man et behov å gjennomføre en drastisk endring på kort tid, for eksempel fordi det har vært teknologiske gjennombrudd eller lovendringer, vil det være å skyte seg selv i foten å bruke evolusjonerende endringsstrategier. Ved slike omstendigheter vil det være bedre med revolusjonerende endringer. (Jacobsen,Thorsvik 2007)

Revolusjonerende endringer er raske, dramatiske og mindre fokuserte endringer. Det er som regel et modig forsøk på å tilpasse seg samfunnet for å opprettholde effektivitet eller skape bedre effektivitet. Det blir som regel store endringer i en organisasjon ved slike endringer for eksempel ved nye mål, ny organisatorisk struktur etc. (Gareth R. Jones 2004). Som regel vil hele organisasjonen bli påvirket når en slik endring blir satt til verks.

Det er ofte vanskelig å se forskjellen mellom en evolusjonerende endring og en revolusjonerende endring, fordi man ofte vil kunne se på de små endringene i evolusjonerende endring som revolusjonerende, men det er kun en revolusjon ved en stor drastisk endring på kort tid. (Jacobsen,Thorsvik (2007))

Reaktiv eller proaktiv

Er endringen reaktiv eller proaktiv? Som da stiller spørsmålet om endringen reagerer på noe eller prøver å forhindre noe.

Er endringen proaktiv vil det si at endringen er en reaksjon på at forventningene til noe som man tror vil komme til å skje er endret, for eksempel er det forslag til nye lover eller den finansielle situasjonen i et land ser ut til å endre seg i fremtiden. Man kan også få informasjon om at et marked i fremtiden vil være lønnsomt og at man burde tilby produkter til disse segmentene.

Reaktiv endring vil si at man reagerer på noe som allerede har skjedd i arbeidsforholdene til bedriften eller organisasjonen. Slike endringer kan være interne eller så er det eksterne forhold som har direkte påvirkning på bedriften. Eksempler på interne forhold som kan føre til en reaktiv endring kan være at kundeservicen er så dårlig at man mister kunder. Eksempler på eksterne forhold kan være at det dukker opp en ny konkurrent eller at markedet krever oppgraderinger av produktene. Målet med en reaktiv endring er å utbedre eller tilpasse seg nye forhold.

De to dimensjonene kan settes sammen for å se på hvordan bedriftene vil tilpasse seg. Under vil jeg se på hvordan Nadler og Tushman kombinerer de ulike dimensjonene for å se på endringstyper. (Jacobsen, Thorsvik (2007))

Tabell 2

	Inkrementell	Strategisk
Proaktiv	Fininnstilling	Reorientering
Reaktiv	Tilpasning	Gjenskapning

Fininnstilling referer til at bedriften prøver å tilpasse seg i forhold til forventinger om noe vil endre seg. Ofte vil det være små deler av bedriften som blir endret ved denne typen endring, eksempler på dette kan være at man endrer sine innkjøpsrutiner for at man ser at dette kan gi fordeler i fremtiden.

Tilpasning er endringer som har som formål å gjøre små endringer for å tilpasse seg nye forhold. Det kan være at merverdiavgiften har gått opp og man må justere prisene sine, eller at nye lovverk setter restriksjoner på bygging av nye boliger i et område, slik at man må sikte på nye marked.

Reorientering er endringer som fører til massive endringer på for eksempel organiseringen ved at man for eksempel trenger flere eller færre ansatte, trenger et nytt hierarkisk system, ny ledelsesstil. Endringene baserer seg på endrede forventninger så alle endringene vil være proaktive.

Gjenskapning er store endringer som er nødvendige for å unngå konkurs. Store endringer som er et resultat av noe som allerede har skjedd. (Jacobsen,Thorsvik (2007))

Metode

Målet med dette kapittelet er at andre skal kunne lese dette kapittelet, forstå hva og hvordan jeg har innhentet informasjon, for å så kunne gjøre de samme observasjonene jeg har gjort. Jeg har i leting etter svar på problemstillingen min valgt å bruke den kvalitative metoden. En enkel forklaring på dette er at kvalitativ forskning er tolkning av ord og språk, igjennom egne koder og grupper. Jeg har valgt denne metoden for å få innsikt i tankegangen til ulike intervjuobjektene og for å møte de personene som har vært med på å styre endringene. Jeg har derfor ekskludert bruken av kvantitativ metode som baserer seg på statistikk og talldata fra spørreskjema eller liknende.

