

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E – Masteroppgave, MBA i Teknologiledelse
Navn på kandidater: Stian Sørensen (kand.nr. 138), Herman Bjørn Smith
(kand.nr. 52), Eirik Edland Pedersen (kand.nr. 146)

Hvordan bruker kompetansebedrifter
målinger i planlagte endringsprosesser?

Dato: 14.05.2019

Totalt antall sider: 104, inkl. vedlegg

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen av vårt studie i MBA i Teknologiledelse ved Nord Universitet. Både det tre år lange studiet og arbeidet med denne masteroppgaven har gitt stort læringsutbytte, spennende utfordringer og overføringsverdi for både nåværende og fremtidige arbeidsoppgaver.

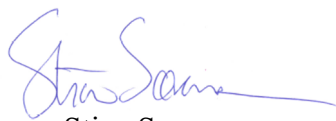
Arbeidet med oppgaven har gitt oss nyttig innsikt i å ivareta gode endringsprosesser i eget arbeidsliv. I en hverdag hvor vi ofte selv står i vurderingen av endringsprosjekter eller blir satt inn i slike, kan det å sitte med kunnskap om hva vi bør streve etter å oppnå være med på å skape gode resultater og dermed gi økt verdi til vår virksomhet. Vi tror at den innsikten vi har skaffet oss vil gjøre oss til bedre beslutningstakere før iverksettelsen av nye prosjekter. Det vil også gjøre oss til mer inkluderende ledere gjennom å vise til både positive og negative resultater når prosjektene er avsluttet og virksomheten er gått inn i normal drift.

Takk til våre tre arbeidsgivere som har lagt til rette for oss både underveis i studiet og gjennom arbeidet med denne oppgaven. Spesielt vil vi takke våre gode kollegaer som har stilt opp som informanter til arbeidet og villig delt av sine imponerende kunnskaper og erfaringer. En takk til familiene våre som har holdt ut med oss i øyeblikk hvor vi har vært fjerne og langt inne i tankerekker rundt oppgaven, og som har gitt av fritiden for at vi kunne arbeide med oppgaven.

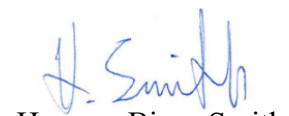
En spesiell takk må rettes til vår veileder Frode Heldal. Gjennom sine inspirerende foredrag og diskusjoner la han grunnlaget for vår interesse for de sentrale temaene for denne oppgaven. På samme måte har hans interesse, innspill og tilgjengelighet i vårt arbeid med denne oppgaven både vært utover hva som kan forventes og av stor betydning for resultatet.

Gjennomføring ved siden av fulltidsjobb for alle gruppens tre medlemmer har samtidig bydd på flere utfordringer underveis. Hensynet til den enkeltes familieliv, sykdomsperioder, nødvendige kompetanseløft på jobb, samt skifte av jobb og arbeidsoppgaver, har gjort sitt. Men takket være et spesielt godt samarbeidet i gruppen basert på tillit, åpenhet og vennskap, har vi hjulpet hverandre gjennom nødvendige arbeidsoppgaver, prioriteringer, inspirerende læring og givende diskusjoner for å komme i mål med både studiet og denne masteroppgaven. Det har vært tre år vi ikke ville vært foruten, men det føles godt å kunne sette punktum etter givende år.

Bodø/Oslo, 14.05.2019


Stian Sørensen


Eirik Edland Pedersen


Herman Bjørn Smith

Abstract

This Master thesis seeks to explore how knowledge-intensive firms use measurements in management of change processes within their organisations. The study is based on quantitative data collection from interviews of employees from three different Norwegian knowledge-intensive firms.

The study shows that measurements are in general used to a much larger extent related to change processes now than just a few years ago. However, there seems to be both challenges and also some confusion related to how goals and targets related to change are, or should be, established and followed up in the organisations. Both the target setting process and the use of result and performance indicators are apparently performed inconsistently, both when comparing the studied knowledge-intensive firms, but also internally in their respective organisations.

This study has brought new understanding of the theoretical aspects related to change processes in knowledge-intensive firms, as well as insight into current practices for performing measurements of such processes in the organisations. Understanding the characteristics of knowledge-intensive organisations is vital in order to utilize the most suitable change management models and human resource management approaches to obtain positive effects from change processes.

Sammendrag

Verden er i dag i konstant endring, og mange opplever at endringene nå både går raskere og samtidig er mer omfattende enn noensinne tidligere. Teknologeutvikling og den pågående digitaliseringen gjør stadig at nye produkter og tjenester blir tilgjengelige. Dette introduserer store muligheter for virksomheter som evner å utvikle seg i takt med omgivelsene og markedene, samtidig som det representerer en reell trussel for bedrifter som ikke lykkes med de nødvendige endringene. Basert på forskning som viser at opptil 70% av alle organisasjonsendringer i ulike bedrifter og bransjer mislykkes (SINTEF, 2014), kan det trygt hevdes at det er stort behov for å studere nærmere hvordan endringsprosesser gjennomføres, og hvordan disse prosessene kan forbedres.

Denne oppgaven studerer tre kompetansebedrifter, virksomheter som på ulik måte baserer sin verdiskapning på kompetansen til sine ansatte. Bedriftene opplever en økende grad av endring i organisasjonene som følge av eksterne og interne påvirkninger, inkludert et økende behovet for forenkling og automatisering. Den pågående digitaliseringen av nær sagt alle bransjer er et eksempel på disruptive endringsprosesser som krever omstilling og utvikling i bedriftene. Fra et ledersperspektiv benyttes målinger som et verktøy for evaluering, kontroll, budsjettering, motivasjon, reklamering, feiring, læring og forbedring av prosesser (Behn, 2003). For bedre å forstå hvordan målinger benyttes i kompetansebedrifter for å håndtere endringsprosesser har utgangspunktet for denne oppgaven vært problemstillingen:

Hvordan bruker kompetansebedrifter målinger i planlagte endringsprosesser?

Som utgangspunkt for analyse av problemstillingen har teorier relevant for forståelsen av kompetansebedrifter som organisasjoner, planlagte endringsprosesser og måling blitt studert. Det utførte arbeidet har ikke avdekket stort omfang av teoretiske kilder som fokuserer spesifikt på endringer i kompetansebedrifter eller måling av endringer i kompetansebedrifter. Sett i sammenheng med innhentede data, danner likevel presenterte teoretiske momenter et godt underlag for analyse av problemstillingen. Halvstruktureerte intervjuer har gitt kvalitative data relatert til bakgrunn for at det initieres endringer, definisjon av målbilde, målinger som gjennomføres, måloppnåelse og endringsforståelse i studerte kompetansebedrifter. Basert på teoretisk utgangspunkt og presenterte resultater, har analyse og drøfting dannet grunnlag for et bidrag til endringer i kompetansebedrifter og måling av endringer i kompetansebedrifter som forskningsfelt.

Denne studien viser at det utføres stadig flere målinger av endringsprosesser i kompetansebedriftene, først og fremst i større planlagte endringsprosessene med strategisk forankring. Det foregår også mange mindre endringsprosesser og fremvoksende endringer på ulike nivå i organisasjonen, der målinger er langt mindre fremtredende. For igangsatte prosesser virker det å være endringsresultatene som i størst grad ønskes synliggjort, selv om intensjonen ofte kan ha vært å måle underveis. Prosjektevalueringer består ofte av en kombinasjon av kvantitative og kvalitative målinger, samt subjektive vurderinger.

Kompetansebedriftene ser ikke ut til å ha manglende muligheter for å foreta målinger, men har derimot et behov for å sette flere mål og målinger inn i en strategisk sammenheng. Ved å øke involveringen og forståelse i organisasjonen for mer effektiv oppfølging av både ytelse og resultat i planlagte endringsprosesser, kan endringer styres bedre og en større andel av planlagte endringer kan lykkes i kompetansebedriftene.

For at kompetansebedrifter skal lykkes i et stadig mer konkurranseutsatt og globalt marked er det vesentlig at de effektivt klarer å omstille seg og lykkes med sine endringsprosesser. Bedriftene må forstå hva som kjennetegner dem som kompetansebedrift, hvilke føringer dette legger for valg av HR-strategi og hvordan målinger kan styrke gjennomføringen av planlagte endringer. Druckers sitat «*What gets measured gets managed*» tolkes ofte til en forståelse av at målinger er nødvendig for å kunne utøve ledelse og styring. Det kan også føre til at ledere har for stort fokus på at det skal måles – kun for målingen i seg selv. Sitatet bør derimot tolkes som at måling gir et godt utgangspunkt for ledelse og styring, uten at dette betyr at alt nødvendigvis må måles. Dette samsvarer med et observert behov i kompetansebedriftene for økt kompetanse og bevissthet rundt når målinger egner, og ikke egner seg for planlagte endringsprosesser.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Abstract	ii
Sammendrag.....	iii
Innholdsfortegnelse	v
1 Innledning.....	1
2 Teoretisk utgangspunkt for analyse av problemstilling	6
2.1 Kompetansebedrifter	6
2.2 Planlagte endringsprosesser	12
2.3 Måling	20
2.4 Oppsummering av teoretisk utgangspunkt	29
3 Metode.....	31
3.1 Metodisk analyse av problemstilling.....	31
3.2 Etablering av forskningsspørsmål	33
3.3 Valg av forskningsdesign	33
3.4 Datainnsamling.....	34
3.5 Analyse av kvalitative data.....	40
3.6 Metodisk refleksjon.....	42
3.7 Litteratursøk	47
4 Resultater.....	50
4.1 Bakgrunn for at det initieres endringer.....	50
4.2 Definisjon av målbilde	54
4.3 Målinger som gjennomføres.....	59
4.4 Måloppnåelse.....	64
4.5 Endringsforståelse	67
5 Drøfting	72
5.1 Påstander	72
5.2 Hvordan initieres endringer i kompetansebedrifter og hvordan defineres målbildet?.....	93
5.3 Synliggjøres måloppnåelse av initierte endringer?.....	94
5.4 Hvordan bruker kompetansebedrifter målinger i planlagte endringsprosesser?.....	95
6 Konklusjon	97
Tabelloversikt.....	99
Figurliste.....	99
Litteraturliste	100
Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	103

1 Innledning

Verden i dag endres i et stadig raskere tempo. Folks hverdag påvirkes konstant av endringer i klima, reisevaner, utdanning, matvaner, og lignende. Samtidig har teknologiske muligheter og digitale hjelpemidler stor påvirkning på folks vaner og hvordan vi kommuniserer i det daglige. I henhold til de Wit og Meyer skjer ting i dagens samfunn på en måte som gjør at det ikke er noe spørsmål om bedrifter skal endre seg, men heller hvordan, i hvilken retning og hvor endringene skal skje (de Wit og Meyer, 2010). Samtidig er det i rapporten «Robust organisering – Verktøybok for kunnskapsbedrifter» gjengitt forskning som tilsier at 70% av organisasjonsendringer i ulike bedrifter og i ulike bransjer mislykkes. Dårlig endringsledelse og strategisk styring blir pekt på som viktige årsaker (SINTEF, 2014).

Forfatterne av denne oppgaven jobber til daglig i tre ulike kompetansebedrifter, som på ulik måte baserer sin verdiskapning på kompetansen til sine ansatte. Egne erfaringer peker på at ønsker om forbedringer ofte omtales i bedriftene, og at det på denne bakgrunn igangsettes mange endringsprosesser. Med bakgrunn i gitte tall om at så mye som 70 % av alle organisasjonsendringer mislykkes, peker forfatternes erfaringer likevel på at mange slike prosesser initieres uten en klar plan for hvilke effekter som ønskes oppnådd eller hvordan de skal styres underveis og evalueres i etterkant. I dagens digitale samfunn er endringer blitt en vesentlig del av hverdagen i både private og offentlige virksomheter, og i mange tilfeller ivres det etter kontinuerlig forbedring. Basert på en oppfatning av at det stadig iverksettes endringsprosesser rundt i organisasjonene som både er tid- og kostnadskrevende, uten at de nødvendigvis er samkjørt eller forankret i en helhetlig strategi, kan konsekvensene av dette være duplisering av ressursbruk, redusert gevinstrealisering, frustrasjon blant ansatte og manglende erfaringsoverføring internt i bedriftene.

Bakgrunnen for arbeidet var blant annet at forfatterne var nysgjerrige på hvordan virksomheter ser gevinster og effekter av endringsprosjekter som iverksettes, og var usikre på om det virkelig måles effekter etter innføringer, eller om det kun utføres analyser i forkant (business case) som beskriver antatte gevinster. For offentlig sektor har det blitt utviklet støtteverktøy som blant annet «Prosjektveiviseren» for gevinstrealisering, hvor det legges til rette for at det spesielt i endringsprosjekter relatert til IT skal innføres målinger både i forkant av prosjekter, i tillegg til målinger av faktisk oppnådde effekter i etterkant (Direktoratet for forvaltning og IKT, u.d.). Basert på antagelser om at private virksomheter, og spesielt kompetansebedrifter, ikke i samme grad har evnet å iverksette tilsvarende tiltak for å sikre seg gevinst av endringer som igangsettes,

har dette vært et spennende tema som har gitt motivasjon til å forsøke å avdekke om forholdene er annerledes i private kompetansebedrifter sammenlignet med tradisjonelle industribedrifter og offentlig sektor.

Planlagte endringsprosesser gjennomføres i praksis ofte som en lineær aktivitet som ender opp i et tydelig stopp, i stedet for at læringen om utbyttet av endringsprosjektet i tilstrekkelig grad tas med videre for å skape nye endringer og forbedrede prosesser. Det virker med andre ord å være for lite fokus på kontinuerlig forbedring og gevinstrealisering. Kompetansebedrifter går dermed glipp av muligheter for å optimalisere sin drift, noe som igjen kunne ha resultert i blant annet økt konkurransevne og/eller lønnsomhet.

1.1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Bedriftene står som tidligere nevnt til enhver tid ovenfor kontinuerlige endringsprosesser, hvor den mest toneangivende i disse dager er den pågående digitaliseringen av nær sagt alle bransjer. Det er imidlertid uklart hvordan kortsiktige og langsiktige effekter av slike endringsprosesser faktisk måles, samt i hvilken grad bedriftene nyttiggjør seg av erfaringer og resultater i fremtidige prosesser. Endringsledelse, måling og gevinstrealisering er dermed vesentlige begrep i denne sammenheng. På dette grunnlag er følgende problemstilling for oppgaven valgt med bakgrunn i forfatterens interesse og erfaring med kompetansebedrifter, samt å gi et viktig bidrag til et forskningsfelt med stor betydning i et samfunn i stadig endring:

Hvordan bruker kompetansebedrifter målinger i planlagte endringsprosesser?

Som utdypning og konkretisering av tema i problemstillingen, er følgende forskningsspørsmål benyttet i arbeidet med oppgaven:

- Hvordan initieres endringer i kompetansebedrifter og hvordan defineres målbildet?
- Synliggjøres måloppnåelse av initierte endringer i kompetansebedrifter?

1.1.2 Kort presentasjon av casebedriftene

Som arbeidsgivere for gruppens tre medlemmer, er disse også valgt som casebedrifter for undersøkelsene knyttet til denne oppgaven. Hensikten med bruken av de tre bedriftene er ikke å analysere forskjeller, men ved å hente informanter fra tre ulike kompetansebedrifter gir det et

bredt fundament for innhenting av resultater og analyse av problemstillingen for oppgaven. Under følger en enkel presentasjon av de tre bedriftene:

DNV GL DNV GL er en norsk, uavhengig stiftelse som gjennom mer enn 150 år har levert klassifiserings-, sertifiserings- og rådgivningstjenester innenfor teknisk sikkerhet, primært rettet mot skipsfart og offshoreinstallasjoner, men også innenfor mange andre industrier. Stiftelsens hovedkontor ligger på Høvik i Norge, men over 75% av de totalt 12.000 ansatte arbeider internasjonalt. 86% av de ansatte har bachelorgrad eller høyere utdanningsnivå.

DIPS AS DIPS er Norges største leverandør av digitale (e-helse) tjenester til norske sykehus og kommuner. Virksomheten er en av Norges største utviklingsmiljøer innen programvare, hvorav 95% av de ansatte har utdanning fra bachelornivå eller høyere utdanning. Selskapet er samtidig en sammensmelting av helsefaglig og utviklingsfaglig kompetanse, hvor 30% av de ansatte har klinisk bakgrunn. Utvikling av elektronisk pasientjournal/pasientadministrasjonssystem og klinisk prosessstøtteverktøy, samt rådgivningstjenester er kjernevirksomheten til selskapet.

Multiconsult ASA Multiconsult er et av Norges største rådgivende ingeniørselskaper, med kjernevirksomhet innen multifaglig rådgiving, design, prosjektering, arkitektur, prosjektoppfølgning, ledelse, verifikasjon og kontroll – hovedsakelig i Norge men også internasjonalt. Multiconsults ressursbase består primært av høyt utdannede teknologer innenfor tradisjonelle ingeniørdisipliner som bygg, mekanikk, konstruksjonsteknikk, hydrodynamikk, elektro, og lignende.

1.1.3 Teoretisering

Basert på analyse av problemstilling anses planlagte endringsprosesser å være det faglige hovedtema for oppgaven, med måling relatert til disse prosessene som det spesifikke temaet problemstillingen undersøker. Konteksten for hvordan disse temaene behandles er kompetansebedrifter. Den teoretiske tilnærmingen i oppgaven baserer seg derfor på disse tre

hovedelementene. Avdekket tilgjengelig litteratur og forskning innenfor disse områdene er derfor undersøkt og evaluert.

