

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE361E, Studium: MBA Helgeland

Navn på kandidater: Remi Nilsskog, Sveinung Krutå og Torbjørn Hamran

---

Hvordan foregår endringsprosesser i kunnskapsbedrifter?

---

Dato: 2016-05-20

Totalt antall sider: 110

## ABSTRACT

This thesis is a study seeking to gain insight in how knowledge-intensive firms accomplish change processes. With as starting point in change management research, we have found descriptions of how change processes calls for different approaches in management. In order to gain knowledge on how such processes are being executed, we have studied small and medium sized knowledge-intensive firms which in our opinion represents several interesting aspects. Our selection of firms enabled us to see four different backgrounds for change, carried out in four different ways. We wanted to see how such change processes are executed and what the process does to the firm when the process is finish.

Through analysis we have found what factors initiated the processes, and how this affected the implementation of the process. Strategic analyses yields control on threats and opportunities, and is essential for being able to recognise the need for change in a proactive way. Further more, communication and information clarifying the need for the process is vital. We also find it it important to include the organisation in an early phase, in order to reduce uncertainty, and thereby avoiding resistance. If the employees have good experiences from a change process, this can be a catalyst for enhancing the change capacity of the organisation.

This work have also given us new understanding of the theoretical perspectives of classic and contemporary change management theory. Our discoveries show there is no contradiction between the phases *unfreeze*, *move* and *refreeze* and continual improvement. If the change is of a pervasive and strategic order, a splitting into phases still is in its place. Contemporary theory is more like a next level of understanding, where the organisation reaches a state of continuous improvement after a change process.

## FORORD

I et av forarbeidene til masteroppgaven, hvor vi studerte implementering av *Lean* i egen bedrift - programvarefirmaet Cerum, observerte vi at den rigide faseinndelingen som den klassiske endringsledelsesteorien opererer med ikke var så absolutt som det fremholdes. Mens vi jobbet med det som i *Lean*-terminologien kalles *sløsing*, “klikket” det på plass i hodene våre hvilke tiltak som trengtes for å øke effektiviteten. Noen av disse tiltakene var av en såpass udramatisk karakter at vi mente det ville være for galt å unnlate å teste dem. Vi jobbet mye med informasjon om hvorfor vi skulle gjøre endringer og vi skapte en visjon om hvilke fordeler dette skulle gi for arbeidshverdagen og for effektiviteten. I henhold til planen vår var vi fremdels i *unfreeze*-fasen da vi observerte at organisasjonen begynte å endre atferd: Kunder, supportpersonell og selgere ble dratt inn i utviklingsprosessen. Påbegynte oppgaver ble dratt gjennom hele løypa istedenfor å bli liggende halvferdig. Heller enn å korrigere feil korrigerer man grunnen til at feilen oppsto.

Inspirert av dette ønsket vi å undersøke om hvordan endringsprosesser foregikk i andre kunnskapsbedrifter. Etterhvert som vi utvidet vårt teoretiske fundament ble vi klar over at våre erfaringer og funn så ut til å stemme bedre med kontemporær teori, som sier at endringsprosesser i kunnskapsbedrifter later til å foregå ved at bedriften er i en tilstand der det kontinuerlig jaktes på forbedringer. “Kartet” så altså sann sett ut til å stemme 100%, og dermed var det bare å sjekke om terrenget stemte med kartet ...

Vi ønsker å takke våre informanter som lånte oss en time av sine liv: Per Laurits Pedersen, Tom Stian Andersen, Elisabeth Olsen, Rudi Arntsen, Hans A. Rykkeli, Cathrine Østby, Steinar Østerdal og Marius Rydland. Arve Ulriksen ved Mo Industripart tok seg også tid til å prate med oss. Torbjørn Netland får æren av å ha vært kimen til inspirasjonen for denne oppgaven, med sin undervisning og Lego-bygging i faget Supply Chain Management.

Mo i Rana, 20.05.2016

Remi Nilsskog

Sveinung Krutå

Torbjørn Hamran

## SAMMENDRAG

Denne masteroppgaven er en studie som søker å oppnå innsikt i hvordan kunnskapsbedrifter gjennomfører endringsprosesser. Vi har tatt utgangspunkt i forskning innenfor endringsledelse og funnet beskrivelser av hvordan ulike endringsprosesser fordrer ulike metoder innen ledelsesfaget. For å skaffe mer kunnskap om hvordan slike prosesser gjennomføres, har vi valgt å studere små og mellomstore kunnskapsbedrifter vi mener representerer flere ulike interessante aspekter. Vårt utvalg av bedrifter ga oss mulighet til å se fire forskjellige utgangspunkt for endringer, gjennomført på fire ulike måter. Vi ønsket å finne ut hvordan slike effektiviseringsprosesser foregår, og hva prosessen gjør med bedriften etterpå.

Gjennom analysen har vi funnet hvilke faktorer som igangsatte endringene, og hvordan disse påvirket gjennomføringen. Strategisk analyse gir kontroll over trusler og muligheter, og er nødvendig for å avdekke behovet for endringer proaktivt. Videre viser funnene at kommunikasjon og informasjon som tydeliggjør behovet for endringen er essensielt. Vi finner også at det er viktig å inkludere organisasjonen tidlig i endringsprosessen for å unngå usikkerhet, og på den måten unngå motstand. Får de ansatte positive erfaringer fra en endringsprosess, kan det synes som om dette bidrar til å øke organisasjonens endringskapasitet.

Arbeidet har også gitt oss en ny forståelse av de teoretiske perspektivene som ligger i klassisk og moderne endringsteori. Våre funn viser at det ikke er noen motsetning mellom faseinndelingene *unfreeze*, *move* og *refreeze*, og kontinuerlig forbedring. Er endringen av gjennomgripende og strategisk karakter er det tydelig at gjennomføring i faser fortsatt har sin berettigelse. Moderne teori er mer å forstå som et slags neste nivå, hvor organisasjonen går over i en tilstand med kontinuerlig forbedring etter en endringsprosess.

# INNHOLDSFORTEGNELSE

<a href="#"><u>ABSTRACT</u></a>	1
<a href="#"><u>FORORD</u></a>	2
<a href="#"><u>SAMMENDRAG</u></a>	3
<a href="#"><u>INNHOLDSFORTEGNELSE</u></a>	4
<a href="#"><u>TABELLOVERSIKT</u></a>	7
<a href="#"><u>FIGUROVERSIKT</u></a>	7
<a href="#"><u>VEDLEGGSOVERSIKT</u></a>	10
<a href="#"><u>1 INNLEDNING</u></a>	11
<a href="#"><u>1.1 Bakgrunn og formål</u></a>	11
<a href="#"><u>1.2 Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål</u></a>	12
<a href="#"><u>1.3 Avgrensning og begrepsavklaring</u></a>	12
<a href="#"><u>Endringsprosess</u></a>	12
<a href="#"><u>Endringskapasitet</u></a>	13
<a href="#"><u>Agile</u></a>	13
<a href="#"><u>Kunnskapsbedrift</u></a>	13
<a href="#"><u>1.4 Kort presentasjon av case-bedriftene</u></a>	14
<a href="#"><u>1.5 Oppbygging av oppgaven</u></a>	14
<a href="#"><u>2 TEORI</u></a>	16
<a href="#"><u>2.1 Endringsdimensjoner og strategisk analyse</u></a>	18
<a href="#"><u>2.2 Endringsledelse og endringsstrategi</u></a>	22
<a href="#"><u>2.3 Kontinuerlig forbedring og endringskapasitet</u></a>	33
<a href="#"><u>2.4 Rammeverk for analyse</u></a>	37
<a href="#"><u>3 METODISK VALG</u></a>	40
<a href="#"><u>3.1 Motivasjon</u></a>	40
<a href="#"><u>3.2 Forskningsstrategi</u></a>	41

<a href="#"><u>3.3 Bakgrunn for vårt utvalg</u></a>	45
<a href="#"><u>3.4 Presentasjon av utvalg</u></a>	46
<a href="#"><u>Ytteren Legesenter</u></a>	46
<a href="#"><u>OpusCapita avdeling Mo i Rana</u></a>	46
<a href="#"><u>Standard Norge</u></a>	47
<a href="#"><u>iTet</u></a>	48
<a href="#"><u>Oversikt bedrifter og informanter</u></a>	48
<a href="#"><u>3.5 Datainnsamling</u></a>	48
<a href="#"><u>Intervjuguide</u></a>	49
<a href="#"><u>Gjennomføring av intervju</u></a>	50
<a href="#"><u>3.6 Analyse av data</u></a>	50
<a href="#"><u>3.7 Evaluering av datamateriale</u></a>	55
<a href="#"><u>3.8 Kritisk diskusjon av metode</u></a>	56
<a href="#"><u>4 EMPIRISKE FUNN</u></a>	57
<a href="#"><u>4.1 Ytteren Legesenter</u></a>	57
<a href="#"><u>Aktuelle endringsprosesser</u></a>	57
<a href="#"><u>Katalysator</u></a>	58
<a href="#"><u>Drivkrefter og motkrefter</u></a>	58
<a href="#"><u>Prosesser og faser</u></a>	59
<a href="#"><u>4.2 OpusCapita avd. Mo i Rana</u></a>	60
<a href="#"><u>Aktuelle endringsprosesser</u></a>	61
<a href="#"><u>Katalysatorer</u></a>	61
<a href="#"><u>Drivkrefter og motkrefter</u></a>	62
<a href="#"><u>Faser og prosesser</u></a>	63
<a href="#"><u>4.3 Standard Norge</u></a>	63
<a href="#"><u>Aktuelle endringsprosesser</u></a>	64
<a href="#"><u>Katalysator</u></a>	64

<a href="#"><u>Drivkrefter og motkrefter</u></a>	65
<a href="#"><u>Prosesser og faser</u></a>	66
<a href="#"><u>4.4 iTet avd. Mo i Rana</u></a>	67
<a href="#"><u>Aktuelle endringsprosesser</u></a>	67
<a href="#"><u>Katalysator</u></a>	67
<a href="#"><u>Drivkrefter og motkrefter</u></a>	68
<a href="#"><u>Prosesser og faser</u></a>	69
<a href="#"><u>4.5 Oppsummering av empiri fra informantene</u></a>	69
<a href="#"><u>5 ANALYSE</u></a>	71
<a href="#"><u>5.1 Hvilke faktorer utløste endringsprosessen?</u></a>	71
<a href="#"><u>5.2 Kraftfeltmodellen</u></a>	81
<a href="#"><u>5.3 The new beginning - Refreeze eller kaizen?</u></a>	94
<a href="#"><u>6 KONKLUSJON</u></a>	99
<a href="#"><u>7 REFERANSELISTE</u></a>	101
<a href="#"><u>7.1 Bøker</u></a>	101
<a href="#"><u>7.2 Artikler</u></a>	102
<a href="#"><u>7.3 Internett</u></a>	103

## TABELLOVERSIKT

Tabell 1: Våre case-bedrifter og informanter	48
Tabell 2: Kategorimatrise	53
Tabell 3: Uavhengige variabler	54
Tabell 4: Oppsummering av empiri	70
Tabell 5: iTets klassifisering i henhold til Nadler Tushman	72
Tabell 6: Standard Norges klassifisering i henhold til Nadler & Tushman	74
Tabell 7: Ytteren Legesenters klassifisering i henhold til Nadler & Tushman	76
Tabell 8: OpusCapitas klassifisering i henhold til Nadler & Tushman	78
Tabell 9: Oppsummert klassifisering i henhold til Nadler & Tushman	80



## FIGUROVERSIKT

Figur 1: Teoretisk grunnlag i endringsprosessen	16
Figur 2: Teoretisk fundament for forskningsspørsmål 1	18
Figur 3: Endringstyper (Nadler og Tushman, 1990)	19
Figur 4: Strategisk analyse	21
Figur 5: Teoretisk fundament for forskningsspørsmål 2	22
Figur 6: Klassisk faseinndeling av endringsprosess	23
Figur 7: Kraftfeltet	24
Figur 8: Kraftfeltet satt inn i klassisk faseinndeling	25
Figur 9: Faseinndeling i henhold til Bridges (2009)	27
Figur 10: Lewin, Kotter og Bridges sammenholdt	28
Figur 11: Sineks golden circle	30
Figur 12: Push/pull-ledelse	31
Figur 13: single- og double loop learning	33
Figur 14: Teoretisk fundament for forskningsspørsmål 3	34
Figur 15: Faser som tidslinje eller loop	37
Figur 16: Våre forskningsspørsmål opp mot prosessfasene	38
Figur 17: Katalysatorer - tema i forskningsspørsmål 1	71
Figur 18: iTet ifølge vår strategiske analyse	73
Figur 19: Standard Norge ifølge vår strategiske analyse	75
Figur 20: Ytteren Legesenter ifølge vår strategiske analyse	77
Figur 21: OpusCapita ifølge vår strategiske analyse	79
Figur 22: Kraftfeltet - tema i forskningsspørsmål 2	81
Figur 23: iTets kraftfelt	82
Figur 24: OpusCapitas kraftfelt	83
Figur 25: Oppsummering av Ytterens Legesenters driv- og motkrefter	85
Figur 26: iTets dyttestategi	87
Figur 27: Oppsummering av iTets driv- og motkrefter	88
Figur 28: Standard Norges kraftfelt	89
Figur 29: Oppsummering av Standard Norges driv- og motkrefter	91
Figur 30: OpusCapitas kraftfelt	92

Figur 31: Oppsummering av OpusCapitas driv- og motkrefter	93
Figur 32: Refreeze eller kaizen - tema i forskningsspørsmål 3	94
Figur 33: Lineær eller kontinuerlig?	98

## VEDLEGGSOVERSIKT

Vedlegg 1: Intervjuguide, ledelse

Vedlegg 2: Intervjuguide, ansattrepresentant

# 1 INNLEDNING

## 1.1 Bakgrunn og formål

Denne masteroppgaven tar for seg endringsprosesser i små kunnskapsbedrifter i Norge. Mer spesifikt har vi sett på hva som fører til endringsbeslutningen, hvordan endringen gjennomføres og hva endringsprosessen gjør med bedriften når den er gjennomført.

Å lykkes med endring krever godt lederskap. Behovet for endringsledelse i en verden som stadig er i endring, er i dag “common knowledge”. Når ulike deler av omgivelsene er i endring stiller dette krav til organisasjonens måte å jobbe på. Endringsledelse er utfordrende og vanskelig, og det er et faktum at mange forsøk på endringer feiler (Hennestad, 2009). Behovet for endring skjer enten på grunnlag av strategisk analyse der bedriften bestemmer seg for å handle proaktivt, eller som en reaksjon på endringer som må håndteres der og da (Nadler og Tushman, 1990). I den klassiske litteraturen om endringsledelse snakkes det om at en prosess må ha definerte faser. Moderne litteratur, derimot, snakker om endringer som en kontinuerlig tilstand. For å oppnå dette må det være tilstede en bedriftskultur der man ikke nøyer seg med å rette feil, men også søker å forhindre at lignende feil oppstår på nytt.

Når endringer gjennomføres påvirkes de av krefter som driver endringen og krefter som bremser endringen. Når endringsprosessen er i havn er spørsmålet om bedriften slår seg til ro med dette, eller om en vellykket endring gjør noe med kulturen og inspirerer til å jakte på ytterligere forbedringer. Grunnen til at vi synes dette er spennende er at vi i to forarbeider til denne masteroppgaven undersøkte og tildels implementerte endringsprosesser i egen bedrift. Vi fant at disse kunne forløpe langt enklere enn det vi hadde fått forståelsen av gjennom teori, og vi ønsket derfor å se om det samme kunne være tilfelle også i andre kunnskapsbedrifter.

Vi håper at arbeidet skal kunne bidra til økt forståelse om hvordan endringsprosesser innenfor vår avgrensning faktisk foregår. Innsikten og erfaringene med arbeidet ønsker vi å ta med oss inn i egen bedrift.

## 1.2 Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål

Med våre to forarbeid som bakteppe ønsker vi i dette arbeidet å skape innsikt i erfaringer andre ledere og ansatte har med endringsprosesser. Dette har ledet frem til følgende formulering av hovedproblemstilling og tilhørende forskningsspørsmål:

**Hvordan foregår endringsprosesser i kunnskapsbedrifter?**

Forskningsspørsmål:

1. Hvilke faktorer utløste endringsprosessen?
2. Hvilke krefter påvirker gjennomføringen av endringsprosessene?
3. Hva skjer når målet med endringen er oppnådd?

## 1.3 Avgrensning og begrepsavklaring

Mye av eksisterende forskning på organisasjonsendring og effektiviseringsprosesser tar for seg store internasjonale bedrifter og konsern. Vi fokuserer derimot på små kunnskapsbedrifter i Norge for å skaffe kunnskap fra bedriftskulturer som er mer sammenlignbar med vår egen virkelighet.

### Endringsprosess

I dette arbeidet benyttes begrepet for å beskrive prosessen en bedrift gjennomgår for å implementere planlagte tiltak i sin verdikjede. Tiltakene det her snakkes om er enten å restrukturere arbeidsprosesser for at bedriften skal kunne bedre sin yteevne, eller

endringsprosesser som innebærer å endre strategisk retning. Det finnes endringer i organisasjoner som ikke er planlagte, men disse behandles ikke i dette arbeidet.

## Endringskapasitet

Litteraturen opererer med flere begrep som berører tema om en bedrifts evne og vilje til endring. Vi har valgt å benytte begrepet *endringskapasitet*. Begrepet sammenfatter de viktigste aspektene som ligger i *endringkunnskap*, *endringsmakt*, *endringsmotivasjon*, *endringskompetanse* og *endringskultur*. Meyer og Stensaker definerer *endringskapasitet* slik (2012):

*“En organisasjons kapasitet til å ivareta daglig drift samtidig som den gjennomfører store, hyppige endringer på en slik måte at lønnsomhet sikres på lang sikt. Endringskapasiteten påvirkes av lederes mobilisering og gjennomføring av endring, måten ansatte reagerer og responderer på og hvilke strukturer og rutiner organisasjonen har for endring”*

## Agile

*Agile* beskriver et moderne tankesett innenfor programvareutvikling, der det fokuseres på smidighet og effektivitet. Begrepet brukes i denne sammenheng som en samlebetegnelse på verktøy/metoder der det fokuseres på slike prinsipper. Lean kan sies å være et slikt *agile* tankesett.

## Kunnskapsbedrift

www.abelia.no definerer kunnskapsbedrift som:

*“en virksomhet der verdiskapingen primært er knyttet til medarbeidernes kunnskap og immaterielle verdier. Kunnskapsbedrifter leverer ofte intet standardprodukt, selv om det kan ha standard innpakning. Bedriftene kjennetegnes av personlig preg på produktkvalitet, flate strukturer, åpenhet, og høy endringstakt. Motivasjon, faglige utfordringer og kunnskapsforvaltning står sentralt.”*

Våre case-bedrifter faller etter vår mening inn under denne definisjonen.

## 1.4 Kort presentasjon av case-bedriftene

Ytteren Legesenter er et privat legesenter med 5 leger og 5 helsesekretærer. Det som gjorde at vi tok kontakt med dem var at de hadde gjennomført en endring som har medført fullstendig eliminasjon av timebestilling på senteret. Ordningen har de kalt *time på dagen*.

OpusCapita avdeling Mo i Rana har 33 ansatte. Deres primære forretningsidé er å håndtere inngående papirfakturaer og andre fysiske dokumenter i bedriftsmarkedet, ved å digitalisere og behandle disse dokumentene. Avdelingen på Mo har et marked så lenge bedrifter fortsetter å sende hverandre papirfakturaer, men utviklingen mot elektronisk fakturering er iferd med å innhente dette markedet. Hvordan de håndterer sine endringsprosesser med dette som bakteppe er det som gjør bedriften interessant for oss.

Standard Norge er en privat og uavhengig medlemsorganisasjon som utvikler og fastsetter standarder og standardprodukter. De er lokalisert i Oslo og har 75 ansatte. Det som gjør bedriften relevant for oss er at de innført såkalt *agile* utviklingsmetoder i sin IT-avdeling, noe som ligger nært opptil oppgaveskrivernes egen hverdag og inspirasjon for oppgaven.

iTet drifter og tilrettelegger IT-løsninger for bedriftsmarkedet, og består av 8 avdelinger i Norge, med tilsammen 130 ansatte. Hver enkelt avdelingen har til nå primært håndtert installert programvare for lokale kunder. Det som gjør bedriften spennende for oss er at de nå er i en situasjon der de er nødt å ta grep for å flytte seg over i en verden der installert programvare erstattes av *sky*-tjenester, og fysisk nærhet til kunder får redusert betydning.

## 1.5 Oppbygging av oppgaven

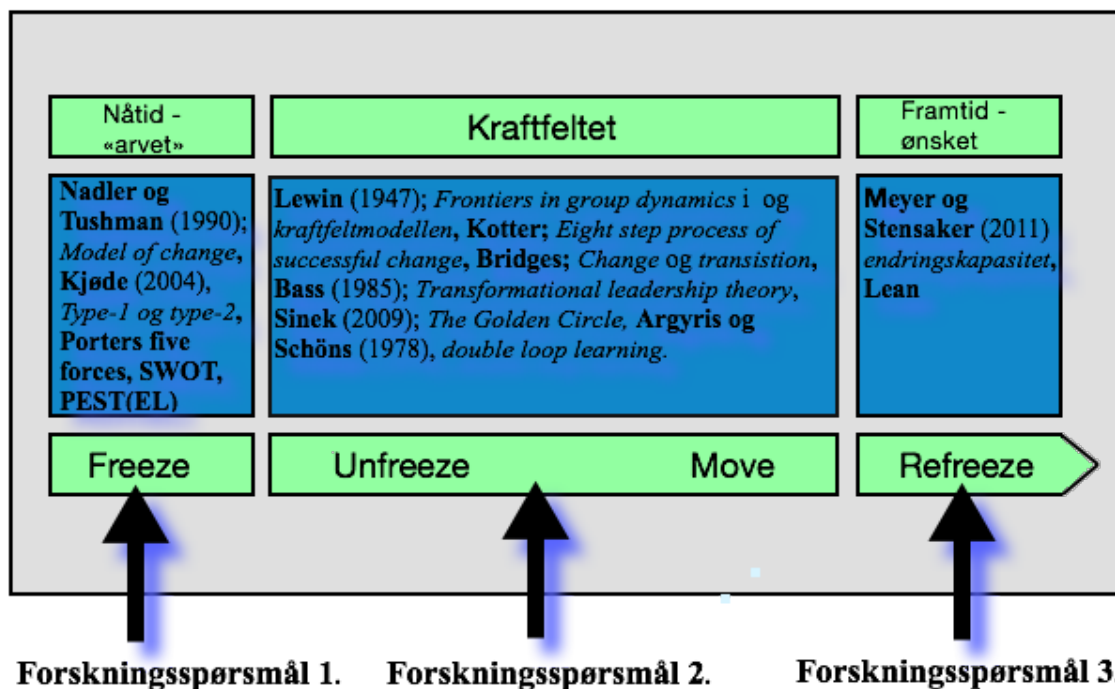
Vi starter herfra med å presentere vår teori i som omhandler gjennomføring av endringsprosesser, og som danner grunnlaget for å besvare vår problemstilling. Vi vil avslutte kapitlet med å presentere et rammeverk for analysen. Neste kapittel omhandler våre metodiske valg, der vi beskriver hvordan vi har generert våre data og hvilket design vi har valgt. Kapitlet avsluttes med en kritisk gjennomgang av metoden. Deretter presenterer vi vår empiri, case for case. I analysekapitlet behandler vi våre tre forskningsspørsmål, før vi i konklusjonen oppsummerer det vi mener er de viktigste betraktningene og aspektene ved hovedproblemstillingen. Avslutningsvis vil vi utlede vår egen nye forståelse av det teoretiske bildet basert på våre empiriske data.



## 2 TEORI

Problemstillingen vår søker å oppnå innsikt i hvordan kunnskapsbedrifter gjennomfører endringsprosesser. Vi har valgt å se på forskning innenfor endringsledelse og ledelsespsykologi, og funnet gode beskrivelser av hvordan ulike endringsprosesser krever ulike metodikker innenfor ledelsesfaget.

Vi presenterer vårt teoretiske grunnlag etter samme kronologi som en endringsprosess har.



Figur 1: Teoretisk grunnlag i endringsprosessen

For å forstå hvilke endringer våre case-bedrifter har gjennomført, starter vi med å inkludere teori av Nadler og Tushman (1990), som klassifiserer endringer etter dimensjon, og Kjøde (2004) som deler endringer inn i typer. For å forstå en organisasjons interne og eksterne struktur, gjør vi rede for dette ved hjelp av strategisk analyse og verktøysettet PEST, 5-forces og SWOT.

Når vi beveger oss fra beslutning om endring til selve endringsprosessen har vi valgt teori som tar for seg ulike endringsstrategier. Her støtter vi oss til klassikerne Lewin, Kotter og Bridges. Alle disse bidrar til forståelse av hvordan man kan nå konkrete endringsmål. Videre har vi valgt å ta med Bass' arbeider rundt transformasjonsledelse. I den forbindelse har vi latt oss inspirere av foredragsholderen Simon Sinek, da vi mener hans tanker om kommunikasjon er inspirert av nettopp transformasjonsledelse. Argyris og Schöns teori om *double loop learning* er inkludert som grunnlag for å forstå hvordan endringer fører organisasjoner til høyere funksjonsnivå.

Avslutningsvis behandles endringsprosessens siste fase. Her inkluderer vi representanter innen nyere endringsteori, Meyer og Stensaker (2011), som med sin modell om *endringskapasitet*, mener endringsprosesser ikke har noen klar slutt. Dette er interessant å sette sammen med den evig aktuelle forståelsen som ligger i *Lean* og kontinuerlig forbedring - *Kaizen*. Her ser man på endringsprosesser hvor man ikke har en konkret målsetning, men at veien er målet.

## 2.1 Endringsdimensjoner og strategisk analyse

I dette kapittelet presenterer vi teori som bidrar til å differensiere mellom ulike endringer basert på organisasjoners trussel- og mulighetsbilde. Dette danner grunnlag for å besvare forskningsspørsmål 1; “*Hvilke faktorer utløste endringsprosessen?*”



### Forskningsspørsmål 1

Figur 2: Teoretisk fundament for forskningsspørsmål 1

*Endring* som begrep brukes ofte veldig generelt, men endringer har ulike karakterer. Reaktive endringer hvor det er aktuelt med nedbemanning og strukturendringer begrunnet i markedsforhold, problemer med lønnsomhet eller ytre endringer og lignende, er i følge Kjode (2004) de vanligste endringstypene. Disse endringene kan en ikke velge om skal skje, bare hvordan. Denne kategorien av endringer kaller forfatteren for *type 1-endringer*. Å bygge nye kulturer og holdninger eller restrukturere arbeidsprosesser er en helt annen type endring. Slike endringer kategoriseres som *type 2-endringer*, og de er ofte mer av oppbyggende og forebyggende karakter, og har en mer positiv aura over seg (Kjode, 2004).

	Inkrementell	Radikal Strategisk
Proaktiv	Fininnstilling	Reorientering
Reaktiv	Gradvis tilpasning	Gjenskapning

Figur 3: Endringstyper (Nadler og Tushman, 1990)

Nadler og Tushman (1990) klassifiserer ulike typer endringer mellom dimensjonene inkrementell vs. strategisk/radikal, og proaktiv vs. reaktiv. Førstnevnte handler om endringens omfang. Inkrementelle endringer beskrives som mange små naturlige steg over lengre tid, som til sammen utgjør en større endring. Strategisk eller radikal endring er i motsatt ende av skalaen. Endringene går over kortere tid og det er ofte snakk om en total endring, hvor de opprinnelige målsetninger, visjoner og strategier erstattes med nye. Det kan for eksempel være en bedrift som er tvunget til å erstatte sitt gamle produkt eller tjeneste med et helt nytt, og/eller etablere seg i et nytt marked. Oppsummert kan en si at *inkrementelle* er evolusjonistisk i sin form og tilpasser seg omgivelsene underveis, mens *strategiske eller radikale* er revolusjonistiske, som innebærer at forholdet til omgivelsene i stor grad forandres.