Kvalitativ metode

Samfunnsvitenskapelig metode som dreier seg om hvordan vi skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkelighetene, og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser. (Johannessen A ,Christoffersen A, Tufte P.A (2004))

Som jeg tidligere har påpekt har valgt å se bort i fra den kvantitative metoden, og heller mer fokusere på kvalitativ metode. Kvalitativ og kvantitativ er begrep vi kan bruke for å speile informasjonens egenskaper. Kvalitet brukes som et beskrivende ord for fenomener og ordet i seg selv betyr beskaffenhet. Metoden brukes i form av å analysere tekster, lydfiler og video. Skal man se på talldata eller mengder bruker man kvantitativ metode. (Johannessen A ,Christoffersen A, Tufte P.A (2004))

Ved forskning på fenomener vi ikke har veldig god kunnskap på er kvalitativ forskning en god forskningsmetode fordi den sier noe om kvalitetene til fenomenet eller hvilke egenskaper dette fenomenet har. Kvalitativ metode er veldig grundig noe som gjør at man kan blant annet forske på menneskers handlinger. Dette forutsetter at forskeren selv gjør seg delaktig i samfunnet disse menneskene er i, prater med dem, tolker det de sier eller forteller. Det blir på denne måten veldig subjektivt i forhold til forskeren hvordan disse dataene blir tolket. Ved selve tolkningsprosessen er dataene til forskeren ikke organisert i forhåndsbestemte kategorier, dette må gjøres senere og av forskeren selv. Det vil si at ved innhenting av

kvalitative data er det stor fleksibilitet og åpenhet viktig. Et viktig verktøy for en kvalitativ forsker er intervjuet, som baserer seg på en intervjuguide laget av forskeren selv. Intervjuguiden er et hjelpemiddel, men trenger ikke å behandles som annet enn et hjelpemiddel for å holde den røde tråden igjennom intervjuet. Kvalitative data kan gi gode beskrivelser av hendelser eller fenomener, men hvor god disse beskrivelsene er veldig opp til informanten (den som blir intervjuet). Informantens evne til å uttrykke eller beskrive hvordan dette fenomenet er og forskerens evne til å tolke og registrere svarene er det som er essensielt for gode kvalitative rapporter. Informantene er de kvalitative forskere prøver å komme nær og begrenser seg ofte til en håndfull kompetente personer, samt i denne mengden vil ikke alle få samme status i rapporten. Noen intervjuer vil bli vektlagt mer og noen mindre, alt dette er opp til forskeren å bestemme. (ibid)

I tabellen under er noen mindre holdbare kjennetegn på kvalitative og kvantitative forskningstilnæringer i samfunnsvitenskapelig metode. (ibid)

Tabell 3

Kvalitative tilnærming
Studerer myk virkelighet
Meningssammenhenger
Går i dybden
Helhetsforståelse
Nærhet til de som studeres

Min framgangsmåte

Etter jeg hadde fått klar problemstillingen min fant jeg teori rundt temaet endringsledelse og definisjoner som klargjorde hva små og store bedrifters teoretiske målsetning var. Dette tok meg videre til å lage en intervjuguide. I intervjuguiden min skrev jeg ned tema jeg ville prate om, stikkord i forhold til teorien og generelle spørsmål om bedriften. På denne måten kunne jeg ha en fin flyt i samtalen mellom meg selv og objektet. Intervjuguide er lagt med, se vedlegg nummer 1.

Ved selve utvelgelsen av bedriftene (objektene) startet jeg ved å spørre kjente om de viste av noen bedrifter som hadde vært igjennom en endring i løpet av de siste 10-15 årene. Da jeg fikk napp tok jeg turen til Trondheim for å gjennomføre intervjuet i forhold til CorrOcean. Derfra brukte jeg snøballmetoden, som vil si at jeg fikk intervjuobjektet til å anbefale andre jeg kunne intervjuer, til å skaffe meg et intervju med Butikkfinans. Videre tok jeg for meg baren som er lokalisert på Mørkved i Bodø der jeg har jobb ved siden av studiet.

I selve intervjuet brukte jeg båndopptaker, dette for å holde flyt i samtalen samtidig som man eliminerer muligheten for å gå glipp av noe som blir sagt. Etter intervjuene transkriberte jeg alt som ble sagt på lydfilen.

Etter at alle intervjuene var tatt, leste jeg alle intervjuene og laget koder. Kodene gikk i forhold til teorien slik at jeg kunne relatere dette tilbake i analysen. Kodene ble deretter plassert i grupper for å lett finne frem til disse.

Caseenhetene

CorrOcean ASA

CorrOcean ASA var et selskap som produserte teknologiske systemer og overvåkning knyttet til konvensjonell og subsea olje- og gassbrønner og industrielle prosessrør. Systemene de leverte (nå levert av Roxar ASA) inkluderte deteksjon for korrosjon, erosjon, sandproduksjon, trykk, temperatur og flytkraft knyttet til oljerør og korrosjon, sprekker, pitting og erosjon knyttet til industrirør i forhold boring etter olje.

Selskapet hadde hovedkontor i Trondheim, med kontorer i Houston, USA og Roma, Italia. I juli 2007 CorrOcean fusjonerte med Roxar, og fortsatte under navnet Roxar.



CorrOcean gikk igjennom en stor organisatorisk endring i mars 2003, der de gikk fra å styre som én avdeling til å dele seg opp i tre ulike produktlinjer. Jeg fikk intervjuet Clive Packman som ble satt til å lede Sub Sea avdelingen i 2003.

Sku bare (Mørkved restaurantdrift AS)

Sku Bare er en bar/cafe/catering service som ligger på Mørkved i Bodø. Stedet tilbyr i tillegg til ordinær bardrift lokaler for å vise fotballkamper, arrangere fødselsdager (både for barn og for voksne) og private fester. Stedet er innredet forskjellig i de tre etasjene de rår over, kjelleren er innredet som en nattklubb med mange blinkende lys og store høyttalere, første etasjen bærer preg av 50 tallet og loftet er innredet etter westernstil. Stedet har et eget ”dansebord” der godt voksne og studenter klatrer opp sent fredag og lørdagskvelder for å hoppe og danse. I alt kan dette være en av de mest spesielle barene i Bodø.