Kompetansebedrifter er en sektor som i liten grad er dekket av eksisterende litteratur som direkte omhandler måling og gevinstrealisering tilknyttet forbedrings- og endringsprosesser. Et av flere eksempler på dette er litteratur omhandlende «Lean», som er en av de meste kjente og anvendte metodene for kontinuerlig forbedring innenfor mer tradisjonelle industribedrifter. Denne litteraturen er likevel ofte rettet mot prosesser innenfor industri, og i mindre grad mot prosesser relatert til kompetansebedrifter. Studien søker derfor også å kunne bidra til økt forståelse omkring måling og gevinstrealisering i tilknytning til forbedrings- og endringsprosesser for de undersøkte forretningsområdene, noe som vil kunne medføre bedre og mer langsiktige strategiske avgjørelser både for «egne» og andre bedrifter.

1.1.4 Avgrensninger

Denne oppgaven er avgrenset til å omhandle kompetansebedrifter, i denne oppgaven ment å være organisasjoner innenfor privat sektor som primært består av høyt utdannede/kvalifiserte ansatte, og hvor verdiskapningen baseres på de ansattes kompetanse. De skiller seg altså fra mer tradisjonelle industribedrifter ved at de ikke tilbyr fysiske produkter. Og siden dette er private organisasjoner/bedrifter, så er de avhengige av lønnsom drift for å kunne overleve.

Det vil være flere naturlige muligheter for videreføring av resultatene fra denne oppgaven, men som imidlertid ligger utenfor problemstillingen til arbeidet. Dette vil kunne inkludere en nærmere undersøkelse av *hvorfor* dagens praksis/situasjon er slik den er, forsøk på å avdekke forbedringspotensialet som finnes i egne bedrifter, vurderinger av om eventuelle funn fra undersøkelsen kan generaliseres til også å være aktuelle også for sammenlignbare bedrifter i samme bransje, samt videre arbeid for å lage metodikk for hvordan målinger i forbindelse med planlagte endringsprosesser bør gjennomføres i kompetansebedrifter.

1.1.5 Oppgavestruktur

Masteroppgaven består av fem hovedkapitler, som representerer ulike steg i vårt prosjekt for å besvare beskrevet problemstilling. Underliggende figur er ment å gi en kronologisk oversikt over kapittelinnholdingen i oppgavestrukturen etter inneværende introduksjonskapittel.



Figur 1: Kronologisk fremstilling av oppgavestruktur etter introduksjonskapittel

2 Teoretisk utgangspunkt for analyse av problemstilling

Dette kapittelet beskriver teoretisk bakgrunn for den valgte problemstillingen i tre hoveddeler, basert på teoretisk nedbrytning av problemstillingen. Konteksten for oppgaven er kompetansebedrifter, og derfor presenteres først rammene for denne typen virksomheter sammen med relevante organisasjonsmetaforer og tilhørende former for personalledelse (Human Resource Management, HR). Videre er planlagte endringsprosesser det faglige hovedtema for oppgaven. Endring som begrep og prosess beskrives derfor sammen med teoretiske aspekter rundt implementering av endring. Den siste hoveddelen i kapittelet omhandler måling, som det spesifikke temaet problemstillingen undersøker i relasjon til kompetansebedrifter og planlagte endringsprosesser. Denne delen inkluderer momentene mål, målstyring og gevinstrealisering som utgangspunkt for å se nærmere på bruk av målinger i kompetansebedrifter.

2.1 Kompetansebedrifter

De tre casebedriftene faller inn under begrepet «kompetansebedrift», der verdiskapningen som utgangspunkt er basert på bedriftens intellektuelle kapital, det vil si de ansattes kunnskaper. Sintef har definert følgende typiske kjennetegn ved kunnskapsbasert arbeid i kompetansebedrifter: (SINTEF, 2014)

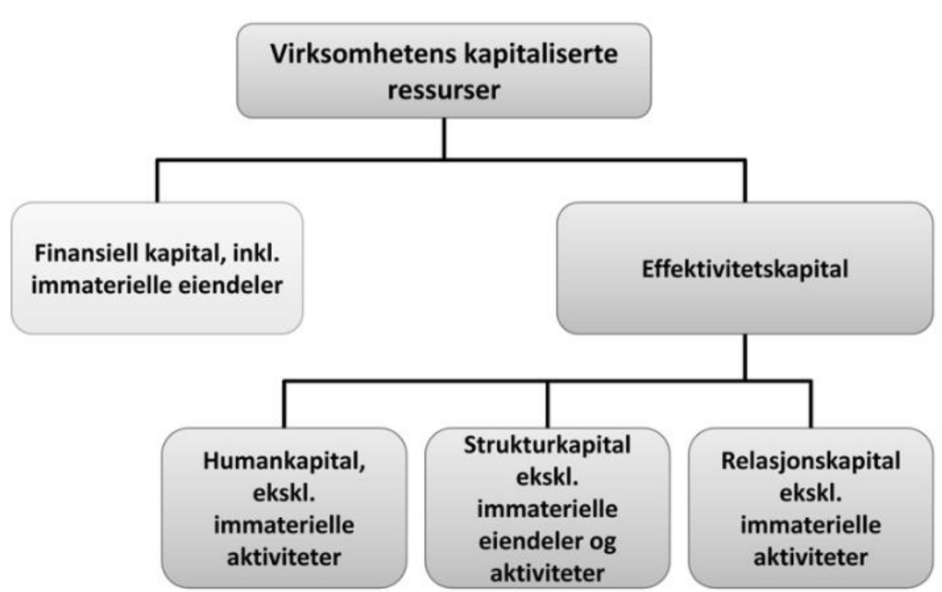
- Høyt utdannede og/eller kvalifiserte medarbeidere
- Verdiskapning gjennom produkter eller tjenester som i stor grad baseres på ikke-standardiserte løsninger
- Medarbeidere med mye ansvar for kunder, marked og utførelse av arbeid
- Arbeidet oppleves av mange som godt og utviklende, både personlig og faglig
- Høy grad av fleksibilitet og selvledelse

De viktigste innsatsfaktorene for kompetansebedrifter er som regel kompetanse og relasjoner. Dette er faktorer som videreutvikles gjennom kompetanseutvikling og de ansattes læring, og utvikling av kunde- og partnerrelasjoner. Mange kompetansebedrifter kan samtidig anses å være kunnskapsbaserte tjenesteytere. Slike tjenesteleverandører er kjennetegnet av å være kunnskapsintensive, lite kapitalintensive og baserer sin virksomhet på profesjonisert kunnskap. Kunnskapsbaserte tjenesteytere som defineres som problemløserne, det vil si

virksomheter som skaper verdi ved å løse spesifikke problemer for sine kunder, utgjør en vesentlig del av norsk næringsliv. (Kvålshaugen, 2012)

De Wit og Meyer deler organisasjoner opp i fem ulike systemer som til enhver tid fungerer i parallell; Forretningssystemet der verdiskapningen skjer, kulturen blant de ansatte, organisasjonssystemet som definerer hvordan menneskelige ressurser skal fungere sammen, den formelle organiseringen eller strukturen, samt formelle og uformelle prosesser for koordinering, samhandling og kontroll (de Wit og Meyer, 2010). Hos kompetansebedrifter er fellesnevneren for alle disse at de er sterkt påvirket av de ansattes humankapital, et begrep som kan defineres som «...the knowledge that employees take with them when they leave the firm. It includes the knowledge, skills, experiences and abilities of people. Some of this knowledge is unique to the individual, some may be generic» (MERITUM, 2002).

En oversikt over kompetansebedrifters tilgjengelige ressurser kan visualiseres gjennom modellen presentert i Figur 2. Denne fremhever hvordan humankapitalen er en viktig faktor for en virksomhets verdiskapning, som del av det som representeres som virksomhetens effektivitetskapsital, som skiller seg fra finansiell kapital. (Tangenes, 2010)



Figur 2: Oversikt over en virksomhets kapitaliserte ressurser. (Tangenes, 2010)

Siden kunnskapsarbeid er preget av skreddersydde løsninger for kundene, enten det er produkter eller tjenester, er kompetansebedrifter ofte avhengig av prosjektgjennomføring i tillegg til linjeorganisering. Der linjeoppgaver blant annet kan omfatte den kontinuerlige ledelsen av virksomheten, operativ drift, salg og markedsføring, kan arbeidsoppgaver plassert

i prosjekt blant annet være utvikling og endring av produkter og tjenester, endringsprosjekter for organisasjon og arbeidsprosesser, samt verdiskapning direkte i prosjekter initiert av kunde. (Biong, 2016)

For kompetansebedrifter som DNV GL og Multiconsult er i utgangspunktet all verdiskaping og de fleste forhold til kunder organisert gjennom prosjekter der økonomiske ytelser og motytelser gjøres opp for hver enkelt hendelse. DIPS avviker noe da selskapet i tillegg til å levere rådgivnings- og implementeringstjenester i form av prosjekter, også yter salg av egenutviklet programvare. Uavhengig av om inntjening hovedsakelig skjer gjennom salg av fysiske produkter eller tjenester, vil verdiskapningen i kompetansebedrifter skje gjennom bedriftens intellektuelle kapital, dens interne/eksterne prosesser og bruk av tilhørende verktøy.

2.1.1 Organisasjonsmetaforer

Det er som beskrevet noen klare fellestrekk for kompetansebedrifter. Likevel vil enhver bedriftsorganisasjon fungere på forskjellige måter, og kompetansebedrifter må samtidig kontinuerlig tilpasse seg sine omgivelser, blant annet til endrede kundekrav og bruk av ny teknologi. Morgans definisjon av åtte organisasjonsmetaforer er en av de mest brukte for å beskrive ulike typer organisasjoner, samt hvordan de styres, endres og fungerer. Blant disse åtte er det spesielt maskin- og organismemetaforen som er interessante for kompetansebedrifter. En introduksjon til Morgans beskrivelse av disse to metaforene er derfor gitt nedenfor. (Morgan, 2006)

Maskinmetaforen

Morgan bruker maskinmetaforen for å beskrive organisasjoner hvor arbeiderne kan sammenlignes med tannhjul i et velfungerende maskineri, slik at organisasjonene kan anses å fungere som maskiner. Hver enkelt arbeider, eventuelt gruppe av arbeidere, har da en klart beskrevet rolle og funksjon, og må utføre sine forhåndsbestemte oppgaver for at maskineriet skal fungere på beste måte. Morgan viser også til prinsipper utviklet av Taylor som tar for seg vitenskapelig nedbryting og optimalisering av arbeidsoppgaver til minste detalj, for å sikre så effektiv drift eller produksjon som mulig. Dette innebærer at all planlegging og styring gjøres av ledelsen, mens arbeiderne kun utfører det de blir instruert til. De ansattes motivasjon beskrives som å være hovedsakelig knyttet til hvilken betaling eller lønn de får. (Morgan, 2006)

Organisasjoner som i sin helhet kan beskrives i henhold til denne metaforen har dermed i teorien ikke et stort behov for å bli ledet, kun administrert. Maskinmetaforen kan sies å være beskrivende for tradisjonelle industri- og samlebåndsbedrifter, og omtales derfor av Morgan som klassisk ledelsesteori. Aspekter som imidlertid ikke dekkes i denne typen organisasjoner er de menneskelige faktorene, slik som uformelle nettverk, kreativitet og innovasjon. Maskinmetaforen er derfor mindre egnet for å beskrive miljøer som ikke preges av rutinearbeid, samt der hvor innovasjon og utvikling er viktig, som blant annet kompetansebedrifter. (Morgan, 2006)

Organisasjoner av denne typen kjennetegnes ved å være hierarkiske med klare autoritetslinjer, ansvar, disiplin og stabilitet. Effektivitet oppnås gjennom rutiner, pålitelighet og kontroll. Dette fungerer godt i stabile miljø og/eller i bedrifter hvor arbeiderne utfører repetitivt rutinearbeid, og av den grunn er Lean et mye brukt verktøy for denne typen organisasjoner (Lean er beskrevet mer i detalj i kapittel 2.2.2). Standardisering av arbeidsoppgaver er viktig for å oppnå effektivitet, og det er klare mål for hva som ønskes oppnådd. (Morgan, 2006)

Morgan påpeker at den klassiske ledelsesteorien tilsier at slike organisasjoner bør være rasjonelle systemer som opererer så effektivt som mulig. Selv om de fleste vil være enige i dette idealet, viser det seg ofte å være lettere sagt enn gjort siden bedrifter består av mennesker og ikke bare maskiner. (Morgan, 2006)

Organismemetaforen

Organismemetaforen beskriver organisasjoner som «lever» med et aktivt forhold til miljøet rundt seg. Slike organisasjoner er selvregulerende, åpne system som er avhengige av utvikling og å tilpasse seg miljøet og markedet for å overleve. De er tuftet på åpenhet og fleksibilitet, og fungerer godt i miljø som krever hyppige tilpasninger, endringer og innovasjon. Eksempler kan som nevnt være kompetansebedrifter og andre organisasjoner som kontinuerlig må tilpasse seg bruk av ny teknologi. (Morgan, 2006)

Svakheter med slike organisasjoner er at deres evne til å tilpasse seg lett kan overvurderes, samtidig som konfliktpotensialet som fleksibiliteten innebærer undervurderes. Der maskinmetaforen baserer seg på sentralisert kontroll av regler og prosedyrer, er det noe mer uklart hvordan kontrollfunksjonen ivaretas i organismemetaforen. Typiske eksempler på organismemetaforen er ifølge Morgan organisasjoner som baserer seg på prosjektgrupper og matriseorganisasjoner, slik som kompetansebedriftene i denne studien, hvor enhetene i teorien

selv må sørge for intern organisering og kontroll. Metaforen har fokus på interne prosesser og hvordan samspillet mellom alle organisasjonens («organismens») ansatte fungerer, noe som muliggjør kreativitet og nytenkning. Maskinmetaforen søker å finne den perfekte organiseringen for eksempel for en gitt produksjonslinje, mens organismemetaforen åpner for at det kan være flere mulige løsninger på en utfordring avhengig av kontekst. (Morgan, 2006)

Organismemetaforen skiller seg altså vesentlig fra maskinmetaforen på den måten at den fokuserer langt mer på enkeltindividers evne til tilpasning og utvikling. I motsetning til i maskinmetaforen inkluderes flere faktorer enn bare lønn i spørsmålet om hva som påvirker de ansattes motivasjon. Organismemetaforen tar høyde for at mennesker også har behov for personlig utvikling, tilbakemeldinger, og en opplevelse av autonomi for å være effektive og produktive, som beskrevet i Maslows behovspyramide. (Morgan, 2006)

2.1.2 *Human Resource Management*

Siden kompetansebedrifter som beskrevet hovedsakelig baserer sin verdiskapning på de ansattes kompetanse, har de tilsynelatende mange fellestrekk med den beskrevne organismemetaforen. Fokuset på enkeltindividet og medarbeidernes utvikling gjør derfor ledelse av menneskelige ressurser (Human Resource Management på engelsk, heretter HR) spesielt viktig i kompetansebedrifter. HR kan generelt sies å omfatte aktiviteter relatert til planlegging, anskaffelse og utvikling (evt. avvikling) av menneskelige ressurser i en organisasjon (Kuvaas & Dysvik, 2008). I motsetning til mange andre fagdisipliner som blant annet innenfor medisin, ingeniørvirksomhet og luftfart stilles det ofte få eller ingen formelle utdannings- eller kompetansekrav relatert til HR for ledere eller HR-medarbeidere. Det er derfor ingen selvfølge at vedkommende har tilstrekkelige kunnskaper om organisasjonspsykologi, motivasjon, eller forskning innenfor HR generelt. Forskningsresultater presentert av Kuvaas og Dysvik (2008) viser imidlertid en svært sterk korrelasjon mellom valg av HR-aktiviteter/HR-tiltak og en organisasjons prestasjoner, gitt organisasjonens natur og sammensetning. Som presentert i forrige delkapittel kan det benyttes forskjellige metaforer for å beskrive ulike organisasjonstyper, deriblant kompetansebedrifter, og dette vil igjen kunne ha stor innvirkning på hvilke HR-aktiviteter og -tiltak som vil være mest relevante og effektive for hver enkelt organisasjonstype. Videre vil dette kunne ha betydning for hvilken gevinstrealisering som kan forventes fra en endringsprosess, og også hvordan og i hvilken grad denne kan eller bør måles. To ulike HR-tilnærminger, basert på Kuvaas og Dysvik (2008), vil bli presentert nedenfor og senere diskutert mer i detalj med kompetansebedrifter som kontekst.

Forpliktelsesbasert vs. kontrollorientert HR

Innenfor HR opereres det ofte med to hovedmodeller; Én hvor de ansatte motiveres og presterer basert på indre motivasjon og en opplevd forpliktelse/samvittighet/lojalitet til bedriften, også kalt forpliktelsesbasert HR. Motsetningen til dette er en modell hvor de ansatte kontrolleres og måles kontinuerlig, og hvor motivasjonen kommer fra en lovnad om belønning basert på den enkeltes prestasjonsevne, altså kontrollorientert HR. (Kuvaas & Dysvik, 2008)

Forskningsresultatene presentert av Kuvaas og Dysvik viser at forpliktelsesbasert HR i de aller fleste tilfeller viser seg å ha best effekt på indikatorer som børsverdi, profitt, produktivitet og markedsandel. Dette gjelder i store trekk uavhengig av forretningsområde, strategi, geografi og kultur, selv om graden naturlig nok vil variere noe. Paradoksalt nok er det imidlertid ofte en oppfatning blant ledere at en organisasjons prestasjoner vil øke dersom bruk av målinger og kontroll på individnivå intensiveres, altså ved et sterkere fokus på kontrollorientert HR. (Kuvaas & Dysvik, 2008)

Intensjonen med å gjennomføre HR-målinger er å måle de indikatorene som er vurdert til å ha størst betydning for organisasjonens prestasjoner og resultater. På denne måten kan målingene bidra til at bedriften prioriterer det som virkelig har en effekt, samt at det kan etableres overvåkning, utvikling og dermed tidlig varsling for de samme resultatdriverne. I praksis kan det imidlertid være vanskelig å se en klar årsakssammenheng mellom de tenkte resultatdriverne og faktiske resultater for en enkelt bedrift, og dette er ofte forbundet med en stor usikkerhet. Kuvaas og Dysvik viser derfor til et utvalg indikatorer som gjennom empirisk forskning har vist seg å være relativt generiske på tvers av organisasjoner og som er positivt relatert til forhold organisasjoner ønsker mer av (arbeidsprestasjoner, lojalitet og serviceinnstilling, osv.), og negativt relatert til forhold det ønskes mindre av (turnover, sykefravær, etc.): (Kuvaas & Dysvik, 2008)

- Indre motivasjon
- Jobbtilfredshet (ofte målt i medarbeiderundersøkelser)
- Affektiv organisationsforpliktelse
- Jobbdesign
- Arbeidsprestasjon
- Turnoverintensjon, altså ønsket om å slutte i nåværende jobb
- Tillit og relasjon mellom arbeidstaker og ledelse
- Opplevelser og resultater av HR-tiltak

Det er ifølge Kuvaas og Dysvik ytterligere tre grunner til at organisasjoner bør nedtone søking etter indikatorer som har direkte eller merkbar effekt på organisatoriske resultater: (Kuvaas & Dysvik, 2008)

- Resultater påvirkes ofte av mange andre og viktigere forhold som konjunkturer, valuta- og renteutvikling, geopolitikk, osv.
- Indikatorer med direkte effekt på organisatoriske resultater vil i praksis utgjøre så indirekte og marginale effekter at de ofte ikke vil oppdages, eventuelt vil det ikke finnes statistisk signifikante sammenhenger.
- Årsakslogikken kan gå den motsatte veien ved at medarbeidere scorer høyt på indikatorer som organisasjonsforpliktelse eller jobbtilfredshet fordi de jobber i organisasjoner som allerede gjør det godt.