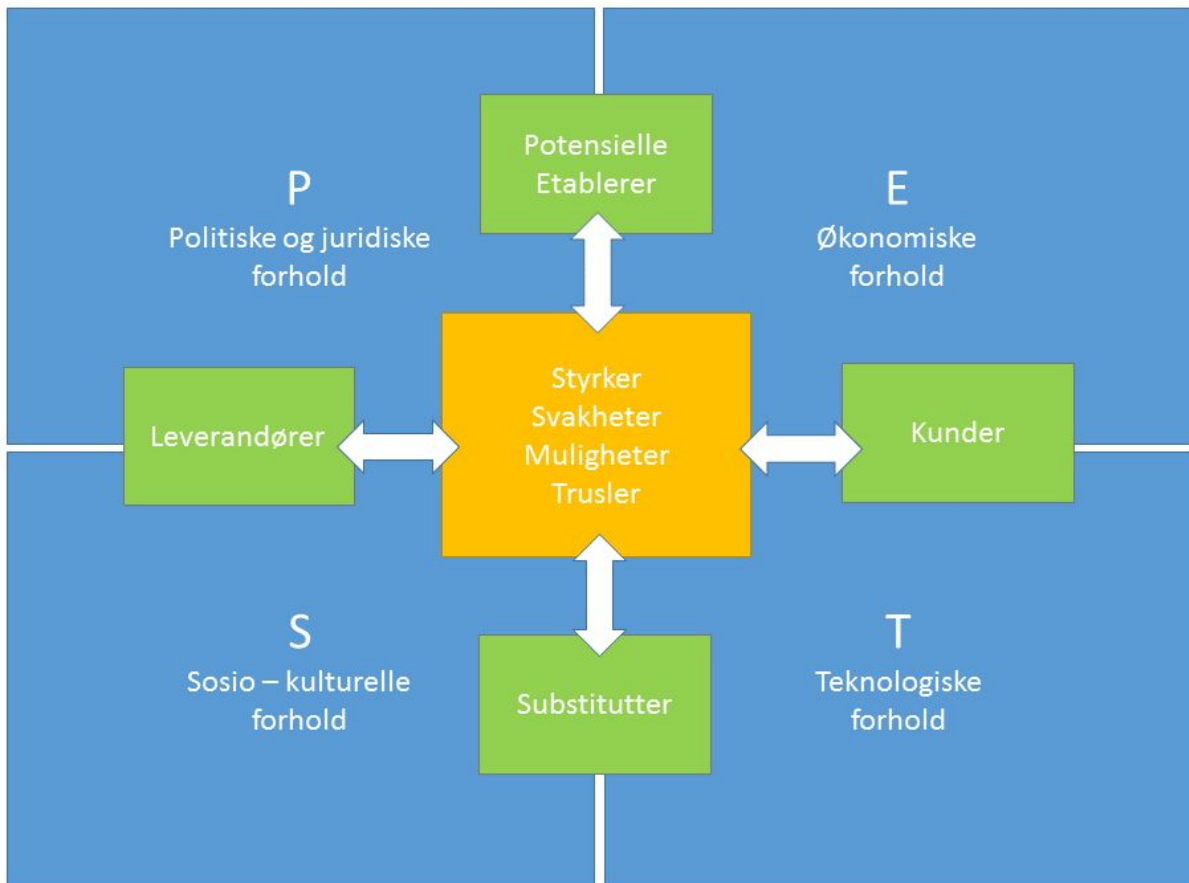
Den andre dimensjonen - reaktiv vs. proaktiv - ser på om endringsbeslutningen baserer seg på en forventet endring i omgivelsene eller om den er et svar eller en reaksjon på noe som allerede har skjedd. Det kan være forhold utenfor organisasjonen eller internt i organisasjonen som utløser en reaktiv endring.

Ved å kombinere dimensjonene beskrevet over i en tabell, har Nadler og Tushman (1990) definert fire ulike typer av endringer - *fininnstilling*, *reorientering*, *gradvis tilpasning* og *gjenskapning*. *Fininnstilling* handler om at organisasjonen gjør små justeringer basert på en forventning om endringer i omgivelsene. *Reorientering* handler også om å tilpasse organisasjonen basert på forventninger, men her er det snakk om å gjøre store

gjennomgripende endringer. *Gradvis tilpasning* er derimot små reaktive endringer basert på forhold i organisasjonens indre eller ytre spillerom. Står organisasjonen i en situasjon hvor de er tvunget til å endre kurs for å overleve, plasserer Nadler og Tushman dette i krysningen mellom reaktiv og radikal, og kaller denne for *Gjenskapning*.

For å forstå utgangspunktet for endringer, må en forstå en organisasjons interne struktur og hvordan forandringer og skift i omgivelsene kan skape press til endringer. Den aktiviteten en bedrift må bedrive for å forstå disse forholdene er strategisk analyse. Dette er kritisk for å kunne få tilgang til nødvendig informasjon og evne til å kunne antesipere forandringer i omgivelsene av betydning for fremtidig suksess (Thorsvik, 2003). Miljøet til bedriften består av makroforhold som internasjonal og nasjonal økonomi, politikk, lovgivning, regulering, demografi og teknologisk utvikling. Videre har vi det nære eksterne handlingsmiljø som, bransje, kunder, leverandører og konkurrenter. Til slutt har vi den interne situasjonen med egen økonomi, effektivitet, ansatte, bedriftskultur og ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Vi har kombinert noen anerkjente verktøy for strategisk analyse, og med det tatt frem en modell som bidrar til forståelse for nøkkelfaktorene som ledelsen må ha oversikt over for å kunne være i stand til å stake ut en strategisk kurs, ut fra kunnskap om egen posisjon. Disse forholdene er illustrert ved at vi har tegnet makroforholdene i blått (PEST). Videre har vi benyttet Porters femkraftsmodell for å illustrere det nære eksterne handlingsmiljøet og markert dette med grønt. Innerst, markert med orange farge, illustreres den interne situasjonen bedriften er i med hensyn på styrker, svakheter, muligheter og trusler. Vi er klar over at dimensjonen muligheter og trusler vanligvis refereres til som eksterne faktorer, men i vår modell ønsker vi å belyse de potensielle muligheter og trusler som ligger internt i en kunnskapsbedrift.



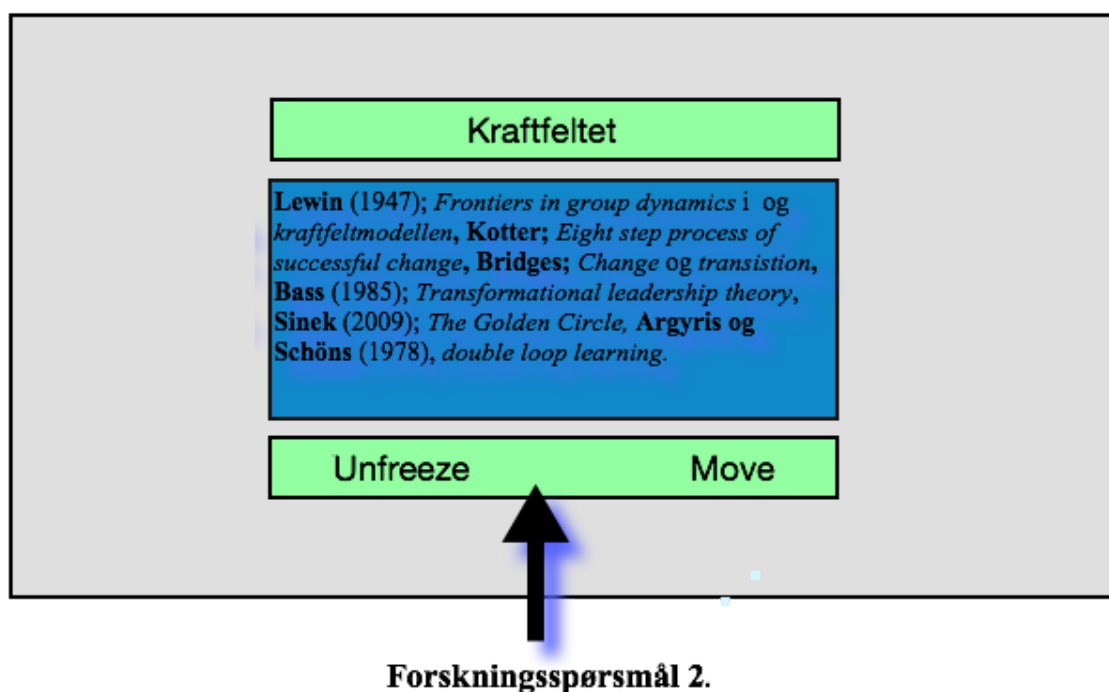
Figur 4: Strategisk analyse

Det som avgjør om en bedrift klarer å handle proaktivt er altså bedriftens evne til å drive med strategisk analyse slik at de kan oppdage endringer i tide og tilpasse seg før konsekvensene slår inn.

Dette leder frem til en forståelse av at endring og endringsprosesser har mange mulige utgangspunkt og utallige dimensjoner. Har én eller flere rammebetingelser endret seg, har man avdekket det før eller etter konsekvensene inntreffer, er endringen påtvungent eller selvvalgt, hvilke ressurser besitter man til å påvirke utfallet? I tillegg til å forstå utgangspunktet for endringer er det også viktig å ha kompetanse på implementering og ledelse av endringen.

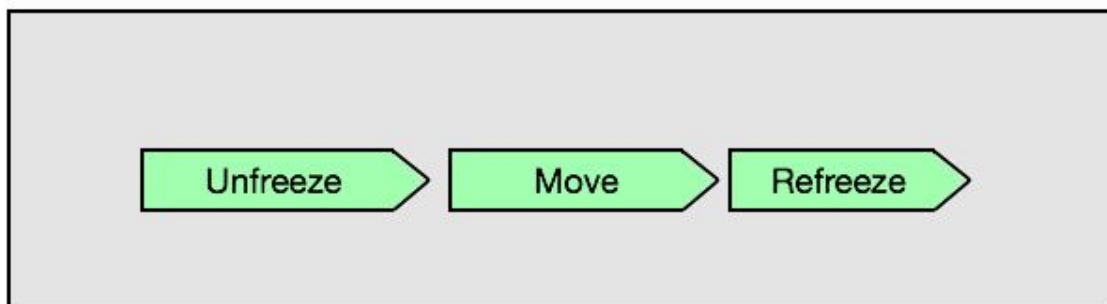
## 2.2 Endringsledelse og endringsstrategi

Vi tar her for oss teori som omhandler selve endringsprosessen, det Lewin definerer som kraftfeltet. Dette danner grunnlag for å besvare forskningsspørsmål 2; “Hvilke krefter påvirker gjennomføringen av endringsprosessene?”.



Figur 5: Teoretisk fundament for forskningsspørsmål 2

Lewin presenterte i *Frontiers in group dynamics* i 1947 organisasjonsutviklingsmodellen: *unfreeze - moving - freeze*. Idéen var at organisasjoner kan anskues som systemer som kan gå inn og ut av stabile og labile tilstander. Modellen har opp gjennom årene festet seg som de grunnleggende fasene av en endringsprosess. Når modellen i dag brukes i ledelsesfaget, omtales gjerne fasene som *Unfreeze*, *Change* og *Refreeze*, og modellen fortolkes som en analogi hvor man ser for seg organisasjonen som en isblokk. For å endre en isblokk må man smelte den, (*unfreeze*), endre den (*change*) for så å fryse den i ny utforming (*refreeze*) (Kotter & Rathgeber, 2006).



Figur 6: Klassisk faseinndeling av endringsprosess

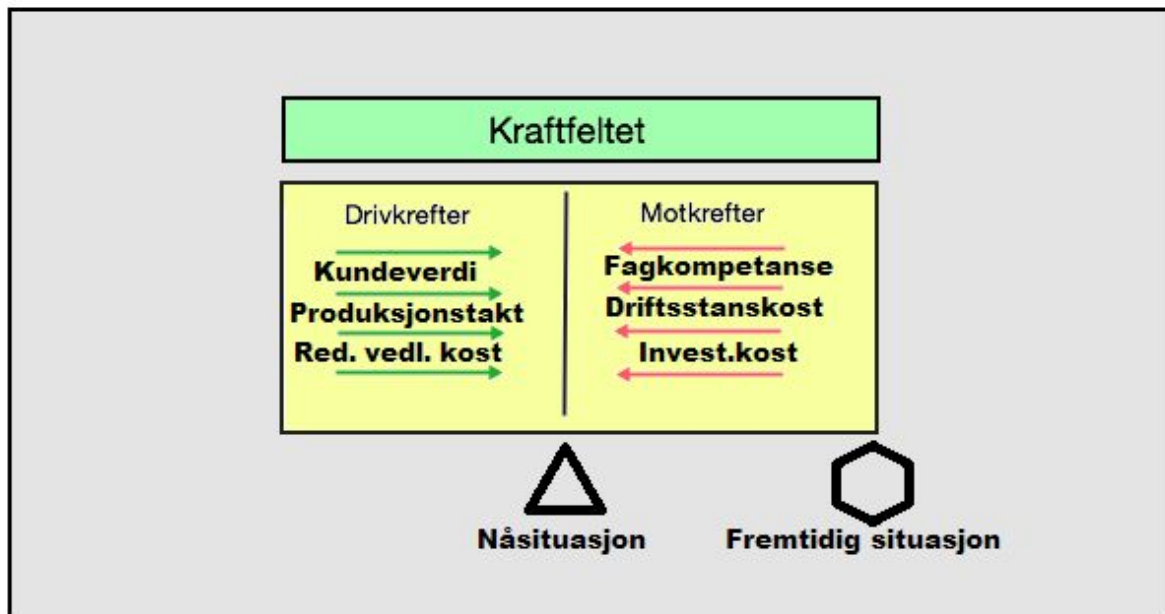
I den første fasen (*unfreeze*) må man kommunisere hvorfor de endringene man ønsker er nødvendig. Man må søke å informere alle som vil bli berørt av endringene, samt håndtere usikkerhet og bekymringer som måtte finnes i organisasjonen og søke støtte. Neste fase er selve endringsfasen (*change*). I denne fasen begynner organisasjonen å venne seg til tanken om at forandring er i emning. Det er her viktig å holde fokus på hvordan og hvorfor endringen vil være til det bedre, slik at man kan fremme de krefter som jobber for endringen og redusere motkreftene. Vi velger å bruke Lewins originale terminologi for denne fasen, *move*, fordi endringene vi studerer kommer som resultater av aktive egeninitierte handlinger. Siste fase er stabiliseringsfasen (*refreeze*). I denne fasen etableres de nye rutineene som en del av bedriftens kultur. Det er viktig å sørge for tilstrekkelig med opplæring samt å kontrollere at de nye rutineene blir etterfulgt slik at det setter seg varig (Kotter & Rathgeber, 2006).

*Kraftfeltmodellen* eller *kraftfeltanalysen* ble utviklet av Lewin og lansert i 1951 (Hovland, 2005). Modellen brukes gjerne i forbindelse med beslutningsprosesser og er godt egnet til å skaffe et overblikk over hvilke krefter som virker på det aktuelle temaet som er oppe til beslutning. Analysen tar sikte på å identifisere kreftene, hvilken vei kreftene virker og med hvilken styrke. Hensikten med å drive denne type analyse er å øke sannsynligheten for suksess i endringsprosessen.

Som eksempel kan man se for seg en fabrikk som står ovenfor en beslutning om investering i nytt maskineri. Krefter som virker i retning av å gjennomføre denne endringen er for eksempel kunde verdi, som bedre kvalitet og eller lavere pris. Det kan være økt produksjonstakt eller det kan være at vedlikeholdskostnadene ved det gamle maskineriet gjør



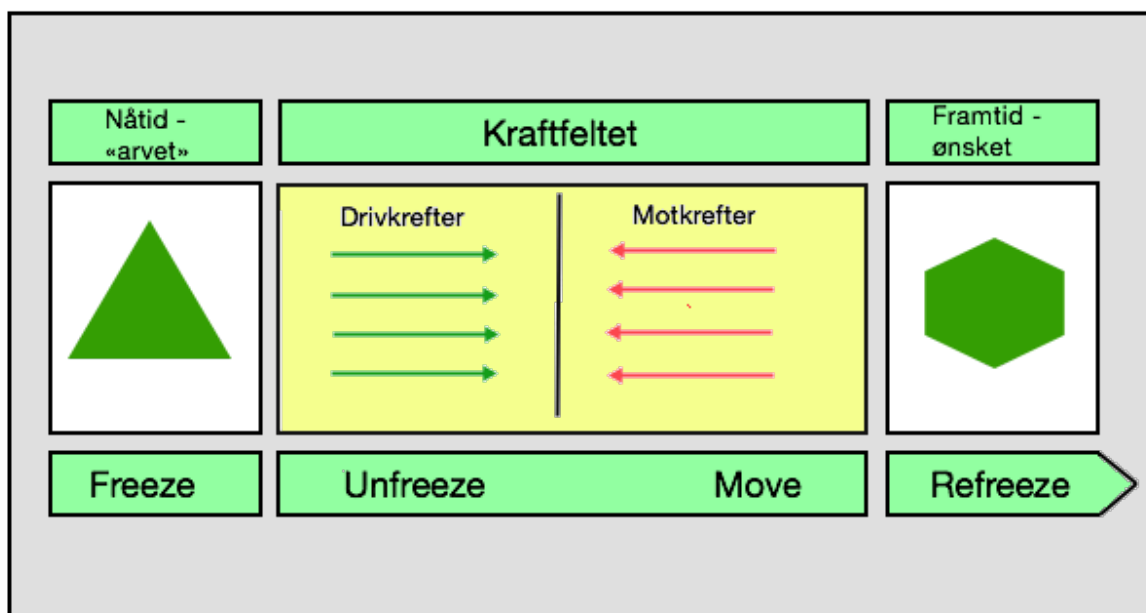
at det blir logisk å investere i nytt. Krefter som virker mot eller holder igjen kan være ansatte som har sin kompetanse knyttet til nåværende teknologi, investeringskostnader eller kostnader ved driftsstans.



Figur 7: Kraftfeltet

Poenget med alt dette er en bevisstgjøringsprosess som kan gjøre ledelsen i stand til å intervensere for å styrke drivkreftene og svekke motkreftene (Hovland, 2005). Som en forlengelse av denne type analyse kan det i noen tilfeller være nyttig med en interessentanalyse. Finnes det noen interessenter som ikke ønsker den samme endringen som du forsøker å få til? Hvilken makt har disse interessentene og hvordan er det mulig å få de til å spille på lag? Analysemodellen har vært et godt bidrag til forståelsen av hvordan man bør gjennomføre planlegging og lede implementering av endringsprosesser.

Kraftfeltmodellen fra 1951 en forlengelse av arbeidet med endringsmodellen fra 1947, og vi har satt disse sammen i modellen nedenfor.



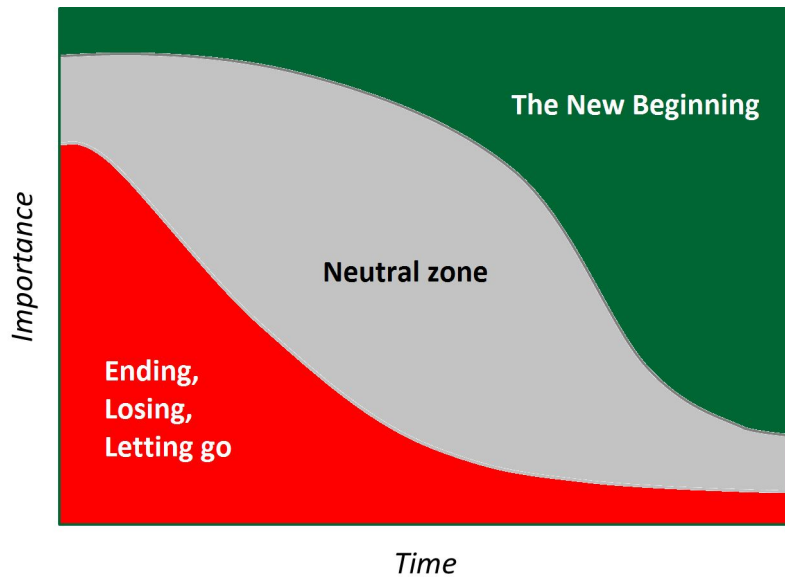
Figur 8: Kraftfeltet satt inn i klassisk faseinndeling

Kotter beveger seg i samme landskap som Lewin, men deler prosessen inn i åtte steg. I hans utgivelse *Leading Change* (1996) presenterer han de kjente 8-stegene for en vellykket endring (i Kotter og Rathgeber, 2006):

1. Create a sense of urgency - Kriseforståelse viktig for å få i gang endring. Her understrekes det viktigheten av å kunne selge inn en forståelse av at den veien man er på ikke fører til målet (evt. fører til stupet), og at det er viktig å handle umiddelbart.
2. Pull together the guiding team - I dette steget snakkes det om viktigheten av å dra sammen en gruppe mennesker som kan gå foran og vise vei. Det er viktig at denne gruppen har troverdighet, autoritet, kommunikasjonsevner og innehar lederegenskaper.
3. Develop the change vision and strategy - Det er viktig å lage en visjon som formidler på hvilken måte endringen vil gjøre den fremtidige situasjonen bedre enn den nåværende. Det er også viktig å utvikle en strategi for hvilke praktiske steg man bør gjennomføre for å realisere visjonen.

4. Communicate for Understanding and Buy In - I dette steget legges det vekt på å selge inn visjon og strategi slik at så mange som mulig aksepterer planen og skjønner viktigheten av å gjennomføre endringene.
5. Empower Others to Act - Denne fasen handler om å redusere de kreftene som virker mot endringen og gi næring til de kreftene som drar i ønsket retning.
6. Produce Short-Term Wins - Her vektlegges viktigheten av å skape gevinster på kort sikt og synliggjøre disse for ytterligere å bekrefte at retningen er riktig.
7. Don't let Up - Når man har fått de første suksessene i boks er det viktig å ufortrødent kjøre videre med endring etter endring inntil visjonen er realisert.
8. Create a New Culture - Siste steg er å holde oppe fokuset på det nye atferdsmønsteret til det er så etablert at man ikke faller tilbake til måten man gjorde ting på før.

Bridges fokuserer på de menneskelige og psykologiske aspektene ved endringer og skiller begrepsmessig mellom *change* og *transition* (2009). *Change* (Forandring) er noe som skjer i et individs omgivelser, det vil si endrede rammebetingelser, og *transition* (Forvandling) er, i følge Bridges, en psykologisk trestegsprosess der individet gradvis aksepterer og tilpasser seg den nye situasjonen. De tre stegene i prosessen kaller Bridges for, *The Ending*, *The Neutral Zone* og *The New Beginning*.

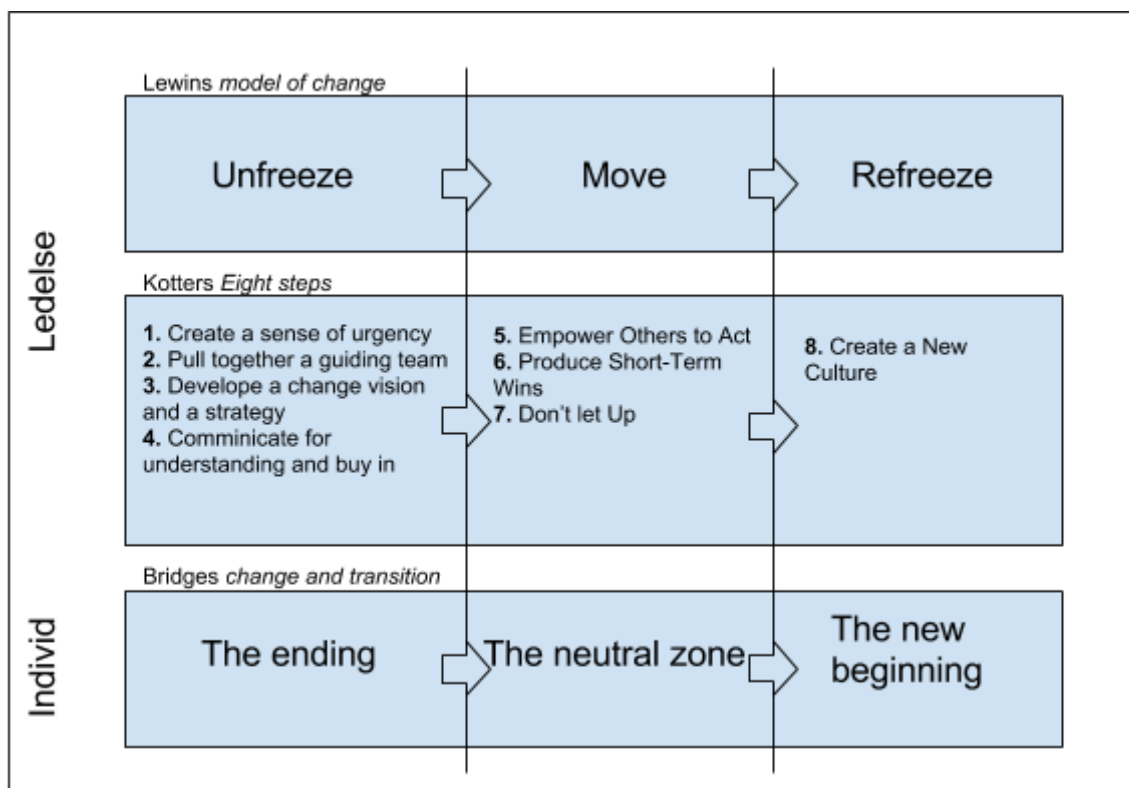


Figur 9: Faseinndeling i henhold til Bridges (2009)

*The Ending* - Bridges peker på at alle endringer starter med en slutt, eller et opphør av situasjonen slik man kjente den, og at endringer fører til følelser av tap for de som er berørt. Ansatte kan komme i en situasjon hvor de føler at deres posisjon er truet, for eksempel ved at kompetansen deres blir mindre relevant og tryggheten dermed forsvinner. For lederen er dette tiden for å vise forståelse og hjelpe de ansatte med å håndtere vonde følelser, og komme seg videre til neste fase. *The Neutral zone* - Neste fase kaller han *den nøytrale sone*. I denne fasen flyter medarbeiderne mellom gammel og ny situasjon. Man føler utrygghet og ønsker seg kanskje tilbake til slik det var før, problemet er bare at den virkeligheten man kjente ikke eksisterer lenger. Det positive med denne fasen er at man har spillerom til å prøve ut nye ting mens man jobber inn nye rutiner og måter å organisere seg på. *The New Beginning*, eller slutten på endringsprosessen, er fasen hvor man igjen kan få nytt fotfeste i tilværelsen og skape ny entusiasme for den nye virkeligheten.

Sammenligner vi Lewin, Kotter og Bridges, ser vi at de skiller seg fra hverandre på den måten at Lewin beskriver fasene en organisasjon går gjennom ved en endringsprosess, mens Kotter beskriver mer hva en leder bør fokusere på i de ulike fasene. Bridges beskriver på samme måte som Lewin, tre faser, men har fokuset på hvordan endringen påvirker enkeltpersonene som berøres, mer enn hvordan organisasjonen som helhet påvirkes. Bridges

teori gir derfor en tilleggsforståelse som gir ledelsen et bredere grunnlag til å kunne tilpasse informasjon og kommunikasjon til ansatte som er berørte av endringen.



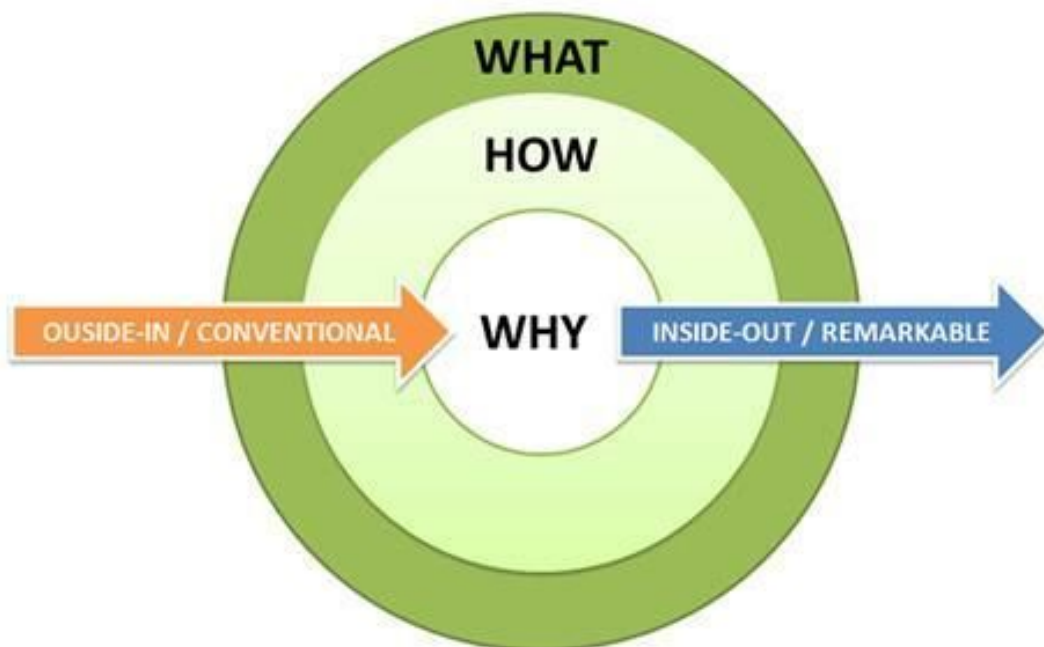
Figur 10: Lewin, Kotter og Bridges sammenholdt

Å lede endringer gjennom å inkludere og inspirere ansatte er kjent i endringsledelse gjennom arbeidet til James MacGregor Burnes (1978), som *Transformational leadership theory* av Bernard M. Bass (1985) er en forlengelse av. Teorien handler om den typen ledere som skaper motivasjon og får tilhengere gjennom styrken av deres visjon og personlighet. Denne teorien har nærmest blitt et eget paradigme innen ledelsesfaget, og det er derfor mange forskere innen ledelse som i dag bygger sine arbeid med transformasjonsledelse som utgangspunkt. Transformasjonsledelse finner sted når ledelsen klarer å stimulere interessen til sine kolleger, slik at de blir i stand til å betrakte sitt arbeid fra nye perspektiver, og evner å generere bevissthet rundt organisasjonens misjon eller visjon. Transformasjonsledere har som målsetting å utvikle potensialet som ligger i organisasjonens medarbeidere, og motivere dem til å se ut over sine egne interesser og mot felles mål for organisasjonen. Denne typen ledere søker å motivere andre til å gjøre mer enn planlagt, og gjerne mer enn hva man forventet og trodde var mulig (Martinsen, 2005).

Dette står i motsetning til det litteraturen definerer som transaksjonsledelse. Her fokuseres det på nytteforholdet mellom leder og ansatt, hvor den ansatte mottar belønning for den jobben den er satt til å utføre. Transaksjonsledelse består i å motivere ansatte til å gjøre den jobben som er forventet, hverken mer eller mindre. Transformasjonsledere kan derimot oppleve at de ansatte yter mer enn hva som ligger i deres forventninger (Hetland, 2008).