Bedriften Sku Bare startet i juni 2010 som et liten bar med plass til 70 personer beregnet på folk i nærmiljøet og visjonen var at det skulle være en plass å starte før de drog på byen. Dette endret seg raskt da studentene oppdaget stedet og fylte stedet til randen hver onsdag, fredag og lørdag. I 2011 fikk de en investor og overtok et nytt bygg som de kalte Hjem, og i 2012 flyttet bedriften til dette bygget og Sku bare hadde nå en maks kapasitet på 600 gjester.

Butikkfinans AS

Butikkfinans er en syv år gammel bedrift som driver med leasing, igjennom finansiering med lån og ved investeringer.



For å vise hvordan dette foregår skal jeg gi et eksempel som David Lysø-Johansen ga i samtalen vi hadde.

” Eurosko hadde nettopp kjøpt et svensk selskap i 2009, men ingen banker tilbudte leasing når de kjøpte denne kjeden. Så tok vi alle butikkene deres i Sveige på leasing for dem”

Måten de gjorde dette på var å hente kapital fra banker i Norge og ellers i Europa for å kjøpe inn akkurat det bedriftene trengte, for å deretter lage en leasing-plan. Kundene trenger derfor ikke binde mye kapital i innredning og får kun Butikkfinans som kontaktpunkt i forhold til interiøret.

Analyse

Målet med dette kapittelet er å analysere de funn jeg har gjort igjennom intervju de tre bedriftene Butikkfinans AS, Sku Bare (Mørkved restaurantdrift AS) og CorrOcean ASA (nå Roxar ASA) Hvordan jeg gikk frem for å intervju disse bedriftene kom frem i metodekapittelet.

CorrOcean ASA

Selve endringsprosessen startet da det ble ansatt en ny daglig leder for bedriften. Han brukte tre måneder for å finne ut hvordan han ville drive bedriften. Da han hadde staket ut kursen tok han et møte med de som satt i ledelsesgruppen og informerte om at han ville dele opp bedriften i henhold til produktlinjene. Det var blandet respons, og derfra gikk de inn i en prosess der de valgte ansatte til de ulike avdelingene. Der ble det noen stillinger som ble overflødige, noe som ville si at noen var nødt til å finne seg ny jobb. Etter denne prosessen innkalte ledelsen alle som jobbet i CorrOcean der de informerte om reorganiseringen og hvem som skulle lede de ulike avdelingene. Derfra tok hver avdelingsleder seg tid til å prate med sin avdeling der de forklarte hvordan endringen ville påvirke dem og hva som skulle være fokus fremover. Hver avdelingsleder fikk lage sin egen visjon om hvor de ville styre avdelingen, slik at man gikk bort fra å se på bare bunnlinjen til å se på hver enkelt produktlinje for å finne ut hvordan man kunne forbedre seg. Grunnen til dette var at bedriften hadde utviklet seg negativt de siste årene etter de hadde solgt unna noen store avdelinger.

Jeg starter med å ta utgangspunkt i teorien til Kotter, og ut i fra denne så gikk dette relativt likt for seg, daglig leder ble ansatt og fant en "krise" for deretter å sette sammen en ledelsesgruppe til å styre endringene. Visjonen til bedriften ble den samme, men hver enkelt avdelingsleder fikk frihet til å skape sin egen visjon internt for avdelingen. Igjennom informasjonsmøtet alle var på fikk de informasjonen om endringene og så ble det møte med avdelingslederen for å få informasjonen om hvordan de han (Clive) ville at avdelingen skulle arbeide, hvilke endringer de ville gjennomgå, hvilke forventinger som han og ledelsen hadde og hvorfor bedriften skulle endre seg. Dette ble mottatt med varierende respons, da enkelte var skeptiske og andre motvillige. Bedriften håndterte dette igjennom å involvere de ansatte, være åpen for ideer og god oppfølging. Packman fant også ut at å finne/motivere

mellomledere var vanskeligere enn antatt da enkelte erfarne ansatte som han ville forfremme ikke ville, men heller bare gjøre jobben sin slik som de alltid hadde gjort. Andre tidlige mellomledere var egentlig ikke egnet som ledere samtidig som de slet med motivasjonen for endringer. Samtidig som enkelte gode ansatte ble ikke gode ledere, så det ble en vanskeligere prosess enn antatt. Der CorrOcean og Packman går bort i fra teorien er punktet om å skape og planlegge små seire, som da ikke ble gjort. Ved slutten av endringen var "de nye rutinene" bare rutiner og på denne måten var endringen en suksess og overskuddet gikk også kraftig opp.

Man kan også se hvordan man kan bruke Lewins teori i hvordan CorrOcean endret seg. De fikk en motivasjon for endring de kunne deretter tinte opp bedriften. Etter opptiningen (de tre månedene sjefen hadde vært leder) startet endringsprosessen, som beskrevet over. For å deretter fryse bedriften når de ønskede endringene hadde tatt feste i bedriften.