2.2 Planlagte endringsprosesser

Det finnes mange former for endring, men endring i seg selv kan defineres som «...*noe som har funnet sted når man kan spore til dels betydelige forskjeller i tilstander på to tidspunkt.*» (Jacobsen, 2004). Endringer i en bedrift skjer både bevisst og ubevisst, og innebærer uansett endringer i strukturer, kultur og adferd som vil påvirke de involverte medarbeiderne. Kompetanse relatert til å mestre slike organisatoriske endringer og endringer i organisasjonens omgivelser kan være kritisk for organisasjoners suksess (Nordhaug, 1994). Sett i lys av den presenterte forståelsen av at enkeltindividet og medarbeidernes utvikling, og dermed ledelse av menneskelige ressurser, på generelt grunnlag er helt sentralt for kompetansebedrifter, er det avgjørende med en forståelse av endring både som begrep og prosess, samt forhold knyttet til implementering av endring i en organisasjon.

2.2.1 Endring som begrep og prosess

Lewins teori om planlagt endring har vært en sentral del av feltet rundt organisasjonsendring etter at den ble publisert. Teorien består av tre deler eller steg, som beskrives nærmere i det følgende med bakgrunn i relasjon til problemstillingen i oppgaven. Modellen består av følgende tre hovedsteg: (Bridges, 2009)

Unfreeze → Change → Refreeze

Lewins modell har av mange blitt kritisert blant annet for å ta utgangspunkt i at organisasjoner opererer i en stabil tilstand, være bedre egnet for småskala endringsprosjekter, ignorere organisasjonsmakt, samt for å være ledelsesdrevet. Selv om det har vært utarbeidet mange videreutviklinger og alternative teorier, er den fortsatt anerkjent som sentral for forståelsen av endring fordi teorien må tolkes som et generelt rammeverk for forståelsen endringsprosesser i en organisasjon og må ikke tolkes i begrenset forstand. (Burnes, 2014)

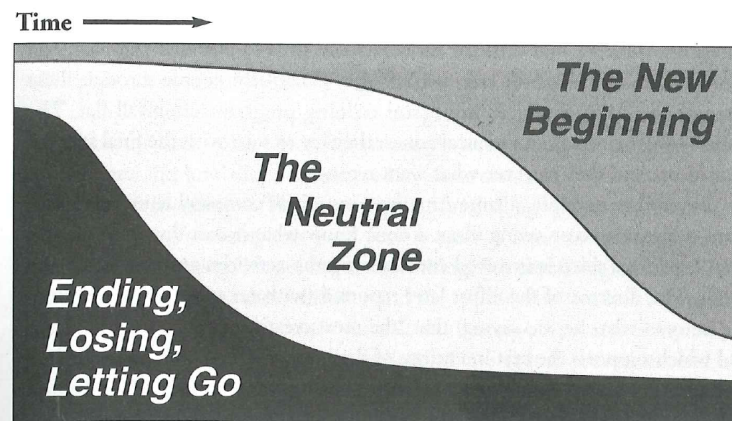
Lewin beskriver en modell der alle tre faser er viktige for implementering av en vellykket endringsprosess. De tre stegene kan forenklet sett beskrives på følgende måte med utgangspunkt i at det er de mentale endringene til involverte medarbeidere som er den største utfordringen for å oppnå varige endringer: (Bridges, 2009)

Steg 1: Unfreeze Oppløsningsfase, der det må skapes en forståelse for hvorfor endring er nødvendig, og medarbeiderne må gi slipp på tidligere arbeidsmetoder og identitet. Fasen representerer en avslutning av noe som har vært, og hovedfokus for en leder må derfor være på omsorg og mellommenneskelige relasjoner for å hjelpe sine medarbeidere med å håndtere opplevde tap.

Steg 2: Change Endringsfase der de ansatte søker etter løsninger og ny identitet, når det som har vært ikke lenger er der, samtidig som det nye ikke er etablert eller fullt operasjonelt. Dette vil være en kilde til konflikt, og opposisjon må forventes da endringer alltid fører til tap hos noen av de involverte. En leder må derfor evne å håndtere opposisjon i organisasjonen og kritikk i prosessen. Samtidig kan dette også være en fase som innbyr til kreative ideer og utvikling, dersom ledere evner å motivere de ansatte og utvikle forretningsmulighetene som kan dukke opp.

Steg 3: Refreeze Reetableringsfase, der det skapes en ny start og endringen må sikres ved å etablere ny identitet, hvor den nye tilnæringsmåten blir innarbeidet og hensikten med endringen kommer til syne. For en leder vil fasen derfor preges av behovet for fokus på kontroll, struktur og regler, for å sikre at organisasjonen endrer sin adferd i nødvendig omfang.

Selv om de tre stegene er beskrevet som en lineær modell, beskriver Bridges at de tre fasene til dels må være overlappende som visualisert i figuren under, da endring er en kontinuerlig prosess der komplekse krefter er i bevegelse i gruppe- og organisasjonsdynamikken. Det samme vil gjelde en leders tilnærming til endringsprosessen, som må tilpasses de tre fasene og i hvilken grad de er sammenfallende i tid. (Bridges, 2009)



Figur 3: Overgang mellom de tre fasene i Lewins endringsmodell (Bridges, 2009).

Typer endring

Endring er et mye brukt begrep, men ofte i svært ulike sammenhenger og med ulik mening eller karakter. Ifølge Kjøde er nedbemanninger og strukturendringer i organisasjoner noen av de vanligste endringstypene, og de fremstår ofte som endringer tvunget frem av markedsforhold, teknologiutvikling eller andre ytre påvirkninger. Bedriftene kan ikke i særlig grad påvirke om slike endringer vil skje, men bare hvordan og hvor raskt. (Kjøde, 2004) Dette er med andre ord reaktive endringsprosesser. En helt annen endringstype handler imidlertid om å endre kulturer, holdninger og arbeidsprosesser, som kan være proaktive og forebyggende prosesser.

Uavhengig av den bakenforliggende motivasjonen for iverksetting av en endringsprosess, vil stegene i Lewins modell være relevante. Sett opp mot endringstypen som Kjøde beskriver kan de reaktive endringsprosessene representere *unfreeze*-situasjonen, mens de proaktive representerer *change*. Når det gjelder det siste steget, *refreeze*, er det delte meninger om dette faktisk burde gjennomføres eller om det heller skal etterstrebes en holdning om kontinuerlig forbedring. Sistnevnte vil medføre at en organisasjon aldri «setter seg» endelig, men søker å være i en kontinuerlig endringsprosess. (Kjøde, 2004)

Jacobsen og Thorsvik ser på fem endringsformer som kan føre til endring av interne maktforhold i organisasjoner, samt hvordan organisasjonen på den måten endrer seg i forhold til omgivelsene. Den første formen er relatert til endring av teknologi eller oppgave, eventuelt mål og strategi. Intensjonen er å løse eksisterende oppgaver på nye og smartere måter, og dermed blant annet oppnå effektiviseringsgevinster. Strukturell endring er en annen endringsform som påvirker hvordan oppgaver utøves, koordineres, kontrolleres og belønnes. Organisasjonsstrukturen skal i hovedsak påvirke adferden til de ansatte i en bestemt retning. Imidlertid viser det seg at makt og innflytelse ikke nødvendigvis er fordelt i henhold til hva organisasjonsstrukturen tilsier eller etterstreber. Den tredje endringsformen er relatert til endring av organisasjonskultur, det vil si formelle og uformelle normer og verdier. Den fjerde formen ser på hvordan styrt rekruttering og/eller bemanningsreduksjon kan endre en organisasjons demografi. Den siste endringsformen relaterer seg til endringer i prosesser som blant annet produksjon, opplæring, beslutninger og kommunikasjon. Jacobsen og Thorsvik påpeker at en endring ikke alltid innebærer innføring av noe nytt, i og med at innovasjon kan gjennomføres uten endringer i selve organisasjonen. Dette er interessante aspekter sett opp mot Lean filosofien, som tilstreber kontinuerlig forbedring med tilhørende endring (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Endring som planlagt eller kontinuerlig prosess

Tradisjonelt har organisatoriske endringer ofte blitt studert gjennom variansemetoder, hvor utvalgte variabler blir operasjonalisert og deretter målt både før og etter en endringsprosess. En planlagt endringsprosess kan for eksempel innebære endring av nøkkelvariabler som leder til endringer i holdninger og oppførsel, med mål om å oppnå de ønskede organisatoriske gevinstene (Engesmo, 2008). Implisitt betyr dette at en organisasjon ofte sees på som et objekt eller en ting, hvor nøkkelvariablene tilsammen utgjør det organisasjonen består av. Med et slikt syn kan nøkkelvariablene endres aktivt for å oppnå ønskede resultater, med andre ord kan ledelsen styre og kontrollere organisasjonen som den vil. Denne tilnærmingen er altså i henhold til Morgans maskinmetafor, som beskrevet tidligere.

Dette er ifølge Engesmo imidlertid et begrenset syn, siden det ikke tar hensyn til selve prosessene, altså hva som skjer mellom oppstarts- og avslutningstidspunktene. Prosessene må inngå som en bestanddel i en organisasjon på samme måte som nøkkelvariablene nevnt tidligere, og ikke bare anses å være et verktøy for å endre nøkkelvariablene. Å se på endring

som noe fremvoksende og kontinuerlig er på en måte det samme som å anse organisasjoner som prosesser. (Engesmo, 2008)

Morgans organismemetafor, som beskrevet i kapittel 2.1.1, er også delvis basert på det samme synet, ved at organisasjonen kontinuerlig utvikler og tilpasser seg miljøet og markedene den opererer i. Disse fremvoksende endringene er som regel av mer inkrementell karakter som oppstår som følge av et kontinuerlig ønske om å forbedre eksisterende prosesser og arbeidsmetoder. (Morgan, 2006)

2.2.2 Implementering av endring

En bedrifts omgivelser endrer seg raskere og raskere som følge av blant annet teknologisk utvikling og globalisering. I en ikke stabil tilstand benytter bedrifter strategi for å definere hvilke posisjoner som ønskes oppnådd og hvilke taktiske føringer som prioriteres for å oppnå en ønsket målsetting. Strategi kan blant annet defineres som *«langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt, som skaper konkurransefortrinn i omgivelser i endring gjennom kombinasjon av ressurser og kompetanse som sammen fyller behov i markedet og forventninger blant interessenter»* (Johnson, et al., 2008). *«Kombinasjon av ressurser og kompetanse»* presiserer at strategi ikke bare omhandler hva en organisasjon konkret skal gjøre, men også hvordan den skal lykkes gjennom utvikling og sammensetning. Strategiske valg danner med andre ord bevisst eller ubevisst grunnlag for endringsprosesser i en bedrift, samt formålet med gjennomføringen av planlagte endringsprosesser.

Fordi en planlagt endringsprosess krever en eller annen form for ledelse, er begrepet «endringsledelse» ofte benyttet. Endringsledelse kan defineres som å omhandle *«hvordan man kan virkeliggjøre ideer og planer for en ny organisasjonsvirkelighet»*, og er således vesentlig for at en organisasjon skal lykkes med en endringsprosess (Hennestad & Revang, 2017). Denne definisjonen er samtidig sammenfallende med flere kriterier for effektiv gjennomføring av strategiske valg, som definert av Mintzberg: (Mintzberg, 2013)

- Ha klare og bestemte mål
- Forsøke å opprettholde initiativ
- Konsentrasjon
- Fleksibilitet
- Ha en koordinert og dedikert ledelse

Et viktig aspekt knyttet til å utøve god endringsledelse i en bedrift innebærer en bevissthet omkring organisasjonens endringskapasitet. Begrepet endringskapasitet kan benyttes om *«evnen til å kunne gjennomføre nødvendige endringer, og samtidig ha fokus på å opprettholde en effektiv daglig drift»* (Meyer & Stensaker, 2005). Det er med andre ord ikke tilstrekkelig for en organisasjon å være i stand til å gjennomføre endringer dersom ansatte, kunder og andre interessenter blir skadelidende på lang sikt. Den totale endringskapasiteten for en organisasjon kan sees på som den akkumulerte endringskapasiteten til de ansatte. En organisasjon som ønsker høy endringskapasitet bør altså fokusere ikke bare på endringskapasiteten til lederne, men like mye på kapasiteten til de ansatte. I tillegg vil organisasjonens kultur, rutiner og prosedyrer være med på å påvirke endringskapasiteten for organisasjonen. (Meyer & Stensaker, 2005)

Meyer og Stensaker viser til at organisasjoner ofte undervurderer de negative konsekvensene av hyppige, større endringer, grunnet et ensidig fokus på endring. Større endringsprosesser innebærer som regel iverksetting av en rekke interne aktiviteter eller prosjekter, og med dette er det også en viss risiko for at aktiviteter knyttet til den daglige driften får mindre prioritet eller i verste fall til dels blir glemt. Det er lett å tenke at kreftene som jobber for å opprettholde innarbeidede rutiner som sørger for den daglige driften er sterke nok til å holde organisasjonen gående av seg selv gjennom en endringsprosess. Imidlertid viser det seg at ledere ofte overvurderer disse kreftene, noe som resulterer i for stort fokus på endringsprosessen og for lite fokus på å opprettholde daglig drift. I tillegg kan hyppige endringer føre til endringstretthet blant de ansatte, som kan redusere endringskapasiteten for organisasjonen på sikt (Meyer & Stensaker, 2005).

Meyer og Stensaker viser også til en klar korrelasjon mellom en organisasjons erfaring med endringer og dens evne til å gjennomføre endringsprosesser. Mer detaljert kan det skilles mellom organisasjoner som har erfaringer med inkrementelle endringer, og organisasjoner som har erfaringer med større strategiske endringer. Ifølge studien deres fører erfaringer med inkrementelle endringer til at de ansatte er bedre forberedt på denne type endringer, uten at de nødvendigvis opparbeider seg kompetanse relatert til gjennomføring av større strategiske endringsprosesser. Det samme gjelder organisatoriske rutiner, som ikke nødvendigvis er overførbare fra én type endring til en annen. Samtidig viser studien at ansatte som er vant med hyppige endringer reagerer mindre på endringsprosessene i form av endringsmotstand og lignende. Motsatsen til dette er organisasjoner med begrenset endringserfaring, hvor typiske reaksjoner blant ansatte kan være at de ikke forstår nødvendigheten av omfattende endringer.

Dermed brukes mye energi i verste fall på å yte motstand mot endringene, enten gjennom aktiv sabotasje eller passiv handlingslammelse. I organisasjoner med endringserfaring er reaksjonsmønstrene annerledes, hvor færre ansatte yter aktiv motstand og flere er lojale til en beslutning om endring. Passiv motstand kan imidlertid være utbredt også i disse organisasjonene, for eksempel i form av en viss resignasjon grunnet en «here it comes again»-følelse. (Meyer & Stensaker, 2005)

Mens Lewins modell beskriver den overordnede prosessen bak planlagte endringer, er det utviklet mange ulike verktøy og metoder for implementering av endring gjennom endringsledelse. Noen eksempler på slike modeller for endringsledelse er presentert i påfølgende underkapittel. På grunn av stort fokus hos kompetansebedrifter og det norske næringslivet generelt er i tillegg Lean beskrevet som en teori eller modell som tilstreber kontinuerlig forbedring med tilhørende endring.

Modeller for endringsledelse

Lippit, Watson og Westleys videreutvikling av Lewins teori, til en modell inndelt i syv steg, er et eksempel på en modell for implementering av endring gjennom endringsledelse. I motsetning til å fokusere på utviklingen av endringen i seg selv, fokuserer denne modellen i større grad på bruk av endringsagenten som sentralt verktøy for implementering av en endring: (Kritsonis, 2004-2005)

1. Diagnostisere problemet.
2. Vurdere motivasjon og kapasitet for endring.
3. Vurdere ressurser og motivasjon hos endringsagenter.
4. Velge progressive endringsobjekter. Dette inkluderer etablering av aksjonsplaner og strategier.
5. Etablere forståelse hos alle involverte parter av endringsagentenes rolle, og avklare forventninger.
6. Vedlikeholde endringen ved kommunikasjon, tilbakemelding og koordinering.
7. Gradvis redusere bistand til implementering når endringen blir en del av organisasjonens kultur.