Selv om transformasjonsledelse generelt har vært definert gjennom de fire I'ene; *idealisert innflytelse* (karisma), *inspirerende motivasjon*, *individuell vurdering*, og *intellektuell stimulering*, har en rekke nye studier innen ledelse forsøkt å forbedre vår forståelse av begrepet. Simons er en av disse, og understreker viktigheten av *behavioral integrity*, som kan forstås som i hvilken grad en leder gjør selv som han eller hun befaler andre. Dette for å skape den tilliten mellom leder og medarbeider som er sentral i transformasjonsledelse (1999).

Simon Sinek er en foredragsholder innen ledelse og motivasjon, som kan sies å være inspirert av transformasjonsledelse. Han har studert ledere og organisasjoner som har vært i stand til å oppnå ekstraordinære resultater, uten at ressursbasene deres i utgangspunktet så ut til å være annerledes enn konkurrentenes. Han mener å ha avdekket et mønster i hvordan disse lederne tenker, handler og kommuniserer, og har systematisert dette til en modell han kaller *The Golden Circle* (Sinek, 2009). Denne består av 3 nivåer, fra innerst til ytterst; *hvorfor, hvordan* og *hva*. Mønsteret Sinek har avdekket er at mens de fleste ledere kommuniserer fra utsiden og inn (*hva* og *hvordan* før *hvorfor*) fokuserer de som virkelig lykkes på *hvorfor* først - altså en visjon. Som et eksempel drar han frem den amerikanske borgerrettsbevegelsen og Martin Luther King. Han fikk mange med seg med sin "I have a dream" tale. Han holdt ikke en "I have a plan" tale.



Figur 11: Sineks golden circle

Hvis man fokuserer på hva og hvordan (outside in), uten at mottaker har taket på hvorfor, så kan det ifølge forfatteren føles som at endringer blir tredd nedover hodene på folk. De fleste misliker endringer de ikke er enige i. Å gjøre en endring selv føles bra, men å bli endret er ikke særlig lystbetont. Hvis man kommuniserer med hovedvekt på hvorfor (Inside out), henvender man seg til den delen av menneskesinnet som styrer følelser og fatter beslutninger. Klarer man å få konsensus om hvorfor noe er viktig eller meningsfylt, bidrar dette til adferdsendring (Sinek, 2009).

I litteraturen refereres det til to oppsummerende dimensjoner innen endringsstrategi.

Kotter sier: *“Enten kan vi få til endring gjennom å fremkalle et ønske om å ville vekk fra noe, eller vi kan forsøke å fremkalle et ønske om å ville komme til noe”* (i Schei et al, 2015).

Denne forståelsen benevnes som *dytte-* eller *dra-*perspektivet (*push/pull*), og dette kommer av at en enten forsøker å skape krefter for en endring ved å presse de involverte ut og bort fra nåværende tilstand, eller ved å få de involverte til å ønske seg til en ny tilstand. Tabellen under oppsummerer disse ytterpunktene innenfor ulike innfallsvinkler.

<u>Dimensjon</u>	<u>Dytte (Push)</u>	<u>Dra (Pull)</u>
Strategi	Skremme	Lokke
Mål	Skape kriseforståelse	Skape begeistring
Metafor	Burning platform	Visjon
Fokus	Trussel	Mulighet
Vinkling	Unngå tap	Oppnå gevinst
Tid	Nåtid	Fremtid
Atferd	Reaktiv	Proaktiv

Figur 12: Push/pull-ledelse

Bak *dytte*-dimensjonen er idéen å skremme til endring. En vil forsøke å skape en forståelse av krise. På den måten kan en få de involverte til å føle seg ukomfortabel på nåværende sted, og ønske seg vekk derfra. Conner (2012) trekker frem metaforen *burning platform* som en vanlig beskrivelse av dette fenomenet (i Schei et al, 2015). Uttrykket stammer fra en tragisk ulykke ved Piper Alpha-plattformen utenfor Skottland der bare de som hoppet i sjøen overlevde. Begrepet brukes i dag til å beskrive noe mindre dramatisk - en nåsituasjon hvor behovet for endring blir ansett som prekært ut i fra at en opplever å ha havnet bakpå eller på feil kurs. Fokuset er ikke på et bedre alternativ, men at det stedet man er på ikke er et blivende sted. Trusselbildet skal altså i dette *dytte*-perspektivet fungere som motivasjon til å ikke bli værende. Ved å skape et inntrykk av at det haster, søker man å minimere det økonomiske tapet som er uungåelig om en blir værende (Schei et al, 2015).

I dette perspektivet ser vi likhetstrekk med transaksjonsledelse. Som det fremkommer ser en ofte *dytte*-strategien når endringen haster. Inkludering er tidkrevende og derfor noe en helst ikke ønsker å prioritere. Her ser man at det kan være en fordel om de ansatte kun gjør det de får beskjed om (betalt for å gjøre), og ikke noe mer.

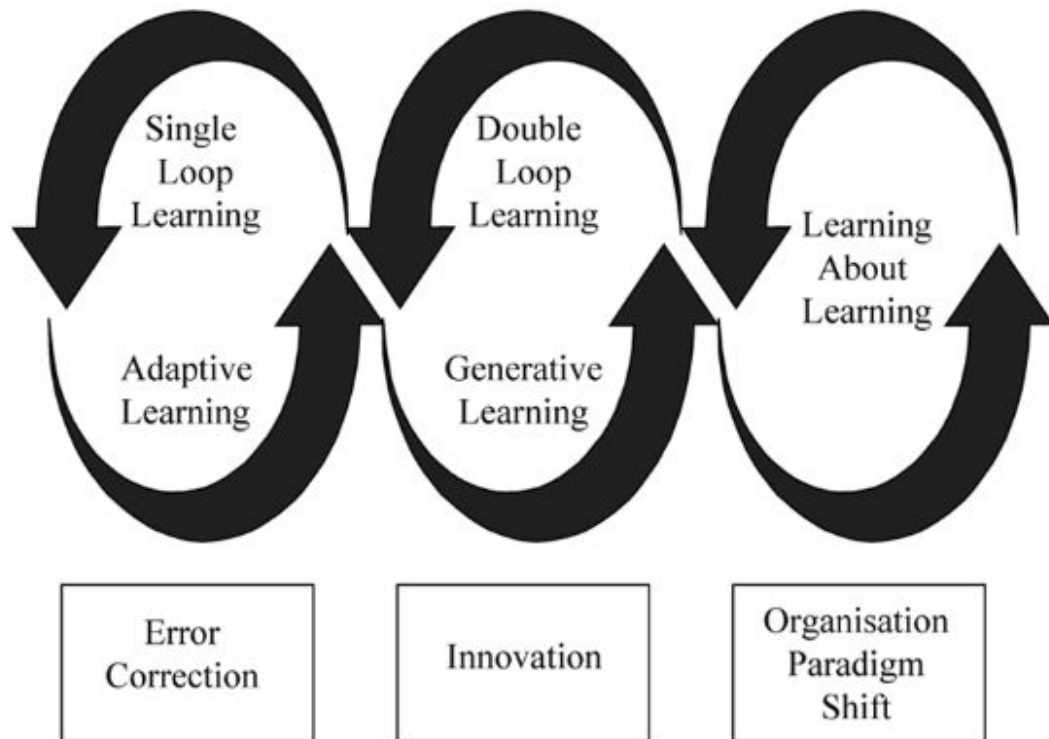
I *dra*-perspektivet fokuseres det på fremtidssituasjonen og de mulighetene som ligger der. Denne måten bidrar til å skape begeistring, og vi ser her klare paralleller til



transformasjonsledelse og det å skape en felles visjon for endring. Denne strategien har i følge forfatterne bedre forutsetninger for å bygge en organisasjon med endringskapasitet (Schei et al, 2015).

Kjøde (2004) sier for at endring skal kunne skje, må det skje læring. Innen psykologifaget benyttes en klassisk definisjon av læring, slik at læring har funnet sted når det skjer endring i adferd. I dette perspektivet om læring, ser vi tydelige paralleller til Argyris og Shöns teori om *doble loop learning*, hvor forbedringer og innovasjoner er læreprosesser som fører organisasjonen til et høyere funksjonsnivå.

Utgangspunktet for Argyris og Schöns (1978) læring innebærer deteksjon og korrigerende av feil. Når feilen oppdages og rettes etter organisasjonen nåværende rutiner og etablerte mål, er det i følge forfatterne snakk om *single loop learning*. Enkelsløyfet læring er som en termostat som lærer når det er for varmt eller for kaldt, og slår varmen av eller på. Termostaten kan utføre denne oppgaven fordi det kan motta informasjon (temperaturen i rommet) og iverksette korrigerende tiltak. *Double loop learning* skjer når det oppdages feil og rettes på måter som innebærer endring av organisasjonens underliggende normer, retningslinjer og målsettinger (i Smith, 2013). Denne formen for læring defineres som generativ læring siden læreprosessen resulterer i innovasjoner eller nye løsninger.

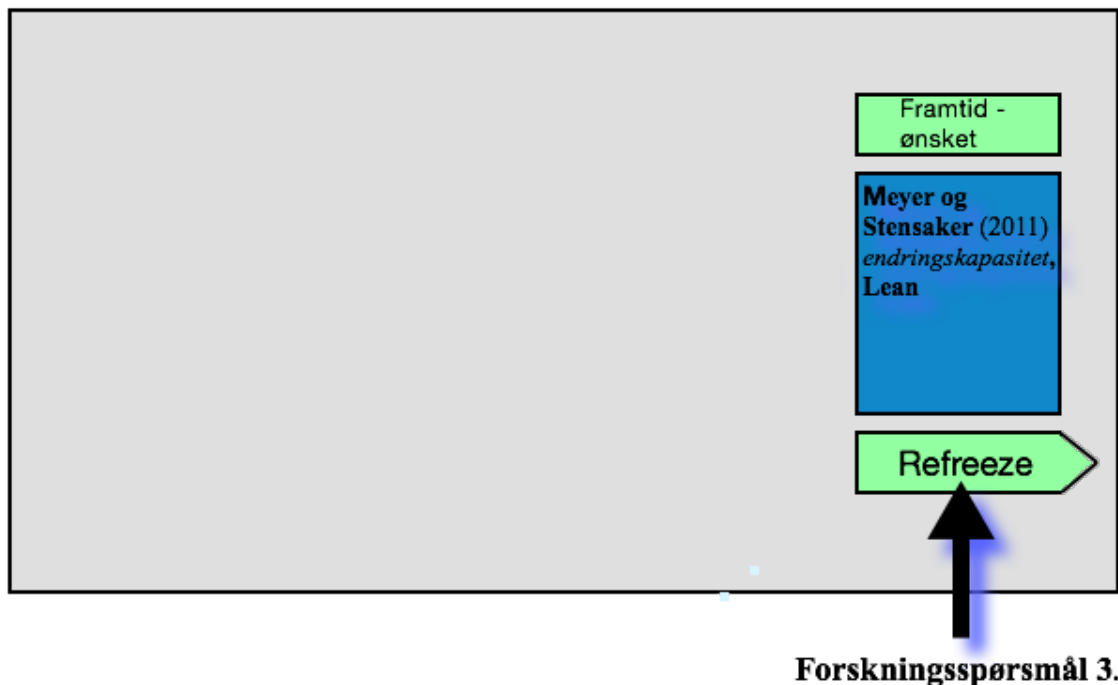


Figur 13: single- og double loop learning

Neste nivå i forståelsen av læring handler om læring om læring. Organisasjonen må altså skaffe seg kunnskap om verdien av læring og derigjennom sørge for å tilrettelegge for systemer og prosesser hvor læring best kan finne sted (Argyris, 1994 i digital-business-world.blogspot.no, 2010). Dette perspektivet har klare paralleller til det som i Lean kalles kontinuerlig forbedring.

### 2.3 Kontinuerlig forbedring og endringskapasitet

I dette kapittelet legger vi frem et utvalg av teori som omfatter det vi benevner som moderne endringsteori. Dette danner grunnlag for å diskutere forskningsspørsmål 3; *“Hva skjer når målet med endringen er oppnådd?”*.



Figur 14: Teoretisk fundament for forskningsspørsmål 3

*Lean* er en gammel filosofi for å systematisere forbedringsprosesser. I denne sammenhengen sidestilles den likevel med moderne endringsteori. Opprinnelig kommer *Lean* fra bilindustrien og er en retning innen *operation management*. Ifølge Taiichi Ohno fra Toyota handler det om å se på tiden det tar fra kunden bestiller, til pengene kommer inn. Ved å fjerne aktivitet som ikke har verdi for kunden reduseres denne tiden (i Poppendieck & Poppendieck, 2006). Lenge har det vært produksjonsbedrifter som har fokusert på denne type forbedringsarbeid, men også kunnskapsbedrifter har de senere år lyktes med å effektivisere verdikjeden og realisere kontinuerlig forbedring gjennom denne type tenkning (Bergene, 2014).

Implementering av *Lean* er ikke et prosjekt med start og slutt. Derimot dreier det seg om å skape en kultur der kontinuerlig jakt på forbedring blir modus operandi. Skal man lykkes må man ikke ha for høye forventninger om raske resultater (Netland, i Myklemyr, 2014). I begynnelsen vil det ofte råde en viss skepsis. På dette tidspunktet gjelder det å plukke

“lavhengende frukter”, altså opplagte effektiviseringskandidater, og på den måten demonstrere at det finnes et potensiale - hvilket er motiverende. I denne fasen er det viktig at ledelsen "holder koken", og at det settes av tid og ressurser til videre fremdrift. Etterhvert som resultater begynner å vise seg, vil det bre seg en kultur der det jaktes på flere forbedringer, slik at man får en selvforsterkende effekt. I denne fasen må ledelsen sette stadig høyere mål, og synliggjøre/belønne resultater. Det som ikke må gjøres er å ta ut gevinsten av økt effektivitet gjennom nedbemanning, da dette naturlig nok er demotiverende. Når så alle opplagte forbedringer er innført og verdikjeden er rimelig effektiv, er det viktig at man ikke lener seg tilbake og sier seg fornøyd. Det som da kan skje er at man faller tilbake til gamle synder. I dette ligger det dermed at forbedringsprosessen er kontinuerlig, og evigvarende (Netland, i Myklemyr, 2014).

I *Lean* opererer man med et konsept som kalles *kaizen*. *Kaizen* er et japansk ord som betyr *forbedring* eller *endring til det bedre*, og i *Lean* brukes det for å beskrive begrepet kontinuerlig forbedring. Begrepet kan sies å være en filosofi som oppmuntrer til kontinuerlige, inkrementelle endringer på alle områder, som forbedrer hele organisasjonen (Sayer og Williams, 2007).

Poppendieck & Poppendieck har transformert de opprinnelige 7 *lean*-prinsippene slik at de er relevant i en programvareutviklingskontekst. Flere av disse prinsippene kan gjelde også for prosesser i andre typer kunnskapsbedrifter. Vi vil her nevne prinsipp 2 og 6 fordi disse belyser motivasjonskreftene og drivkreftene vi ønsker å forske på i denne oppgaven.

**Prinsipp 6 - Respect people**, handler om hvordan man fremmer motivasjon blant annet ved å delegere ansvar og inkludere de ansatte. Å bli gitt ansvar for å få løsningen til å fungere for sluttbruker/kunde er motiverende, og det styrker samhold mellom leder og gruppe og innad i gruppen. **Prinsipp 2 - Create knowledge**, snakker om at kunnskap ikke er noe som eksisterer forut for og separat fra utvikling (av programvare), men tilegnes i en kontinuerlig og iterativ prosess. Mestringsfølelsen ved å gjøre noe bra er i seg selv en motivasjonsfaktor.

I likhet med *lean*-filosofien, ser også representanter av den seneste forskningen på endringer som multiple, parallelle aktiviteter uten noen klar start eller slutt - altså som evigvarende prosesser. Det snakkes i den forbindelse om bedrifters *endringskapasitet*, som har blitt et

viktig begrep innen moderne endringsteori. Definisjon (Meyer og Stensaker, 2011 i Myklemyr, 2015):

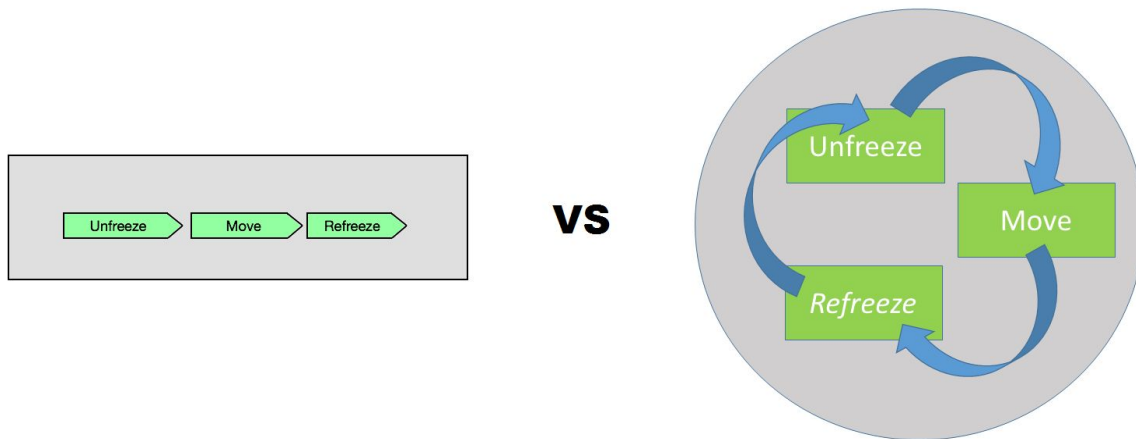
*“En organisasjons kapasitet til å ivareta daglig drift samtidig som den gjennomfører store, hyppige endringer på en slik måte at lønnsomhet sikres på lang sikt. Endringskapasiteten påvirkes av lederes mobilisering og gjennomføring av endring, måten ansatte reagerer og responderer på og hvilke strukturer og rutiner organisasjonen har for endring”.*

Det vises til tre veier for å oppnå endringskapasitet. Den ene er gjennom å frigjøre ressurser, enten ved å omallokere dem, ved å prioritere og sanere, eller ved å gjennomføre en selektiv inkludering av ansatte. Det andre er gjennom å midlertidig øke ressurser ved å enten tillate overkapasitet, få inn ekstra personell, konsulenter og bruk av overtid, eller ved å etablere prosjekter. Den tredje veien er i følge forfatterne gjennom å utvikle endringsressurser ved å ta lærdom fra tidligere endringer, dyrke frem endringsagenter og iverksettere, og ved å bygge strukturer og rutiner for endring. Hvis en bedrift har utviklet såkalt endringskapasitet, kan årsakene ligge i flinke enkeltpersoner, men det kan også skyldes noe større. Det kan også skyldes at organisasjonen kollektivt klarer å tenke helhet, lære av tidligere endringer, sette tidligere endringer i sammenheng med nyere endringer, og gjennom sin endringshistorie skape et godt rammeverk for hvordan de jobber seg gjennom endringer.

Vi har tidligere trukket frem Bridges for å forstå *endringsmotstand* som sorgprosesser berørte ansatte gjennomgår før de aksepterer endringer. Meyer og Stensaker snakker om de ansattes reaksjoner når endringer blir dagligdags. Deres forskning viser at *endringstretthet* oppstår når ansatte gjennomgår mange store endringer, men det er ikke sikkert de viser dette med motstand. De er fortsatt lojale og gjennomfører planlagte endringer, men passivt og uten å nødvendigvis dele engasjementet og visjonen som ligger i endringsretningen (Myklemyr, 2015).

Oppsummert kan en si at klassisk endringsteori ses på som lineære prosesser langs en tidsakse hvor endringer ses på som store, enkeltstående hendelser som avløser ellers stabile forhold, mens det moderne synet går mer i retning av at endringsprosesser er kontinuerlige iterative prosesser. Sistnevnte trekkes inn som den nye standarden, og er et bilde på en

organisasjon som evner å handle proaktivt, og der i gjennom være i stand til å forbedre seg og tilpasse seg sine omgivelser.

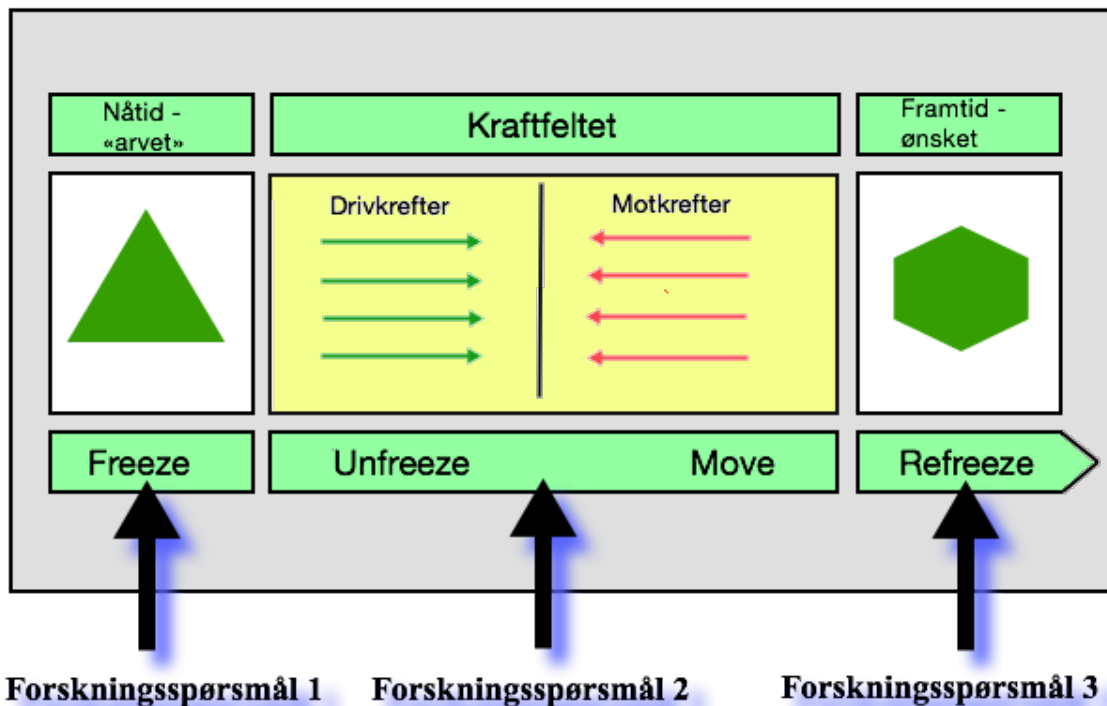


Figur 15: Faser som tidslinje eller loop

Vårt siste forskningsspørsmål tar altså sikte på å kartlegge hvordan dette forholder seg i norske kunnskapsbedrifter. Ender en endringsprosess med at man går tilbake til en stabil situasjon og/eller kan man komme inn i en spiral hvor forbedringene kan fortsette kontinuerlig?

## 2.4 Rammeverk for analyse

Vårt utvalg av teoretiske perspektiver danner grunnlaget for vår analyse av problemsstillingen og våre forskningsspørsmål. Vi vil beskrive rammeverket for analysen med utgangspunkt i Lewins inndeling av endringsprosesser i tre faser, og hans *kraftfeltmodell*. Vi vil understreke at vår forståelse av disse modellene, baserer seg på sekundærkilders utvidede bruk av dem.



Figur 16: Våre forskningsspørsmål opp mot prosessfasene

For å svare på problemstillingen vår “*Hvordan foregår endringsprosesser i kunnskapsbedrifter?*”, vil vi forsøke å omfavne alle fasene og aspektene ved modellen. Vi har operasjonalisert problemstillingen inn i tre forskningsspørsmål, hvor det første omhandler bedriftens utgangspunkt (Nåtid): “*Hvilke faktorer utløste endringsprosessen?*”. På bakgrunn av de empiriske funnene i denne delen, klassifiserer vi våre case-bedrifter etter ulike dimensjoner og inndelinger. Videre har vi utarbeidet modeller inspirert av strategisk analyse som illustrerer case-bedriftenes omgivelser (*nåsituasjon*) som førte til beslutning om endring.

Deretter spør vi: “*Hvilke krefter påvirker gjennomføringen av endringsprosessene?*”. Svarene forsøker vi å finne ved å zoomme inn i modellens *krafffelt*, som omhandler fasene *unfreeze* og *move*. De små pilene i dette krafffeltet søker å illustrere krefter som virker for og i mot ønsket retning - drivkrefter og motkrefter. Vi diskuterer hvordan ledelse påvirker disse kreftene, og ser dette opp i mot transformasjonsledelse og transaksjonsledelse.

Siste forskningsspørsmål: "*Hva skjer når målet med endringen er oppnådd?*". Her diskuterer vi endringsprosessens avsluttende fase, og stiller spørsmål om hvorvidt dette er en refreeze-fase eller en ny start på neste endringsprosess.



## 3 METODISK VALG

I dette kapittelet gjennomgår vi og diskuterer valg av metode i sin helhet. Vi vil redegjøre og argumentere for valg av forskningsdesign og operasjonaliseringsstrategi i lys av valgt problemformulering.

### 3.1 Motivasjon

La oss begynne med vår ønskede målsetting med dette arbeidet. For å kunne svare på det, må vi gå litt tilbake i tid. Gruppens arbeid begynte som tidligere nevnt med å vurdere potensialet som lå i effektivitetsverktøyet *Lean* i egen bedrift, IT-bedriften Cerum. Resultatet etter denne kartleggingen ble at vi så muligheter for endringer i Cerum. Inspirert av funnene vi gjorde, med mulige forbedringspunkter, gjorde at vi leste mer teori om implementering av *Lean*. Her hadde litteraturen både eksempler på suksesshistorier og mislykkede forsøk på implementering. Fellesnevneren fra empiriske studier, var at ledelsens rolle var av stor viktighet. Stor grad av urealistiske forventninger hadde også betydning for resultatene. Vi startet derfor et nytt prosjekt med fokus på implementering av *Lean* i Cerum, men denne gangen fra et ledelsesperspektiv. Vi ville se på hvordan ledelsen burde gå frem for å skape motivasjon til endring av rutiner. Med tall fra studier som viser at forsøk på å implementere *Lean* ofte “går i vasken”, ville vi ikke ødelegge endringspotensialet vi hadde funnet. Derfor ble det viktig å først studere hvordan ledelsen burde gå frem for å lykkes. Vi kan kanskje kalle disse forarbeidene for aksjonsforskning, i og med at målet for disse har vært å gi forståelse og medvirke til å endre prosesser i egen bedrift på samme tid. Hva som har vært forskning og hva som har vært endringsprosess, synes vi har vært vanskelig å skille fra hverandre, noe vi finner støtte for i litteraturen også (Whyte 1989, Patton 1990 og Andersen 1990 i Johannessen et al, 2011).

Målet med masteroppgaven var å løfte fokuset ut av egen bedrift, og undersøke hvilke erfaringer andre kunnskapsbedrifter har gjort ved implementering av endringsprosesser. Vi

har altså vurdert hvordan vi bør gå frem for å få en best mulig forståelse av hvordan endringsprosesser foregår i kunnskapsbedrifter.

### 3.2 Forskningsstrategi

Allerede i problemformuleringen legges det føringer for valg av metode (Jacobsen, 2005). Vår problemformulering starter med *hvordan*. Det sier noe om hvilken type informasjon vi er ute etter, ved at den for eksempel er relativt åpen. Med det menes at den prøver ikke å styre svaret i den ene eller den andre retningen. Problemformuleringen peker altså i utgangspunktet mot kvalitativt design som den fornuftige metode. Vi har derfor valgt case-studie, som er et kvalitativt forskningsdesign, for å svare på denne problemstillingen. Det eksisterer ikke en enhetlig definisjon av case-studie, men ulike forskere har hatt innflytelse i litteraturen (Johannessen et al, 2011).

Utgangspunktet for et case-design er å benytte teori fordi dette kan hjelpe til å spesifisere hva som studeres og hvordan det skal beskrives, og om det skal være enkelt- eller fler-case-studie (Yin, 2007). Videre kan teorien stimulere til konkluderende teorier og for å støtte opp funn (Johannessen et al, 2011). Denne case-oppgaven har forsøkt å følge de fem komponentene som Yin trekker frem som svært viktige i gjennomføringen av en case-studie.

Første komponent tar for seg hva som leder til *problemstillingen*. I case-studier stiller ofte forskeren spørsmål som søker å forstå et fenomen (hva, hvorfor, hvordan), og prosessene rundt fenomenet (hvorfor og hvordan). Spørsmål av typen *hvorfor* - eller *hvordan* noe skjer er typiske og styrende i case-design hvor en ønsker å forstå prosesser (Yin, 2007). Vår problemstilling "*Hvordan foregår endringsprosesser i kunnskapsbedrifter?*" er i så måte formulert med ønske om å få beskrivende informasjon rundt endringsprosessen, og forsøke å forstå denne informasjonen.

Som komponent nummer to peker Yin på *teoretiske antakelser*. Etter at forskeren har stilt seg grunnleggende spørsmål, gjør han seg noen antakelser, og det er i følge forfatteren disse

antakelsene som peker ut retning for videre undersøkelser. Denne casen drives av antagelser om hva som skal til for å lykkes med å endringsprosesser. Antakelsene er i hovedsak basert på kunnskap om klassisk og moderne endringsledelse og ledelsespsykologi. I tillegg har vi dratt inn kunnskap om læring, som er en viktig motivasjonsfaktor og drivkraft.

Teorien sier videre at case-design er velegnet til studier som tar for seg ett eller få tilfeller, og dette punktet er forfatterens tredje komponent; *analyseenheter*, og dreier seg om avgrensning av den enheten en ønsker å se nærmere på. I denne oppgaven er analyseenheterne representanter for ledelse og ansatte som har hatt befatning med effektiviseringsprosessen.