Ved endringen møtte de på flere som var skeptiske og som strittet i mot, som Packman sa i intervjuet (oversatt fra engelsk),

"Med skeptikerne hadde jeg en lang og hard vei for å overbevise dem".

Mye kan tyde på at ved reorganisering av bedriften brøt de de sosiale kontraktene i Scheins teorier. Måten han valgte for å overbevise disse individene om at endringen var til det bedre var at han sørget for tett oppfølging, regelmessige møter og være åpen for innspill.

(...) "være sikker på at de ansatte skjønner at selv om du har en visjon om hvor man vil ha avdelingen, så er man åpen for ideer"

Videre så sier teorien Kotter legger frem at man som regel mister noen ansatte i en endringsprosess, noe CorrOcean gjorde. Prosessen ved å gjøre dette overlot de til HR avdelingen (Human resources). Ingen personer fikk direkte sparken, fordi man plikter til å gi disse personene andre stillinger tilsvarende til den de hadde, men med ny kontrakt. De fleste tar dette som et hint om at de ikke er ønsket eller som et psykologisk kontraktsbrudd og slutter.

Dette var/er en stor bedrift med mange investorer og aksjeeiere, det vil si at daglig leder ikke hadde et personlig forhold til omsetning og avkastning på investeringer, men heller ser på jobben som en trapp i en karrierestige, og man ser også dette på de som jobbet i bedriften.

CorrOcean var en stor bedrift og hadde hatt flere ledere på kort tid. Den nye daglige lederen ble den fjerde på tre år og på denne måten var bedriften noe endringsvant, selv om da dette var en revolusjonerende endring. Dimensjonene de valgte å endre seg på har jeg valgt å kategorisere som reorientering. Dette begrunner jeg med at de enda ikke hadde gått i underskudd, men forventningene til bedriften var på et nivå der det trengtes drastiske tiltak for å få opp overskuddet, og en omorganisering av bedriften var det som trengtes.

Skubare (Mørkved restaurantdrift AS)

Skubare er en mellomstor bedrift med tre eiere der to er drivere og en investor. Endringen bedriften gikk igjennom er flyttingen og overgangen fra å være få ansatte og være klassifisert som en liten bedrift til å bli en mellomstor bedrift. De gikk fra å være i fryst posisjon i de gamle lokalene til å tinte opp for å greie å starte endringene som måtte gjøres. Deretter er målet for bedriften å stabilisere seg i sin nye posisjon, dermed fryse bedriften fast i markedet. Noe de allerede merker at de er i ferd med å gjøre.

”Folk bruker plassen mye mer, folk går mer ut, folk har et større tilbud, de er blitt mer oppmerksom på sitt eget sted, at det går å bruke plassen til for eksempel barnebursdager, vanlig bursdager, fotball å gå ut og ha det gøy i sitt eget lokalmiljø”

Bedriften fastslo i 2011 at den måtte flytte, klager fra naboer til bedriften og kommunen skapte problemer der de var. På denne måten kan vi se at steg én i de åtte endringsstegene er tatt i bruk.

Gruppen som har ansvar for denne endringen ble naturlig nok de tre eierne og sammen fant de ut hvordan de skulle flytte til nye lokaler, nære det gamle og hvordan dette skulle gjennomføres.

”(...) vi tenkte først at vi skulle ta det step by step, vi turte ikke å gå fullt ut med både konserter og alt vi egentlig hadde. Vi hadde veldig lyst til å kjøre cafe for eksempel men det avventet vi med. Og det skal vi heller ikke ha, vi må ta det etappevis”

Visjonen til bedriften ble utvidet fra å være en bedrift som skulle være et sted beregnet på å være et vorspiel for større steder, til å være et reelt valg for de som ville ut å feste. Samtidig som de fikk mange flere alternativer med selskaper, fotball og catering. Selv om de egentlig tenker mest kortsiktig.

”Men vi som driver har ikke så mange visjoner om fremtiden, vi lever i nuet. Så vi har egentlig mest korte mål.”

Ledelsen kommuniserte denne visjonen igjennom sine verdier og på denne måten ser det ut til at det har vært lettere for de ansatte å relatere seg til de verdier ledelsen vil ha. Selv om endringen skapte skeptikere i starten.

”I begynnelsen var vel de fleste skeptiske, men jeg tror nok de så hva visjonen var og ideen var så ble det greit. Jeg synes de tok det veldig bra.”

For å se at bedriften bevegde seg i riktig retning la ledelsen inn kortsiktige mål som de tok som små seire. Det viktigste målet ble det økonomiske,

”(...) vi hadde en målsetning om å ha fjorten til femten tusen i omsetning per dag”

Grunnen til dette var at de måtte ha flere vakter og bartendere som kostet penger å ansette og lønne. De møtte tidlig målet med rundt ti tusen mer per dag.

Det er fortsatt litt tidlig å analysere om bedriften har konsolidert alle forbedringene bedriften har gjort, men i forhold til endring virker Nystad positiv så lenge det ikke skader konseptet.