En endringsagent som et instrument for gjennomføring av endring må ifølge Cummings utføre fem typer aktiviteter når endring skal planlegges og gjennomføres. Disse starter med å motivere for endring for å overkomme motstand. Deretter må det skapes en visjon for fremtidig tilstand

som bygger på organisasjonens ideologier. Endringsagenten må sikre politisk støtte med utgangspunkt i eget mandat og få støtte fra sentrale interessenter før selve endringen kan ledes gjennom planlegging og ved å sikre engasjement fra involverte parter. Den siste aktiviteten Cummings beskriver er å opprettholde moment i endringen ved å sikre nødvendige ressurser og samtidig passe på at ny kompetanse og ferdigheter implementeres i adferd. Aktivitetene definert av Cummings overlapper til dels med Kotter, som deler inn gjennomføring av planlagt organisatorisk endring i åtte faser som beskrevet i det følgende: (Cummings, 2015) (Kotter, 2012)

1. Etablere «sense of urgency» i organisasjonen, forståelse for at endring er nødvendig
2. Skape et endringsteam med kapasitet til å lede endringen
3. Utvikle en visjon og strategi
4. Kommunisere endringsvisjonen
5. Etablere klare aksjoner for implementering
6. Generere enkle og synlige forbedringer som følge av endringen
7. Forankre oppnådd endring og implementere ytterligere endring
8. Forankre endringen i kulturen

Lean som metode

Lean (eller «slank» på norsk) ble innført som begrep i 1988 som del av et forskningsprosjekt ved Massachusetts Institute of Technology (MIT), hvor forskerne ønsket å undersøke hvordan den japanske bilprodusenten Toyota klarte å oppnå konkurransefortrinn ovenfor amerikanske bilprodusenter (Ringen & Rolfsen, 2012). Lean har siden preget debatten om endring og omstilling i både privat og offentlig sektor, med økt aktualitet etter at mange norske bedrifter innførte dette tankesettet fra midten av 2000-tallet uten at dette ifølge Lean Forum Norge har gitt utelukkende positive resultater. Lean har tradisjonelt vært sett på som et metodeverktøy til bruk i produksjonsbedrifter og andre organisasjoner som kan beskrives i henhold til Morgans maskinmetafor. Men i de senere år har Lean i stor grad også blitt omfavnet av kompetansebedrifter, og har blant annet i større utstrekning blitt benyttet i helsevesenet uten at positive effekter er godt dokumentert (Andersen og Røvik, 2015). Kompetansebedrifter har også sine virksomhetsprosesser som kan være gjenstand for forbedring, noe som gjør metoden anvendelig til forbedringer og for å utlede behov for endring.

Lean har blant annet blitt definert som eliminering av sløsing. Lean fokuserer på å forbedre prosessflyten i et system, ved å fjerne de viktigste kildene til tap fra prosessen som eksempelvis tidstyver, variasjon og fleksibilitet gjennom en kontinuerlig søken etter muligheter for å effektivisere (Hansen & Stoner, 2009). Lean kan være både en overordnet filosofi for organisering og samhandling av oppgaver, og også et uttrykk for en rekke verktøy som kan implementeres på mer operasjonelt nivå. Ifølge Lean Forum Norge (2017) er begge tilnærmingene ansett å være nødvendige dersom forbedringer av organisatoriske prosesser skal lykkes.

Et hovedtrekk ved Lean er at det vektlegges et langsiktig perspektiv hvor forbedringsprosesser er forankret på alle nivåer i en organisasjon. Dette oppnås ved å fokusere på mennesker, gjensidig respekt, delegering av utfordringer, dyrking av det beste i hvert enkelt individ i samspill med prosesser (Lean Forum Norge, 2017).

Modig og Åhlstrøm mener imidlertid at mange organisasjoner noe ukritisk implementerer metodene og verktøyene som Toyota utviklet, uten å utnytte det fulle potensialet i Lean-tankesettet for sin egen virksomhet. De mener dette kan komme av at det kreves en viss investering i tid for å forstå den fulle dybden av Lean, noe ikke alle bedrifter ser den umiddelbare nytten og verdien av. (Modig & Åhlstrøm, 2012) Lean Forum Norge mener at mange organisasjoner som har forsøkt å implementere Lean har fokusert for mye på verktøyene og metoden, og for lite på de menneskelige aspektene. Resultatet er dermed at de kan ende opp med å endre prosessene i bedriften, men glemmer holdninger og organisasjonskultur. (Lean Forum Norge, 2017)

2.3 Måling

Målinger dokumenterer en tilstand på et gitt tidspunkt, og Peter Druckers sitat «*What gets measured gets managed*» brukes av mange ledere som argumentasjon for hvorfor målinger etableres. Målinger benyttes i et ledelsesperspektiv som utgangspunkt for evaluering, kontroll, budsjettering, motivasjon, reklamering, feiring, læring og forbedring (Behn, 2003), og er tett knyttet opp mot strategiske valg, hvilke mål som settes og oppfølging av utvikling. Druckers sitat må ses i sammenheng med hans tilstøtende beskrivelser som fremhever kompleksiteten i bruk av målinger i kompetansebedrifter og betydningen av bevisste valg omkring hva som egner seg og ikke egner seg å måle, samt på hvilken måte: «*Working on the right things is what makes knowledge work effective. This is not capable of being measured by any of the yardsticks*

for manual work ... Moreover, because knowledge work cannot be measured the way manual work can, one cannot tell a knowledge worker in a few simple words whether he is doing the right job and how well he is doing it.» (Drucker, 2002). På samme måte som i Morgans organismemetafor, peker Drucker her på utfordringene med at kunnskapsarbeidere har behov for ledelse og rettleiding, men samtidig er avhengig av en personlig fleksibilitet når det gjelder utøvelsen av et arbeid som ikke nødvendigvis er forenlig med oppfølging ved en definert måleparameter. Sammenlignet med hvordan prosessene til en produksjonsmedarbeider kan måles, peker dette mot at det er mer krevende å måle den daglige prestasjonen til en kunnskapsmedarbeider, og at det dermed er en utfordring å gi fortløpende anerkjennelse og korreksjon relatert til prestasjon basert på måleparametere.

Målinger kan på generelt grunnlag, og dermed også for målinger relatert til endringsprosesser, deles inn i to ulike hovedtyper av parametere eller indikatorer: (Parmenter, 2015)

- Resultatindikatorer** Resultatindikatorer (Result Indicator, heretter omtalt RI) angir et resultat fra en aktivitet eller prosess, og kan dermed for eksempel fortelle noe om måloppnåelse. Rler viser resultatet av mange aktiviteter og kan være av både finansiell eller ikke-finansiell karakter. En RI sier derimot ikke noe om hvilke tiltak som har fungert eller ikke fungert i relasjon til det oppnådde resultatet. Ved måling av en RI i faste intervaller, kan den danne grunnlag for vurdering av trender. Nøkkellindikatorer for resultat (Key Result Indicators, heretter omtalt KRI) er Rler på et mer overordnet nivå. For en bedrift vil KRler fortelle noe om hvordan virksomheten fungerer, for eksempel gjennom økonomiske tall som netto fortjeneste før skatt og utvikling av tilfredshet over tid hos kunde- og medarbeidergrupper.
- Ytelsesindikatorer** Ytelsesindikatorer (Performance Indicator, heretter omtalt PI) er indikatorer som kan knyttes opp mot spesifikke prosesser eller aktiviteter. En PI vil aldri være finansiell, da en finansiell måling vil være en RI. En PI fokuserer på spesifikke aktiviteter og måles med en frekvens som gjør at indikatoren underveis sier noe om prosessytelsen og at både ansvarlige og øvrig involverte forstår hvordan ytelsen kan forbedres.

Nøkkelindikatorer for ytelse (Key Performance Indicator, heretter omtalt KPI) er Pler på et mer overordnet nivå, og er de indikatorene som er mest kritiske for en organisasjons nåværende og fremtidig suksess.

Målinger innebærer en eller annen form for innhenting av data, og målinger relateres derfor mot to ulike kategorier; kvantitative og kvalitative. Forenklet sagt vil en kvantitativ måling basere seg på tall og det som er målbart i kjente størrelser, for eksempel verdier, antall eller tid. Innhenting av data ved spørsmålsstilling der svaret direkte kan kodes og statistisk analyseres vil som utgangspunkt også falle inn under kvantitative målinger. Kvalitative data baserer seg derimot i større grad på meninger og erfaringer hos involverte aktører, og hvordan de kan fortolkes eller forstås også av andre. Det kan være vanskeligere å tallfeste denne typen av kvalitative data, men ved systematisk innhenting vil også kvalitative målinger kunne gjennomføres både med tanke på prosess og resultat. (Cummings, 2015)

Mål, målstyring og gevinstrealisering er sentrale begrep relatert til etablering og aktiv bruk av målinger i kompetansebedrifter, og disse er beskrevet i påfølgende underkapitler.

2.3.1 Mål

Mål i seg selv kan defineres som «*ønskede resultater ved avsluttet handling*» (Stenberg, 1987). De omtales også som resultatmål, og benyttes i ledelse og styring av både kompetansebedrifter og de endringsprosesser som til enhver tid iverksettes. Effektmål skiller seg fra resultatmål ved at de skal gi uttrykk for langsiktige virkninger av en handling eller et prosjekt i forhold til dagens behov. Uavhengig av målformulering, danner mål dermed grunnlaget for etablering av målinger på resultat eller ytelse, for å kunne si noe om måloppnåelse eller for å vurdere veien frem mot et bestemt mål.

NTNUs Conceptrapport nr 6 viser til at: «*Mål, representert med måltall og målformuleringer, er et grunnleggende trekk i beskrivelsene og definisjonen av både styring og ledelse. Det er et av de viktigste hjelpemidlene/virkemidlene/verktøyene for å utnytte både systemdimensjonen og menneskedimensjonen til å sikre best mulig prestasjoner og resultater i prosjekt.*» Mål hjelper dermed virksomheter til å lede arbeid i ønskede retninger for å oppnå både overordnede virksomhetsmål eller for å oppnå prosjektbaserte målsettinger, for eksempel i forbindelse med

planlagte endringsprosesser. Rapporten viser også til at formålet med mål kan oppsummeres på følgende måte: (NTNU, 2006)

- Mål gjør det tydelig hva arbeidet skal resultere i
- Mål skaper felles forståelse av hensikten med arbeidet
- Mål er nødvendig for planlegging og oppfølging av gjennomføringen
- Mål skaper motivasjon

En metode for å formulere gode og funksjonelle mål er å forankre de gjennom akronymet «SMART(E)» mål. Dette er en etablert metode fra åttitallet for å kontrollere at målene har substans. «SMARTE» mål oppgis å være: (Lycette & Herniman, 2008)

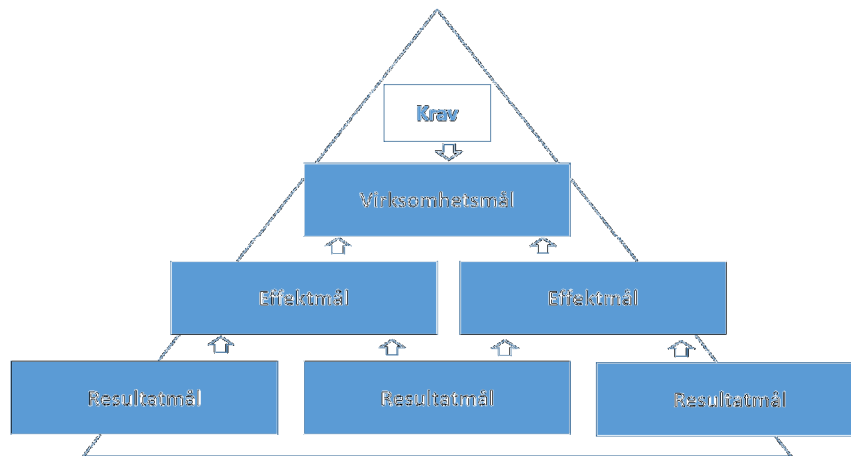
<u>S</u> pesifisert	Definerte, entydige og ikke til å misforstå
<u>M</u> ålbare	Kvantitativt dersom mulig, eventuelt etterprøvbart på andre måter
<u>A</u> kseptert	Av alle berørte parter, hos prosjekteier og hos brukere
<u>R</u> ealistisk	Stor sannsynlighet for at de kan realiseres
<u>T</u> idssatt	Det skal angis når effektene eller resultatene skal være oppnådd
<u>E</u> nkle	Målene må formuleres enkeltvis og ikke i sammensatte, uklare uttrykk

«SMARTE» knytter seg dermed hovedsakelig mot resultatbaserte målinger, men avhengig av målformulering kan også ytelsesmålinger være relevante. I tillegg til å etablere «SMARTE» mål, poengterer Lycette og Herniman viktigheten av en tydelig forankring av etablerte målsettinger: (Lycette & Herniman, 2008)

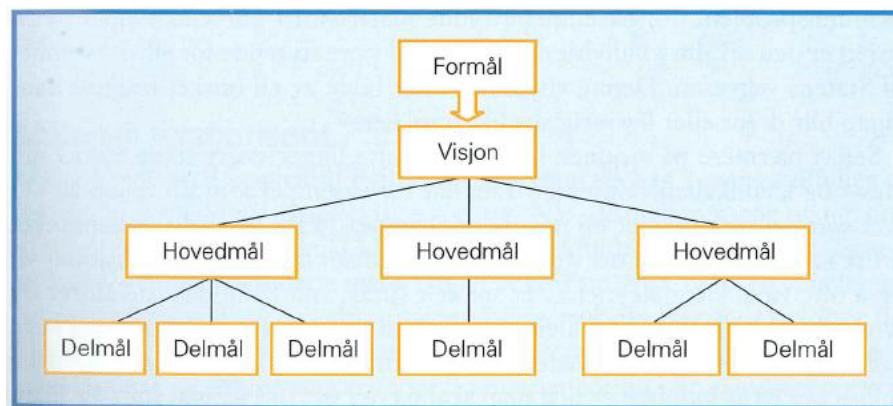
- Etablert eierskap gjennom at en ressurs tar ansvar for mål med tilhørende målinger
- Mål må være formulert i et lett forståelig og gjenbrukbart format
- Mål må være aktuelle for alle ulike nivå i organisasjonen

Et målhierarki er en metode som viser hvordan overordnede målsettinger understøttes av underliggende mål, og gir en fremstilling som visualiserer avhengigheter gjennom målsettinger i ulike lag. Dette fremstilles vertikalt gjennom et årsak-virkningsforhold og horisontalt gjennom at felles oppnåelse må til for å nå overordnet mål. To eksempler er gitt i Figur 4. Målhierarkier er ikke nødvendigvis benyttet og uttrykt i alle virksomheter, men er et verktøy som gir en

forenklet fremstilling av hvordan virkeligheten kan være, og kan være effektivt for å skape felles forståelse. (Finansdepartementet, 2010) (Jacobsen & Thorsvik, 2013)



a) Målhierarki basert på krav og virksomhetsmål. (Finansdepartementet, 2010)



b) Målhierarki basert på formål og visjon. (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

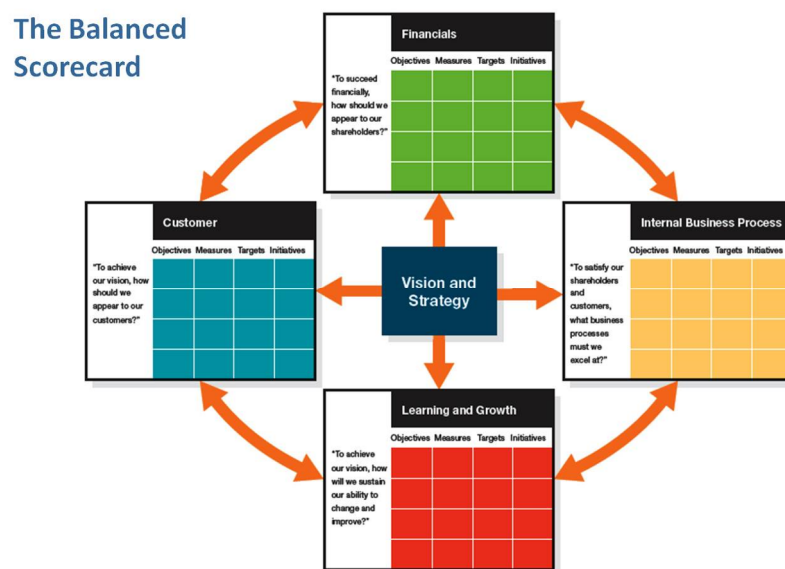
Figur 4: Eksempel på målhierarki

2.3.2 Målstyring

Målstyring er en etablert metode for ledelse og styring i bedrifter, som har til hensikt å gi en oversikt og si noe om status på operasjonell aktivitet. Etablering av gode mål og utførelsen av målinger er helt sentralt i utøvelsen av metoden, som innebærer en tydeliggjøring av mål og ansvarsforhold ovenfor realiseringen av disse, bestemmelse av hvilke faktorer som påvirker måloppnåelse og måling av både ytelse og resultat, samt hvordan kunnskap om oppnådde resultater benyttes i videre ledelse og styring. Etter at «Balanced Scorecard» ble introdusert på begynnelsen av 90-tallet har målstyring blitt adoptert av organisasjoner og bedrifter på ulikt vis. Madsen og Stenheim oppgir at organisasjoner benytter balansert målstyring for å effektivisere prestasjonsmålinger eller strategisk styring. Hensikt er å sette etablerte mål

sammen i en abstrakt kontekst, for å skape et virkningsfullt styringsverktøy. (Madsen & Stenheim, 2014)

Balansert målstyring er et multidimensjonalt rammeverk som måler ytelse på ulike nivå i en organisasjon. Rammeverket tar utgangspunkt i bedriftens visjonsbilde og strategi, og baserer seg på hvordan dette kan understøttes av et balansert fokus på perspektivene fortid (finansielt), nåtid (prosess og kunder) og fremtid (vekst og læring). Fokusområdene gjør det mulig for virksomheten å utvikle prestasjonsmål som både gjenspeiler de kortsiktige finansielle resultatene, og faktorene som bestemmer de økonomiske resultatene på lang sikt. I eksempelet gjengitt i Figur 5 er de fire perspektivene vist som Finansielt, Forretningsprosesser, Kunder, samt Vekst og læring. Noen virksomheter har lagt til ekstra dimensjoner til modellen som for eksempel fokus på menneskelige ressurser som knytter sammen de andre perspektivene. (Husby & Løvlie, 1998)