Fjerde komponent handler om forholdet mellom antakelsene og data. Yin viser til to analysestrategier, hvorpå han anbefaler en *teoristyrte strategi*. Hvis det ikke eksisterer teoretiske antakelser på forhånd, mener han en kan benytte en beskrivende strategi. I denne casen opererer vi med antakelser og benytter derfor en teoristyrte analysestrategi. I det legger vi til grunn at forstudiene har gitt oss kunnskap og erfaringer som gir grunnlag for antagelser om hvilke mekanismer som bidrar i endringsprosesser, hva som skaper motivasjon og hva som forårsaker endringsvegring.

Den femte og siste komponenten tar for seg kriterier for å kunne tolke funnene. I utgangspunktet tolker en funn opp mot eksisterende teorier. Resultatet av analysen kan foreslå tilpassede teorier, helt nye teorier, eller forsterke det teoretiske utgangspunktet (Yin, 2007).

Teorien skiller også mellom intensive eller ekstensive design, det vil si om en ønsker å satse på dybde eller bredde. Ut i fra hvordan Jacobsen definerer disse nyansene (2005), er nok vår modell basert på et ønske om å oppnå en viss dybde heller enn bredde, i og med at vi skal studere få tilfeller. Vi har tatt for oss fire caser, eller bedrifter, med to enheter i hver bedrift. Vi intervjuet både en representant fra ledelsen med god kjennskap til endringsprosessen, og en ansatt hvor hans/hennes arbeidsrutiner ble påvirket av endringsprosessen. Dette ble gjort ut i fra et ønske om å sammenligne data fra de ulike informantene, samtidig som vi ønsket å finne det unike ved den enkelte bedrift. Vårt mål er først og fremst å oppnå forståelse av fenomenet endringsprosesser fra både et ledelsesperspektiv og fra et ansattperspektiv. Vi

ønsket å sammenholde bedriftene med hverandre, inkludert erfaringene fra egen bedrift. Det er altså ikke snakk om å generalisere fra vårt utvalg til populasjonen, men forsøke å se om det er tendenser til at liknende bedrifter sitter med felles erfaringer på lignende prosesser. Så på den måten er vi opptatte også av bredden. *Bredde* i vår målestokk dreier seg mer om det som kalles *naturalistisk generalisering* (Mills et al, 2010) - en søker å finne gjenkjennbar forståelse av om hvordan fenomener henger sammen i virkeligheten, mer enn ved å generalisere ut i fra et statistisk grunnlag. Vår oppgave har også sider som gjør den til en eksplorerende undersøkelse, og dette kan gi grunnlag for nye hypoteser som kan testes i senere undersøkelser (Johannessen et al, 2011).

Arbeidet med denne oppgaven foregikk med begrensede ressurser, kanskje spesielt med hensyn til tid. Oppgaven ble løst med relativt kort tidshorisont, dermed sier resultatene fra dette arbeidet noe om hvordan situasjonen beskrives i dag og hva en tenker om tematikken i nåtid. Forskere og studenter som jobber med prosjektoppgaver ønsker seg kanskje undersøkelser som kan gi et stort datagrunnlag for å generalisere, som for eksempel longitudinelle eller eksperimentelle undersøkelser, men de begrenser seg naturlig til mindre forskningsopplegg som enkeltstående tverrsnittsundersøkelser (Johannessen et al, 2011). Likevel mener vi at vår oppgave søker å oppnå informasjon og erfaring fra et lengre tidsperspektiv enn akkurat på undersøkelsestidspunktet eller intervjudatoen. Det ligger jo litt i ordet endringsprosess, at det er snakk om noe som går over tid. Det betyr for vår del at hvor den aktuelle bedriften befinner seg i prosessen på intervjutidspunktet, er av betydning for resultatene og deres refleksjoner. Samtidig kan informanten også si noe om hvordan prosessen har vært frem til nå, og da er det ifølge Jacobsen snakk om et retrospektivt design. Dette ligner på *tverrsnittstudie* i form av at man undersøker casene bare på ett tidspunkt. Det er derimot knyttet usikkerhet til påliteligheten til en informants evne til å huske, eller vektlegge de samme poengene i etterkant av en prosess som før eller midt i. Dette har vi forsøkt å ta høyde for i vår datainnsamling, koding og analyse (2005).

Usikkerheten knyttet til troverdigheten av erindringer gjort i retrospektivt design, gjør at metoden vår ikke nødvendigvis egner seg til å forklare sammenhengene vi måtte finne. Jacobsen sier at det kreves flere målinger over tid for å kunne si at x er årsaken til at y skjer. I retrospektive case-studier blir ofte årsakene modifisert og tilpasset over tid for kanskje å

virke mer rasjonelle og modne enn de kanskje var i utgangspunktet. På dette området strides derimot de lærde - naturvitere er ikke helt enige med samfunnsvitere. Stridens kjerne ligger i at samfunnsforskere mener naturviteres strenge krav til å si noe om årsak-virkning gir en “tom” definisjon av begrepet *kausalitet*. Ved å forklare sammenhenger mer ved å fokusere på hvilke forhold og mekanismer som må være tilstede for at et fenomen kan oppstå, hevder forfatteren at case-studier faktisk kan fungere godt som design til å avdekke kausale forhold (2005). Dette er relevant fordi vi undersøker hva som utløste endringsprosessen og hvordan den kjøres opp mot hva som skjer med bedriften etterpå. Vi vil likevel ikke søke å forklare årsak-virkning i dette arbeidet.

Vi har tidligere nevnt at i tillegg til å ønske å få høyest mulig innsikt i de casene vi har studert, så ønsker vi å sammenligne erfaringene fra de forskjellige casene. Vi hadde ikke til hensikt å generalisere til populasjon, men har forsøkt å bygge ny forståelse gjennom en naturalistisk generalisering. Om dette sier litteraturen at det finnes case-designer som forsøker å gjøre begge deler, og disse kalles *komparative case-studier*. Beskrivelsen av disse designene er gjenkjennbare for hvordan vi så for oss arbeidet med dette prosjektet. Erfaringer fra implementering av *Lean* i Cerum gjorde at vi hadde dannet oss oppfatninger og hypoteser om hvilke sammenhenger som gjaldt, og sånn sett var det jo disse vi ønsket å bekrefte eller avkrefte i møte med våre utvalgte caser. Vi har for eksempel diskutert i hvilken grad måten endringsprosessen gjennomføres på avhenger av om prosessen er reaktiv eller proaktiv, og således beveget vi oss mot ett av de tre variantene av komparative case-studiene - der man forsøker å sammenligne ulike caser (Jacobsen, 2005).

På tross av at vi følte at vi befant oss nær komparative case-studier, har vi bevisst forsøkt å fokusere på å få beskrivelse av hvert enkelt case, og få innsikt i disse. Ved bevisst å ikke fokusere på funn vi hadde gjort i egen bedrift unngikk vi å forlede dialogen. Vi forsøkte å unngå å være forutinntatt, og heller være så åpne som mulig angående andres erfaringer. Dette har forhåpentligvis bidratt til at vi har fått et godt innblikk i case-bedriftenes virkelighet, og fått gode sitater rundt de endringsprosessene vi undersøkte.

### 3.3 Bakgrunn for vårt utvalg

Vi ønsket å intervju fire kunnskapsbedrifter som hadde fellestrekk med vår egen bedrift Cerum. Grunnen til dette var ønsket om å sjekke i hvilken grad endringsprosesser i andre kunnskapsbedrifter forgikk på samme måte. I utgangspunktet ønsket vi å finne IT-bedrifter, men andre kunnskapsbedrifter var også aktuelle. Kjernen av det vi ønsket å finne ut var hvilke faktorer som var viktige for å lykkes, og hvilke mekanismer som står i veien for en vellykket endringsprosess, hvilken ledelsesmetodikk som passer til hvilken type endring, og til hvilken fase av endringen.

Prosesen med å finne case-bedrifter startet ved at vi tok kontakt med Kunnskapsparken ved Campus Helgeland. Vi fikk en liste over bedrifter som i en eller annen form hadde erfaringer med *lean* eller andre endringsprosesser. Denne listen besto i hovedsak av produksjonsbedrifter, eller bedrifter som var organisatorisk noe ulike vår bedrift Cerum, men vi fikk også tips om å snakke med Arve Ulriksen ved Mo Industripark fordi han skulle ha kjennskap til *lean*-miljøet på Mo.

Med bakgrunn i tipset fra Kunnskapsparken tok vi kontakt med Arve Ulriksen. Han ba oss ta kontakt med IT-avdelingen i Mo Industripark. Disse sendte oss så videre til bedriften OpusCapita, avdeling Mo i Rana, som ble vår første case-bedrift. Videre benyttet vi oss av søketjenesten til Proff Forvalt, og selekterte på bransje, geografi og antall ansatte. Dette ga oss en oversikt over lokale bedrifter, der vi fant potensielle kandidater. Gjennom jobben i egen bedrift - Cerum, kjente vi til Standard Norge, og vi visste at de hadde innført *agile* utviklingsprosesser i sin IT-avdeling. Vi ringte vår faste kontaktperson, Cathrine Østby, og hun avklarte med avdelingssjefen at de kunne være vår andre case-bedrift. Som resultat av vår kartlegging, både i eksterne og interne kretser, satt vi igjen med 5-6 bedrifter som vi sorterte etter hvilke vi mente var mest interessante. Begge våre to øverste valg sa ja til å være med på vårt prosjekt, og dermed hadde vi også fått iTet og Ytteren Legesenter som aktuelle case-bedrifter. Etter noe diskusjon rundt de informantene vi hadde så langt, kom vi frem til at disse utgjorde en spennende, heterogen miks. Vi hadde blant annet ulike størrelser på

firmaene, reaktive og proaktive prosesser, ulik grad av hvor langt i prosessen de var kommet, og vi besluttet derfor å beholde disse fire bedriftene.

For å få fylldige og detaljerte beskrivelser, fra flere perspektiver, valgte vi å foreta to intervjuer i hver bedrift - ett med en representant for ledelse, og ett med en ansatterepresentant. Dette ga oss en viss grad av kontroll på om ledelse og ansatte var samstemte i beskrivelsene av hvordan endringene foregikk eller hadde foregått.

### **3.4 Presentasjon av utvalg**

Vi vil i dette kapittelet presentere våre case-bedrifter og gjøre rede for hvorfor de er relevante som informasjonsgivere til dette arbeidet.

#### **Ytteren Legesenter**

Ytteren Legesenter ble etablert som privat legesenter i 1998, etter tidligere å ha vært kommunalt legesenter. Selskapet har 10 ansatte, 5 leger og 5 helsesekretærer. Senteret er fastlege for 5000 pasienter, 1000 pr lege. Det som gjorde at vi tok kontakt for å intervju nettopp dette senteret, var at de hadde gjennomført en endring som har medført eliminasjon av ventetid. Alle som trenger konsultasjon med lege får time samme dag. Det viste seg at de i tillegg hadde gjennomført et par andre effektiviseringstiltak, men ordningen de kaller *time på dagen* er uansett mest interessant for oss.

#### **OpusCapita avdeling Mo i Rana**

OpusCapita er et konsern som tilbyr automatisering av finansielle transaksjonsprosesser. Selskapet opererer i ni land, har 2300 ansatte og omsatte i 2014 for 260 millioner euro. Vi har

intervjuet en avdeling av OpusCapita, som ligger i Mo i Rana og som har 33 ansatte. Avdelingen driver med det de kaller Document Process Outsourcing, som konkret betyr at de tilbyr tjenester innen digitalisering, scanning og datafangst. Avdelingen mottar fysiske dokumenter som fakturaer, kontrakter, søknader og spørreskjemaer. Disse blir så scannet og digitalisert slik at dataene kan brukes og lagres elektronisk. Bedriften er en kunnskapsbedrift med elementer som ligner på industriell produksjon. Markedet for papirbasert informasjonsutveksling er nedadgående. Den strategiske endringen med å tilpasse seg nye produkter og tjenester gjøres av andre divisjoner i konsernet. Avdelingen vi har intervjuet gjør endringer for å holde liv i det papirbaserte markedet, og det er disse endringene dette arbeidet ser på.

## Standard Norge

Standard Norge er en nøytral, privat og uavhengig medlemsorganisasjon, som skal ivareta standardiseringen som fører til norsk standard og andre publikasjoner. Standard Norge representerer Norges interesser i den europeiske standardiseringsorganisasjonen CEN og den internasjonale standardiseringsorganisasjonen ISO. Organisasjonen ble stiftet i 2003, men har historie tilbake til 1923. Standardiseringen i Norge består av fire organisasjoner: Standard Norge, Standard Online, Norsk Elektroteknisk Komite (NEK) og Nasjonal kommunikasjonsmyndighet (Nkom). Standard Norge har ansvar for standardiseringsoppgaver på alle områder unntatt elektro (som er tillagt NEK) og post- og telestandardisering (som er tillagt Nkom). Standard Norge har enerett på å fastsette og utgi Norsk Standard. Standard Online AS er standardiseringsorganisasjonens felles salgsselskap og kundefront. Selskapet eies av Standard Norge og Norsk Elektroteknisk Komite. Standard Online er leverandør av standarder, normer og relaterte produkter til hele det norske samfunn, men hovedmålgruppene er bedrifter, offentlig sektor og utdanningsinstitusjoner. På IT-avdelingen hos Standard Norge er det gjennomført tre tiltak for å øke effektivitet, sikkerhet og pålitelighet. Dette er innføring av arbeidsmetodikken Scrum, dokumentasjonsplattformen DokuWiki og oppgavehåndteringssystemet Jira.



## iTet

ITet er et konsern med 8 avdelinger, lokalisert fra Kolbotn i sør til Tromsø i Nord. Hovedkontoret ligger i Bodø. Den avdelingen vi har intervjuet ligger i Mo i Rana. Forretningsidéen lyder som følger: *iTet AS tilbyr IT-løsninger til private og offentlige virksomheter som gir kundene effektivitetsgevinster, kostnadsreduksjoner og tidsbesparelse, basert på bærekraftige og fremtidsrettede teknologiske løsninger.* Til nå har imidlertid bedriften hatt fokus på installerte IT-løsninger, men markedet for salg og drift av slike løsninger er nå på retur. Tjenester levert på nettet, såkalte *sky-tjenester* eller *SaaS* (Software as a Service) er iferd med å utkonkurrere IT-avdelinger og bedrifter som leverer og drifter installerte IT-løsninger. Dette har iTet nå innsett, og har iverksatt en strategisk kursendring. Vi gjennomførte våre intervjuer hos iTet samtidig som deres endringsprosess foregikk.

### Oversikt bedrifter og informanter

Vi har oppsummert våre case-bedrifter og informanter inn i en tabell:

<b>Bedrift</b>	<b>Ledelsesrepresentant</b>	<b>Ansattrepresentant</b>
Yttern Legesenter	Per Laurits Pedersen	Tom Stian Andersen
OpusCapita	Elisabeth Olsen	Rudi Arntsen
Standard Norge	Hans A. Rykkelid	Cathrine Østby
iTet AS	Steinar Østerdal	Marius Rydland

Tabell 1: Våre case-bedrifter og informanter

### 3.5 Datainnsamling

Vi har som sagt valgt å benytte en kvalitativ tilnærming til data, hvor vi har innhentet informasjon både fra primære kilder gjennom intervjuer, men også gjennom vitenskapelige artikler og tekster som er gyldige og troverdige i vår problemstilling. Det betyr at vi forsøker å diskutere den skrevne teori opp mot våre empiriske funn, og enten bekrefter teorien eller stiller spørsmål ved den. Vi vil i det følgende gjøre rede for hvordan prosessen å samle inn

data har foregått. Videre har vi benyttet intervju som empirisk metode, med strategisk utvalgte informanter fra ledelse og blant ansatte i kunnskapsbedrifter, som har gjennomført eller er inne i endringsprosesser.

Litteraturen beskriver intervjuer som foregår ansikt-til-ansikt som ressurskrevende med hensyn til tidsbruk, og kostnader forbundet med forflytning til ulike geografiske steder (Jacobsen, 2005). Vi anså ikke dette for å være av særlig betydning i vårt tilfelle, hvor vi så for oss å gjøre dette kun hos lokale informanter. Derimot så vi, som forfatteren også poengterer, verdien av å få fysisk nærhet til de vi snakket med, da dette gir en bedre kommunikasjon i form av økt fortrolighet mellom oss og informant, og vi fikk også muligheten til å observere reaksjoner og således ha mulighet til å oppdage beklemte tema som kunne ødelegge en oppnådd fortrolighet.

Vi ble enige om at alle tre gruppe-medlemmer burde være med på alle intervjuene. Å være flere gjør at man kan spille på hverandre og få frem gode oppfølgingsspørsmål, i tillegg til å kunne støtte hverandre i etterarbeidet.

## Intervjuguide

Vi utarbeidet en semistrukturert intervjuguide der vi la vekt på å stille så åpne spørsmål som mulig. Spørsmål til ansatt og leder ble arrangert på en slik måte at de kunne holdes opp mot hverandre. Hensikten med dette var å få en sjekk på at leder og ansatt hadde samme forståelse av hva som hadde skjedd i prosessene. Se vedlegg *Intervjuguide*.

Representanten fra ledelsen på Ytteren Legesenter og Standard Norge hadde fått intervjuguiden tilsendt på forhånd. Ansatterepresentantene hadde ikke fått dette, og i hvilken grad de var informert av sin sjef vites ikke. Alle informanter ble bedt om å prate fritt om tema hvis de følte for det, men fikk også muligheten til å få spørsmål lest opp. Tendensen var at ledelsesrepresentantene ville snakke fritt, mens ansatterepresentanten ville ha spørsmål lest opp. Intervjuene med lederne tok rundt 60 minutter, og intervjuene med ansatterepresentantene tok fra 30 til 45 minutter å gjennomføre.

## Gjennomføring av intervju

Det ble gjort avtaler med bedriftene, én etter én. I hver case hadde vi som sagt to enheter - én representant for ledelse og én for de ansatte. Vi var alle tre med på alle intervjuene, og alle gjorde lydopptak med mobiltelefonene sine. Som nevnt ble informantene tilbudt om å snakke fritt hvis de ønsket det, og vi supplerte det som fremkom ved å bruke intervjuguiden som en sjekklister. Grunnen til at vi ønsket å gjøre det slik var for om mulig å fange opp eventuelle “godbiter” vi ellers kunne gått glipp av. Narrative intervjuer er dessuten et godt utgangspunkt for å analysere prosesser (Jacobsen, 2005).

Den første intervjurunden, med Ytteren Legesenter, holdt vi i Cerums lokaler. Representanten fra ledelsen først, og den ansatte rett etterpå. Den andre og den fjerde intervjurunden ble gjort i lokalene til case-bedriftene, og forløp uten vanskeligheter. Den tredje intervjurunden, med Standard Norge i Oslo, ble gjort via telefonkonferanse der vi alle tre deltok. Standard Norge-intervjuene ble litt annerledes og vanskelige på grunn av at vi mistet informasjon fra ansiktsuttrykk og gestikuleringer, samt noen tekniske problemer. Mangelen av noe visuelt som kunne forsterke ordets mening og relevans merket vi godt i det påfølgende tolkningsarbeidet.

### 3.6 Analyse av data

Kvalitative data har i motsetning til kvantitative data ingen fasit på hvordan mengden med data kan reduseres og konsentreres til håndterlig mengde. Vi forsøkte derfor å begrense og strukturere innsamlingen i forkant, for at vi skulle unngå å bli sittende med for stor mengde data å analysere i etterkant. I denne sammenhengen var valg av case-design med få caser og to analyseenheter avgrensende for mengden arbeid i forbindelse med analysen. Valget om å benytte en delvis strukturert intervjuguide er, i tillegg til å sikre en viss fleksibilitet for informanten, også med på å beholde en form for organisering og systematisering av datamaterialet. Dette var dermed med også med på å begrense etterarbeidet.

I kvalitativ analyse påpekes det i litteraturen at det er viktig å avklare at det ikke eksisterer data uten at disse er tolket. Ofte har innsamleren en forforståelse av fenomenet som undersøkes, og dette må en ha et bevisst forhold til, i arbeidet med å analysere data. I denne sammenhengen betyr det å analysere å dele opp data i mindre fragmenter. Det som er gjenstand for undersøkelser er en sammensetning av flere mindre sammenhenger og bestanddeler. Disse gir til sammen mening og svar, og tegner et mønster som kan bidra til å konkludere eller gi svar på problemstillingen. Selve tolkingen foregår der hvor konklusjonen, eller oppsummeringen av analysen har betydning for det en undersøker (Johannessen et al, 2011).

Dette betydde for vår del først og fremst viktigheten av at de erfaringene, eller *antagelsene* som Yin kaller dem, ikke skulle bidra til å vri data for å passe inn i vår forståelse. Erfaringene fra Cerum dannet likevel et bakteppe for å tolke de dataene vi fikk.

Jacobsen henviser til *den hermeneutiske spiral* for å forklare at kvalitativ analyse hele tiden er en veksling mellom enkeltkomponenter og helheten (2005). Dette sammenfaller med hvordan analysearbeidet fortonte seg med denne masteroppgaven. Vekselvirkningen mellom helhet og enkeltpoenger startet for vår del allerede i utførelsen av intervjuguiden, hvor vi til en viss grad forsøkte å legge til rette for at de små poengene kunne bekrefte eller avkrefte helheten.

Som vi har vært inne på tidligere, møtte vi de fleste informantene fysisk (ansikt-til-ansikt). I en slik situasjon foregår det tolking, både av det vi hører informanten sier, hvordan han/hun sier det, og hvordan ansiktsuttrykk og gestikulering observeres. For å redusere muligheten for feiltolking forsøkte vi å stille kontrollspørsmål hvorpå informanten kunne bekrefte eller avkrefte om vi hadde forstått riktig. Hvis den som ble intervjuet nøyte og dro på ordene, samtidig som ansiktsuttrykket virker skeptisk og dette ikke harmonerte med det vedkommende fortalte, kunne vi for eksempel starte neste spørsmål med noe å la: "*Det virket som du nøyte litt her, er det riktig observert av oss?*" Vi tror at det at vi alle var med på alle intervjuene gjorde oss bedre stand til å tolke det som ble sagt slik det var ment.

Transkriberingen av intervjuopptakene startet så raskt som mulig etter at intervjuene var ferdige. Dette for å begrense tap av informasjon grunnet manglende hukommelse. Selve

lydopptakene gjort om til tekst er naturligvis store deler av datagrunnlaget, men det som ble observert og sagt “mellom linjene” er også viktig å ta med seg i tolkningsarbeidet, og derfor var det viktig å påbegynne dette før vi hadde glemt, eller begynt å blande sammen de ulike intervjuene. Dette er den første delen av analysearbeidet, som dreier seg om å beskrive de data som er samlet inn (Jacobsen, 2005).

Neste steg i analysen er ifølge forfatteren å systematisere og kategorisere. Vi så for oss at noe av dette arbeidet allerede var gjort i vår semistrukturerte intervjuguide, men at det likevel kunne være behov for å lage nye kategorier. Alt som kom frem var selvsagt ikke i henhold til antakelsene vi hadde. Nye perspektiver kom til og gjorde at helhetsbildet endret seg. Andre temaer viste seg å være mindre aktuelle enn det vi hadde sett for oss. Informasjonen vi satt igjen med fortalte oss at vi likevel hadde fått belyst mye av det vi hadde lagt opp til.

Vi satte igang prosessen med å forsøke å finne passende kategorier/koder til tekstene. Dette gjorde vi ved at vi leste gjennom alle intervjuene på nytt sammen, hvor den ene leste spørsmålene og den andre leste svarene, mens den tredje skrev inn forslag til kategorier underveis. Noen ganger måtte vi stoppe opp og diskutere disse - *“Ja, men er det ikke det han egentlig sier her”*. Denne måten å jobbe på ga oss en slags reprise av intervjuene, og vi ble på en måte kastet tilbake til intervjuene og fikk gjenoppleve disse.

Da alle intervjuene var gjennomgått hadde vi flere kategorier som vi satte inn i en etikettmatrise. Slik fikk vi oversikt over hvilke kategorier som var enestående for én case og hvilke som gikk igjen for alle bedriftene. Noen kategorier handlet om det samme og ble slått sammen, mens andre måtte deles opp til flere kategorier. På dette tidspunktet var altså kodingen tildels empiridrevet. Vi utarbeidet et regneark med en kategorimatrise, se figur.

Bedrift	Σ	Ytteren Legesenter		Standard Norge		OpusCapita		iTet	
Intervjuobjekt		<u>plp</u>	<u>tso</u>	<u>har</u>	<u>co</u>	<u>eo</u>	<u>ra</u>	<u>so</u>	<u>mr</u>
<a href="#">th_tag: Bakgrunn for endringer</a>	9	2	1	1	1	1	2	1	
<a href="#">th_tag: Markedsendringer</a>	7	2				2	1	2	
<a href="#">th_tag: Omstrukturering</a>	23	3	2	1	3	1	2	8	3
<a href="#">th_tag: Prosess (eller ikke)</a>	6	1		2			2	1	
<a href="#">th_tag: Prosessfaser</a>	6	1		1	1	1		2	
<a href="#">th_tag: Ansvarsfordeling</a>	19	3		2	3	4	3	3	1
<a href="#">th_tag: Motivasjon</a>	21	7		3		5	4	1	1
<a href="#">th_tag: Barrierer</a>	7	1		3	2			1	
<a href="#">th_tag: Informasjon</a>	7				3			2	2
<a href="#">th_tag: Holdningsendringer</a>	5	1		1			1	2	
<a href="#">th_tag: Måling</a>	8	1		2	1	1		1	2
<a href="#">th_tag: Pådrivere</a>	9	3		1			3	1	1
<a href="#">th_tag: Motstand</a>	23	8	2			4	2	3	4
<a href="#">th_tag: Involvering</a>	6	1					2		3
<a href="#">th_tag: Trygghet</a>	2	1							1
<a href="#">th_tag: Faglig utvikling</a>	2						2		
<a href="#">th_tag: Forbedringskultur</a>	2	2							

Tabell 2: Kategorimatrise

I første kolonne samlet vi data fra intervjuene i de kategoriene vi mente å ha observert. Under hver bedrift, på raden *Intervjuobjekt*, la vi så inn to kolonner som representerer lederen og ansattrepresentanten. Her la vi inn linker til de transkriberte intervjuene. Tallmatrisen angir hvor mange ganger hver informant har snakket om hver kategori. Dette gav oss en effektiv metode for å finne frem poenger fra empirien etterhvert som temaene ble behandlet.

Da denne etikettmatrisen var utarbeidet var neste steg å forsøke å gruppere kategoriene. Ifølge Jacobsen er siste steg i hans forenklete inndeling nettopp jobben med å finne slike fellesnevner, og binde disse sammen (2005). Vi laget et nytt regneark for å kartlegge våre uavhengige variabler, se figur.

Avhengig variabel (oppgavetittel)	Uavhengige variabler (forskningsspørsmål)	Link	Koder og stikkord	Tag-link
Hvordan foregår endringsprosesser i kunnskapsbedrifter?	Hva er bakgrunnen til å gjøre endringer?	<a href="#">Forskningsspørsmål: Bakgrunn</a>	Type 1, påtvunget (markedsendringer, lovendringer)	<a href="#">th_tag_Bakgrunn for endringer</a>
			Type 2, frivillig (drevet av et ønske om å jobbe smartere)	
	Hvilke faktorer er det som motiverer?	<a href="#">Forskningsspørsmål: Motivasjonsfaktorer</a>	Motivasjon	<a href="#">th_tag_Motivasjon</a>
			Flat organisasjonsstruktur	
			Informasjon	<a href="#">th_tag_Informasjon</a>
			Norsk (nordnorsk) lynne	<a href="#">th_tag_Involvering</a>
			Pådrivere	<a href="#">th_tag_Pådrivere</a>
	Hvilke barrierer finnes? Møtes endringsprosesser med motstand?	<a href="#">Forskningsspørsmål: Barrierer og motstand</a>	Involvering av ansatte. Hvem initierte/ledet	<a href="#">th_tag_Ansvarsfordeling</a>
			Frykt for egen arbeidsplass	
			Topptung prosess	
			Mangel på informasjon	<a href="#">th_tag_Barrierer</a>
	Har endringsprosesser start/stopp og faser, eller er det en kontinuerlig, normal tilstand?	<a href="#">Forskningsspørsmål: Prosess eller tilstand</a>		<a href="#">th_tag_Motstand</a>
			Prosessfaser	<a href="#">th_tag_Prosess (eller ikke)</a>
			Måling av resultat	<a href="#">th_tag_Måling</a>
			Prosess (eller ikke)	<a href="#">th_tag_Prosess (eller ikke)</a>
	Blir endringsprosessen normalsituasjonen?	<a href="#">Forskningsspørsmål: Holdningsendringer</a>	Holdningsendringer	<a href="#">th_tag_Holdningsendringer m.m.</a>
			Forbedringskultur	

Tabell 3: Uavhengige variabler

Her la vi inn hovedproblemstillingen i kolonnen *Avhengig variabel*. Videre la vi inn linker til dokumentene der vi hadde samlet det som var blitt sagt av informantene innenfor en kategori, i raden *Tag-link*. Vi grupperte dem etter overordnede tema, og raden *Uavhengig variabel* i figuren representerer disse temaene. Kolonnen *Link* inneholder en link til et sammendrag av empiri de enkelte informantene hadde bidratt med innenfor temaet. På denne måten hadde vi en oversiktlig og effektiv måte å konsultere vår empiri på flere nivåer. Disse temabolkene dannet grunnlaget for våre forskningsspørsmål. Første uavhengige variabel ble forskningsspørsmål 1. Andre og tredje ble slått sammen til forskningsspørsmål 2, og fjerde og femte ble slått sammen til forskningsspørsmål 3. Siste fase av kodingen var å finne frem til relevant teori som kunne være med å forklare disse forskningsspørsmålene. På dette stadiet gikk arbeidet dermed over til å være teoridrevet.