”(...) konseptet skal man aldri endre på, man skal endre på ting som man kan tjene penger på men som ikke skader konseptet i seg selv”

Ved å se på de sosiale kontraktene innad i bedriften ble det mest interessant å se på hvordan styredynamikken endret seg i denne perioden med endring. For der de sosiale og fysiske kontraktene til de ansatte forble uendret, endret forholdet mellom de tre lederne seg veldig. De skulle nå inn i et nytt bygg med høyere kostnader, flere arbeidsoppgaver og flere ansatte. Dette skulle vise seg å være vanskeligere enn antatt.

”Når man er tre stykker som sitter i et styre og man ikke klarer å høre på hverandre så blir det feil. For alle tror de selv har rett, så da blir det en intern konflikt. Og når alle skal prøve sin måte i en periode vil det ta litt tid før man finner den løsningen som er best”

Endringen vil jeg kategorisere som en proaktiv revolusjon (kapittel ...) der man ser at man er nødt til å gjøre noe for å unngå å bli stengt. Og at dette må gjøres raskt.

”(...) hvorfor vi måtte flytte og komme med det positive, at vi flyttet fra noe for å gjøre det større og bedre, fra noe som var på tur ned. Ikke på grunn av omsetning men på grunn av andre instanser som naboklager og kommunen”

Offshore Finance AS / Butikkfinans AS

I 2012 bestemte Butikkfinans AS seg for å starte opp et søsterselskap med navnet Offshore Finance AS. De bestemte seg altså for å gå inn i offshore bransjen med det samme tilbudet som de hadde for vanlige næringer. Grunnen til at dette ble interessant var at en kontakt som var tidligere kunde var på vei inn i offshore næringen, og lurte på om det var mulig å få de samme tjenestene innen dette feltet. Det er meget uvanlig at det blir leaset ut utstyr innen offshore næringen og dermed så L-Johansen sitt snitt til å skape en næring for det.

Det ble da først arrangert et møte mellom denne kontakten og L-Johansen der han fikk vite litt om hvilke produkter og i hvilke priskategorier de ville være nødt til å skaffe kapital for. Deretter tok han dette videre for styret for Butikkfinans AS der han fikk blandet respons.

”De spurte jo, hvor hen er fokuset ditt? Eierandel? Vi har jo millionærer som er med i butikkfinans, så det gikk i flere runder rundt dette. De hadde noen styremøter, og slike ting.”

Til slutt møttes de nesten på halvveien og startet opp. Problemet med oppstarten var at all kapital var i Butikkfinans AS, og det meste var bundet. Og med et marked som ikke har som vane å lease eller leie utstyr ble oppstarten alt annet enn enkelt fordi de potensielle kundene hadde enten kapitalen for å ta disse investeringene selv eller tar investeringene på tross for kostnadene.

Kotters teorier om endring er vanskeligere å se på ut i fra størrelsen på denne bedriften, selv om teorien skal passe for alle bedriftsstørrelser. Det ble skapt en form for krise av David Lysø-Johansen, ”denne sektoren trenger oss”, dette ble overveid i styret som da så ut til å være delvis enig med Lysø-Johansen. Videre er det vanskelig å skape en gruppe for endring i en bedrift med totalt tre ansatte, det ble altså opp til den som ville dette mest for å lage visjonen til den nye bedriften. Publikummet for kommunikasjonen til den nye bedriften ble først og fremst styret og de to andre som er ansatt. Dog, dette hadde vært noe som ble gjort over tid. Kortsiktige seire ble ikke planlagt, men feiret da nye investorer og foundere så potensialet i ideene om å gå inn i offshore. Ut i fra hvor bedriften er i dag er det for tidlig å si om endringen om å gå inn i offshore er en god endring eller endring til det verre, men hittil er endringene i ferd med å få røtter i begge selskaper.

Sett opp mot Lewin sin teori om endring er det først og fremst motivasjonen for å tinte tankegangen rundt sin egen bedrift som er noe vi kan ta tak i. For det er kontraktsforholdet mellom L-Johansen og Butikkfinans som har endret seg. Før gjennomslaget for å starte opp et søsterselskap, var L-Johansen ansatt av butikkfinans uten å være deleier i konsept eller bedriften. Ved å starte opp søsterselskap ville han være deleier av nyskapingen, ergo være direkte involvert i forhold som også ville påvirke moderselskapet.

Selve endringen i denne bedriften er å gå fra konseptet sitt til å skape en tilleggs bedrift for å ta for seg andre næringer. I og med at det er kun tre personer som jobber ved bedriften, og at det vil være de samme tre som vil drive søsterbedriften er kommunikasjonen innad i bedriften veldig god. Og selv om bedriften ser for seg å ansette ekstra ansatte vil dette trolig ikke endre seg. Det som skiller denne bedriften i fra en vanlig småbedrift er at ikke alle eierandeler er eid av de som jobber eller har startet opp bedriften. Heller ikke den nye, selv om begge er delvis eid av gründeren av Butikkfinans og gründeren av Offshore Finance David Lysø-Johansen.

I teorikapittelet så jeg på forskjellene mellom store og små bedrifter. Og jeg skal se hvordan Butikkfinans/Offshore Finance som er en liten bedrift (tre ansatte) kan settes opp i mot dette.