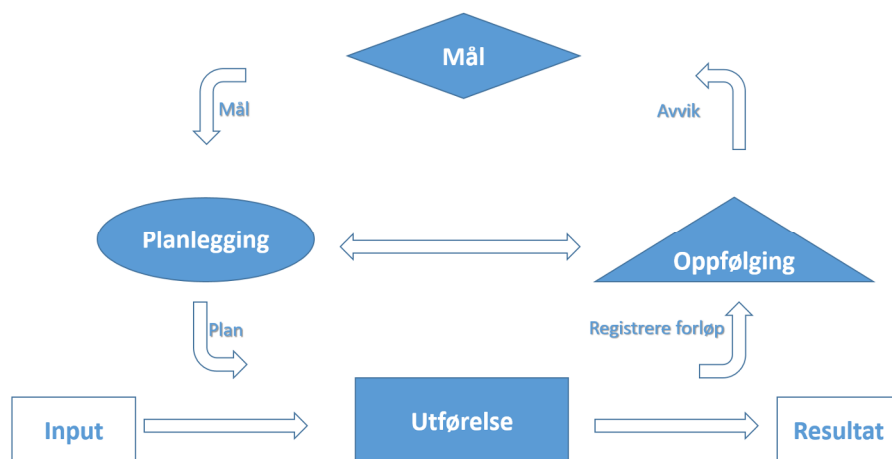


Figur 5: Eksempel på «Balanced Scorecard» (Shehu, 2013)

Målene i modellen viser som regel hvordan strategi er implementert og operasjonalisert, men sier ikke nødvendigvis noe om hvordan resultatene i virksomheten skapes. Modellen anser etablerte finansielle mål som overordnede, noe som reflekterer virksomhetens langsiktige målsetting som i de fleste tilfeller er avkastning på investert kapital. Evnen til å arbeide med forbedring i prosesser måles i et eget segment av modellen, der etablering av styringsmål som effektivitet, produktivitet, prosesskostnader og kvalitet omhandles. Målene knyttes ofte til prestasjonsbaserte kjerneprosesser i en virksomhet, og kan dermed relateres til planlagte endringsprosesser som ofte har sitt utspring i ytelsesbaserte mål. (Husby & Løvlie, 1998)

Dimensjonen relatert til vekst- og læringsfokus handler mye om den kunnskapen som produseres og som bør beholdes i virksomheten for å kunne skape innovasjon og fornyelse. Intensjonen er generelt å kunne øke produktiviteten og effektiviteten på bakgrunn av dette. (Hoff & Holving, 2007)

Målstyring i prosjekter bygger på de samme prinsippene, men er mest kjent etter den klassiske styringsløyfen, eksemplifisert i Figur 6. I denne modellen suppleres selve gjennomføringen av prosjektet med styringsoppgaver. Dette starter med måldefinisjoner som videre omsettes i planlegging, iverksetting/utførelse og oppfølging av gjennomføringen. I en slik modell blir mål vanligvis presentert med måltall og målformuleringer og støtter således opp under tradisjonell styring og ledelse av prosjekter. Oppfølging av mål i en slik prosess inkluderer måleindikatorer for både oppnådd resultat og ytelse i prosessen. (Kolltveit & Reve, 1998)



Figur 6: Eksempel på styringsløyfe for prosjekter. (Kolltveit & Reve, 1998)

2.3.3 *Gevinstrealisering*

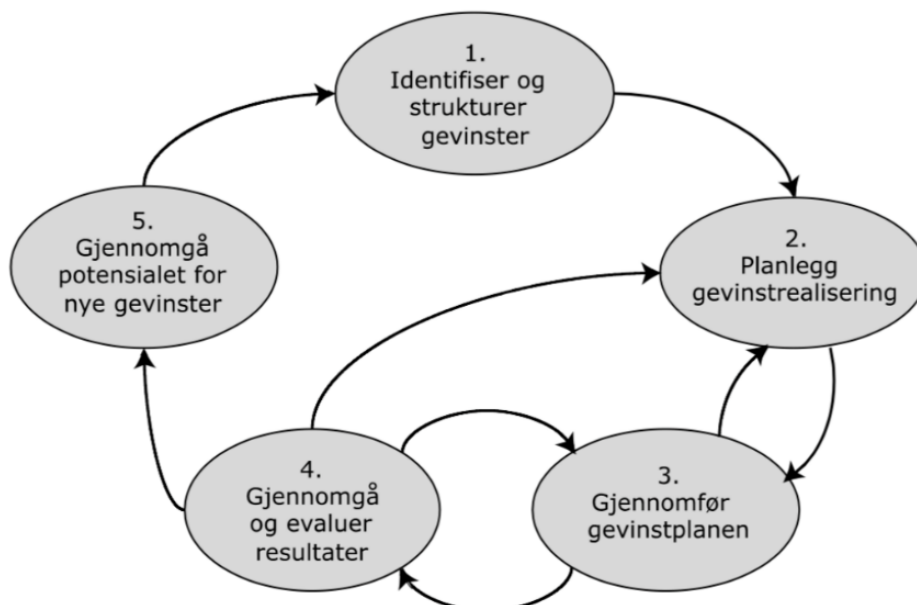
En gevinst kan i denne sammenheng omtales som en positiv effekt som bidrar til strategisk måloppnåelse. Dette kan innebære nyttevirknninger, fordeler eller positive effekter, som i utgangspunktet er ønskede og planlagte. Gevinster er helst forhåndsdefinerte, men kan også oppstå som ikke-planlagte effekter både underveis og i etterkant av et prosjekt eller en endringsprosess. En gevinst kan være både kvalitativ og kvantitativ, men altså ikke negativ (Berg, 2016).

Gevinstrealisering kan beskrives som prosessen for å sikre planlagte gevinster fra en prosess eller et prosjekt, med andre ord å sikre måloppnåelse. Gevinstrealisering baserer seg dermed på

en erkjennelse av at et prosjekt kan være mislykket hvis planlagte gevinster ikke realiseres, selv om prosjektet gjennomføres i henhold til både planlagt tid og kostnad. (Reibo og Aanensen, 2012)

Planlagte endringer initieres ifølge Lewin basert på en forståelse for hvorfor endring er nødvendig. Som eksemplifisert i sitat fra Cabinet Office i Storbritannia, er gevinstrealisering som metode, med bruk av måleindikatorer for dokumentasjon av oppnådde gevinster (engelsk: benefits), en metode det ofte pekes på som del av en plan for implementering av endring: «*The fundamental reason for beginning a programme is to realise benefits through change ... It is only possible to be sure that change has worked if we can measure the delivery of benefits it is supposed to bring.*». (Jenner, 2011)

Ifølge Flak er ledelse selve kjernen i gevinstrealisering, der gevinstrealisering er både et tankesett og også metoder for å flytte ledelsesfokus fra resultatmål (leveranser) til effektmål (måloppnåelse, nytte, gevinst). Gevinstrealisering inkluderer dermed blant annet å dokumentere realiserte gevinster gjennom målinger. En av modellene som har blitt etablert for dette formålet er den såkalte Benefit Management Model (BMM), som presenterer teknikker for identifisering og realisering av gevinster, samt analyse og oppfølging av gevinster gjennom prosjektets livsløp. Eksempel på BMM som iterativ modell er vist i Figur 7, som viser de ulike stegene for å realisere planlagte gevinster. (Flak, 2016)



Figur 7: Benefit Management Model. (Flak, 2016)

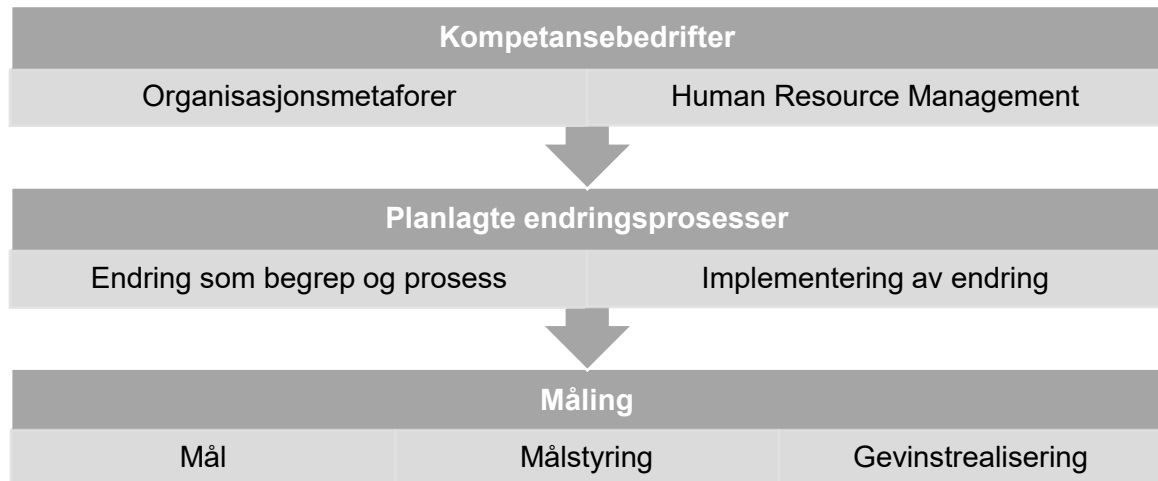
Stegene utgjør samlet en gevinstrealiseringsplan, som vil være et levende dokument gjennom en endringsprosess. For å etablere en slik plan poengterer Flak (2016) viktigheten av å først identifisere ønskede gevinster, etterfulgt av kost/nytte-analyse før en gevinstoversikt etableres som beskriver detaljert de viktigste gevinster og tilhørende nødvendige tiltak. Neste steg vil da være en interessentanalyse, for å kartlegge hvem som blir berørt av den planlagte endringen, og på hvilken måte. Den resulterende gevinstrealiseringsplanen blir dermed en operativ handlingsplan for virksomhetsledelsen, både for planlegging og oppfølging underveis i prosjektet. (Flak, 2016)

For å kunne måle og dokumentere en gevinstrealisering i planlagte endringsprosesser må først et nullpunkt («baseline») defineres slik at organisasjonen vet hvor den står i dag. Oppfølging ved målinger gjennom et prosjekt vil således sammenlignes mot dette nullpunktet, for evaluering og vurderinger av eventuelle nye eller korrigerende tiltak dersom realiserte gevinster ikke oppnår forventede effekter. Gevinstrealisering som metode har dessuten klare fellestrekk med gjennomføring av planlagte endringer, ved at kritiske suksessfaktorer ligger i: (Flak, 2016) (Direktoratet for økonomistyring, u.å.)

- Erkjennelse av at ansvaret for gevinstrealisering ligger hos virksomhetsledelsen, og ikke hos prosjektet.
- Tidlig identifisering av tiltakets gevinster, samt forutsetningene som må oppfylles for at gevinstene skal bli realisert.
- Erkjennelse av at gevinstene ikke realiseres av seg selv, og at det derfor må settes av tilstrekkelige ressurser til oppfølging og gjennomføring av gevinstrealiseringsarbeidet.

2.4 Oppsummering av teoretisk utgangspunkt

Det teoretiske utgangspunktet for analyse av problemstillingen *Hvordan bruker kompetansebedrifter målinger i planlagte endringsprosesser?* er presentert i foregående delkapitler i henhold til overordnet struktur som vist i Figur 8.



Figur 8: Oversikt over belyste teoretiske momenter i oppgaven.

Kompetansebedrifter, fremstilt som øverste nivå i figuren, brukes som samlebegrep for case-bedriftene som er studert i denne oppgaven, og er dermed å anse som konteksten for studien. De viktigste innsatsfaktorene for denne typen virksomheter er kunnskap og kompetanse hos de ansatte, og bedriftene kan derfor ofte også betegnes som kunnskapsbaserte tjenesteytere som baserer virksomheten sin på å løse spesifikke problemer for kunder gjennom å være kunnskapsintensive (Kvålshaugen, 2012). Som utgangspunkt for beskrivelse og forståelse av kompetansebedrifter har Morgans organisasjonsmetaforer blitt studert med hovedfokus på maskin- og organismemetaforen. Siden kompetansebedrifter som beskrevet hovedsakelig baserer sin verdiskapning på de ansattes kompetanse, har de tilsynelatende flere fellestrekk med den beskrevne organismemetaforen enn maskinmetaforen. Dette fokuset på enkeltindividet og medarbeidernes utvikling gjør dermed HR spesielt viktig i kompetansebedrifter, og organisasjonsmetaforene har derfor blitt koblet mot to modeller for personalledelse kalt «forpliktelsesbasert HR» og «kontrollorientert HR», som presentert av Kuvaas og Dysvik (2008).

Med kompetansebedrifter som bakteppe har teori knyttet til planlagte endringsprosesser og målinger blitt presentert. Endring som begrep og prosess har blitt studert for bedre å forstå ulike typer endringer som forekommer, spesielt ut ifra skillet mellom planlagte og fremvoksende

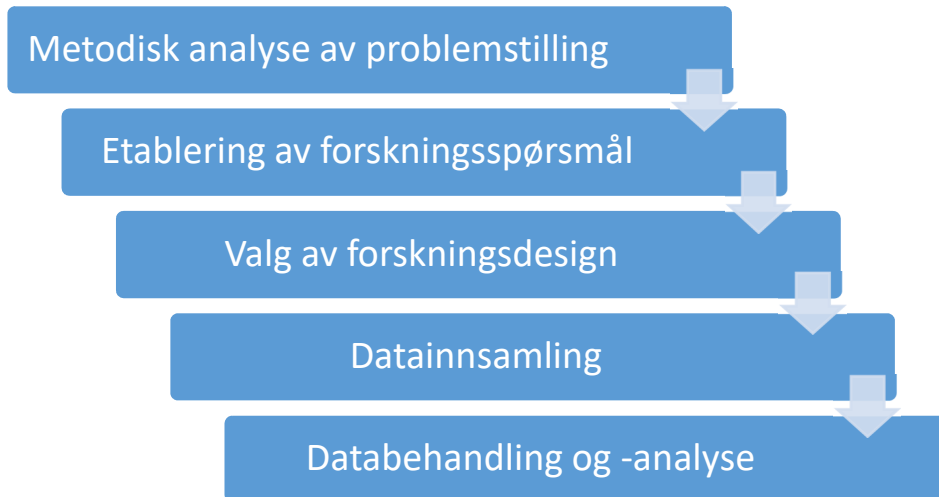
endringsprosesser. Klassiske endringsteorier som beskrevet av Lewin og Bridges omhandler i hovedsak planlagte endringsprosesser og relasjonen til hvordan disse påvirker involverte mennesker. Basert på den presenterte forståelsen av at kompetansebedrifter er avhengige av sin humane kapital, er disse teoriene høyst relevant for forståelsen av gjennomføring av endringer i denne typen virksomheter.

Det siste teoretiske hovedtemaet problemstillingen undersøker er måling relatert til planlagte endringsprosesser i kompetansebedrifter. Planlagte endringer initieres ifølge Lewin basert på en forståelse for hvorfor endring er nødvendig. Mål benyttes i virksomheter for å angi ønsket utvikling og iverksette tiltak for å nå de gitte målsettingene, og knyttes derfor opp mot planlagte prosesser gjennom definisjon av konkrete målsettinger der målinger kan benyttes gjennom indikatorer for både resultat og ytelse. Et visst nivå av planlegging av en endringsprosess danner dermed et grunnlag for gjennomføring av målinger. Målstyring og gevinstrealisering er derfor beskrevet for å gi innblikk i metoder som fokuserer på måloppnåelse eller realisering av gevinster, gjennom en strukturert tilnærming til hvordan resultatet av en prosess sikres med bruk av måldefinisjon og måleindikatorer for dokumentasjon.

Selv om dette trolig eksisterer, har denne studien ikke avdekket stort omfang av teoretiske kilder som fokuserer spesifikt på endringer i kompetansebedrifter eller måling av endringer i kompetansebedrifter. Sett i sammenheng med innhentede data, danner likevel presenterte teoretiske momenter et godt underlag for analyse av problemstillingen.

3 Metode

Formålet med dette kapitlet er å gi informasjon om forutsetningene for arbeidsprosessen med denne oppgaven. Med bakgrunn i problemstillingen, er formålet å gi et perspektiv på de valg som er tatt omkring forskningsdesign, datainnsamling og -analyse, og opplysninger om de valgte kildene til informasjon. For å forklare formålet med studien og hvordan data er samlet inn for å svare på problemstilling, er fem trinn benyttet som vist i figuren under, inspirert av metoden beskrevet av Gripsrud et. Al. (Gripsrud, Silkoset og Olsson, 2010).



Figur 9: Benyttede hovedtrinn i forskningen

Disse trinnene i arbeidet er beskrevet mer detaljert i det følgende. Mot slutten av kapitlet er det også gjort metodisk refleksjon og forenklet beskrevet hvordan arbeidet med innhenting av relevant litteratur er utført.

3.1 Metodisk analyse av problemstilling

Denne studiens problemstilling er utarbeidet for å etablere en forståelse for hva som er dagens praksis relatert til måling av endringsprosesser for kompetansebedrifter.

Ifølge Jacobsen kan problemstillinger analyseres innenfor tre dimensjoner; klar eller uklar, forklarende (kausal) eller beskrivende (deskriptiv), samt i hvilken grad den kan generaliseres eller ikke. I tillegg må det vurderes hvorvidt studien skal være bred (ekstensiv) eller dyp (intensiv). (Jacobsen, 2015)

Den valgte problemstillingen er i utgangspunktet eksplorativ/uklar i formen, i og med at vi søker å oppnå en bedre forståelse for noe vi i dag har lite kunnskap om. Jacobsen påpeker at det er utfordrende å gi gode forklaringer på et fenomen uten å først ha beskrevet det. (Jacobsen, 2015) Ut ifra denne tankegangen vil vår problemstilling kunne kategoriseres som deskriptiv, siden den forsøker å beskrive dagens praksis og situasjon. Problemstillingen er samtidig bygget på et ønske om senere å kunne gå videre med å undersøke hvorfor det er slik, og dermed søke å forklare årsaker til dette, men en slik kausal tilnærming er imidlertid utenfor denne oppgavens omfang.