### 3.7 Evaluering av datamateriale

I litteraturen eksisterer det ulike oppfatninger om hvilke begreper en bør bruke for å beskrive ulike kvalitetskriterier i kvalitativ og kvantitativ metode. På tross av ulike oppfatninger, benytter Yin i sin kvalitative metode de samme begrepene som er vanlige å finne i kvantitative metodekritikker. Disse er reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet) (2008 i Johannessen et al, 2011).

Reliabilitet (pålitelighet) handler i kvalitativ sammenheng om det å ha en gjennomslutlig og godt dokumentert prosess. Å etterprøve og gjøre den samme undersøkelsen på nytt med forventning om å få det samme resultatet har likevel ingen mening i kvalitativt design. Forskerens egne verdier og erfaringer har stor betydning for tolkingen av data innenfor denne metoden, slik at jo bedre en er til å dokumentere analysen og tolkingen, jo mer pålitelig fremstår metoden (Johannessen et al, 2011).

Opphavet til våre teoretiske antakelser var som nevnt gjennom teorien i pre-studiene av *Lean* i Cerum. Selve tolkingen som ligger bak disse antakelsene krever likevel en forklaring på hvorfor det betyr det ene eller det andre. I det videre arbeidet med innhenting av data til denne undersøkelsen forsøkte vi å oppnå en viss transparens i hvordan data ble tolket, og beskrive prosessen ut fra tydelige kriterier. På denne måten søker vi å oppnå høy grad av reliabilitet.

Validitet (gyldighet) er nok enklest å vurdere i kvantitativ forskning, hvor betydningen er hvorvidt en måler det en tror en måler. Kvalitative data lar seg ikke måle eller telle på den måten, men kan være valide i form av å fortelle noe om det området en faktisk undersøker. Når det gjelder intervju, kan validiteten vurderes i forhold til om informanten er sannferdig – hvor godt kjenner han/hun egentlig til casen? (Johannessen et al, 2011:244). Vårt grep med valg av to analyseenheter, ledelse og ansatt, tror vi bidro til å teste informantens validitet ved at vi kunne teste om ledelse og ansatte hadde den samme oppfatning av virkeligheten.



### **3.8 Kritisk diskusjon av metode**

Den største kilden til feil er oss som forskere. Vi studerer fag med direkte interesse til problemstillingen. Det er derfor uunngåelig å ikke påvirke retningen vår forskning tar. Dette kan på den ene side være kilde til feilvurderinger, men det kan også bidra til at enkelte sider kommer frem tydeligere. Ved å forsøke å være åpen og gjøre arbeidet med analysen mest mulig gjennomiktig, vil den som leser våre tolkninger selv være i stand til å vurdere gyldigheten av våre funn (Jacobsen, 2005).

## 4 EMPIRISKE FUNN

Vi vil i dette kapittelet legge frem det vi anser som relevante funn fra intervjuene.

Med utgangspunkt i vår problemstilling “*Hvordan foregår endringsprosesser i kunnskapsbedrifter?*” ønsker vi her å presentere empirien fra bedriftene Ytteren Legesenter, OpusCapita avd. Mo i Rana, iTet avd. Mo i Rana og Standard Norge. Empirien består av to enheter i hver bedrift - en ledelsesrepresentant og en ansattrepresentant. Tre av bedriftene snakker om sine erfaringer fra endringsprosesser i retrospektiv form. iTet snakket vi med i en tidlig fase.

Strukturmessig vil vi presentere hver bedrift etter følgende tematiske rekkefølge: katalysator, prosesser og faser, drivkrefter og motkrefter.

### 4.1 Ytteren Legesenter

Ytteren Legesenter er et privat legesenter med 5 leger og 5 helsesekretærer. Vi har intervjuet doktor Per Laurits Pedersen og ansattrepresentant Tom Stian Andersen.

#### Aktuelle endringsprosesser

Ytteren Legesenter forteller om flere prosesser, *time på dagen*, automatisert betalingssystem, elektronisk resept og elektronisk blodprøvesvar. En del av dette ble initiert av statlige reguleringer, men *time på dagen* er på mange måter et resultat av eget initiativ. Å innføre automatisert betalingssystem var også et initiativ de tok selv, men var i mindre grad knyttet til noen omfattende prosess - mer et effektiviseringstiltak å regne. Vi har valgt å fokusere på *time på dagen*, fordi dette er en proaktiv og strategisk endring som ser ut til å ha bidratt til bedriftens endringskapasitet.

## Katalysator

Leder Per Lauritz Pedersen forklarer at det fra nittitallet og utover skjedde mange teknologiske og markedsmessige endringer i bedriftens omgivelser. Man kom fra en tid der nesten ingen hadde PC eller mobiltelefon, til i dag hvor nesten samtlige har det. Pasientgrunnet endret seg også gjennom fastlegeordningen som kom i 2001. Legesentrene gikk fra et mer markedsstyrt tjenestetilbud, eller som informanten sier: *“Da var det veldig sånn at pasientene shoppa tjenester”*, og over til et system hvor myndighetene grep inn med nytt regelverk og fordelte pasienter mellom fastlegelister. Så langt det lar seg gjøre kan pasienter få det legesenteret man vil og legesenteret kan ta inn så mange pasienter man finner hensiktsmessig utfra demografiske og økonomiske hensyn.

For Pedersens del, som valgte å ha 1000 pasienter for hver lege på sine lister, førte fastlegeordningen til økt ventetid. Dette førte igjen til større grad av frustrasjon og misnøye blant pasientene. Han sier det var *“frustrerende lange ventelister, med tilhørende utilfredshet hos kunder og ansatte”*.

Det faktum at flertallet av legene ved legesenteret var kvinner, bidro til at ventelistene ble lengre og misnøyen ble forsterket. Dette er fordi kvinnelige leger trekker flere kvinnelige pasienter til legesenteret, og kvinner oppsøker lege oftere enn menn, ifølge vår informant.

I forbindelse med et kurs hvor Pedersen deltok, ble han oppmerksom på at et legesenter i Trondheim hadde klart å eliminere ventetid ved å omorganisere og ta i bruk ny teknologi. Idéen om *time på dagen* ble sett på som en mulig løsning på problemet med lang ventetid og misfornøyde pasienter.

## Drivkrefter og motkrefter

De så ganske raskt at *time på dagen* fungerte, og ventetiden og følgelig misnøyen blant pasientene ble redusert. Men i tillegg så man at trykket mot helsesekretærene også ble redusert, og de fikk en roligere og mer variert arbeidshverdag. Dette var en klar forbedring av

arbeidsforholdene, og de kunne faktisk lese dette ut av egen sykemeldingsstatistikk etter omleggingen.

En av utfordringene knyttet til *time på dagen* har vært å lære pasientene denne nye ordningen. For å kunne bestille time eller andre tjenester fra legesenteret må pasienten ha tilgang til datamaskin og/eller en moderne mobiltelefon. Dette krevde endel tilpasning teknologisk. Spesielt vanskelig har det vært for pasientgruppen “eldre” som kanskje ikke er komfortable med å bruke denne teknologien.

Konseptet fordret også at de interne systemene var klare og i stand til å kunne ta i mot alle timebestillingene via SMS, også utenfor kontortid. I begynnelsen var bestillingssystemet og journalsystemet to adskilte løsninger som ikke snakket sammen. Dette gjorde at det ble en del ekstra manuelt arbeid for å holde seg ajour. Men etter hvert har de fått leverandørene av de ulike systemene til å samarbeide om en integrert løsning. Pedersen sier:

*“Så det der er integrert, og det er jo på en måte både vår system-journalleverandør, og den som utviklet dette her som har jobbet i lag får å få det der til. Så det fungerer veldig bra nå”.*

## Prosesser og faser

For legesenteret startet *time på dagen* med at de hadde hørt om erfaringene fra et annet legekontor: “*Det var et slikt pilotlegekontor i Trondheim*”. De reiste på hospitering for å se hvilken effekt denne måten å arbeide på hadde angående ventetid og hvordan den påvirket arbeidshverdagen. “*(...) og da tenkte jeg at det der var spennende*”, sa Pedersen.

Da idéen ble introdusert for resten av kollegene var ikke responsen utelukkende positiv i starten, så det måtte modnes: “*Det var ikke sånn enstemmig vedtatt med en gang*”, sa Pedersen. De lot det gå noe tid og de hadde flere møter hvor temaet ble diskutert. “*Det måtte gå noen runder internt på kontoret*”. Det som var mest utfordrende å se for seg var hvordan en slik løsning ville slå ut for ulike pasientgrupper, og da spesielt de “eldre”.

Innføringen av *time på dagen* skjedde gradvis ved at de først iverksatte et pilotprosjekt. Hensikten med pilotprosjektet var å teste ut hvordan konseptet ville fungere i praksis. De prøvde ut ordningen med én av legene i litt over et halvt år. De gikk fra et system hvor de tidligere startet dagen med 20 pasienter på dagsplanen. Nå startet de dagen med omlag 2 planlagte pasienter. Samtidig ble det beholdt rom for å sette opp timer til pasienter som ikke kunne ta i bruk den nye teknologien. De var spente på om dagen ville bli fylt opp. Inntektene varierer jo tross alt utfra hvor mange konsultasjoner man gjennomfører “(...) kanskje dagene ble mere uforutsigbar”. Pedersen sier: “Men dagen ble fylt opp. Så det var greit”. Pilotlegen erfarte at ventetidene ble redusert.

Det ble understreket av Pedersen at prosjektet var inndelt i faser: Pilotprosjektet var en del av en planleggingsfase hvor man også testet ut konseptet. Han sa at han mente det var viktig for de ansatte å vite at det var et startpunkt og et punkt hvor prosjektet skulle evalueres. Han fremholdt at han ikke var tilhenger av flytende overganger, hvor de ansatte ikke helt vet hvor man er i prosessen. Det ble satt en tydelig dato, som alle visste. Pedersen sier: “da begynner vi, da har vi blanke ark, alle visste at den dagen...”

Arbeidsdagene etter innføring av denne nye ordningen ble ifølge Pedersen til å begynne med mer krevende enn de hadde vært. Det ble ganske mye trykk på alle ansatte og de måtte en periode jobbe litt ut over ettermiddagene. Men de tenkte at det fikk stå sin prøve i en periode: Pedersen sa: “Vi tenkte at dette her må til i en sånn omstillingsfase for at dette her skal få sette seg, at befolkningen skal få lære seg hvordan dette her fungerer”.

## 4.2 OpusCapita avd. Mo i Rana

OpusCapita avdeling Mo i Rana har 33 ansatte, og driver med digitalisering av inngående papirfakturaer og andre fysiske dokumenter for bedriftsmarkedet. Vi har intervjuet avdelingens nestleder Elisabeth Olsen og tekniker Rudi Arntsen som representant for de ansatte.

## Aktuelle endringsprosesser

Vi har intervjuet OpusCapita om deres erfaringer fra tre effektiviseringsprosjekter de har gjennomført. Disse er henholdsvis *Customer Implementation Form (CIF)*, *leverandøroppdragelse* og et dataprogram for sjekking av datakvalitet, kalt *A2*.

## Katalysatorer

Nestleder Elisabeth Olsen forklarer at startinitiativet kom i form av at en ny stor kunde, som utfra sitt store volum, forlangte lavere priser. Dette medførte et press hvor de trengte en effektivisering av sin produksjon, ellers ville de miste kunden. Ledelse og ansatte responderte på utfordringen og en av utviklerne kom opp med et løsningsforslag. Han utviklet en løsning som gjorde at datainnlesing og dataanalyse kunne effektiviseres. Dette førte til oppstart og gjennomføring av prosjektet de refererer til som *A2*. Programvaren gjorde at behovet for manuell behandling av inngående fakturaer, ble redusert. Olsen sier: “*Selv om vi vokser i volum, trenger vi færre ansatte. Det er en utvikling vi ikke kan stoppe.*” Men kostnadene gikk ned, og de beholdt den store kunden og la grunnlag for bedret konkurransevne. På *A2* ble det gjort målinger som viste at hastigheten på datakontrollen økte med 25% etterhvert som brukerne ble vant til den nye måten å jobbe på.

Initiativet til de enkelte tiltakene kom enten fra ledelsen (*leverandøroppdragelse* og *CIF*) eller utviklerne (*A2*). De som jobber i produksjonsdelen av bedriften kommer sjeldnere med slike innspill, men ansatterepresentant Rudi Arntsen uttaler at noen av endringsinitiativene likevel har sitt utspring fra at de i produksjonen foretrekker å jobbe med enklere og mer effektive løsninger hvor de for eksempel slipper å sortere purringer manuelt: “*Nå scannes de bare og så sendes de automatisk til kundene istedenfor å sende dem i egne konvolutter pr post.*”

Også når det gjelder prosjektet *leverandøroppdragelse* er det krav og ønsker fra kunder som er katalysator for endringsprosessen. Problemstillingen var at fakturaer som kom inn til

scanning ikke holdt den avtalte kvalitet. Dette førte til at de ikke kunne leses maskinelt. Arntsen fremholdt at de kunne løst problemet manuelt, altså de kunne lest fakturaene og tastet inn verdiene, men det ville tatt ekstrem lang tid og ikke vært mulig å få lønnsomhet i. De begynte da å se etter muligheter for å få til maskinelle kontroller inn i applikasjonene de bruker. Det ble nedsatt en autonom duo av en utvikler som systemerte og programmerte, og én som testet. Teamet jobbet iherdig og målrettet med løsningen, og uten å være kommandert tok i bruk både kvelder og helger. Det endte med en løsning som i stedet for å gi opp når den fikk en faktura som ikke kunne leses, heller meldte i fra slik at den avviste fakturaen ble returnert til leverandøren. Etterhvert som leverandørene fikk fakturarer i retur, rettet de formateringsfeilene og ble altså oppdratt til å levere tilfredsstillende datakvalitet. Dette sparte OpusCapita og OpusCapitas kunder for kostnader.

Den tredje effektiviseringsløsningen, *CIF*, er en intern rutine som er blitt utviklet over tid, for å høyne kvaliteten på innhenting av opplysninger vedrørende nye kunder. Den benyttes mye godt av den som selv har utviklet rutinen, og dermed ikke så spennende i en diskusjon om samspillet rundt prosessen. Som effektiviseringstiltak internt var det uten tvil betydningsfullt.

### **Drivkrefter og motkrefter**

De som skulle drifte *A2* ble tatt med inn i prosessen da løsningen nærmet seg driftsfasen. Det viste seg da at det var litt uenighet mellom operatørene og utviklerne. Utviklerne mente det måtte være en besparelse i den løsningen de hadde laget, mens operatørene mente løsningen ikke var verdt å bruke tid på. Operatørene ble dermed “tvunget” til å ikke gi opp selv om de ikke fikk realisert noen besparelser til å begynne med. Som erfaring å ta med til neste prosjekt sier Arntsen: *“Ja du bør jo ta med deg de som faktisk gjør grunnjobben... Det er viktig å involvere dem også helt fra begynnelsen av.”*

Misnøyen forsvant gradvis ettersom de ansatte ble vant med tiltakene og fant at de faktisk gav effektivitetsøkning. Bortsett fra dette sier både nestleder og ansattrepresentant at de ikke har merket noen annen motstand mot effektiviseringstiltakene.

## Faser og prosesser

Ansattrepresentanten Arntsen forteller om en firmakultur der en er på kontinuerlig jakt etter måter å øke effektiviteten i bedriften. Som et eksempel drar han frem at at senest for for få dager siden leverte et forbedringsforslag for å gjøre løsningen med A2 mer effektiv og trygg for kunden. Om motivasjon og hvordan de ansatte blir møtt av ledelsen hvis de kommer med forslag til forbedringer sier Arntsen at: *“Jada, man blir jo glad hvis man blir hørt på, hvis man kommer med forslag”*. Han har ikke noe problem med å holde oppe motet og sier videre: *“Så hvem vet... kanskje kommer det en A3 snart... det kan godt hende.”*

Arntsen sier at løsningen er i revisjon hele tiden. Med dette mener han at de ikke bare retter feil. De leter også etter årsaken, slik at den kan elimineres og at feilen dermed ikke skjer på nytt. I den grad det snakkes om faser, så er det i betydningen utvikling, testing og drift. Testing skjer typisk på én kunde, før metoden går i fullskala drift.

### 4.3 Standard Norge

Standard Norge er en privat og uavhengig medlemsorganisasjon som utvikler og fastsetter standarder og standardprodukter. De er lokalisert i Oslo og har 75 ansatte. IT-avdelingen har innført flere effektiviseringstiltak. Vi har snakket med leder for IT-avdelingen Hans A. Rykkelid, og seniorutvikler Cathrine Østby.



## Aktuelle endringsprosesser

Vi har intervjuet Standard Norges IT-avdeling om tre effektiviseringstiltak de har innført: Scrum-metodikk, Jira sakshåndteringssystem og DokuWiki dokumentasjonsplattform. Alle disse tiltakene er forskjellige aspekter ved *agile* programvareutvikling, og derfor er det ikke naturlig å fokusere på kun ett av dem. *Scrum* er en metodikk som ofte benyttes i forbindelse med programvareutvikling hvor man har behov for å håndtere mye og kompleks informasjon. Når man benytter Scrum jobber man inkrementelt og iterativt i autonome team, hvor man i såkalte *sprint*er tar fatt på en liste av spesifiserte og prioriterte oppgaver. Ved *sprintens* slutt skal man ha klar en leverbar komponent som skal kunne rulles ut i produksjon. *Jira* er en programvare som er laget spesielt for å organisere informasjonen og registrere fremdriften. Med *Jira* ønsket de å få en bedre kontroll på estimering opp mot timeføring. *DokuWiki* er en dokumentasjonsplattform som de ville bruke for raskere å finne informasjon om problemstillinger, og å ha nødvendig informasjon for å løse driftsrelaterte arbeidsoppgaver. Det som gjør disse tiltakene spesielt interessante for forfatterene er at de ligger nært opptil vår egen hverdag og inspirasjon for oppgaven, da vi selv har skrevet om, og delvis implementert, *Lean* i egen bedrift .

## Katalysator

Når det gjelder hva som utløste implementeringen av *Scrum* sier avdelingsleder Hans A. Rykkelid at de selvfølgelig hadde vært klar over risikoen en stund, og de hadde snakket om det lenge, men det var gjennomføringen av et stort prosjekt som ble katalysatoren for igangkjøring av *Scrum*-implementeringen. Ønsket om progresjonskontroll og realisering et regime med mindre og hyppigere releaser var viktig. Rykkelid sa: “*Det [utviklingsprosjektet] var den største IT-investeringen vi har gjort og derfor ble det [Scrum] en måte å møte risiko på.*” De fikk altså et insentiv for å sette igang med noe de hadde vurdert en stund og etterhvert tok de i bruk *Scrum* på så godt som alle prosjekter.

Ønsket om bedre intern kontroll går også igjen i begrunnelsen for de to andre tiltakene. Henholdsvis DokuWiki for å systematisere dokumentasjonen, og Jira for å holde orden på arbeidsoppgaver.

Ansatterepresentant Cathrine Østby bekreftet behovet for Jira ved å si at det tidligere var litt kaotisk med hensyn til prioritering av oppgaver. *“Alt var like viktig, uansett..”*. Den som hylte høyest fikk oppgavene sine gjort.

### Drivkrefter og motkrefter

Standard Norge har altså mest fokus på interne rutiner og fordelene det gir når disse blir bedre. Orden på dokumentasjon vil bety mindre frustrasjon. Økt oversikt vil gjøre det enklere å prioritere det som er viktigst først. Saksbehandlingssystemet vil gjøre at utviklerne skjermes for tilfeldige forstyrrelser. Bedre dokumentering gir bedre oversikt over hva tiden brukes til, som igjen gir økt faktureringshyppighet og reduserer diskusjoner om fakturagrunnlaget. Om Jira sier Cathrine Østby at det er veldig effektivt, innkommede saker legges i prosjekter, prioriteres og legges i sprinter. *“Det er kjempe-all-right.”*

Østby forteller at hun satte pris på at de ansatte ble rådspurt og at de tidlig ble delaktige i prosessene. Slik hun oppfatter situasjonen så ble endringene iverksatt på grunnlag av det IT-avdelingen i fellesskap kom frem til.

I tillegg trekker hun frem viktigheten av å forklare effektiviseringstiltak til folk utenfor avdelingen. IT-avdelingen selv er stort sett fornøyd med tiltakene, men for utenforstående er bildet litt annerledes. Hun sier at det er vanskelig å få folk utenfor avdelingen til å skjønne verdien av nye måter å jobbe på, og at de prøver å omgå det nye regimet: Hun sier at: *“De er ikke vant til å jobbe på den måten de blir tvunget til nå”*.

## Prosesser og faser

I Standard Norge fortelles det om et miljø hvor idéer til endringer kommer både av ledelse og utviklere. Scrum var et felles initiativ. Jira ble foreslått av en utvikler, med inspirasjon utenfra, og DokuWiki ble igangkjørt etter et initiativ fra avdelingssjefen. Ledelse og ansatte har stort sett samme oppfatning av hvem som tok initiativ og ledet prosessene.

Scrum-prosessen ble testet ut på ett stort prosjekt, over et helt år. Deretter ble det innført som organisasjonsform for alt prosjektarbeid. Alt fungerer ikke som det skal ennå, men Rykkelid har troen på at bruken av dette rammeverket vil komme bedre på plass i tiden fremover: *“Det er en iterativ prosess for så vidt, .. det er ikke alt som går som det burde, kanskje fortsatt, men vi jobber jo kontinuerlig med det.”*

Avdelingslederen nevner at implementasjonen av Scrum kunne ha gått glattere om den som var prosjektleder i pilotprosjektet, der Scrum først ble tatt i bruk, hadde hatt bedre kompetanse på området.

Den første befatningen med Jira var gjennom eksterne prosjektdeltakere som benyttet dette. Etterhvert ble det tatt i bruk internt for innrapportering av “bugs” og ønsket funksjonalitet. I løpet av 2016 kommer bruken til å utvides enda mer og målet er at det skal håndtere og følge opp IT-relaterte arbeidsoppgaver for hele Standard Norge-organisasjonen.

Når det gjelder DokuWiki, ble det først brukt som et verktøy for å samle generell informasjon. Etterhvert ble bruken utvidet til å fungere som et “repository” for store IT-prosjekter, som også kunne involvere eksterne deltakere, kan Rykkelid fortelle. Siste fase var at DokuWiki ble tatt i bruk for å tilgjengeliggjøre IT-teknisk dokumentasjon, som for eksempel brukermanualer, utad til andre avdelinger:

Om planlegging og gjennomføring sier Rykkelid at nesten uansett hva man innfører så må systemet gå seg litt til og man må gjøre noen justeringer underveis. Han uttaler at de har

gjort mange justeringer både på Jira, Scrum og DokuWiki og sier: “*så det er en sånn litt iterativ prosess...*”

#### 4.4 iTet avd. Mo i Rana

iTet drifter og tilrettelegger IT-løsninger for bedriftsmarkedet, og består av 8 avdelinger i Norge, med tilsammen 130 ansatte. Markedet endrer seg og det fordrer nye produkter og ny organisering. Vi fikk gjøre oss kjent med iTet på et tidspunkt hvor de var midt inne i en større omstruktureringsprosess for å tilpasse seg dette. Vi har snakket med avdelingsleder på produksjonsavdelingen Steinar Østerdal, og som representant for de ansatte teknikere Marius Rydland.

#### Aktuelle endringsprosesser

Hver enkelt avdelingen har til nå primært håndtert installert programvare for lokale kunder. Bedriften er inne i en prosess der de er nødt å ta grep for å flytte seg over i en verden der installert programvare erstattes av *sky*-tjenester. Prosjektet har arbeidstittel *Ett iTet*.

#### Katalysator

Hos iTet er avdelingsleder Steinar Østerdal tydelig på at han mener det er markedsendringer som har vært katalysator for endringsprosessen de har startet. “*Mye av det tradisjonelle markedet til iTet har på en måte sviktet. Vi klarer ikke å levere i forhold til det som er planlagt.*” En side av saken er lavere etterspørsel fordi usikre tider i norsk økonomi medfører at en del kunder utsetter eller reduserer investeringer som ikke er kritiske. En annen faktor er at den type investeringer som gjøres også er i endring.

Avdelingslederen forklarer at IKT-markedet som iTet tradisjonelt har operert i, er under sterk utvikling og endring. Han fremholder at “*Der iTet må levere, er i forhold til sky-tjenester, og*

*løsninger høyere opp i hierarkiet - forretningsløsninger.*” Østerdal forklarer videre at selskapet har planer om å vri fokus vekk fra installerte serverromsløsninger, for som han sier *“der ligger ikke fremtiden. Så det er bakgrunnen”*.

Østerdal forklarer at disse erkjennelsene bunner i økonomiske data som de nå leser ut av regnskapstallene. Den tradisjonelle omsetningen har gått ned, og de leter etter løsninger for å klare å levere i henhold til det som er budsjettet. *“I 2015 har det vært en anstrengende oppgave å klare”*, sier han.

### **Drivkrefter og motkrefter**

Ledelsen er drivkraften i denne omleggingsprosessen. Det er åpenbart at noe må gjøres og avdelingsleder Steinar Østerdal sier: *Nei, i denne fasen er vi alle pådrivere*”. Han trekker frem at salgssjefen er ganske involvert. På samme måte som at de på leveranse- og konsulentsiden ser på omorganisering, er også salgssjefen igang med å definere hvordan de skal få en enhetlig salgsstyrke i iTet.

Østerdal peker på at mange har et inntrykk av at systemet fungerer slik det er fra før. Han sier at *“Jeg har masse idéer og tanker rundt hvordan det skal være, men utfordringen er at mange har et inntrykk av at sånn som vi gjør det nå, det fungerer”*. Videre peker han på at han synes det er problem at mange ansatte ikke synes å være åpne for å gjøre endringer. De er spesielt skeptiske til å åpne skott på egen avdeling. Østerdal forklarer: *“Der er litt sånn proteksjonisme i det, men det er det i alle sånne prosesser der det handler om geografi, og til syvende og sist så er det jo snakk om arbeidsplasser”*.

Ansatterepresentanten peker på at informasjonsarbeidet ikke har vært bra og at dette er med på skape usikkerhet og mismot blant de ansatte. Marius Ryland fremholder at han personlig har fått litt mer informasjon fordi han skulle være med på dette. Men ellers sier han at: *“Vi vet jo egentlig ingen ting”*. Han sier at de har fått forståelse for at det skal skje noe, men karakteriserer informasjonen mest som rykter. Han sier: *“og det hjelper jo ikke på*

*usikkerheten (...). Man sitter jo bare og hører på hva folk fra andre kontorer tror de har overhørt (...).*

En ting som Rydland er opptatt av er hvordan regimet for intern distribusjon av oppdrag skal forgå. Han forklarer at ut fra hvordan han har forstått det, skal en mellomleder fra hver avdeling delta i en gruppe som skal fordele oppgaver mellom konsulentene og grupper av konsulenter. Han sier *“Men akkurat hvor effektivt det blir med 5 stykker som skal sitte å diskutere hver en jobb, (...)den er jeg litt mere tvilsom til”*

### **Prosesser og faser**

Endringen som gjennomføres hos iTet handler om å skifte fokus fra å levere lokalt installerte og lokalt supporterte løsninger, til skybaserte løsninger. Østerdal forklarer at dette gjør at den geografisk baserte organiseringen de har fra før blir irrelevant. De må fokusere på å bygge team med relevant kompetanse, uavhengig av hvor de befinner seg geografisk.

På spørsmål om de organiserer arbeidet i faser, svarer Østerdal at de har startet med å ha en workshop for lederne. Der ble det definert arbeidsgrupper som skulle analysere problemene i ulike deler av driften. Han sier: *“Disse gruppene kjører så møter, og skal komme med et løsningsforslag i slutten av januar.”* Ut over vinteren skal disse forslagene evalueres og de skal avgjøre hvilke tiltak de skal gå videre med. Østerdal er selv involvert i de gruppene som jobber med konsulentvirksomhet og leveranse.