Som skrevet over er driverne også delvis eiere, dog det er flere andre investorer i bedriftene som er stakeholders. Dette vil si at det styres ikke etter at man selv skal ha arbeid og penger nok til smør på brødskiven, men heller ut i fra at man skal tjene penger til investorer. På denne måten blir Butikkfinans og Offshore Finance et unntak fra teorien.

Når det kommer til markedsrett er det også noen forskjeller. Da Butikkfinans startet opp for syv år siden var det veldig få aktører på dette markedet. Dette ville si at markedet var ikke mettet og det ble enklere for nye aktører slik som Butikkfinans å skaffe seg markedsandeler. De er fortsatt ikke størst innen sektoren Butikkfinans driver, men de nærmer seg. Det er kun Nordea og DNB som nå er større enn Butikkfinans innen denne typen leasing. Det de fortsatt sliter med er markedsføringen sin, og de er ikke store nok til å være en merkevare. Dette speiler også over i strategiene deres.

Strategiene til små bedrifter er ofte det å være fleksible, noe Butikkfinans må være når de finner ut at de vil gå inn i en ny sektor med et nytt selskap. Det som skiller dette fra denne delen fra teorikapittelet er byråkratiet rundt det hele. Der små bedrifter ofte gjør raske beslutninger i forhold til strategiene sine, er L-Johansen og Co mer nøye i beslutningsfasen sin. Fra forslag til oppstart av dette prosjektet tok det nesten fem måneder. På denne tiden kunne i teorien et annet selskap ha åpnet opp denne sektoren, og startet med kundemøter.

Det som er enkelt å se på i forhold til Butikkfinans er Ansoffs vekstmatrise. Bedriften ønsket å starte opp i et nytt marked og med nye produkter. De velger altså en differensiert strategi. Det spesielle er at de startet opp en ny bedrift kontra å utvide eksisterende bedrift, dette er fordi de som jobber i Butikkfinans ikke har noen med spesialitet innenfor olje og gass-industrien. Det som skjer er at bedriftens investorer er de som endrer strategi, fra å være i et marked med et eksisterende produkt, til å være i flere markeder med flere produkter. Uten å ofre det eksisterende firmaet, og på denne måten unngår de risiko ved konkurs i begge samtidig. Hvis det nye produktet (Offshore Finance) ikke går som planlagt vil det etter en tid gå konkurs, uten at dette vil ha innvirkning på primærproduktet (Butikkfinans), og motsatt.

Oppsummering

Som en avslutning av analysen har jeg utarbeidet en tabell som viser til de funn jeg har gjort.

Tabell 4

	Butikkfinans	Sku Bare	CorrOcean
Størrelse	Liten	Mellomstor	Stor
Type endring	Intraprenørskap	Ekspandering	Reorganisering
Endring i forhold til Lewin (tine, endre, fryse)	Gikk igjennom prosessene med tining, endring og frysing	Gikk igjennom prosessene med tining, endring og er i ferd med å fryse.	Gikk igjennom prosessene med tining, endring og frysing.
Endring i forhold til Kotter: <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Fastslå en form for "krise"</i> 2. <i>Sette sammen en gruppe, ansvarlig for ny retning</i> 3. <i>Lage en visjon</i> 4. <i>Kommunisere denne visjonen</i> 5. <i>Gi ansatte muligheten til å ta ansvar</i> 6. <i>Planlegge og lage kortsiktige seire.</i> 7. <i>Konsolidere forbedringer og produsere endring</i> 8. <i>Institusjonalisere de nye endringene</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Krisen ble skapt for å komme inn i et nytt marked 2. Ingen gruppe ansvarlig for endringen 3. Skapte en visjon for det nye søsterselskapet 4. Kommuniserte denne til styret for å få godkjenning 5. Ikke nok ansatte til at dette steget ble brukt. 6. Ble ikke brukt 7. Søsterselskapet er startet. 8. Er i ferd med å etablere seg i ønsket bransje. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. En sterk krise skapt av ytre instanser som var veldig tydelig. 2. Gruppe av eiere og drivere som ble ansvarlig for endringen. 3. Ingen nedskrevne visjoner, men tydelig på hva de ville. 4. Kommuniserte igjennom møter med ansatte og tydelige verdier. 5. Hørte på hva de ansatte sa, men liten mulighet for ansatte å ta ansvar. 6. Satte opp kortsikte mål, uten å 	<ol style="list-style-type: none"> 1. En krise fastslått av styret som gikk på omsetning. 2. Gruppe av "nye" ledere som ble ledet av den nye daglige lederen. 3. Ingen ny visjon, men nye visjoner for hver enkelt avdeling ble laget. 4. Kommuniserte endringen igjennom møte med alle ansatte og møter innad i de nye avdelingene. 5. Ga muligheten for ansatte til å ta ansvar.