Generalisering krever et utvalg av en viss størrelse (Jacobsen, 2015). Målet i denne studien har ikke nødvendigvis vært å fremstille et representativt utvalg for generalisering, da dette vil kreve et stort antall informanter. I henhold til valgt metode for datainnsamling som senere beskrevet, er informanter derimot bevisst valgt ut for å kunne gi den ønskede informasjonen, uten at de nødvendigvis representerer ansatte i andre bedrifter enn der hvor de arbeider. I og med at informantene kommer fra tre ulike bedrifter fra forskjellige markedssegment har ytterligere generalisering ikke vært aktuelt i dette arbeidet.

Når det gjelder spørsmålet om studien går i bredden eller dybden må det først defineres hva som menes med begrepene. Bredde er her relatert til antallet undersøkelsesenheter som skal behandles/undersøkes, mens dybde beskriver hvor detaljert undersøkelsen skal gå til verks (Jacobsen, 2015). Vårt utgangspunkt for studien har vært å innhente detaljerte data fra utvalgte respondenter, altså i retning av en intensiv/dyp studie.

Intensive studier kan igjen deles inn i to typer: N-studier og case-studier (Jacobsen, 2015). N-studier kjennetegnes av at det fokuseres på et utvalgt fenomen som kan vurderes fra forskjellige ståsteder. Med andre ord egner denne typen studie seg dersom en rik beskrivelse av et valgt fenomen på tvers av situasjoner eller lokasjoner søkes. Hvis studien derimot ønsker å beskrive en bestemt situasjon, så kan case-studie være mer egnet. Slike studier kan avgrenses til å omhandle en bestemt hendelse for en bestemt gruppe. (Jacobsen, 2015) I og med at denne oppgaven begrenser seg til planlagte endringsprosesser i kompetansebedrifter, er studien ansett å ha en form som ligner case-studie.

3.2 Etablering av forskningsspørsmål

For å svare ut hvordan kompetansebedrifter bruker målinger i planlagte endringsprosesser er det utformet støttende forskningsspørsmål for arbeidet med oppgaven. Disse er utformet og benyttet i arbeidet for å bidra med utdypning og konkretisering av temaet i problemstillingen:

- Hvordan initieres endringer i kompetansebedrifter og hvordan defineres målbildet?
- Synliggjøres måloppnåelse av initierte endringer i kompetansebedrifter?

Hensikten med de støttende forskningsspørsmålene er å gi en bedre forståelse av viktige forhold knyttet til måling av gevinster fra endringsprosesser. I tillegg til å bidra til å holde fokus på forskningsområdet, har slike utdypende forskningsspørsmål også vært viktige fordi de har bidratt i utvelgelsen av relevant litteratur, for bestemmelse av forskningsdesign og for å evaluere hvilke data som må samles inn. (Bryman og Bell, 2007)

Forskningsspørsmålene har samtidig vært gjenstand for revisjon underveis i forskningsprosessen. Fordi gruppen har søkt økt kunnskap om fagfeltet rundt måling av planlagte endringsprosesser, har vurderingen av hvilke forskningsspørsmål som har vært mest relevante endret seg flere ganger i løpet av prosessen. Disse revisjonene har både vært relatert til antall spørsmål og spørsmålstillingens bredde, basert på variasjoner i forskningsprosessens grunnlag for både avgrensninger og utvidelser.

3.3 Valg av forskningsdesign

For å arbeide med problemstillingen og de underliggende forskningsspørsmålene måtte det velges et passende forsknings-/undersøkellesdesign. Lund viser til to mulige hovedretninger innenfor metodevalg; kvalitativ og kvantitativ (Lund, 2002). Begge metodene vil bli presentert i det følgende, etterfulgt av begrunnelse for valget av metode som ble gjort for arbeidet med problemstillingen.

En kvantitativ metode, som for eksempel bruk av spørreundersøkelse for en større mengde ansatte i utvalgte organisasjoner, kunne tilført oppgaven mye data med sterk reliabilitet/pålitelighet. En longitudinell studie kunne sett effekter og gevinstrealisering over tid. En slik kvantitativ tilnærming setter store krav til utformingen av spørreskjema, dersom informasjonen skal kunne få fram de ønskede nyansene.

Imidlertid lå det visse føringer bak metodevalget for denne studien, ettersom forfatterne alle jobber fulltid ved siden av forskningen, noe som medfører enkelte begrensninger med tanke på

tilgjengelig tid og ressurser. En slik kvantitativ metode ble derfor ikke ansett å være realistisk gjennomførbar.

En tilnærming med bruk av kvalitative intervjuer ble derimot ansett å være bedre for denne studien. En kvalitativ tilnærming kunne også sikre tilgang til intervjuobjektene holdninger, personlige oppfatninger og erfaringer med måling i relasjon til planlagte endringsprosesser. Dette underbygges av Dalen (2013), som hevder at intervju er den beste måten for å få tilgang til informantenes forståelse, erfaringer, meninger og tolkninger av ulike hendelser (Dalen, 2013). Dette synet støttes også av Jacobsen (2015), som hevder at en kvalitativ metode vektlegger detaljer, nyanserikdom og det unike ved hver respondent.

Forståelsen og kompleksiteten av teoretiske momenter som målinger og planlagte endringsprosesser gjør samtidig at det er vanskelig å sikre at spørsmålsstillinger i et «generisk» spørreskjema oppfattes på samme måte blant alle informanter. Gjennom direkte intervju har det derimot vært mulig å stille kontrollspørsmål for å sikre nettopp den ønskede forståelsen.

Som metode har den kvalitative en annen logikk enn den kvantitative. Den kvantitative metoden søker å trekke kausale slutninger fremover fra årsak til virkning, samt bakover fra virkning til årsak, for å forklare en situasjon eller hendelse. Den kvalitative metoden handler derimot mer om å forstå situasjonen eller hendelsen (Lund, 2002). Problemstillingen for dette arbeidet gir en forventning om en mulig årsak-virkning-sammenheng, men intensjonen med studien er heller å gi en kontekstuell forståelse, og på den måten si noe om hvordan og i hvilken grad denne forståelsen vil kunne brukes som forklaringsmodell for tilsvarende organisasjoner i samme og liknende bransjer.

Forskningen i denne oppgaven baserer seg på en induktiv tilnærming, som søker å forstå hvordan målinger brukes i utvalgte bedrifter. Induktiv resonnering tar utgangspunkt i enkelttilfeller, og trekker generelle slutninger basert på disse enkelttilfellene (Lund, 2002).

3.4 Datainnsamling

Det eksisterer tre metoder for å samle inn primære data; gjennom kommunikasjon med individer, ved observasjon og gjennom dokumentanalyse (Gripsrud, Silkoset og Olsson, 2010). På bakgrunn av problemstillingens deskriptive tilnærming og behovet for å forstå hvordan dette gjennomføres er førstnevnte metode valgt i dette arbeidet der kommunikasjonen foregikk som kvalitative intervjuer med de utvalgte informantene.

Problemstillingen i denne oppgaven blir som beskrevet belyst gjennom intervjubaserte case-studier i tre utvalgte kompetansebedrifter. Et intervju kan karakteriseres som en utveksling av synspunkter mellom to personer som diskuterer et felles tema, hvor formålet er å fremskaffe fylldig og beskrivende informasjon om den andres innsikt i informantens egne erfaringer, tanker og følelser (Dalen, 2013).

For drøfting og analyser av innsamlede data fra intervjuer er prinsipper fra «Grounded Theory» benyttet som senere beskrevet. Vår metodiske tilnærming baserer seg derfor delvis på parallell datainnsamling og analyse (Malt, 2018.02.18). Innsamlingen av data ble dermed justert gjennom arbeidet basert på den utvikling av teoretiske begreper og kategorier som startet allerede ved første observasjon, slik at nye observasjoner fortløpende kunne sammenlignes med tidligere innhentede data. Dette typen datainnsamling gjennom delvis ustrukturerte intervjuer gav mulighet for en kontinuerlig læringsprosess underveis i arbeidet med problemstillingen, med vurdering av behov for justering underveis i arbeidet av både problemstilling og metodisk tilnærming på bakgrunn av funn.

En oversikt over utførte og ferdig transkriberte intervju er vist i Tabell 1 og benyttet for enkel sortering av overordnede data under innsamlingen og for den videre nedbrytning i koder og kategorier gjennom analysen. Transkriberte intervju er ikke vedlagt denne oppgaven av hensyn til informantenes personvern og ønske om anonymitet.

Andre relevante datakilder for analysen ville vært inkludert i den samme tabellen, men har ikke vært benyttet i dette arbeidet. Kolonnene er inndelt på følgende måte:

- Alle tekster tilegnes et unikt nummer. Ved intervju henviser «tekst» på ferdig transkribert intervju.
- «Type» angir om dette er et intervju eller annen type datakilde.
- «Tittel» gjenspeiler navn på datakilden eller intervjuobjektet. Fordi alle intervjuobjekter behandles anonymt er ikke navn vist i oversikten.
- I tilfelle datakilden er av type intervju, representerer «Bedrift» intervjuobjektets tilhørighet til case-bedrift.
- «Opphav» er enten den av forfatterne som har utført intervju eller forfatter/utgiver av annen type datakilde.
- «Dato» angir enten tidspunkt for intervju/oppfølgingsintervju eller utgivelse av annen type datakilde.

Tabell 1: Oversiktsmatrise over datakilder.

Nr.	Type	Tittel	Bedrift	Opphav	Dato
1	Intervju	NN	DIPS	Stian Sørensen	11.feb.19
2	Intervju	NN	DIPS	Stian Sørensen	15.feb.19
3	Intervju	NN	DIPS	Stian Sørensen	27.feb.19
4	Intervju	NN	DNV GL	Eirik Edland Pedersen	13.feb.19
5	Intervju	NN	DNV GL	Eirik Edland Pedersen	27.feb.19
6	Intervju	NN	DNV GL	Eirik Edland Pedersen	06.mar.19
7	Intervju	NN	Multiconsult	Herman Bjørn Smith	13.feb.19
8	Intervju	NN	Multiconsult	Herman Bjørn Smith	27.feb.19
9	Intervju	NN	Multiconsult	Herman Bjørn Smith	21.mar.19

I de etterfølgende underkapitlene er gruppens tilnærming til etablering av intervjuguide, utvelgelse av informanter og gjennomføring av intervju beskrevet.

3.4.1 Intervjuguide

Datainnsamlingen ble gjennomført ved å utføre halvstrukturerte intervjuer med utvalgte personer, basert på en intervjuguide med definerte spørsmål. Halvstrukturerte intervju, og ikke strukturerte intervju, ble bevisst valgt for å gi en viss fleksibilitet i gjennomføringen. De tre bedriftene som danner grunnlaget for undersøkelsen er forskjellige både i størrelse og til dels bransje, og halvstrukturerte intervju gav derfor den nødvendige fleksibiliteten for å avdekke forhold som enten ikke var forutsett, som viste seg å være forskjellige i de ulike bedriftene, eller for tilpasning til de ulike informantenes forståelse av teoretiske momenter.

Intensjonen med intervjuet er ifølge Kvale (2004) å få forståelse for informantenes oppfatning av emnet, ut ifra deres erfaringer og bakgrunn. Med bakgrunn i at halvstrukturerte intervju ble benyttet, ble det på forhånd etablert en intervjuguide med spørsmål vi ønsket å få besvart. Kvale (2004) definerer en intervjuguide som enten et sett av detaljerte, forhåndsdefinerte spørsmål, eller som en oversikt/skisse med emner som søkes dekket gjennom intervjuet. Intervjuguiden for arbeidet er presentert i Intervjuguide, og består av konkrete spørsmål, men var utarbeidet i en felles forståelse i gruppen om å være en skisse over de emnene vi ønsket å undersøke. Når det gjelder selve utformingen av spørsmålene ble det forsøkt å følge anbefalinger fra Kvale om å gjøre de deskriptive, og ikke kausale (Kvale & Brinkmann, 2015). På den måten vil ikke informantene ifølge Kvale oppleve intervjuet som et avhør, samt at problemstillingen i oppgaven også er deskriptiv av natur. Spørsmålene i intervjuguiden er lagt i en gitt rekkefølge med relevante oppfølgingsspørsmål, og det var viktig med en viss struktur som skaper mening slik at intervjuet ikke bare ble en rekke svar på enkeltstående spørsmål.

Intervjuguiden ble bygget opp på følgende format, der de ulike delene ble håndtert som tidligere beskrevet som en detaljert spørsmålsliste eller ved bruk av stikkordsliste over hovedtema:

1. Introduksjon:

- Presentasjon av forskningsarbeidet, inkl. problemstilling og tema, hvordan intervjumaterialet skal brukes m.m.
- Innledende spørsmål relatert til faktiske forhold som informantens bakgrunn/utdannelse, rolle i egen bedrift, arbeidsoppgaver, m.m.

2. Hoveddel:

- Endringsprosesser og målinger
- Målbilde for endringsprosesser
- Gjennomføring av endringsprosesser
- Måling av gevinster

3. Avslutning:

- Informantens eventuelle sluttcommentarer
- Beskrivelse av videre hendelsesforløp

Spørsmålsstillingen varierte noe for de ulike delene i intervjuet, men fokuserte på å være åpne, nøytrale, enkle og fokuserte. Det ble i utarbeidelsen av intervjuguiden samtidig forsøkt ikke å etablere ledende eller lukkede spørsmål, noe som kunne påvirke eller begrenset svarene til informantene til ikke å være dekkende. Som tidligere nevnt ble intervjuguiden benyttet mest som en referanseliste for intervjueren, for å sikre at relevante emner ble dekket.

3.4.2 Utvelgelse av informanter

Det teoretiske metodeverket bak «Grounded Theory» tilsier at forskeren bør søke å sette sammen et utvalg som gjenspeiler maksimal variasjon for å kunne legge et godt grunnlag til å danne kategorier og underkategorier til utvikling av sensitive og lovende begreper for senere analyse og teoriutvikling (Dalen, 2013). Det ble valgt tre informanter fra hver av de tre case-bedriftene for å dekke en viss bredde innenfor konteksten «kompetansebedrifter». I utvelgelsen av informanter ble det videre fokusert på å møte initiativtakere, endringsledere eller tilsvarende som har vært involvert i endringsprosjekter i gjeldende bedrifter. Intensjonen var å intervju personer som har eller har hatt beslutningsmyndighet, samt ansvar for å levere resultater, og som dermed har hatt mulighet til å påvirke endringsprosessene både før, under og evt. etter selve gjennomføringen. Avdekking av eventuelle nyanser mellom informantgrupper fra

henholdsvis leder- og medarbeiderrepresentanter er dermed ikke direkte dekket av denne oppgaven.

3.4.3 Forberedelse, gjennomføring og etterarbeid ved intervju

I tillegg til å etablere en intervjuguide, som nevnt ovenfor, ble intervjuene planlagt godt for å sikre maksimalt utbytte i form av nyttig informasjon. Intervjueren er i seg selv en viktig faktor, i og med at vedkommende må sørge for god kontakt med informanten og skape en trygg atmosfære slik at informanten kan snakke fritt og åpent. Dette innebærer også at informantene mottar god informasjon om intensjonen med intervjuet i forkant, samt hvordan informasjonen vil bli brukt. Kvale (2004) omtaler den menneskelige interaksjonen i et intervju som nøkkelen for å oppnå god kunnskap/data, og ansvaret ligger dermed hos intervjueren.

Ulike intervjuformat ble vurdert, blant annet ved å sitte fysisk sammen, på telefon, eller ved bruk av videosamtale som Skype eller lignende. Intervjuer ansikt-til-ansikt har klare fordeler når det kommer til å skape en god og trygg atmosfære, men de kan samtidig være mer kostbare og tidkrevende. Videosamtaler kan oppnå mye av det samme resultatet uten at det er tilsvarende kostbart og tidkrevende. På samme måte er telefonintervju kanskje det minst ressurskrevende, samtidig som det har svakheter relatert til personlig kontakt og vurdering av kroppsspråk. Fordi forfatterne er representanter for hver sin case-bedrift ble det også vurdert å gjennomføre intervjuene «på tvers av» bedriftene. Fordelen med en slik tilnærming ville ha vært at intervjuet ikke farges av egne holdninger og erfaringer i like stor grad. Samtidig innebærer dette en logistisk utfordring og kan ha den ulempen at informantene kanskje ikke åpner seg i samme grad til en ukjent intervjuer. Ifølge Jacobsen (2015) må det vurderes om intervjuer skal gjennomføres på et naturlig eller kunstig sted, siden informanter kan oppføre seg og svare annerledes avhengig av om de befinner seg i en naturlig eller kunstig kontekst. Et naturlig sted kan i dette tilfellet være hjemme hos informanten, mens et kunstig sted vil kunne være informantens kontor/arbeidsplass.

Informantenes egne ønsker må selvfølgelig også tas hensyn til, både med tanke på type intervju, hvor de skal intervjues og av hvem. Det ble valgt å etterstrebe at intervjuene ble utført på en så enkel og problemfri måte som mulig for informantene, og vi besluttet derfor å gjennomføre intervjuene på vedkommendes arbeidsplass, og intervjuene ble utført av den forfatteren som jobber i samme bedrift.

Det ble samtidig valgt å benytte individuelle intervjuer, for å gjøre det enklere for informantene å være åpne og ærlige. Den alternative formen, gruppeintervjuer, kan noen ganger være positivt for å få frem aspekter som den enkelte ellers ikke ville husket eller tenkt på, men kan samtidig innebære risiko for at den enkelte skal være bundet av redsel for å avsløre egne meninger foran andre.