## **4.5 Oppsummering av empiri fra informantene**

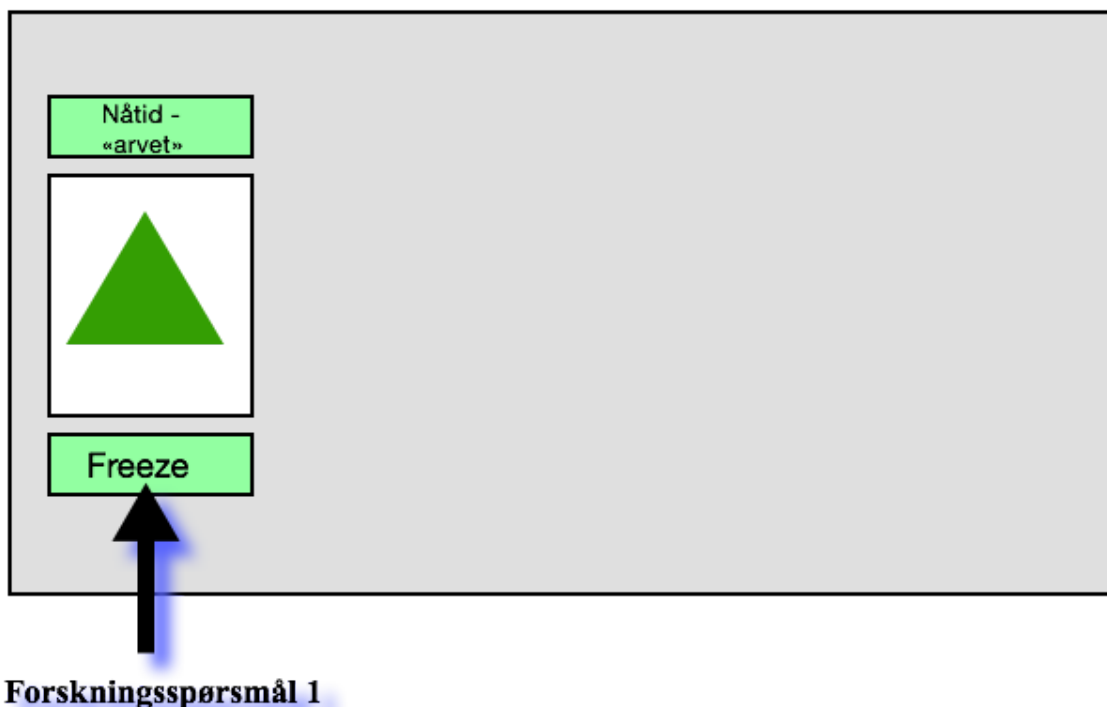
	<b>Katalysator</b>	<b>Faser</b>	<b>Drivkrefter</b>	<b>Motkrefter</b>
<b>Ytteren Legesenter</b>	Kundemismøye  Tilgjengelig teknologi  Fastlegeordningen	Planlegging  Utprøving  Omstilling  Normalisering	Opplæring  Realistiske planer  Fikk raske gevinster	Eldre pasienter og teknologi  Intern teknologisk omstilling
<b>Standard Norge</b>	Intern kontroll	Gradvis innfasing	Delaktighet	Manglende kompetanse
<b>OpusCapita</b>	Kunde krav/ -ønsker	Testing Drift		Ikke tatt med
<b>iTet</b>	Oppnår ikke budsjettert omsetning  Må ut av fallende segment  Usikre tider i norsk økonomi	Planlegging	Ledelsen driver prosessen fremover	Dårlig intern informasjon  Usikkerhet tap av makt  Manglende kriseforståelse

Tabell 4: Oppsummering av empiri

## 5 ANALYSE

Vi vil i dette kapitlet analysere vår problemstilling “*Hvordan foregår endringsprosesser i kunnskapsbedrifter?*” ved å holde våre empiriske funn opp mot teorikapitlet.

### 5.1 Hvilke faktorer utløste endringsprosessen?



Figur 17: Katalysatorer - tema i forskningsspørsmål 1

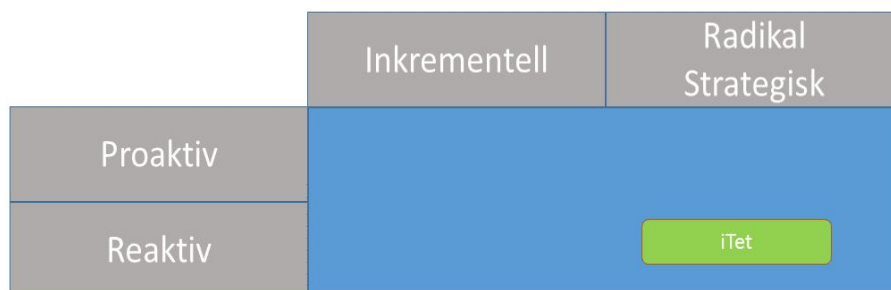
I dette kapitlet analyseres materialet for å finne de faktorene som utløser endringsprosessen. Vi har formulert dette i vårt forskningsspørsmål 1; “*Hvilke faktorer utløste endringsprosessen?*”. Dette er interessant fordi gjennomføringen av selve endringsprosessen påvirkes av hva som var bakgrunnen. Har ledelsen oppfattet endringsimpulsene i tide, slik at de kan være proaktive og iverksette en visjonsdrevet prosess, eller er de for seint ute og blir tvunget til å kutte hjørner? Vi vil bruke modellen for strategisk analyse til å fremheve de



faktorene knyttet til case-bedriftenes mulighets- og trusselbilde, som fremkommer i empirien. Videre summerer vi opp dette med å kategorisere etter dimensjonene *proaktiv* eller *reaktiv* og om typen endring er av *radikal* eller *inkrementell* art.

Angående hva som var katalysatoren for endringen hos iTet, sier avdelingsleder Steinar Østerdal følgende: “*Mye av det tradisjonelle markedet til iTet har på en måte sviktet. Vi klarer ikke å levere i forhold til det som er planlagt.*” Dette betyr altså at svikt i etterspørselen medførte at de ikke klarte å nå sine budsjetterte målsetninger, og denne faktoren skapte et vesentlig endringspress. Østerdal sier videre: “*IKT-markedet, der iTet tradisjonelt har vært inne, er under utvikling og endring*”. iTet blir altså her tvunget til å endre strategi både med hensyn på produkt og marked, og som en konsekvens av det må de endre hvordan de er organisert. Dette er i sin natur radikalt.

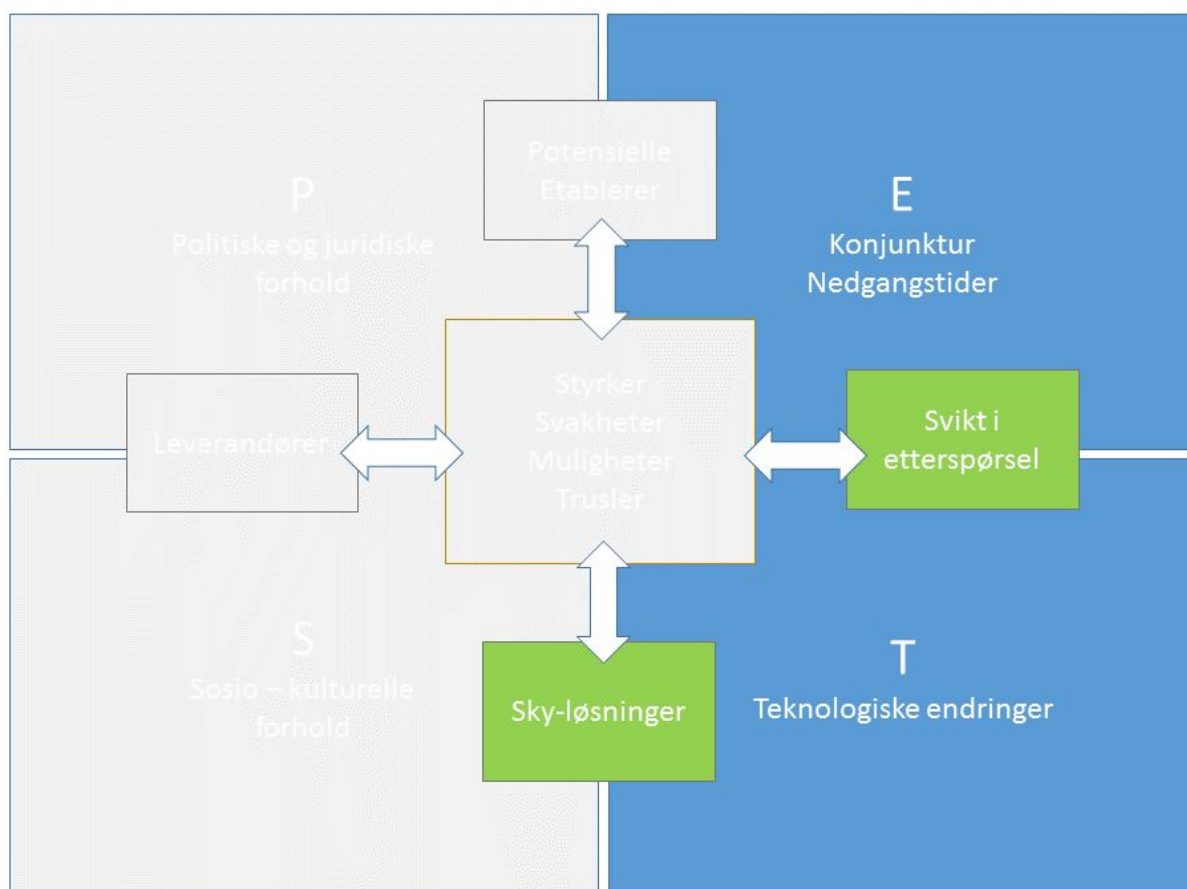
I følge klassifiseringene til Nadler og Tushman (1990) kan vi dermed plassere dem i kategorien “gjenskaping” fordi de handler reaktivt radikalt.



Tabell 5: iTets klassifisering i henhold til Nadler Tushman

Faktorene som er i endring henger til dels sammen. Den teknologiske utviklingen har ført til press fra substituerende *sky*-løsninger. Dette sammen med konjunktursvingningen har resultert i etterspørselssvikt. Resultatet av dette er at de nå ikke når sine mål, og det er dette som til syvende og sist tvinger frem endringsbeslutningen.

De viktigste eksterne faktorene i spill hos iTet er illustrert i figuren nedenfor.



Figur 18: iTet ifølge vår strategiske analyse

Ser vi på hva som var katalysator for endring hos Standard Norge sier avdelingssjef på IT-avdelingen, Hans A. Rykkeli, følgende:

*“Vi valgte å gå for Scrum-metodikken fordi vi ønsket å ha bedre kontroll på progresjonen og forutsigbarhet på return on investment. Slik sikrer vi også mindre og hyppigere releaser av fungerende eller verdifulle delkomponenter i prosjektet.”*

I motsetning til iTet som ble drevet av ytre faktorer, betyr dette at Standard Norge startet sine endringsprosesser nærmest utelukkende på interne initiativ. Hensikten med endringene forstår vi var å øke kvalitet og redusere risiko. Her handlet arbeidet om å restrukturere arbeidsprosessene og bygge ny kultur for kvalitet. I tillegg til Scrum iverksatte de også implementering av Jira og DokuWiki. Om behovet for Jira sier ansattrepresentant Cathrine

Østby: “*Alt var like viktig, uansett.*” Hun beskrev førsituasjonen som kaotisk, og det var den som hylte høyest som fikk oppgavene sine gjort. En kan dermed forstå at også disse prosjektene ble iverksatt ut i fra ønsket om prosesskontroll og dokumentasjon. Det er altså erkjennelsen av egne styrker og svakheter sett opp mot interne muligheter, samt *trusler* uttrykt som risiko, som danner bakteppet.

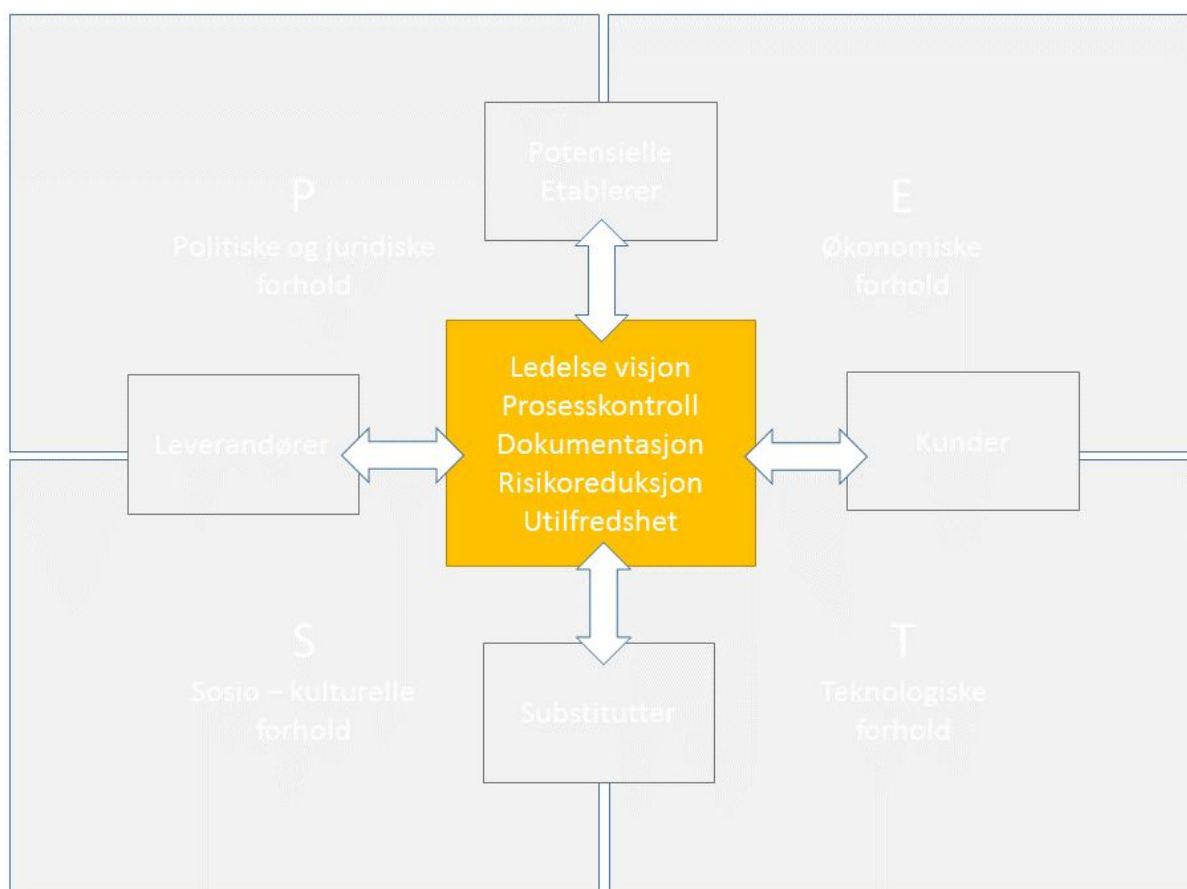
Valg av tidspunkt var knyttet til at de skulle i gang med et stort prosjekt, og de valgte proaktivt å iverksette implementering av Scrum, på et tidspunkt hvor de avdekkede svakhetene enda ikke hadde ført til særlig grad av negative konsekvenser.

Endringsprosessene er inkrementelle fordi det her er snakk om parallelle forbedringsprosesser som går over mange små trinn, for å heve prestasjonsnivået. Ser vi på disse endringene opp mot Nadler og Tushmanns (1990) inndeling, havner endringsprosessene til Standard Norge i all hovedsak i kolumnen *inkrementell* og i kategorien “*fininnstilling*”. Men vi har også latt dem gli litt over i kolumnen *radikal/strategisk* siden summen av disse endringene er både store og betydningsfulle.

	Inkrementell	Radikal Strategisk
Proaktiv	Standard Norge	
Reaktiv		

Tabell 6: Standard Norges klassifisering i henhold til Nadler & Tushman

I illustrasjonen nedenfor har vi oppsummert de punktene vi oppfatter som de viktigste katalysatorene for Standard Norge:



Figur 19: Standard Norge ifølge vår strategiske analyse

Når det gjelder bakgrunnen for endringen hos Ytteren Legesenter, opplevde de at markedsbetingelsene ble endret på grunn av at fastlegeordningen ble innført. Dette førte til at de fikk ansvar for en viss andel av befolkningens primærhelsetilbud. Om dette har lederrepresentant Per Pedersen følgende å berette:

*“Vi hadde flest kvinnelige leger, og det sier seg selv at pasientgrunnlaget ble vridd, og vi så at dette kom til å ta av i forhold til mer og mer ventetid hvis vi ikke gjorde noe.”*

Her viser Pedersen at legesenteret hadde evne til å oppdage truslene som lå frem i tid, og startet prosesser for å tilpasse seg situasjonen mens konsekvensene fortsatt var håndterbare.

Videre sier han:

“Vi hadde ventetid opp til 3 måneder på enkelte timer, det var frustrasjon hele tiden, både for oss og for pasientene, og for legesekretærene som ikke hadde ledige timer å sette opp på.”

Det fremgår altså at legesenteret så trusler både med hensynet til det psykososiale arbeidsmiljøet for assistentene og servicegraden de kunne tilby pasientene.

Pedersen forklarer også årsakene til endringen i at det fra nittitallet og utover skjedde en teknologisk utvikling som gjorde *time på dagen* mulig. Man kom fra en tid der nesten ingen hadde PC eller mobiltelefon, til i dag hvor nesten samtlige har det. Det vil si legesenteret så på den teknologiske utviklingen som en mulighet, og ikke en trussel som var tilfellet hos iTet.

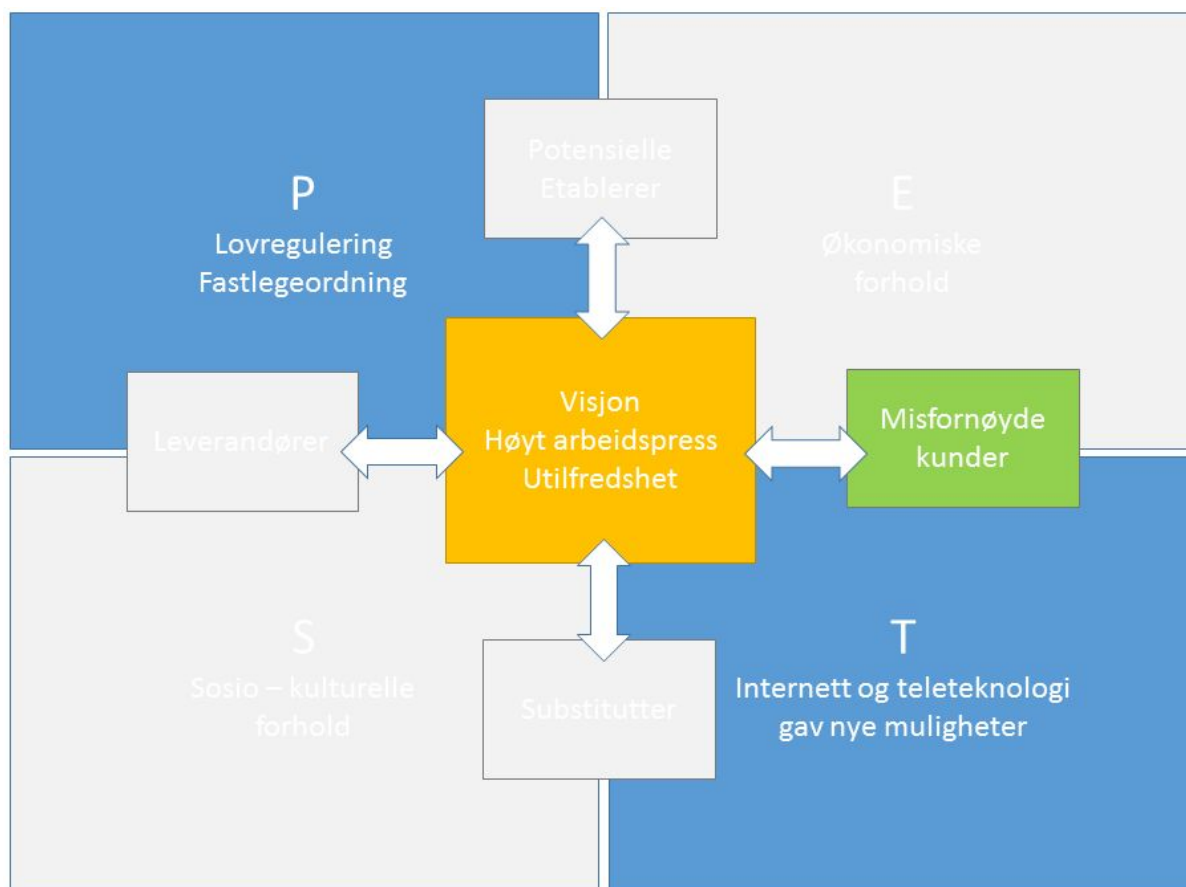


Tabell 7: Ytteren Legesenters klassifisering i henhold til Nadler & Tushman

Det at Pedersen kunne forutse at det kom til å utvikle seg i uønsket retning, gjorde at de hadde mulighet til å reagere proaktivt. Endringen vil vi karakterisere som strategisk, og innebar en total redesign av all interaksjon og kommunikasjon mot pasienten. Nadler og Tushman (1990) kaller endringsprosesser som faller i krysset mellom dimensjonene *radikal/strategisk* og *proaktiv* for *reorientering*.

I illustrasjonen nedenfor har vi oppsummert de faktorene som ledet frem til endringsbeslutningen. Implikasjonene av fastlegeordningen var én variabel og den generelle teknologiske utviklingen i samfunnet gjorde det mulig å finne nye måter å organisere seg på.

Men mest av alt var det utilfredshet blant ansatte på grunn av arbeidspress, samt misnøye blant pasientene, som presset frem endringene.



Figur 20: Ytteren Legesenter ifølge vår strategiske analyse

Fremtidsutsiktene til OpusCapitas avdeling Mo i Rana er, med hensyn på trenden i markedet de betjener, truet. Vi antar at i løpet av få år vil det meste av fakturainformasjon og betalingsinformasjon utveksles elektronisk også i bedriftsmarkedet, slik det allerede gjør i konsumentmarkedet. Men ved at de finner mer effektive løsninger innenfor dette tilbudet og gjør sine tjenester rimeligere for kundene, velger kundene likevel å utsette sin egen omstilling av økonomiske hensyn.

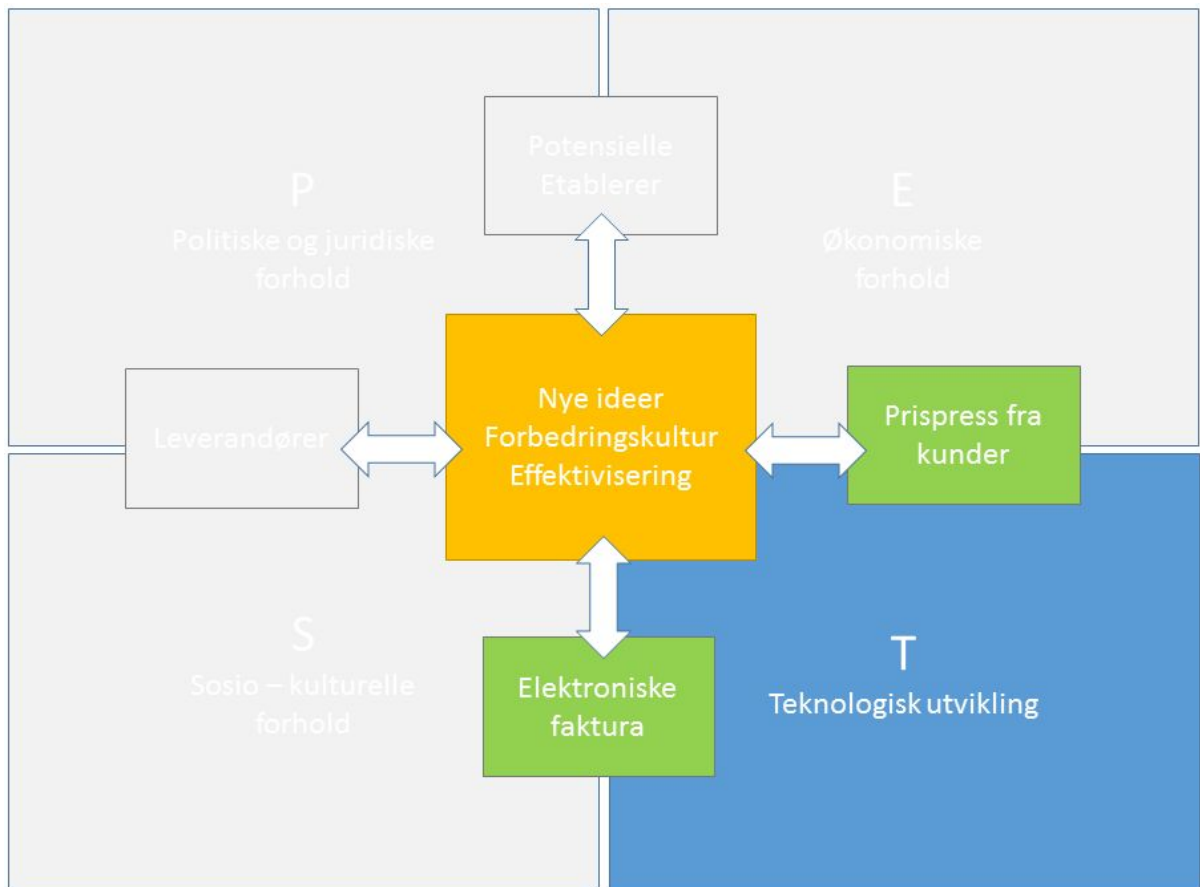
Begge informantene trekker frem *prispress fra kundene* som en viktig katalysator. Så press fra kunder kombinert med at de ansatte faktisk var i stand til å se mulige løsninger var viktige forutsetninger.

Ser vi OpusCapita opp mot klassifiseringene til Nadler og Tushman (1990) kan vi si at endringsprosessene de kjører er inkrementelle. Dette fordi endringenes natur er små forbedringer innenfor samme strategiske retning. Når det kommer til aksene proaktiv og reaktiv vil vi si at OpusCapita er både og. Makrobildet er at teknologiske endringer presser dem til å effektivisere, og de er sånn sett reaktive. Men siden avdelingens strategiske handlingsrom er slik det er, må de forholde seg slik de gjør. I det enkelte kundecase klarer de likevel stort sett å tilpasse seg proaktivt til kundenes krav før konsekvensene inntreffer.

	Inkrementell	Radikal Strategisk
Proaktiv	OpusCapita	
Reaktiv		

Tabell 8: OpusCapitas klassifisering i henhold til Nadler & Tushman

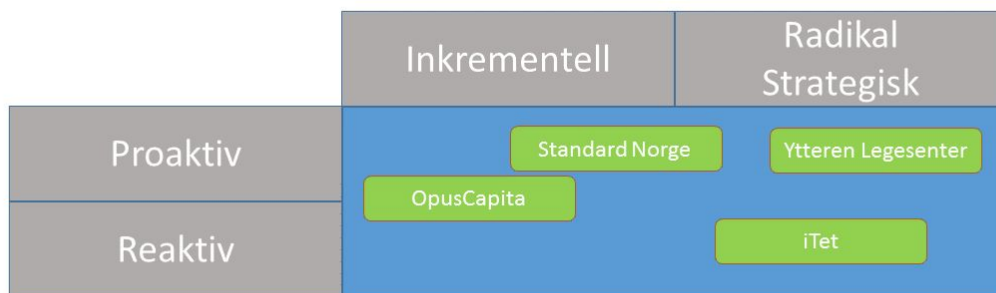
Vi har oppsummert katalysatorene som er virksomme hos OpusCapita (avd. Mo) i figuren nedenfor. Den teknologiske utviklingen bidrar til både muligheter og trusler, og er underliggende drivere for både substitusjonspresset og prispresset. Grunnlaget for å kunne hankses med situasjonen finnes likevel internt inkorporert i bedriftens styrker og muligheter knyttet til kultur for forbedring og effektivisering.



Figur 21: OpusCapita ifølge vår strategiske analyse

Oppsummerer vi analysene våre kan vi se at iTet hovedsaklig er drevet av ytre påvirkninger, Standard Norge er hovedsaklig drevet av indre påvirkning og hos Ytteren Legesenter og OpusCapita forekommer det en miks av ytre og indre påvirkning. Videre har vi klassifisert bedriftene etter om de reagerer proaktivt eller reaktivt, samt om prosessene de iverksetter kan sies å være inkrementelle eller radikale. Nedenfor har vi plassert case-bedriftene våre inn i modellen til Nadler og Tushman (1990).



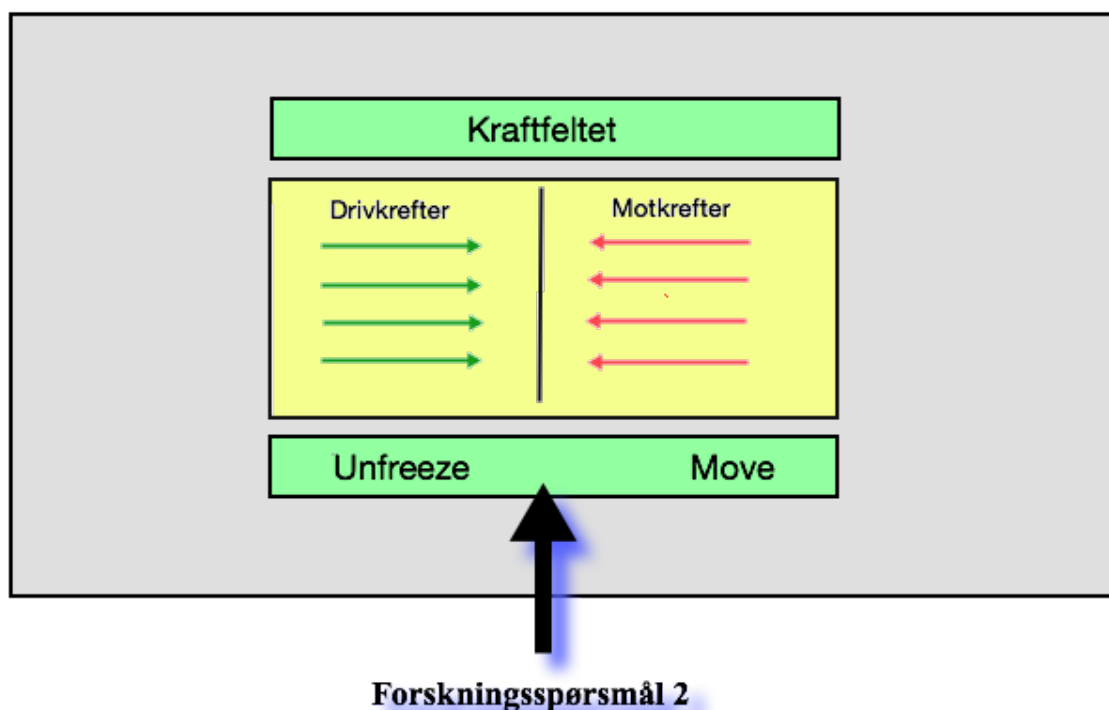


Tabell 9: Oppsummert klassifisering i henhold til Nadler Tushman

Modellen viser at Standard Norge fininnstiller sine rutiner, er proaktive og iverksetter endringer i sine styringssystemer og kvalitetssystemer for å unngå problemer. Ytteren Legesenter er proaktive i forhold til strukturelle endringer og tar strategiske grep for å skape seg en ny posisjon. OpusCapita tilpasser seg gradvis nye kundekrav, og iverksetter inkrementelle endringsprosesser for å beholde sin posisjon og opprettholde kunderelasjonene. iTet må gjøre en radikal strategisk endring for å repositionere seg i markedet. De har ikke vært i forkant og må handle reaktivt.