		<p>synliggjøre disse nevneverdig.</p> <p>7. Er i ferd med å konsolidere forbedringer og er i stadig endring.</p> <p>8. For tidlig å si noe om da endringsprosessen enda ikke er avsluttet.</p>	<p>6. Ble ikke brukt.</p> <p>7. Konsoliderte forbedringene, var ikke interessert i mer endring.</p> <p>8. De nye rutinene ble adoptert og de gamle glemte.</p>
Revolusjon eller evolusjon	Evolusjon	Revolusjon	Revolusjon
Proaktiv eller Reaktiv	Proaktiv	Proaktiv	Reaktiv
Motstand	Noe motstand i styret, ingen fra ansatte	Ingen motstand innad i styret, noen skeptiske ansatte	Ingen motstand innad i styret, noe motstand fra ansatte.
Tiltak mot motstand	Stå på sitt, være fleksibel i forhold til personlige ønsker	Være tydelig på visjon og verdier	Involvere de ansatte aktivt
Brudd på de sosiale kontraktene	Reforhandlet sin posisjon i bedriften	Usikkerhet og uenighet	Ansatte som følte ubehag ved den nye bedriftsformen.
Bedriften i forhold til teori på størrelse	Mye ulikt	Noe likt, noe ulikt	Likt

Konklusjoner

Ved å bruke tabellen jeg skapte i analysekapittelet kan jeg svare på spørsmålet, hva er forskjellene mellom prosessene ved å endre en liten/relativt ny bedrift kontra å endre en stor/etablert bedrift? Jeg vil starte med å vise hvordan de små og store bedriftene bruker Kotter og Lewin som ubevist mal for en suksessfull endring. For ingen av bedriftene jeg har intervjuet har brukt en endringsmal. Deretter vil jeg se på om det har vært noe avvik fra teori og se på hva de er.

Det første jeg så var at alle tre bedriftene hadde en motivasjon for endring. De tre bedriftene ønsket større overskudd, men der styret i CorrOcean valgte å innsette en ny daglig leder, så var det en ansatt som så til et nytt marked og tok dette til styret i Butikkfinans. Sku Bare fikk ytre motivasjon i tillegg til indre motivasjon for å gjennomføre endringer, der den viktigste ytre motivasjonsfaktoren var kommunen. De tre bedriftene kan sees på som fryst før dette tidspunktet og måtte dermed "tines" (Lewin). Etter tiningen startet de alle med endringene. Endringene til CorrOcean fulgte stegene til Kotter nesten til punkt å prikke, det var mye som ble gjort "rett" i forhold til hvordan endringene skulle foregå og hva som ble gjort først og sist. I Butikkfinans var det mer ønsket av en ansatt som så en mulighet for endring som ble hovedårsaken til endringen. Endringen kunne fortsatt bli sett i lys av Kotter, ved å legge litt godvilje i analysen. Sku Bare fulgte også Kotter til en viss grad og er nok den bedriften som hadde den største "krisen" for å motivere til endring. Det var også den eneste av de tre som hadde lagt inn kortsiktige seire for å se fremgang, selv om dette ikke var noe som ble lagt mer vekt på.

På beskrivelsene av små og store bedrifter i teorikapittelet så jeg på ulike ”roller” man får i forhold til størrelsen på bedriften. Ved dette vil jeg si at den største og den nest største bedriften, CorrOcean og Sku Bare, var de som levde mest opp til teorien. Ved å ha eksterne eiere, flere ansatte, mer karrieresøkende arbeidsstyrke ble CorrOcean et praktkeksemplar på det å være en stor bedrift. Sku Bare har både eiere som er drivere og en ekstern investor dermed er det naturlig å ha litt av begge verdener. Når det kommer til Butikkfinans/Offshore Finance var det ikke helt etter teorien. Eksterne stakeholders, mer kapital i omløp og fokus på dividende var det som skilte dem fra teorien. Mens rask informasjonsflyt, direkte beskjeder og flat ledelsesstruktur var som forventet.

I spørsmålet om det hadde vært noen brudd på psykologiske kontrakter så er det tydelig at Butikkfinans/Offshore Finance har hatt minst ett kontraktbrudd. Lysø-Johansen er den som tydeligst har brutt ut i fra sin stilling som ansatt og reforhandlet denne til å bli medeier i det nye søsterselskapet. Det var tydelig at styret følte at en ansatt hadde brutt den psykologiske kontrakten fordi det tok flere runder før styret godkjente oppstarten av Offshore Finance AS. Sku Bare hadde konflikter i styret og ledelsen angående endringene og rollene til hver enkelt og på denne måten oppfylte ikke forventningen de hadde til hverandre. CorrOcean hadde ansatte som følte at den nye måten å gjøre ting på og at det ble generelt store endringer ble brudd på sine psykologiske kontrakter i forhold til ledelsen.

Preposisjoner

I starten av denne oppgaven utledet jeg seks postulater. Jeg skal nå se på hvordan jeg ville endret disse ved videre forskning.

Jeg antar at en stor bedrift har tilgang til ressursene som er nødvendig for å gjennomføre en endring, men vil ha vanskelig for å få gjennomslag for disse endringene på grunn av manglende motivasjon blant ansatte for endringene.

En stor bedrift bør ha tilgang til ressursene som er nødvendig for å gjennomføre en endring, og med god ledelse vil motivasjonen for endring blant ansatte være positiv.

Jeg antar at en liten bedrift vil ha både motivasjon og stor gjennomføringskraft blant ledelsen ved behov for endring, men vil mangle ressurser til å få dette gjennomført.