Gjennomføringen av intervjuene ble gjennomført stegvis, det vil si at vi samlet og gikk gjennom resultatene fra noen få intervjuer før vi fortsatte med de resterende intervjuene. Hensikten med dette var å kunne starte analyse av tidlig innsamlede data, høste erfaringer og vurdere utvalget av informanter basert på disse erfaringene. Slike runder la også til rette for eventuelle korrigeringer av intervjuguiden underveis. Det ble kun gjort mindre justeringer i selve intervjuguiden, men bruken og forståelsen av de ulike spørsmålene ble derimot diskutert blant forfatterne for å sikre at gjennomføringen av de ulike intervjuene var kalibrert. Slike evalueringsrunder ble lagt inn flere ganger i prosessen.

Intervjuene begynte med en presentasjon av hvem som deltar i arbeidet med oppgaven, intensjonen med intervjuet og studien, samt hvordan data ville bli anonymisert (Jacobsen, 2015). Informantene fikk videre muligheten til å stille de spørsmål han/hun måtte ha til prosessen og til oppgaven generelt. Dette for å etablere en trygg og komfortabel atmosfære, hvor informanten følte at han/hun kunne være åpen og ærlig. Forfatterne fokuserte videre på at intervjuet ikke skal være en debattarena, men at det er informanten som er hovedpersonen. Intensjonen var derfor at informanten skulle snakke mest mulig, mens intervjueren ideelt sett ikke skulle si mer enn absolutt nødvendig.

For svarregistrering ble lydopptaker brukt, og samtlige informanter gav samtykke til dette. Dette gav en bedre flyt i intervjuene, da det ikke var behov for å notere ned alt underveis. Det ble også lettere å legge merke til nyanser og kroppsspråk, som kunne være viktige for innholdet. Som anbefalt av Jacobsen ble noen notater imidlertid tatt underveis, dette for å gi informantene inntrykk av at det de fortalte var interessant, samtidig som det kunne være til hjelp da transkriberingen skulle utføres (Jacobsen, 2015). Det ble samtidig forsøkt å «ufarliggjøre» bruken av lydopptaker, slik at informantene ikke skulle bli nervøse eller redde for å ordlegge seg feil.

De utførte intervjuene ble transkribert så raskt som mulig etter gjennomføring for å sikre at flest mulig detaljer og inntrykk kom med. Alle informanter fikk også tilbud om å få tilsendt transkriberingen for godkjenning, med mulighet for å komme med kommentarer og eventuelle

korrigeringer over telefon eller e-post. Intensjonen med dette var å motvirke farging av det empiriske materialet gjennom intervjuerens egen førforståelse, eller ved misforståelser/dårlig kommunikasjon som kunne oppstå i selve intervjusituasjonen. Samtidig fikk informantene mulighet til å utdype uttalelser og eventuelt komme med korreksjoner dersom det hadde oppstått misforståelser i intervjuet. Ingen av informantene ønsket imidlertid dette, all den tid svarene deres var anonymisert.

3.5 Analyse av kvalitative data

Med utgangspunkt i en eksplorativ problemstilling der det forsøkes å utvikle ny kunnskap omkring hvordan målinger brukes i planlagte endringsprosesser, var den metodiske tilnærmingen inspirert av prinsipper fra Grounded Theory som tidligere beskrevet. Som forskningsmetode ble Grounded Theory utviklet på 1960-tallet og tar utgangspunkt i et empirisk datamateriale. Dette betyr i henhold til Dalen at det er informantenes egne oppfatninger og perspektiver som danner utgangspunktet for analysen, og gjennom en kodingsprosess utvikles det teori om sentrale temaer i det empiriske forskningsmaterialet. Et grunnleggende trekk ved Grounded Theory som metode er at utviklingen av teorier og begreper skal utledes fra det empiriske datamaterialet gjennom induksjon via en prosess med systematisk sammenligning av likheter og forskjeller for å få frem nyanser og variasjoner. Et annet sentralt trekk ved denne metoden er «teoretisk sensitivitet», beskrevet som kvalifikasjoner ved forskeren, der viktige kvalifikasjoner kan være å kunne gi mening til data, evne til innsikt, forstå data på abstrakte nivå og skille vesentligheter fra uvesentligheter. (Dalen, 2013)

En analyse av data innebærer ifølge Kvale å bryte ned informasjonen i mindre og mer detaljerte elementer eller bestanddeler (Kvale & Brinkmann, 2015). Bruken av halvstrukturente intervju resulterte i at transkripsjonene krevde noe bearbeiding før informasjonen kunne systematiseres og analyseres. Etter denne bearbeidingen ble tekstene analysert med mål om å finne fellestrekk blant informantene for å se om det finnes felles oppfatninger og erfaringer. Det var i denne prosessen viktig å fokusere både på de overordnede aspektene, og på detaljer og nyanser. Vi benyttet oss med andre ord av en hermeneutisk metode. (Jacobsen, 2015) I praksis innebar dette at vi gjennomførte en iterativ prosess med analyse av enkeltdetaljer som ble målt opp mot helheten, med påfølgende evaluering av om hvorvidt nye funn hadde gitt ny forståelse eller nye svar på problemstilling og forskningsspørsmål.

Dette arbeidet krevde en systematisk arbeidsmetode, hvor de overordnede dataene ble brutt ned i mindre og mer detaljerte bestanddeler. Disse ble så kodet og kategorisert, for deretter å fortolkes. Det var i denne prosessen viktig at alle tre forfattere hadde en tilnærmet lik arbeidsmetode for å sikre påliteligheten av utfallet, og det ble derfor gjennomført hyppige arbeidsmøter for samstemming av resultater, forståelse og metodikk. Et fornuftig hierarki av koder og kategorier relatert til problemstilling og forskningsspørsmål ble derfor etablert i forkant, slik at de kunne populeres fortløpende med data fra de ulike kildene.

I Tabell 2 er benyttede koder og antall identifikasjoner for hver datakilde presentert etter første sortering av datagrunnlaget.

Tabell 2: Identifiserte koder og antall identifikasjoner etter første sortering.

Koder og stikkord		Sum	Datakilde								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Strategiske føringer	37	6	2	5	5	4	5	2	2	6
2	Kultur for kontinuerlige forbedringer	13	3	4	3	0	0	1	1	0	1
3	Ytre påvirkning	3	0	1	0	0	1	0	0	0	1
4	Initiativtaker	4	0	3	1	0	0	0	0	0	0
5	Definisjon av målbilde	35	1	6	4	2	6	1	5	6	4
6	Suksesskriterier	6	1	1	0	0	0	0	2	2	0
7	Måloppnåelse	21	5	4	4	1	1	0	3	1	2
8	Dokumentasjon for måloppnåelse	6	0	3	1	0	0	0	2	0	0
9	Prosessmåling	28	3	4	4	4	4	5	1	0	3
10	Påvirkning	7	2	0	1	0	1	0	1	0	2
11	Type måling	19	1	2	0	1	0	1	5	2	7
12	Metodikk for måling	18	3	2	1	1	0	1	1	4	5
13	Hensikt / hvorfor måles det	15	4	3	0	2	0	2	0	0	4
14	Hva måles / måleparametere	18	1	6	0	3	2	2	0	3	1
15	Aksept for målbilde	12	2	6	1	0	1	1	0	1	0
16	Forankring	7	2	2	1	1	0	0	0	1	0
17	Justering av målbilde	10	3	0	3	1	0	0	2	1	0
18	Fremdrift / rapportering underveis	9	2	3	1	0	0	1	1	1	0
19	Metodikk	3	1	0	2	0	0	0	0	0	0
20	Forståelse av endring	12	0	0	3	0	0	1	2	3	3

Tekstene ble gjennomgått i flere sekvenser med utgangspunkt i etablerte koder og kategorier. Mellom hver sekvens diskuterte gruppen funnene og deres relevans for problemstillingen, før

koder og kategorier ble revidert for ny gjennomgang av innsamlede data. Som tidligere nevnt ble datainnsamling og analyse delvis gjennomført parallelt. De endelige kategoriene som ble benyttet i presentasjonen av resultatene er gitt under:

- Bakgrunn for at det initieres endringer
- Definisjon av målbilde
- Målinger som gjennomføres
- Måloppnåelse
- Endringsforståelse

Det finnes ulike analysemetoder som kan anvendes i en studie slik som denne. Blant annet viser Jacobsen til innholdsanalyse og narrativ analyse (Jacobsen, 2015), mens Kvale & Brinkmann viser til fem metoder for forskning basert på intervju; meningsfortetting, meningskategorisering, narrativ strukturering, meningsfortolkning og ad hoc meningsgenerering (Kvale & Brinkmann, 2015). Analysen var inspirert av flere metoder, men med meningskategorisering som den mest sentrale. Meningskategorisering innebærer at det innsamlede datamaterialet sorteres inn i ulike kategorier for å vise hvilke meninger som forekommer samt hyppigheten av hver enkelt. Dette gjør det enklere å sammenligne de ulike intervjuene og se etter likhetstrekk og forskjeller. Intervjuguiden ga en indikasjon på hvilke kategorier som kunne forekomme, men de endelige kategoriene fremkom først som et resultat av analysen av datamaterialet. Jacobsen (2015) påpeker at det er viktig å velge kategorier som har relevans også for andre enn de aktuelle informantene, dersom studien skal ha verdi for andre enn oss selv. I tillegg til å se etter likheter var det også relevant å se etter det som er ulikt.

Det var i fortolkningsfasen også viktig å forsøke og identifisere det som ikke kom direkte frem av datainnsamlingen, da dette kan være gjenstand for videre arbeid (Jacobsen, 2015). Denne fasen innebar flere vurderinger av behov for endring av den valgte problemstillingen, og det var derfor viktig at innsamling, kategorisering og tolkning av data foregikk som parallelle aktiviteter.

3.6 Metodisk refleksjon

Metodisk fremgangsmåte ble valgt på bakgrunn av oppgavens problemstilling og den kontekst arbeidet skulle utføres i. I en ideell tilnærming basert på Grounded Theory skal datainnsamling foregå inntil den ikke lenger gir ny kunnskap, men bare bekrefter teorien som er utviklet

underveis, noe som trolig vil kreve et stort antall respondenter (Malt, 2018.02.18). Med en eksplorativ problemstilling vil på samme måte forståelsen av fenomenet øke med antall respondenter. Den største begrensningen ved oppgaven har trolig kommet som følge av at oppgavens tre forfattere utfører forskningsprosjektet ved siden av fulltidsjobber, og antall respondenter det var mulig å intervju og analysere data fra har derfor vært begrenset. Det har likevel vært forsøkt å begrense denne feilkilden ved å velge respondenter som vurderes å være representative for utvalgte bedrifter.

Dette kapitlet presenterer videre refleksjon rundt den metodiske tilnærmingen gjennom følgende tema:

- Kontekst og refleksivitet
- Validitet og reliabilitet
- Etske problemstillinger

3.6.1 Kontekst og refleksivitet

Kontekst og måten datainnsamlingen gjennomføres på kan ha stor innvirkning på utfallet av forskningen, og er derfor noe forfatterne har hatt et aktivt forhold til gjennom hele forskningsprosessen. Selv om intensjonen har vært å gjennomføre intervjuene og tolkningsprosessen med et åpent sinn, så er vi som mennesker sannsynligvis likevel påvirket (bevisst eller ubevisst) av egen førforståelse og egne meninger. (Richards, 2005)

Rent konkret kan dette gi utslag i hvordan informanter velges ut, og hvordan informasjonen som mottas tolkes. Alle tre forfatterne innehar samtidig lederansvar i respektive bedrifter, noe som kan ha påvirket hva slags informasjon og hvilke synspunkter informantene har vært villige til å dele under intervjuene.

Refleksivitet har derfor vært viktig i hele prosessen, helt fra utvelgelse av informanter til vurdering og analyse av funn. Dette har krevd et jevnlig fokus på, og samtaler om, disse emnene i gruppen, for å kunne korrigere hverandre og eventuelt intervjuguiden og gjennomføringen av intervjuer. På denne måten er det tilrettelagt for en forbedring også av validiteten i undersøkelsen, se også neste underkapittel.

3.6.2 *Validitet og reliabilitet*

Det er viktig for en slik kvalitativ intervjustudie å drøfte troverdigheten av resultatene fra forsknings- og analyseprosessen, og i hvilken grad konklusjonene vil være representative for andre typer grupper, organisasjoner og bransjer (Dalen, 2013). Med andre ord en drøfting av begrepene validitet og reliabilitet, som er knyttet til kvaliteten på forskningen: (Wenstøp, 2006)

- Validitet refererer til i hvilken grad en studie måler eller fremstiller det konkrete konseptet som den forsøker å måle på en korrekt måte. Dette innebærer samtidig å være oppmerksom på mulige feilkilder ved innsamling av data.
- Reliabilitet refererer til at resultatene er pålitelige, i den forstand at vi ville fått lignende resultat om vi gjennomførte studien en gang til.

Validitet

Validitet kan generelt deles inn i fire kvalitetskrav i forbindelse med undersøkelser, der det kan formuleres ulike feilfaktorer for hver validitetstype som vil gjøre det vanskelig å kunne oppnå valide slutninger: (Lund, 2002)

- Begrepsvaliditet
- Statistisk validitet
- Indre validitet
- Ytre validitet

Begrepsvaliditet har vært svært relevant å forholde seg aktivt til i denne studien, da forståelse for begreper og konsepter ligger som en mulig feilkilde både blant forfatterne, men kanskje først og fremst med tanke på intervjuobjektene forståelse og tilnærming. Det har for eksempel vært viktig å forsikre seg om at både intervjuere og informanter har samme forståelse av begrep som blant annet «endringsprosess», for at den innsamlede datamengden skulle kunne analyseres på en troverdig måte.

Når det gjelder de tre andre formene for validitet nevnt ovenfor så anses de som mindre relevante for denne studien, da de er mer fokusert mot kausale undersøkelser. Ifølge Lund er statistisk validitet nærmest en betingelse for de tre andre faktorene i kausale undersøkelser fordi den sier noe om det kan trekkes en holdbar slutning om at sammenhengen mellom den uavhengige variabelen og den avhengige variabelen er signifikant sterk (Lund, 2002). Det valgte forskningsdesign er i utgangspunktet ikke kausalt, og dermed har ikke statistisk validitet vært like relevant for dette arbeidet. Dette kan eventuelt være aktuelt å vurdere i videre arbeid i etterkant av undersøkelsen, dersom videre arbeid med tematikken gjennomføres i mer kausal

retning. Det samme kan sies om både indre og ytre validitet, som ifølge Lund (2002) oppnås dersom den kausale sammenhengen anses som holdbar, samt kan generaliseres sikkert til andre individer, situasjoner og tider. Dette vil være utfordrende med det forskningsdesign som er valgt i denne oppgaven (inkludert valg av intervju for innsamling av primære data) da en vil ha utsagnene og opplevelsene til et begrenset antall informanter som ikke er tilfeldig valgt ut.

Ved bruk av intervju som metode er det riktig å se på tolkningsvaliditeten siden forskeren søker å finne indre sammenhenger i datamaterialet der det utvikles en dypere forståelse av temaet under tolkningsprosessen. Tolkningen går utover øyeblikksbildene som foreligger og kan valideres i relasjon til en større helhetsforståelse. (Dalen, 2013) I og med at gruppen består av tre forskere som jobber med denne oppgaven, er det gjennom prosessen lagt til rette for at tolkningsvaliditeten har blitt naturlig ivaretatt gjennom diskusjoner og felles tolkning av datamaterialet.

Innen kvalitativ forskning med intervju som metode har det også vært interessant å se på teoretisk validitet. Teoretisk validitet krever at de sammenhengene som avdekkes og forklares kan dokumenteres i datamaterialet og forståelsen og sammenstillingen av underlaget. Basert på grunnelementene i «Grounded theory» der teorier utvikles induktivt fra datamaterialet, må de analytiske begrepene som er anvendt tydeliggjøres og stilles til rådighet for drøfting for å kunne vurdere validiteten av de analysene som er foretatt. Som forskere har gruppen måttet være klar over hvordan egen førforståelse har kunnet påvirke fortolkning av data, eller ved en mulig vektlegging av enkelte av informantene mer enn andre. I og med at forfatterne selv arbeider i bedriftene som inngår i studien, kan det være vanskelig å trekke ut særtrekk og spesielle kjennetegn (Dalen, 2013). Metoden som ble benyttet i denne oppgaven er som nevnt inspirert av noen av elementene i «Grounded Theory», men oppfyller ikke de relativt strikte kravene for å kunne hevde at metoden er benyttet i sin helhet. (Dalen, 2013)

Siden det virker å være lite tilgjengelig forskning knyttet til måling i forbindelse med planlagte endringsprosesser i kompetansebedrifter i Norge, har det vært en utfordring å finne troverdige sekundære data. Det har derimot vært større omfang av tilgjengelige data knyttet til andre sektorer og bransjer, både industri og offentlig sektor.

En utfordring med å bruke en kvalitativ tilnærming er at resultatene aldri vil være helt objektive når personlige interesser kan påvirke intervjuobjektene fremstilte synspunkter. Det er med andre ord en viss sannsynlighet for at personen som blir intervjuet konstruerer svar eller lar være å svare på eksplorative spørsmål om et sensitivt emne. Med utgangspunkt i dette har

tilnærmingen vært nøye planlagt, og fokus under intervjuene vært rettet mot å unngå ledende spørsmål, samt å opptre på en nøytral måte så langt som mulig under intervjuene.

Intervjuene ble avholdt på informantenes arbeidsplass. Dette kan ha påvirket intervjuobjektene, og dermed informasjonen de kom med. Det samme gjelder selve intervjusituasjonen, som kan virke kunstig og litt skremmende på enkelte. Disse mulige effektene har derfor inngått i vurderingen da datamaterialet ble analysert.