Vi har avdekket at katalysatorer for endringer kan komme fra, og kategoriseres utfra press skapt av forandringer i rammebetingelser. Dette kan være knyttet til både eksterne og interne forhold. Hensikten med å se på disse faktorene er å ha kunnskap om bakgrunn og klassifisering med, når vi i de påfølgende kapitler skal se på selve endringsprosessen, og forsøke å forstå deres videre valg, handlinger og konsekvenser.

## 5.2 Kraftfeltmodellen

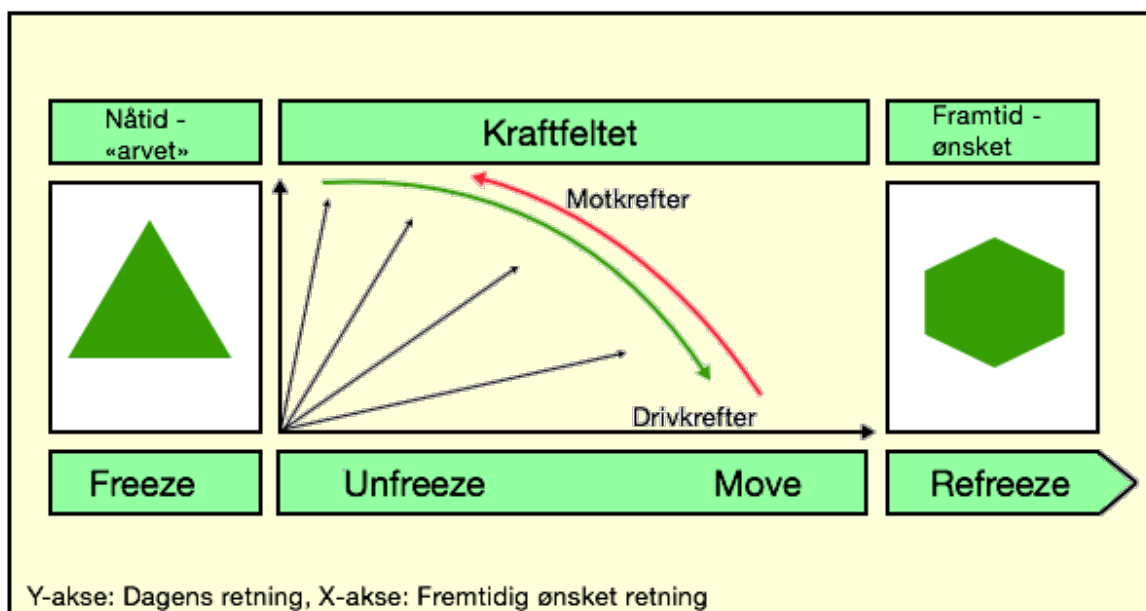


Figur 22: Kraftfeltet - tema i forskningsspørsmål 2

I det forrige kapittelet tok vi for oss forholdene som førte til beslutning om endring. I denne delen vil vi fokusere på selve endringen - hvordan organisasjonen evner å flytte seg fra dagens situasjon og over til den ønskede fremtidige situasjonen. Dette er sammenfattet i vårt forskningsspørsmål 2: *“Hvilke krefter påvirker gjennomføringen av endringsprosessen?”*.

I det vi drøfter case-bedriftenes drivkrefter og motkrefter, vil vi samtidig poengtere at empirien representerer to grunnleggende ulike endringstyper.

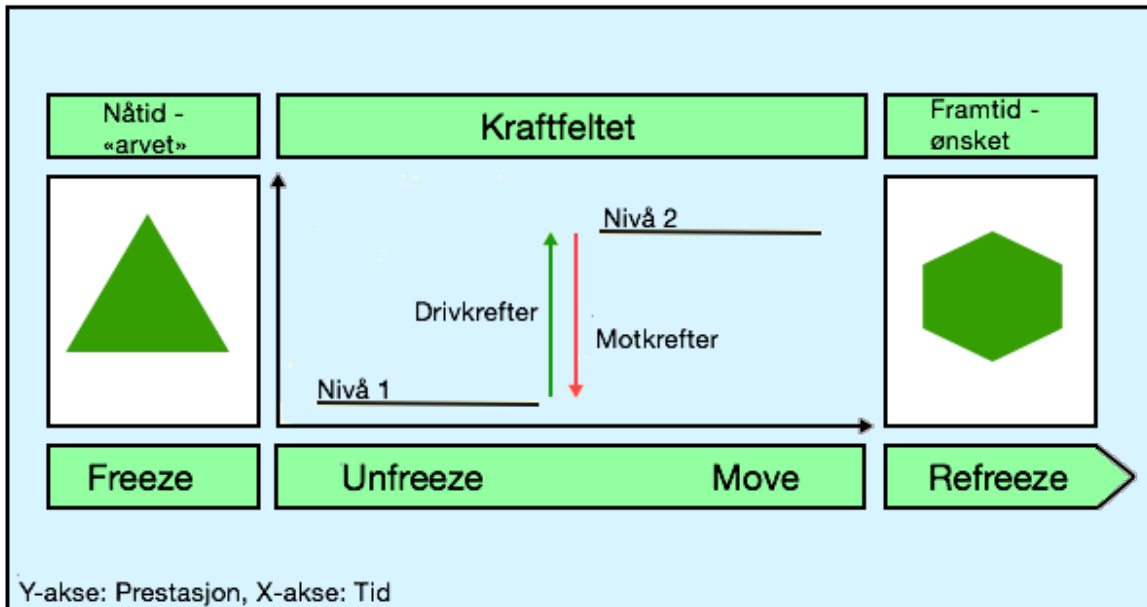
iTet er et case hvor det handler om å endre strategisk retning. Det Kjøde (2004) klassifiserer som type 1-endringer minner om iTets pågående prosess. Det er her snakk om en reaktiv prosess med strukurelle endringer på bakgrunn av markedsforhold og redusert lønnsomhet. Vi har satt illustrasjonen av retningsendringen inn i kraftfeltmodellen.



Figur 23: iTets kraftfelt

Y-aksen representerer i denne figuren den gamle retningen. X-aksen representerer den ønskede nye strategiske retningen. De sorte pilene, som illustrerer endringsprosessen organisasjonen må foreta for å klare å endre kurs, beveger seg fra uønsket vertikal retning til ønsket horisontal retning. Drivkreftene og motkreftene er her illustrert ved at drivkreftene (grønn pil) bidrar til at de skal klare å endre kurs, mens motkreftene (rød pil) virker for status quo.

Ytteren Legesenter og Standard Norge har vært gjennom prosesser hvor det man skulle gjøre var å forbedre organisasjonens prestasjoner, men innenfor den samme strategiske retningen. Denne situasjonen minner om det Kjøde (2004) kaller for *type 2-* endringer. Disse kjennetegnes ved å være av oppbyggende og forebyggende karakter og der i gjennom mer motiverende å være med på. Det handler om å bygge nye kulturer og holdninger eller restrukturere arbeidsprosesser. Dette scenariet har vi tegnet vår forståelse av i illustrasjonen nedenfor.



Figur 24: OpusCapitas kraftfelt

Illustrasjonen viser en Y-akse som representerer prestasjonsnivå. X-aksen viser et tidsrom med starttidspunkt i origo og en ønsket fremtid mot høyre. *Unfreeze* er tidligst på tidsaksen og lavest på prestasjonsaksen. I fasen *move* beveger bedriften seg oppover prestasjonsaksen i diagrammet. Videre tenker vi oss at *refreeze*-fasen handler om å etablere seg på et høyere nivå på varig basis. Vi har illustrert drivkreftene og motkreftene som virker henholdsvis oppover og nedover i diagrammet, med røde og grønne piler.

OpusCapita er litt av begge typer. Elisabeth Olsen sier: “*Selv om vi vokser i volum, trenger vi færre ansatte. Det er en utvikling vi ikke kan stoppe.*” De er altså i en situasjon med nedskjæringer og oppsigelser, veldig likt såkalt *type 1-endring*. Likevel ser vi også likheter med *type 2-endringer* da de samtidig bygger kultur for forbedringer og klarer å opprettholde inspirasjon og gode holdninger.

Uavhengig av *type endring*, om det dreier seg om å heve prestasjonsnivået eller å endre strategisk retning, forstår en at det kan være behov for å modne og forberede organisasjonen for å få momentum for endring.

Hos Ytteren Legesenter startet Pedersen prosessen med at han ville få de andre legene, samt de øvrige ansatte, med i troen på *time på dagen*. Da idéen ble introdusert for resten av kollegene var ikke responsen utelukkende positiv til å begynne med: “*Det var ikke sånn enstemmig vedtatt med en gang*”. “*Det måtte gå noen runder internt på kontoret*”. Det var utfordrende for mange å se for seg hvordan det ville slå ut for ulike pasientkategorier, og da spesielt de eldre pasientene. Dette minner om slik Andersson (2015) beskriver *unfreeze*-fasen:

*“Ingen bedrifter er klare for endring der og da. Det engelske begrepet unfreeze er derfor dekkende for det de må igjennom. Man må rett og slett gå i dialog om hva endringen innebærer, skape modenhet i organisasjonen og drøfte konsekvensene av hva en endring betyr.”*

Opp mot teorien om drivkrefter og motkrefter, ser vi at det hos Ytteren Legesenter ble avdekket noen motkrefter som lå latente i organisasjonen grunnet demografiske forhold i klientmassen. Spørsmålet som ble reist var rett og slett; ville de eldre pasientene klare å bestille time via sms og web? Dette kom til uttrykk som en fornuftig skepsis, og var en kraft som kunne tale mot å gjennomføre endringer i bookingsystemet.

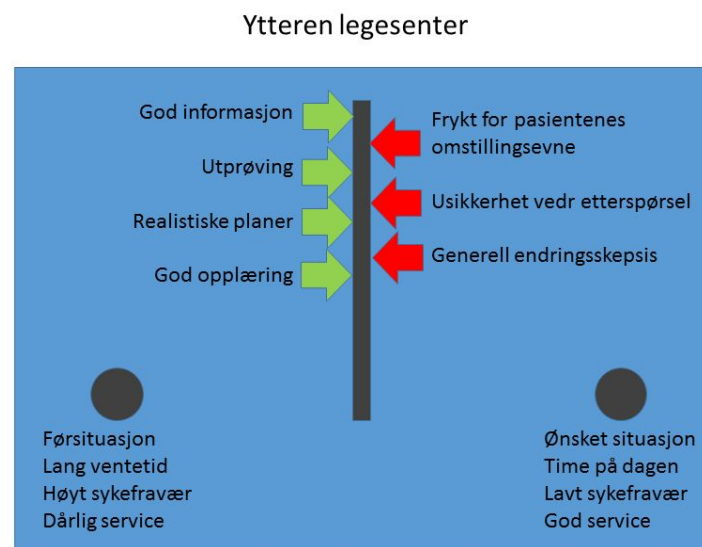
Pedersen sa: “*Vi skal være de første på Mo til å gjøre dette her.*”

Transformasjonsledelsesteorien forteller oss at atferdsendringer og initiativ drives av motivasjon skapt ved at man evner å generere bevissthet rundt misjon og visjon (Pounder, 2001). Ledelsen ved legesenteret definerte mål og visjon. Kommunikasjonen i denne fasen var orientert rundt å skape forståelse og trygghet for *hvorfor* denne endringen ville være riktig. Sinek er i *Start with why* (2009) inspirert av transformasjonsledelse, og snakker om at det å kommunisere “*innenfra og ut*” eller “*starte med HVORFOR*”, øker mulighetene for å lykkes med å få organisasjoner til å omfavne en felles visjon. Når Pedersen sa de skulle være “*de første*”, kan det jo være at det var noen som lot seg begeistre, og tenkte, “ja visst søren, det er jeg med på!”

Dette inspirerte kollegiet til å gå i gang med å teste *time på dagen* i en pilot, som omfattet én av legene. Når resultatene av piloten i tillegg var gode, bidro dette til økt motivasjon.

Ytteren Legesenter brukte god tid på *unfreeze*-fasen, og det fungerte på den måten at det modnet organisasjonen. Motkreftene som lå i skepsisen ble redusert. Måten det ble kommunisert på og resultatene av piloten kan i denne sammenhengen ha fungert som et tiltak som har stimulert interessen for *time på dagen* (Martinsen, 2005). Effekten minner også om Kotters punkt 6. *produce short-term wins*, hvor det å synliggjøre gevinster tidlig gir økt motivasjon for den videre implementeringen. Dette er også i noen grad det samme som Schei et al. (2015) kaller for en dra-strategi, hvor hovedidéen er å lokke til endring. Målet er å beskrive en fremtidsvisjon som er så attraktivt at medarbeiderne ønsker seg dit og er villige til å ta proaktive steg.

Nedenfor har vi oppsummert kreftene som var i spill hos Ytteren Legesenter: De laget en god og realistisk plan, som ble godt kommunisert og forankret hos alle ansatte. De konsepttestet for å møte risiko og redusere skepsis. Det ble en godt ledet prosess hvor de dyrket fram drivkreftene og håndterte motkreftene.



Figur 25: Oppsummering av Ytterens Legesenters driv- og motkrefter

Ser vi på iTets *unfreeze*-strategi ser bildet noe annerledes ut. De valgte å nedsette en komité bestående av toppledelse og avdelingsledere. Innad i denne gruppen ble alvoret i situasjonen nøye gjennomgått, slik at lederne ikke var i tvil om at noe måtte gjøres. Kotter et al. (2006) snakker om kraften i det å etablere *a sense of urgency*, for å få igang endring. Han påpeker at

det er viktig at man skjønner det når man er på feil kurs, nettopp for å kunne være i stand til å treffe tiltak. Ledelsen demonstrerer med dette sin besluttsomhet og i det ligger det drivkraft gitt ved formell makt.

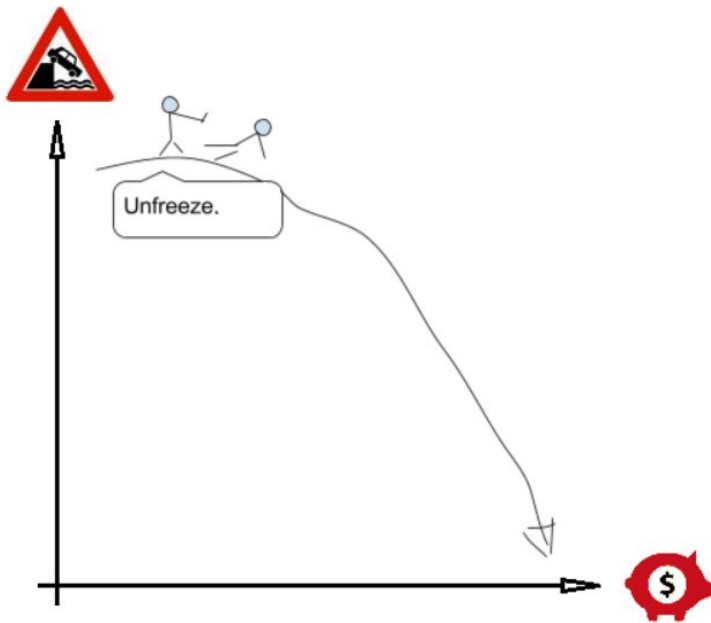
Kotter understreker parallelt at dette må kommuniseres til organisasjonen for å sikre en felles situasjonsforståelse. På spørsmål om Østerdal mente det var hensiktsmessig å involvere de ansatte i prosessen sier han at: *“(...) jo færre som er involvert, jo enklere er det å komme frem til et resultat, eller en modell. Hvis du skal ta det på allmøtenivå, så kommer du aldri noen vei.”* Ønsket om å jobbe effektivt og uforstyrret i ledergruppen kan se ut til å ha resultert i en uhensiktsmessig informasjonsstrategi. Ansatterepresentant Rydland sier følgende om informasjonen de mottok:

*“Vi vet jo egentlig ingen ting. Vi vet at det skal skje noe, og så hører man jo rykter.... Og det hjelper jo ikke på usikkerheten .... Man sitter jo bare og hører på hva folk fra andre kontorer tror de har overhørt...”*

Å drive informasjonsarbeid er i utgangspunktet en vanskelig jobb. Når man informerer må man som leder være forberedt på at informasjon tolkes og forstås forskjellig, kanskje endog misforstås, selv om det er korrekt og enhetlig informasjon som er gitt. I teorien om transformasjonsledelse snakker man om å tilpasse budskap og lederstil etter å ha sett den enkeltes behov (Martinsen, 2005). Informasjonsstrategien iTet har fulgt er altså til en viss grad å unnlate å informere. Legger man sammen effektene av at informasjonen er basert på rykter, og mottakernes kapasitet for mistolkning, kan man se for seg at summen av dette kan bidra til både mismot og usikkerhet. Vi ser konturene av at ledelsens strategi skapte krefter som virket i mot deres egen målsetning.

En kan kanskje si at iTet har forsøkt å igangsette omstillingen i første omgang gjennom en dyttestrategi. I følge Schei et al. (2015) er målet i denne strategien det samme som Lewins opptining i *unfreeze*-fasen, men man gjør dette ved å tegne et så ubehagelig bilde av nåsituasjonen, at organisasjonen skal ønske seg eller tvinges vekk. Ledelsen ønsker ikke innblanding fra de ansatte, de ønsker bare at de ansatte skal gjøre det de får beskjed om, fordi

det er det de betaler dem for. Denne måten å lede på har likhetstrekk med *transaksjonsledelse* (Hetland, 2008).

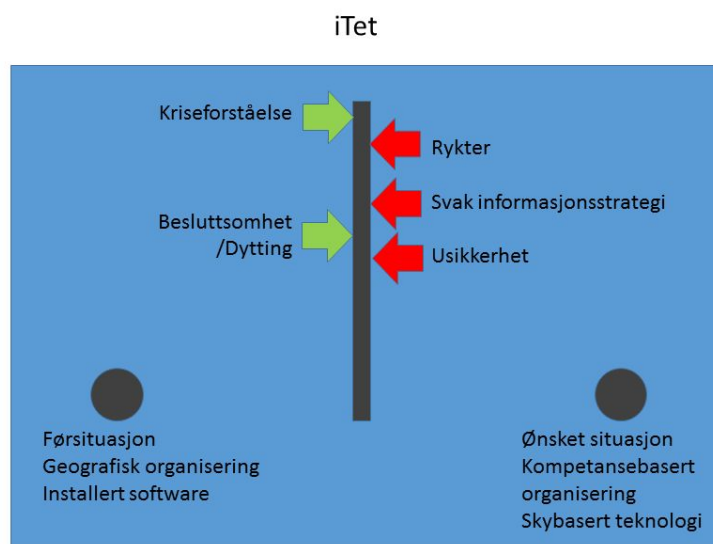


Figur 26: iTets dyttestrategi

Oppsummert kan vi for iTet sin del si at de sterkeste drivkreftene var etablering av kriseforståelse, samt ledelsens besluttsomhet og resolute dyttestrategi. Motkreftene skapes tildels av den samme strategien og er en konsekvens av rykter, svak informasjonsstrategi,



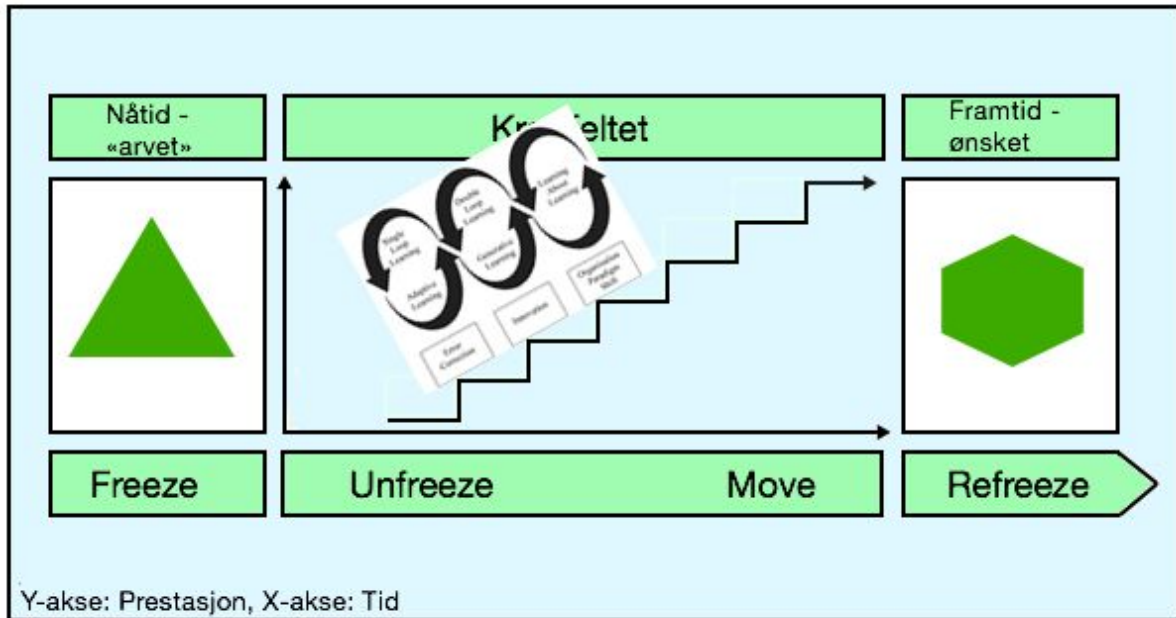
som igjen lammer initiativ på grunn av usikkerhet.



Figur 27: Oppsummering av iTets driv- og motkrefter

I motsetning til iTet som ville endre kurs, dreide endringene i Standard Norge seg om å forbedre interne prosedyrer. IT-avdelingen hadde ansatte som evnet å registrere uhensiktsmessigheter i måten de var organisert på. Det var av den grunn en mindre tydelig *unfreeze*-fase her. Siden de selv allerede hadde identifisert problemet var de i modus til å starte med det samme initiativet var tatt.

Argyris og Schön (1978) definerer at læring innebærer deteksjon og korrigerende av feil. Det vi ser hos Standard Norge minner om det forfatterne kaller *Double loop learning*. Med dette menes at når problemer oppdages, igangsettes læreprosesser hvor forbedringer og innovasjoner innrettes mot å fjerne årsaken til feilen. Dette fører organisasjonen til et høyere funksjonsnivå (Kjøde, 2004). Iterative inkrementelle prosesser kan forstås ved at det som skjer er adferdsendringer grunnet dobbelsløyfet læring. Vi har nedenfor satt Standard Norges inkrementelle endringsprosess inn i vår analyseramme og tegnet en trapp med små trinn, for å illustrere mange påfølgende små endringsprosesser, uten noen tydelig faseinndeling.



Figur 28: Standard Norges kraftfelt

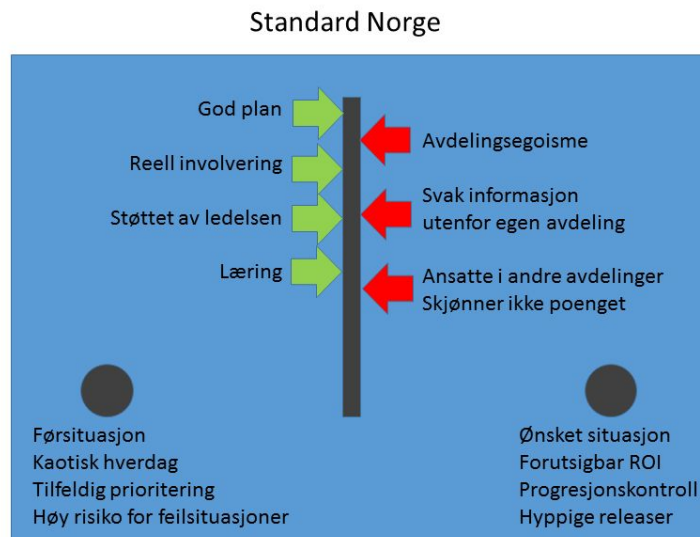
Ledelsen på IT-avdelingen var opptatt av involvering. Cathrine Østby bekrefter at de ansatte ble rådspurt, og om delaktighet til prosessen sier hun følgende: *“Vi har jo vært flinke til å diskutere hva vi vil underveis, så vi har blitt hørt, og det har jo vært det viktigste”*. Dette kan en derfor anta har hatt stor betydning for å drive endringen fremover.

To av de tre delprosessene (Scrum og DokuWiki) som foregikk internt på IT-avdelingen gikk bra. De ansatte kom raskt i endringsmodus, de kommuniserte godt og fikk alle med. Det tredje delprosjektet, innføring av Jira, hvor implementeringen medførte inngripen med andre avdelinger, gikk det ikke like smertefritt. Informasjonsflyten ut fra IT-avdelingen var kanskje ikke god nok. Cathrine Østby sa det slik: *“Vel, der vil jeg si at kanskje informasjonen ut mot de øvrige ansatte kunne vært bedre.”* Det fremholdes at det har oppstått forvirring i organisasjonen fordi ikke alle bruker samme verktøy, og fordi informasjonen om hvordan de nye rutine skal fungere ikke har nådd frem. Hun oppsummerer med å si: *“Hadde informasjonsflyten vært der på en skikkelig måte, så tror jeg ikke vi ville hatt like mye barrierer.”* Dette forstår vi kunne gi prosessen motkrefter, og at disse kunne bli ytterligere forsterket ved at lederen ikke innså verdien av å forankre prosessen hos øvrige ansatte utenfor IT-avdelingen.

Når organisasjoner har en funksjonsbasert inndeling, slik Standard Norge har, høster de skalafordeler, de oppnår økt grad av spesialisering og unngår dobbeltarbeid (Jakobsen og Thorsvik, 2007). Vi har tidligere nevnt eksempler som kan tyde på at dette er tilfellet i Standard Norge. Derimot har en slik organisering, ifølge forfatterne, den ulempen at det kan føre til subkulturer og avdelingsegoisme. Dette ser man tendensen til ved at det er utfordringer når det kommer til interaksjon mellom IT og resten av organisasjonen. Lederen forklarte en annen versjon enn ansatterepresentanten. Han nevnte ikke at det var svakheter i kommunikasjonen, men fokuserte heller på at det var svakheter ved medarbeidere i andre avdelinger og at de motarbeidet det nye regimet:

*“(...) de som er de vanskeligste å få til å slutte å henge over oss, de som synes det er noe tull at alt skal inn i Jira. (...) det er de typer mennesker som tenker at en short cut og korrupsjon er topp. Det er litt sånn, avhengig av hvordan man er som menneske.”*

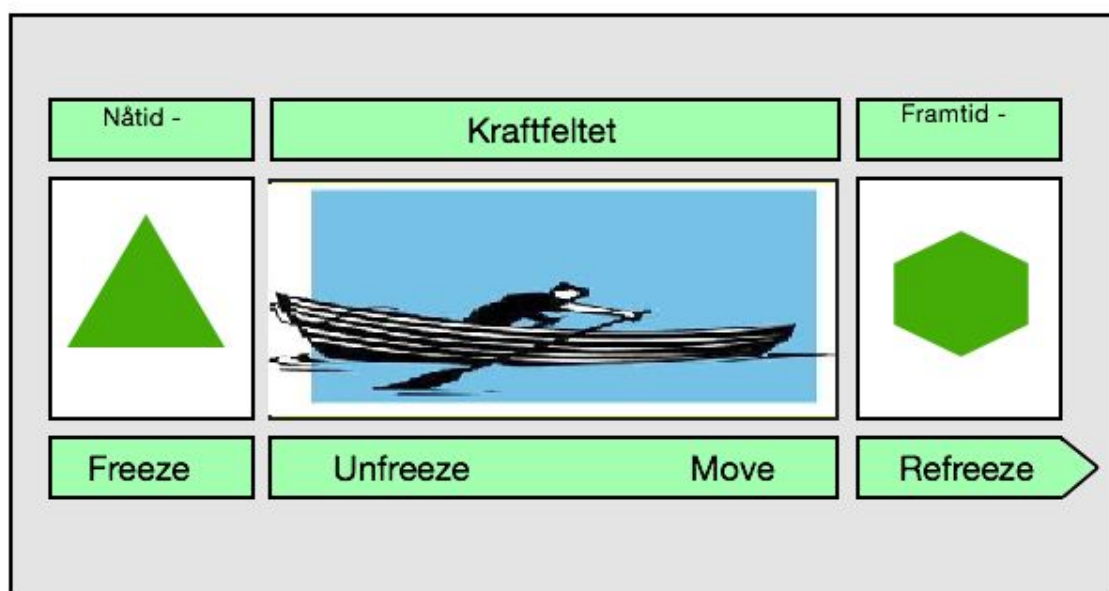
Drar vi sammen kreftene i spill hos Standard Norge, jmf. illustrasjonen nedenfor, ser vi at de hadde en god plan som var forankret hos toppledelsen, og drevet av reell involvering hvor de ansatte virkelig ble hørt og tatt med på råd. Iterative prosesser medvirket til dobbelsløyfet læring som igjen virket som drivkraft. Noen motkrefter ble også skapt av at det gode lederskapet ikke rakk utenfor egen avdeling, slik at de øvrige i organisasjonen ikke skjønnte poenget med de nye rutinene og de implementerte dem heller ikke skikkelig.