En liten bedrift kan ha både motivasjon og ressursene til å gjennomføre ønsket endringer, men for store endringer kan bli vanskelig å få gjennomslag for.

Jeg antar at en mellomstor bedrift vil være i perfekt posisjon for å gjennomføre endringer, på grunn av tilgang til ressurser og endringsvillighet blant de ansatte.

En mellomstor bedrift kan ha tilgang til ønskede ressurser og kan ha ønsket endringsvillighet blant de ansatte.

Jeg antar at motstand blant ansatte vil være lavere i små og mellomstore bedrifter og være større i store bedrifter.

Motstand blant ansatte kan direkte relateres opp mot respekten fra ansatte opp i mot ledelsen, og motstand vil være mer fremtredende i større bedrifter.

Jeg antar at eiere er også drivere i små bedrifter.

Eiere kan være drivere i små bedrifter eller man kan ha eksterne eiere og investorer.

Jeg antar at eiere er investorer i store bedrifter.

I store bedrifter er det ofte eksterne eiere og investorer som eier bedriften, med en tilsatt daglig leder.

Forslag til videre forskning

I denne oppgaven har det kommet frem hvordan endring kan gjennomføres og hvilke utfordringer endring byr på. Jeg har sett på hvordan tre bedrifter i tre ulike bransjer har endret seg igjennom å se på endringsteori og psykologien bak motstand.

Jeg anbefaler å se på de sosiale kontraktene ved endring, for å finne ut hvordan man kan best optimalisere forhold i og rundt bedriften. Jeg vil også anbefale å se på hvordan ledere kan være delaktig i å endre holdninger blant de ansatte.

Kilder

Lewis K.L (2011) Organizational change, creating change through strategic communication, West Sussex, United Kingdom: Wiley – Blackwell: 36-40

Kotter J.P (1996) Leading change, USA, Harvard Business Press: 33-145

Jones, G.R (2004) Organizational theory: design and change, Fourth edition, Prentice Hall 301-331

Bruke W.W, Ake D.G, Paine J.W (2009) Organization change: A Comprehensive Reader, USA, John Wiley and Sons, Jossey Bass: 76-79

Johannessen A ,Christoffersen A, Tuft P.A (2004) Forskningsmetode- for økonomisk-administrative fag, 3.utgave, Oslo, Abstrakt Forlag

Schein, E H (1980) Organizational psychology, 3rd Edition Prentice Hall: 33

Jakobsen D I og Thorsvik J (2007) Hvordan organisasjoner fungerer, 3 utgave, Fagbokforlaget, 350-375

Dess G G og Lumpkin G. T (2005) The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship, The academy of management executive (1993-2005), Vol. 19, No 1 (Feb., 2005), Published by academy of management. URL: [Http://www.jstor.org/stable/4166159](http://www.jstor.org/stable/4166159) pp. 147-156

Levasseur R E (2001) People Skills: Change Management Tools: Lewin's Change Model, Interfaces July/August 2001 vol.31 no.4

Internett kilder

Regjeringen (1995)

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/nouer/1995/nou-1995-16/5/2/1.html?id=336716>

Nedlastet 24/01-2013

Dennis Goin (2011), co-founder of Kotter International and Executive Engagement Leader.

June 23,

<http://www.youtube.com/watch?v=Qw8WSMIYFHA>

Nedlastet 12/03-2013

Kotter J P (2008)

http://www.youtube.com/watch?v=zD8xKv2ur_s

Nedlastet 14/02-2013

Vedlegg

Intervjuguide

Innledning: Fortell litt om deg selv og hvorfor du synes endringsledelse og endringsprosesser er spennende. Målet med intervjuene er å få en avslappet samtale.

Viktige førstespørsmål

- Hva heter du?
- Hvilken stilling har du i bedriften?
- Hvilken utdanning har du tatt?
- Er det greit at jeg tar opp denne samtalen?
- Ønsker du å være anonym?
- Ønsker bedriften å anonymiseres ?

Spørsmål opp i mot teori

- Hvilken endring har bedriften du jobber/eier vært igjennom?
- Oppfølgingsspørsmål?
- Hvilke strategier ble brukt for å gjennomføre denne endringen?
- Oppfølgingsspørsmål?
- Hvor mange ansatte har bedriften?
- Oppfølgingsspørsmål om hvor mange i lederstilling
- Hvordan foregikk endringsprosessen?
- Få samtale rundt prosessen.
- Spør om kortsiktige mål vs langsiktige mål
- Spør (hvis ikke besvart tidligere) om hvor lang tid denne prosessen tok
- Møtte bedriften motstand fra ansatte?
- Hvis ja, hvordan ble dette håndtert?
- Hvis nei, hva gjorde dere for å unngå dette?
- Var det motstand innad i ledelsen?
- Oppfølgingsspørsmål?
- Ble visjonen endret?
- Oppfølgingsspørsmål?

-Var endringen en suksess?

-Hvis ja, hvordan blir dette målt?

-Hvis nei, hva ville du gjort annerledes?

Avslutt med å takke for intervjuet og spørre om de vil se transkriberingen før innlevering.