Figur 29: Oppsummering av Standard Norges driv- og motkrefter

I likhet med Standard Norges IT-avdeling er også vår case-bedrift OpusCapita en avdeling som jobber med å forbedre interne prosedyrer og prosesser. En av forskjellene av betydning er at OpusCapitas avdeling nok ikke har fremtiden for seg. De forbedrer seg for å bli værende lengst mulig i “nåsituasjonen”, og forsøker derfor å skape krefter som gjør dette mulig. Deres fremtidssituasjon er å bli faset ut, bli erstattet av annen teknologi, og det er dette scenariet de forsøker å bremse. For å illustrere OpusCapitas situasjon, må vi snu bildet - deres ønskede situasjon ligger i *nåsituasjonen*, slik at det er det vi har omtalt som motkrefter som blir deres “drivkrefter”. De bremser farten organisasjon har mot en fremtidig uønsket situasjon. Vi har

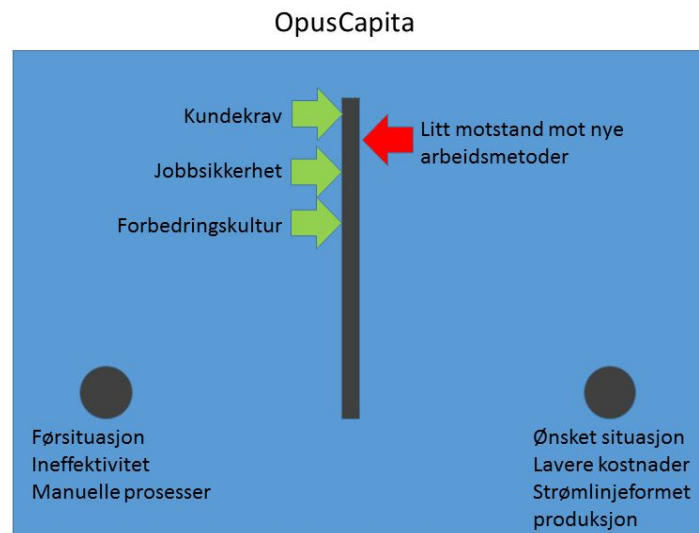
forsøkt å illustrere dette bildet i figuren under.



Figur 30: OpusCapitas kraftfelt

Måten de endrer seg på minner likevel om måten Standard Norge arbeider på. Det er en organisasjon som oppmuntrer idéer og initiativ fra ansatte, og kommer de på nye måter å arbeide på som ivaretar kundenes ønsker og/eller effektiviserer deres løsninger, er de raske med å igangsette forbedringsarbeidet. Slik vi ser det er dette fordi at dersom de kan effektivisere sine prosesser, da kan de forlenge tiden det tar før de utkonkurreres.

I figuren nedenfor har vi oppsummert drivkreftene og motkreftene til OpusCapita. Prosessene drives hovedsaklig av at de må tilfredsstille kundekrav for i størst mulig grad skape jobbsikkerhet. Noe motkrefter finnes representert ved at noen i produksjonen ikke liker at arbeidsprosessene endres. Men det har bredt seg en kultur i bedriften hvor de stadig ser etter måter å effektivisere seg på.



Figur 31: Oppsummering av OpusCapitas driv- og motkrefter

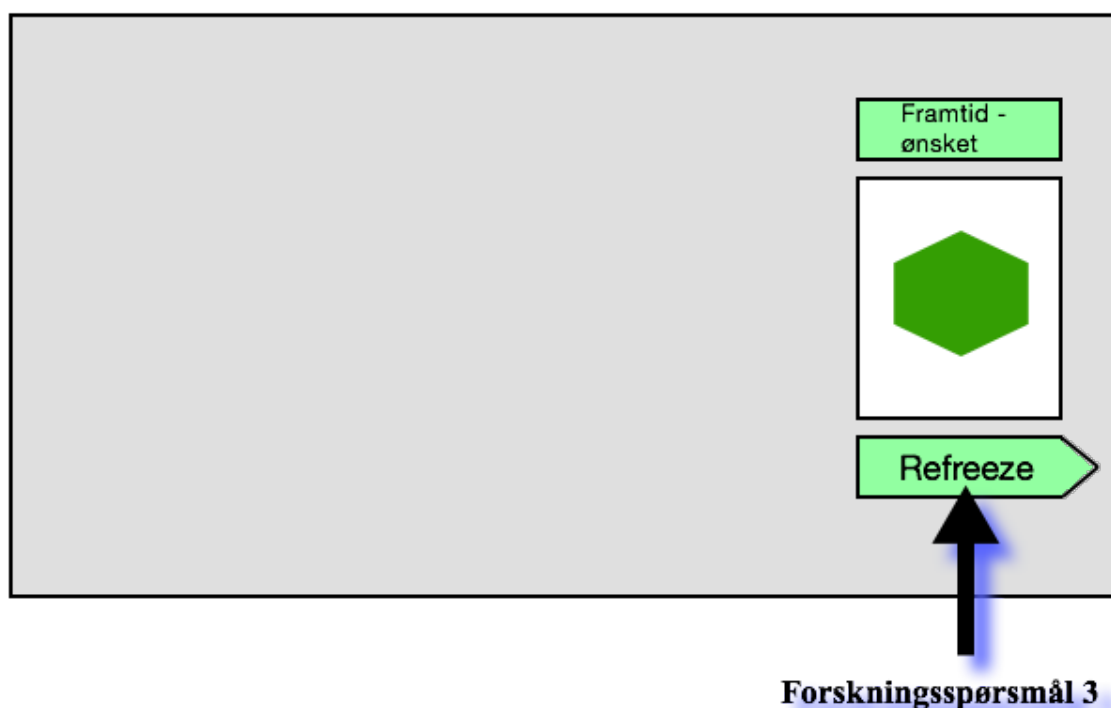
Ser vi case-bedriftene opp mot hverandre finner vi at de som foretar endringsprosessene sine inkrementelt bruker mindre tid på *unfreeze*-fasen. Dette forstår vi som et resultat av at det både er enighet om endringens hensikt i utgangspunktet, men også fordi endringen er av en mindre gjennomgripende art, så det er uansett aldri snakk om noen dramatiske konsekvenser.

Videre har vi funnet ut at drivkreftene og motkreftene er påvirket av lederstil og bakgrunn for endringen. Spesielt så vi dette spille seg ut med hensyn på informasjonsstrategi. Hos de proaktive fungerte informasjonsarbeidet slik at det skapte drivkrefter. Hos de reaktive så vi det inverse, altså at fravær av informasjonsarbeid genererte motkrefter.

Tar vi for oss dimensjonen radikal endring versus inkrementell endring, ser det derimot ikke ut til å forklare dannelse av drivkrefter og motkrefter. Godt informasjonsarbeid og inkludering ser ut til å være god oppskrift i begge tilfeller.

En mulig forklaring til at de proaktive klarer å iverksette endringsprosesser i tide kan være at de innehar såkalt endringskapasitet. Dette fenomenet kommer vi nærmere inn på i neste kapittel.

### 5.3 The new beginning - *Refreeze* eller *kaizen*?



Figur 32: Refreeze eller kaizen - tema i forskningsspørsmål 3

Når en mot slutten av en endringsprosess nærmer seg sin ønskede fremtidstilstand, snakker den klassiske endringsteorien om *refreeze* (Lewin) og *The new beginning* (Bridges). I dette perspektivet ser en for seg at en organisasjon i endring altså må tilbake i stabil tilstand etter at ønsket endring er oppnådd. I et av forarbeidene til masteroppgaven, hvor vi studerte effektiviseringsprosesser i egen IT-utviklingsbedrift, observerte vi at faseinndelingen ikke nødvendigvis var så absolutt som den klassiske endringsteorien fremholder. Moderne teori antyder også at endringsarbeid kan fremstå mer som en kontinuerlig prosess - *kaizen*. Vårt forskningsspørsmål 3 lyder: "Hva skjer når målet med endringen er oppnådd?". Vi vil i dette kapittelet diskutere våre fire case-bedrifter i lys av disse teoretiske perspektivene.

Standard Norge gav inntrykk av å være en organisasjon som var i stand til å avdekke risikofaktorer og ineffektivitet, og igangsette korrektive endringsprosesser. Stensaker og

Meyer snakker i denne sammenhengen om endringskapasitet, og de definerer dette slik (i Myklemyr, 2012):

*“En organisasjons kapasitet til å ivareta daglig drift samtidig som den gjennomfører store, hyppige endringer på en slik måte at lønnsomhet sikres på lang sikt. Endringskapasiteten påvirkes av lederes mobilisering og gjennomføring av endring, måten ansatte reagerer og responderer på, og hvilke strukturer og rutiner organisasjonen har for endring”.*

Rykkelid i Standard Norge snakker om hva som er status etter innføring av Scrum:

*“Det er en iterativ prosess for så vidt, .. det er ikke alt som går som det burde, kanskje fortsatt, men vi jobber jo kontinuerlig med det.”*

Det han sier her er at selv om implementeringen er gjort, så er ikke prosessen ferdig.

I *Lean Software Development* har man transponert prinsippet kontinuerlig forbedring til *create knowledge*. Holder man dette opp mot Argyris og Schöns læringsteori, kan vi si at det som skjer er dobbelsløyfet læring. Standard Norge er et eksempel på at man gjennom dette kan oppnå *lean*-idealet med kontinuerlig forbedring. De jobber videre med å forbedre Scrum, iterativt og kontinuerlig - altså *kaizen*.

Det at de innfører Scrum som verktøy for å håndtere risiko og øke effektivitet, gjør at de oppnår endringskapasitet gjennom at de utvikler endringsressurser (Meyer og Stensaker, i Myklemyr, 2012). Scrum-filosofien bidrar til å skape rutiner og strukturer for endring, og de kan lære av tidligere endringer. I denne sammenhengen er det også snakk om Argyris og Schöns læring om læring, som illustreres som den tredje sirkelen i deres modell.

Ytteren Legesenter gjennomførte *time på dagen*, og dette var en stor endring hvor *unfreeze* var en viktig forutsetning. Samtidig var det en bestemt dato hvor selve overgangen til denne nye ordningen startet. En kan derfor si at deres endringsprosess også hadde en *refreeze*, på den måten at *time på dagen* måtte innarbeides i organisasjonen. Likevel så vi en tendens til at Ytteren Legesenter opparbeidet seg økt grad av endringskapasitet etter denne velykkede innføringen av *time på dagen*. De satte i gang flere endringsprosesser i etterkant. Disse var



riktignok noe mindre omfattende, og hadde derfor mindre behov for planlegging og oppmykning. Årsaken til at endringene føles mindre og krever mindre modning, handler gjerne om at organisasjonen har oppnådd en viss grad av endringskapasitet. De har beholdt sin endringsmodus, og selv om de har hatt en *refreeze* i tilknytning med *time på dagen*, har ikke organisasjonen som sådan stivnet.

Vi har ingen holdepunkter for å si at Ytteren Legesenter er inspirert av *Lean*, men i *Lean*-filosofien snakkes det om at etterhvert som resultater begynner å vise seg, vil det bre seg en kultur der det jaktes på flere forbedringer, slik at man får en selvforsterkende effekt. I denne fasen må ledelsen sette stadig høyere mål, og synliggjøre/belønne resultater (Poppendieck og Poppendieck, 2006). Ytteren Legesenter sier *time på dagen* har gitt dem ledig kapasitet, og de benytter denne til å gi helsesekretærene flere helsefaglige arbeidsoppgaver isteden for sekretæroppgaver. Dette har også bedret servicetilbudet til pasientene. Disse faktorene har gjort at helsesekretærene har fått gode erfaringer med endringsprosesser. De har med andre ord oppnådd endringskapasitet gjennom å frigjøre ressurser (Meyer og Stensaker, i Myklemyr, 2012)

Hos OpusCapita synes vi å kunne se at også de innehar evne til å identifisere problemområder og iverksette korrigerings tiltak. OpusCapita står ovenfor en konstant ytre trussel fra ny teknologi, som holder dem skjerpet. Selv om de ikke selv påstår de er *Lean*, så ser vi at de endringene de prioriterer er å fjerne *sløsing* og aktivitet som ikke har verdi for kunden (i Poppendieck & Poppendieck, 2006). OpusCapita lykkes med å effektivisere verdikjeden og realisere kaizen gjennom denne type tenkning. De klarer å redusere ressursinnsatsen samtidig med at de leverer tilstrekkelig kunde verdi til å opprettholde kundetilfredshet og etterspørsel.

Ser vi på iTet i denne sammenhengen har de ikke foretatt nødvendige endringer i tide. De unnlot å iverksette tiltak før de opplevde problemer med å levere i forhold til sine mål. Altså hadde de ikke høy grad av endringskapasitet i utgangspunktet. En bedrift kan likevel gjøre endringer, og iTet er et eksempel på nettopp dette. Om endringsprosessen vil kunne tilføre bedriften økt endringskapasitet er vanskelig å si noe om, siden de står midt i prosessen. En

kan imidlertid se for seg noen grep som kan føre dit. Ser vi på ansatteperspektivet beskriver Rydland situasjonen som uoversiktlig og frustrerende:

*“Det er klart, hadde vi visst mere så hadde vi ikke sittet her med all usikkerheten. Altså de som produserer dårlig, når ikke vi vet hva som skjer, om at halvparten må gå, så blir du jo sittende i usikkerheten, vi vet ikke om vi har arbeid over nyttår”.*

Bridges snakker om ansatteperspektivet og forandring gjennom tre faser. Alle endringer starter med en slutt, eller et opphør av situasjonen slik man kjente den. Han sier videre at endringer fører til følelser av tap for de som er berørte, og at ansatte kan komme i en situasjon hvor de føler at deres posisjon er truet og tryggheten forsvinner. Det kan se ut som at dette er tilfellet hos ansattrepresentanten hos iTet.

I denne fasen er det av stor betydning hvordan ledelsen håndterer situasjonen. I hvilken grad ledelsen i iTet tok grep for å redusere effektene Bridges snakker om, har vi ikke empiri på. Det vi derimot kan si er at ledelsen hadde en informasjonsstrategi som kanskje bidro til usikkerhet blant de ansatte. I fasen *The neutral zone* er det hele litt flytende da de ansatte hverken føler trygghet i det gamle eller det nye.

Vi tror at filosofien *transformasjonsledelse* har i seg den metodikken og de nødvendige virkemidlene som kunne fått de ansatte til å gjenvinne trygghet og pågangsmot. God informasjon om hvorfor endringene er nødvendige og hvor bra det skal bli med den nye organiseringen, ville kunne bidra til å dra bedriften i riktig retning igjen. Hvis man lykkes med ledelseshåndtverket kan man oppnå *The New Beginning* med en arbeidsstokk som ikke utelukkende søker fofeste i den nye virkeligheten (*refreeze*), men også er motivert for nye forbedringsprosesser.

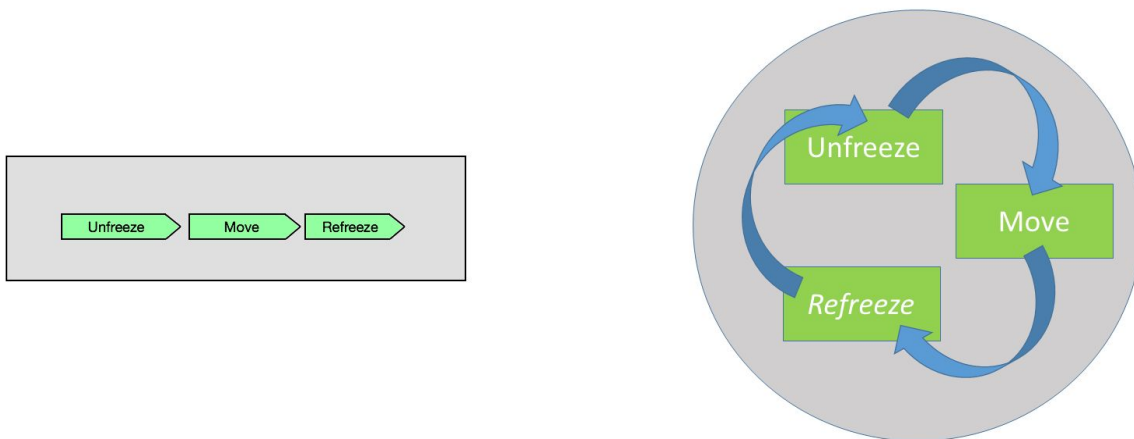
For å svare på hva som skjer når målet med endringen er oppnådd, så kan vi si at vi har registrert flere mulige utfall. For Ytteren Legesenter - *time på dagen*, var dette en betydelig strategisk omlegging og krevde derfor en lang *unfreeze*-fase, et tydelig startpunkt, og naturligvis hadde også omleggingen behov av en *refreeze*-fase for at nye rutiner skulle få satt seg. Men kunnskapsbedriften hadde gjort positive erfaringer som de hadde lært av. De

opparbeidet endringskapasitet gjennom at de fikk frigjort ressurser, og slik fikk de ledig kapasitet til å gjennomføre flere andre forbedringsprosesser i neste runde. En kan derfor si at bedriften gikk fra en *refreeze* til kontinuerlig forbedring.

Standard Norge innførte *Scrum* og da målet med det var “oppnådd” fortsatte de med å videreutvikle systemet i en kontinuerlig prosess. Sånn sett var deres faser like Ytteren Legesenter. Gjennom *Scrum*-metodikken utviklet de endringsressurser og oppnådde dermed endringskapasitet. I tillegg hadde de kapasitet til å implementere Jira og DokuWiki parallellt.

OpusCapita er i en situasjon hvor det eksterne ytre presset sikkerstiller at de holder seg skjerpet og de fortsetter med sin opparbeidede kultur for innføring av små inkrementelle forbedringer.

iTet kan vi ikke si noe om fordi prosessen ikke var ferdig.



Figur 33: Lineær eller kontinuerlig?

Vi ser altså at alt etter hva slags situasjon en bedrift står i så kan man komme i situasjon hvor endringsmoduset fortsetter og den ene prosessen avløses av den neste, eller så kan prosessen gå i en *refreeze*. Disse mulige utfallene står ikke i noe motsetningsforhold til hverandre, og de kan forekomme side om side i en og samme bedrift.

## 6 KONKLUSJON

I dette arbeidet har vi sett på hvordan endringsprosesser foregår i kunnskapsbedrifter. Vi har samlet inn empiri fra fire case-bedrifter som hver på sin måte bringer interessante perspektiver på endringer. Videre har vi sett på hvordan utgangspunktet eller katalysatorene danner grunnlag for hvordan prosessene gjennomføres, og hvordan lederstil påvirker dannelse av drivkrefter og motkrefter. Til slutt har vi sett på hvordan siste fase av en endring fører til ny stabilitet eller om det dannes nye kulturelementer og grunnlag for kontinuerlig forbedring. Dette arbeidet tar ikke sikte på å kunne si noe generelt om gjennomføring av endringsprosesser, men det danner grunnlag for uttalelse om hvordan det foregår i de bedriftene vi har undersøkt.

I første delkapittel i analysen kategoriserte vi bedriftene utfra hvilke katalysatorer som utløste endringsprosessene deres. Våre case-bedrifter har gjennomført ulike typer endringer, og vi har holdepunkter for å kunne si at førsituasjonens karakter, det vi har valgt å kalle katalysator, påvirker hvordan endringsprosessen starter ut. Strategisk analyse fremkommer også som en viktig aktivitet for å kunne være i stand til avdekke endringer i rammebetingelsene, se muligheter og trusler, og erkjenne behovet for endringstiltak. Dette ser ut til å være avgjørende for bedriftens mulighet til å handle proaktivt. Altså, evner ikke bedriften å ta nødvendige grep i tide, blir den tvunget til å handle reaktivt, og havner i en defensiv situasjon. Hos de proaktive så vi at informasjonsarbeidet skapte drivkrefter for endringen. Hos den reaktive så vi det motsatte skje, altså at fravær av informasjonsarbeid genererte motkrefter.

I vår empiri har vi sett ulike igangsettingsstrategier. Ytteren Legesenter har benyttet en strategi som kan minne om en såkalt *dra*-strategi ved å starte prosessen med involvering og testing, og ved å skape begeistring for visjonen. iTet hadde en metode nærmere en *dytte*-strategi, altså ved å forsøke å skape en kriseforståelse. Når det gjelder OpusCapita og Standard Norge var fordelene med å gjennomføre endringene såpass klare at her var det i utgangspunktet ikke vesentlige interne motkrefter i sving. Her handlet det om å kommunisere godt, og det var tilstrekkelig tiltak fra ledelsen for å skape nødvendig drivkraft.

Vi har funnet at kommunikasjon og informasjon, som tydeliggjør hvorfor endringen er nødvendig, er en viktig faktor i alle casene. Om lederen gjør dette riktig skapes drivkrefter og folk vil dra i ønsket retning. Folk setter pris på å bli tatt med tidlig i prosessen og viljen til endring påvirkes i svært stor grad av hvilken informasjon det enkelte organisasjonsmedlemmet sitter med eller oppfatter. Vi så flere eksempler på at de som ble utelatt fra informasjonsstrømmen ikke hadde noen forståelse for at endringen var riktig eller nødvendig.

De tre case-bedriftene som ble intervjuet etter at de var ferdige med sine aktuelle endringsprosesser, uttrykte seg generelt positivt. Det var lite snakk om usikkerhet og følelse av tap. Det kan se ut som at ansattes positive erfaringer fra tidligere endringsprosesser bidro til å gi økt motivasjon for nye endringer. I Tet derimot, uttrykte usikkerhet og mismot, men de stod midt i prosessen da de ble intervjuet. En må derfor ta med i betraktning at empirien kan være farget av dette.

Ser vi våre fire case-bedrifter opp i mot klassisk og moderne endringsteori, er det ikke slik at vi kan plassere den ene i klassisk landskap, og den andre i moderne landskap. Er endringen av gjennomgripende og strategisk karakter er det tydelig at gjennomføring i faser fortsatt har sin berettigelse. Det er ikke slik at klassisk og moderne forståelse av endringer har noe med tidsepoke å gjøre. Moderne endringsteori er mer å forstå som et slags neste nivå, hvor man starter kontinuerlig forbedring av det man har implementert. Våre funn viser at det ikke er noen motsetning mellom faseinndelingene *unfreeze*, *move* og *refreeze*, og kontinuerlig forbedring.

## 7 REFERANSELISTE

### 7.1 Bøker

Bridges, W. (2009) *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Philadelphia, PA: Da Capo Lifelong

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? -Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer* Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kotter, J. P & Rathgeber, H. (2006). *Our iceberg is melting: changing and succeeding under any conditions*. New York: St. Martin's Press.

Poppendieck, M., & Poppendieck, T. D. (2007). *Implementing Lean software development: from concept to cash*. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley.

Sinek, S. (2009). *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. New York: Portfolio.

Yin, R. K. (2007), *Fallstudier: Design och genomförande*. Lieber.

## 7.2 Artikler

Anderson, B. (2015). Unfreeze. *Ukeavisen Ledelse* 10.04.2015 Side 22-23 - Seksjon:

Lederverktøy - Del: 1

<http://ezproxy.uin.no:2127/services/archive/displayDocument?documentId=055030201504100D6A29A5D6B4FEACFE9A178BB5E3BD52&serviceId=2>

Carlenius, P. & Church, M. (1998). *Endringsledelse inn i neste millennium: Intelligent Organisering*. Magma, 6. utgave.

<http://www.magma.no/endringsledelse-inn-i-neste-millennium-intelligent-organisering>

Hetland, H. (2008). *Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring* Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 45, nummer 3, 2008, side 265-271

[http://www.psykologtidsskriftet.no/?seks\\_id=40578&a=2](http://www.psykologtidsskriftet.no/?seks_id=40578&a=2)

Kjøde, A. (2004). *Ledere og endringsprosesser*. Magma, 4. utgave.

<http://www.magma.no/ledere-og-endringsprosesser>

Martinsen, Ø. L. (2005). Lederskap – spiller det noen rolle?. *Forskningsrapport 5 Handelshøyskolen BI Institutt for ledelse og organisasjon*.

<http://ezproxy.uin.no:2972/xmlui/bitstream/handle/11250/94091/2005-05-martinsen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mills A., Durepos G. & Wiebe E. (2010). *Encyclopedia of Case Study Research*.

London: Sage publications Inc

<http://sk.sagepub.com/reference/casestudy/n224.xml>

Myklemyr, A. (2014) Slik lykkes du med Lean. *Ukeavisen Ledelse* 22.08.2014.

[http://better-operations.com/wp-content/uploads/2014/08/Slik-lykkes-du-med-Lean\\_Ukeavisen-Ledelse-Aug-2014.pdf](http://better-operations.com/wp-content/uploads/2014/08/Slik-lykkes-du-med-Lean_Ukeavisen-Ledelse-Aug-2014.pdf)

Nadler, D. A, & Tushman, M. L. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change *California Management Review* s 77-97.

Pounder, J. S. (2001). New leadership and university organisational effectiveness: exploring the relationship, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 Iss: 6, pp.281 – 290

<http://ezproxy.uin.no:2053/doi/full/10.1108/EUM0000000005827#>

Schei, V. & al. (2015) *Fra transaksjon til relasjon?* Fagfellevurdert

<https://www.magma.no/fra-transaksjon-til-relasjon>

Smith, M. K. (2001, 2013). ‘Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning’, *the encyclopedia of informal education*.

<http://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning/>.

### 7.3 Internett

<http://digital-business-world.blogspot.no/> (2010) *What is Organizational Learning?*

*Definition* Hentet 20. mai 2016 fra

<http://digital-business-world.blogspot.no/2010/12/organizational-learning-of-chris.html>

<https://www.magma.no/> (2009). *Endringsledelse i endringssituasjonen*

Hennestad, B. hentet fra

<https://www.magma.no/endringsledelse-i-endringssituasjonen>



# For lederrepresentant

## Oppvarming/Intro

Hva slags utdanning/bakgrunn har du?

Hva er din rolle i bedriften - stillingstittel?

Hvor lenge har du hatt nåværende stilling?

Hva består dine daglige oppgaver av?

## Overgangsspørsmål

Etter det vi forstår har dette firmaet har vært gjennom en slik prosess. Stemmer det?

Hvilken rolle har du i forhold til endringsprosesser i din bedrift?

## Kjernespørsmål

Hvor stor del av arbeidet i din bedrift dreier seg om endringsprosesser, omstilling, effektiviseringsprosesser osv.?

Kan du kort forklare hva slags endringsprosess var det som ble gjennomført, og når?

Hvem bestemte hva som skulle skje, hvem ledet gjennomføringen?

Hvordan kom dere frem til hva som skulle gjøres?

Hvorfor ble det bestemt at det skulle gjøres?

Besto endringen av flere faser?

Kan du fortelle nærmere om hva som skjedde (i de enkelte fasene)

Hvor mye tid brukte dere (på hver fase)?

Hva er vanskelig med dette arbeidet?

Var de ansatte med på å bestemme hva som skulle skje?

Er det noen egenskaper hos de ansatte i denne bedriften som gjør det lettere eller vanskeligere?

Var det noen barrierer som måtte forseres?

Hva synes du var bra og dårlig mht. prosessen?

Hva tror du de ansatte synes var bra og dårlig?

Var det enkeltindivider som utmerket seg som pådrivere/motstandere?

Endret stemningen hos de ansatte seg underveis i prosessen?

Kan du beskrive klimaet i bedriften rett etter endringen?

Kan du beskrive klimaet i bedriften noen måneder etter endringen?

Gjorde prosessen noe med kulturen/tankesett/atferd hos de ansatte?

Måler bedriften resultatene av de ulike tiltakene/prosessene?

Har prosessen skapt ringvirkninger?

Ville du at noe skulle vært gjort annerledes hvis du skulle gjennom en ny endringsprosess?

## Avslutning

“Da har vi bare et par spørsmål igjen” ...

Har du en spesiell episode eller aha-opplevelse du vil trekke frem?

Har du endret holdning til det å endre på rutiner?

Er det noe mer du ønsker å legge til?

Takk for praten

# For ansatterepresentanten

## Oppvarming/Intro

Hva slags utdanning/bakgrunn har du?

Hva er din rolle i bedriften - stillingstittel?

Hvor lenge har du hatt nåværende stilling?

Hva består dine daglige oppgaver av?

## Overgangsspørsmål

Etter det vi forstår har dette firmaet har vært gjennom en slik prosess. Stemmer det?

Hvilken rolle har du i forhold til endringsprosesser i din bedrift?

## Kjernespørsmål

Kan du kort forklare hva slags endringsprosess var det som ble gjennomført, og når?

Hvem iverksatte endringsplanen, og hvem bestemte hva som skulle skje?

Hvordan organiserte din bedrift prosessen?

Følte du som ansatt at du var med å bestemme?

Hadde du noen fordommer forut for prosessen?

Besto endringen av flere faser?

Kan du fortelle nærmere om hva som skjedde (i de enkelte fasene)

Følte du at det var det noen barrierer som måtte forseres?

Hva synes du er vanskelig med dette arbeidet?

Var det noe du ga deg inspirasjon i løpet av prosessen?

Var stemningen blant de ansatt positiv eller negativ forut for endringsprosessen?

Endret stemningen seg underveis?

Var det enkeltindivider som utmerket seg som pådrivere/motstandere?

Hva synes du var bra og dårlig mht. prosessen?

Hva tror du de ledelsen synes var bra og dårlig?

Kan du beskrive jobbsituasjonen rett etter endingen?

Kan du beskrive jobbsituasjonen noen måneder etter endringen?

Tror du prosessen gjorde noe med kulturen/tankesett/adferd hos de ansatte?

Måler bedriften resultatene av de ulike tiltakene/prosessene?

Har prosessen skapt ringvirkninger?

## Avslutning

“Da har vi bare et par spørsmål igjen” ...

Har du en spesiell episode eller aha-opplevelse du vil trekke frem?

Har du endret holdning til det å endre på rutiner?

Er det noe mer du ønsker å legge til?

Takk for praten