Reliabilitet

Kvalitativ forskning gjennom dybdeintervjuer møter ofte problemet med reliabilitet fordi det er vanskelig å gi de samme kompatible resultatene i et alternativt prosjekt. Arbeidet skal beskrive et tema innenfor konteksten av kompetansebedrifter, men begrensning i antall casebedrifter og respondenter som benyttes for arbeidet vil medføre at alternative prosjekter kan komme ut med avvikende resultat. I praksis er det også vanskelig å utføre helt objektive valg av intervjuobjekter. Gruppen har derfor etterstrebet å sikre pålitelighet gjennom registrering og transkribering av intervjuene.

Registrering og transkribering av intervjuene bidro også til å øke arbeidets teoretiske validitet, for i størst mulig grad å kunne dokumentere sammenhenger som ble avdekket i datamaterialet.

3.6.3 Etiske problemstillinger

I vår studie har vi valgt å intervju et begrenset utvalg av personer i egne bedrifter, noe som kan medføre enkelte spørsmål knyttet til etikk. Kvale og Brinkmann peker på tre viktige etiske aspekter knyttet til forskning på mennesker; det informerte samtykket, konfidensialitet og konsekvenser (Kvale & Brinkmann, 2015).

Med informert samtykke menes at informantene skal være tilstrekkelig informert i forkant om studiens intensjon og hva prosjektet går ut på, samt hvilke potensielle fordeler og ulemper som er knyttet til deltakelse i studien. Informantene må også få vite at de kan trekke seg fra studien dersom de ombestemmer seg og at de vil få mulighet til å godkjenne transkriberte intervjuer og gjøre eventuelle ønskede korrigeringer som tidligere omtalt. Forfatterne har som beskrevet derfor vært bevisst på at informantene vet hva prosjektet går ut på og hvordan dataene de gir er tenkt benyttet.

Konfidensialitet innebærer å unngå å gjøre informasjon offentlig tilgjengelig som kan føre til avsløring av informantenes identitet. Flere informanter ønsket å være anonyme, og det er derfor arbeidet med konfidensielle fremstillinger av samtlige informanternes siteringer i oppgaven.

Det siste aspektet, konsekvenser, innebærer at gruppen har et ansvar for å vurdere potensielle konsekvenser for deltakerne i forskningen og deres tilhørende organisasjoner. Det er derfor på selvstendig grunnlag underveis i prosessen vurdert om det er noe informasjon i tilgjengelige data, deriblant datainnsamlingen og forskningsresultatene, som kan komme til å skade informanten(e) og deres interesser. Dette har vært spesielt viktig ettersom flere av informantene har ønsket å være anonyme. En metode for å anonymisere data er å fjerne data som kan være avslørende, evt. å introdusere «støy» i datamaterialet i form av å bevisst innføre feil.

Som en del av de etiske problemstillingene, har gruppen også vurdert hvordan plagiat skal unngås i rapporten. I arbeidet med det teoretiske fundamentet for videre arbeid ble det som senere beskrevet derfor benyttet en strukturert tilnærming for å fremskaffe relevante kilder både i startfasen og ved oppdagelser av behov for utfyllende litteratur underveis i arbeidet. Disse kildene har blitt benyttet for å få en oversikt over de faglige områdene og for en tilpasset fremstilling av de delene som er relevante for det utførte arbeidet. Alle teoretiske referanser er således referert til i teksten.

Som beskrevet i kapittel 3.4 om innsamling av data ved bruk av intervju har det vært viktig å sikre at innsamlede data blir representert riktig og at viktig informasjon med potensiale for å endre konklusjonen ikke blir utelatt. Det har derfor vært fokusert på en objektiv tilnærming ved etterarbeid og transkribering av intervju.

3.7 Litteratursøk

Selv om oppgaven ikke har litteratursøk som primært fokus, er litteratursøk likevel benyttet som utgangspunkt for arbeid med datainnsamling for å gi forfatterne en bredere forståelse av relevante tema relevant for kompetansebedrifter, planlagte endringsprosesser og måling. Gjennomførte litteratursøk har derfor vært gjennomføres etter inspirasjon fra modell presentert av Sampson et. al., forenklet presentert i dette kapittelet. Metoden definerer de viktigste elementene i utviklingen av en god søkestrategi på følgende måte: (Sampson et al., 2008)

- Utarbeide spørsmål som skal undersøkes
- Identifikasjon av relevante kilder for gjennomføring av søk

- Utarbeide søkestrategi, inkludert: Nedbryting av problemstilling, finne dekkende begreper og synonymer, samt begrense resultater etter hvilket behov det skal dekke
- Validere resultater
- Revidere strategi etter behov

Som primær kilde har databaser vært benyttet for utførelsen av litteratursøk. Å velge ut databaser for litteratursøket er viktig, fordi sentrale kilder kan forbigås om feil databaser benyttes. For å sikre bredden av et søk bør dessuten flere databaser benyttes selv om det kan føre til overlappende informasjon. (Sampson et al., 2008) For søk etter litteratur har det derfor vært benyttet tre databaser, der den primære er Google Scholar, med supplerende søk i ORIA og Scopus.

Ensidig bruk av databaser vil kunne gi mangelfull informasjon. Dette kan blant annet være på grunn av avvik i en databases dekning av et tema eller feilkilder i søkeprosessen. Det vil derfor i varierende grad kunne være behov for andre typer kilder og supplerende metoder, som: (Sampson et al., 2008)

- Kontakt med fagpersoner
- Håndsøking i aktuell litteratur, for eksempel ulike tidsskrifter
- Søke i referanser fra allerede funnet litteratur
- Åpne internettsøk, for eksempel organisasjoners hjemmesider
- Søk etter grå litteratur, ikke-publisert litteratur

I første omgang ble veileder benyttet som fagperson for råd om mulig utfyllende litteratur. Tidsskrifter har på grunn av faglig relevans også dannet grunnlag for verdifull innhenting av informasjon, blant flere har «International Journal of Strategic Change Management» og «Magma» vært relevant i søkeprosessen.

En bred innfallsvinkel ble benyttet i søkeprosessen for å oppnå oversikt over de ulike fagfeltene som skulle dekkes for å gi et utgangspunkt for arbeidet med problemstillingen. Søket kunne deretter nyanseres for bedre å dekke de ulike ønskede temaene. Søkestrategien ble derfor utviklet ved å bryte ned problemstillingen og finne dekkende termer, begreper og synonymer.

Søk gjennom ulike kilder vil alltid gi forskjellige resultater. På bakgrunn av ønsket resultat, ble relevans av et utvalg vurdert på bakgrunn av forfatter, oppgavetittel og eventuelt sammendrag. Gjennom informasjon om antall siteringer, indeksering, utgiver, datostempling og overskrift

ble også innholdets kvalitet og troverdighet vurdert. Fordi det gir økt relevans har dessuten kilder fra de siste ti årene blitt prioritert der det har vært mulig i arbeidet.

Gjennom søkeprosessen kan et begrenset resultat som følge av et begrenset antall benyttede datakilder være en feilkilde. De ulike tolkningsmulighetene når et utvalg skal vurderes og hvordan resultatene sammenstilles vil dessuten også tilføre en viss usikkerhet i prosessen. Sampson et al. nevner dessuten følgende mulige feilkilder underveis i en søkeprosess: (Sampson et al., 2008)

- Skrivefeil
- Skrivemåte
- Trunkering
- Feil i organisering eller logikk
- Anvendelse av boolske operatører
- Misvisende og dårlig formulerte kildeoverskrifter

Forfatterne har forsøkt å ha et aktivt forhold til alle aspektene knyttet til litteratursøk nevnt ovenfor i prosessen med denne oppgaven.

4 Resultater

Studien søker å kartlegge bruken av målinger i planlagte endringsprosjekter i kompetansebedrifter. Innhentede data fra informanter i de tre undersøkte bedriftene vil bli presentert i dette kapitlet, og senere drøftet i kapittel 5. Funnene er inndelt i følgende fem kategorier, som beskrives i separate underkapitler:

- Bakgrunn for at det initieres endringer
- Definisjon av målbilde
- Målinger som gjennomføres
- Måloppnåelse
- Endringsforståelse

4.1 Bakgrunn for at det initieres endringer

Informantene beskriver generelt endringsprosesser som større, planlagte prosjekter. Organiske og kontinuerlige endringer som til enhver tid løper i parallell oppfattes av informantene mer som en del av den daglige driften, og ikke som spesifikke endringsprosesser. Samtidig påpeker en informant utfordringer med ledelse knyttet til endringsprosjekter og viser til at *«vi er jo stadig i en eller annen type endring»*. Informanten tror at utfordringen for det daglige lederansvaret er balansegangen og skillet mellom planlagte endringsprosjekter og den kontinuerlige utviklingen som oppleves i en organisasjon. *«Jeg observerer egentlig en stor vilje til å få til endring i organisasjonen»* blir nevnt, men samtidig opplever vedkommende at for prosessene som iverksettes varierer det hvor tydelig beslutningstakerne er på hvorfor de gjør det, hva den eventuelle strategiske bakgrunnen er, eller hvor bedriften skal som en følge av endringen.

En annen informant opplever også at det i virksomheten noen ganger kan være uklart hva som har initiert endringsprosesser og også hva som er ønsket oppnådd. Vedkommende referer til at det ikke nødvendigvis er en strategisk forankring og viser også til Kotters teori om den brennende plattformen når han sier: *«Det er ikke alltid så tydelig hvorfor vi gjør det, hva den eventuelle strategiske bakgrunnen er, eller at vi vet hvor vi skal. Andre utsagn var enda mer direkte, som når informantene sier at «Det er ingen tvil om at mange prosjekter har blitt iverksatt basert på magesfølelse og oppfattelser, og ikke fakta eller data.»*

Imidlertid virker det å være en nokså generell opplevelse blant informantene at de fleste større og planlagte endringsprosjektene nå blir iverksatt av ledelsen med utgangspunkt i bedriftens

strategiske føringer. Informanten som ovenfor svarte noe avvikende til dette, velger å nyansere svaret ved å referere til at: «*Endringsprosjekter er nå i mye større grad enn tidligere forankret i strategien*». Vedkommende beskriver det som at det tidligere opplevdes mye mer vanlig at endringsprosjekter ble satt i gang på lavere nivå, uten klare mål og forankring oppover i organisasjonen. Vedkommende sier også: «*I disse dager blir alle større endringsprosjekter initiert av ledelsen ut fra strategiske vurderinger*». Den samme informanten kan også vise til hvor i strategien det ledes ut endringsprosjekter, eksemplifisert ved en beslutning om å digitalisere og bli et «*data smart company*». Etter at denne strategiske føringen ble lagt opplever informanten at nær sagt alle nye endringsprosjekter forankres i denne beslutningen.

Andre informanter gir også deres tydelige svar på at endringer oppstår som følge av helt klare strategiske valg. Fra to informanter i to ulike selskaper refereres det konkret til at oppkjøp henger sammen med strategiske beslutninger og fremstiller det som at «*– det har vært som følge av helt konkrete strategiske mål som dermed initierte en endringsprosess i selskapet*».

I en av utdypningene rundt strategisk forankring, utleder en respondent at strategiske føringer ikke nødvendigvis trenger å ha en markedsdrevet tilnærming, men kan også utledes av interne forhold i virksomheten. Vedkommende viser også til at mye av fokuset rettes innover i egen organisasjon og sier at «*Strategiske beslutninger blir derfor kanskje tatt mye på bakgrunn av interne forhold, mer enn eksterne, og det kan man jo stille spørsmål ved.*» Da viser også vedkommende til at de er flinke til å måle de interne prosessene, mens de eksterne effektene på kunde verdi og kundens prosesser har de store utfordringer med å kunne måle effekter av.

En av informantene viser til initiering av endringsprosjekter gjennom eksterne faktorer, ved at det ble valgt å selge et produkt som ikke var ferdig utviklet. Tjenesten var konseptualisert, men utviklingen var ikke påstartet. Det kunne sees på som å selge seg inn på kundens kravspesifikasjon og dermed velge å skape produktet ut fra denne. Utfordringen lå i at dette også ville innebære store endringer i organisasjonen med intern samhandling, arbeidsmetodikk og den grunnleggende systemarkitekturen. Det ble derfor samtidig etablert en ny strategi med et nytt målbilde, og det ble valgt å iverksette store endringsprosjekter som et resultat. Som informanten sier: «*Vi hadde bestemt oss for å lage produktet, vi hadde solgt det og nå måtte vi leverer det*». Informanten viste samtidig til en rød tråd gjennom bedriftens kjerneprosesser og opp til en forankring i bedriftens strategiske valg. Dette var også sammenfallende med hva en informant fra en annen bedrift kunne formidle. Her refererte vedkommende til at ved å se på bedriftens verdikjede, som begynte med salg og oppdrag, inkludert støttefunksjonene, så var

det tydelig at det er kompetanse som selges og at verdiene i selskapet er de menneskelige ressursene. For denne bedriften var det viktig å ha kontroll på de menneskelige ressursene; hvem er de, hvilken kompetanse besitter de, når er de tilgjengelig og ikke tilgjengelig. For å sikre dette måtte en løsning som dekket hele verdikjeden implementeres. Derfor ble det initiert et IT-endringsprosjekt som var et helt klart forretningsmessig strategisk valg. Informanten viser til at *«Det var konsernledelsen som initierte prosjektet, og et utvalg derfra utgjorde styringsgruppen. Videre sier vedkommende at «den strategiske forankringen var nok først og fremst knyttet opp mot vekst og lønnsomhet.»* På denne måten knyttes denne bedriftens kjerneprosesser i form av verdikjeden til strategiske føringer som leder til initiering av endringer.

Informanter fra en av de andre bedriftene viser også til interne prosjekter som har sitt utspring i ledelsen og strategien. En informant sier det slik: *«Vi har i strategien hatt fokusområder som også har påvirket tiltak som er gjort på organisasjonsnivå.»* Denne informanten viser videre til at når det har vært initiert endringer som angår organisasjon så har selskapets direktør valgt å involvere seg personlig i endringen. En annen informant i det samme selskapet var tydelig på at initieringen av endringer kom fra ledelsen, men da uten å vise til at det var forankret strategisk; *«Det er litt slik at lederen kommer med dette fra styret eller ledergruppen og skal innføre dette nedover i organisasjonen.»* Vedkommende sier at det på lavere nivå i organisasjonen hele tiden jobbes med å prøve å forbedre ting, mens selve endringsprosjektene kommer fra toppen i organisasjonen. *«Det blir ofte sånn at ledergruppens utålmodighet har ført til prosjektene.»*

I forlengelsen av å spørre intervjuobjektene om hva det var som initierte endringsprosjektene, ble det også spurt mer om hva det var disse prosjektene var ment å skulle endre. En informant viste til identifiserte utfordringer i bedriften som førte til valg om å løse disse utfordringene ved hjelp av organisatoriske tiltak. *«Vi så flere kapasitetsutfordringer som vi ikke klarte å makte over og vi valgte da å gjøre endringer i hvordan vi skulle organisere oss.»* En annen informant fra den samme bedriften refererte til at endringsprosjekter er forbundet til organisering av virksomheten og at det skjer så mange endringer og omorganiseringer at vedkommende etter hvert anså seg som immun, spesielt med hensyn til hvordan selskapets ledelse hele tiden omorganiserte seg. Vedkommende reflekterte over at han nå var mer opptatt av å holde hjulene i gang og følte ikke på behovet for å endre hele tiden. Så sier han samtidig at *«noen er mer endringsvillige enn andre»* og at han ser at selskapet endres. Han mener det kan være av flere årsaker til dette, og viser til at det er mange som leser teori om nye metoder og ideer og ønsker

å prøve dette ut i egen organisasjon. En informant fra en annen bedrift påpeker at når de velger å gjøre endringsprosjekter så gjør de det utelukkende med interne ressurser. Dette er et valg som ledelsen i bedriften har tatt, og endringen gjennomføres derfor uten at eksterne aktører er med og påvirker hvordan endringene skal gjennomføres.

Fra en annen bedrift vises det også til hvordan følelsesmessige parametere har fått styre iverksettingen av prosjekter når en informant sier at *«avgjørelser tas som regel av ledelsen basert på tall de får servert nedenfra.* Disse tallene blir gjerne filtrert på veien og fremstår derfor som mer troverdige enn de i realiteten er, og informanten mener at strategiske avgjørelser derfor ofte tas *«på grunnlag av en "følelse" for hva man vil oppnå, og ikke på bakgrunn av reelle tall eller data.»* Vedkommende nyanserer også noe mer med tanke på ledelse og styring av virksomheten når han sier at *«butikken vår er styrt av parametere vi ikke styrer selv. Det er markedet som bestemmer om jobber kommer inn, og det styrer ikke vi.»* En annen informant viser til at det er en strategi at det skal kunne iverksettes endringsprosjekter uten tydelige målsettinger: *«Det blir et strategisk valg om man ønsker en styrt prosess mot et definert mål, eller en opportunistisk prosess for å se hvor man har potensiale for å ende opp.»* Vedkommende viser til at selskapet i noen år nå hatt en strategi som sier at de skal være opportunistiske, det vil si utforske muligheter på tvers av organisasjonen. Fra et annet selskap viser en av informantene til at de i konsernledelsen har en liste med prioriterte mål som de ønsker å oppnå. Denne listen er gjenstand for jevnlige evalueringer. Her er informanten nokså nyansert i forhold til endringer og sier at det ikke nødvendigvis ligger en kvantitativ målsetting i bunn for de endringene som blir iverksatt. Dette kan gjerne jobbes frem gjennom ulike typer tiltak og endringer som fører til de forbedringer som er ønsket, uten at de er knyttet til bestemte måltall.

Oppsummering av funn relatert til bakgrunn for at det initieres endringer

Informantene forbinder først og fremst endringsprosesser i egne bedrifter med planlagte prosjekter som er basert på strategiske føringer. Denne strategiske forankringen tar ofte utgangspunkt i enten målte eller opplevde behov i bedriftene, og avgjørelsen om å initiere endringsprosjektene tas i hovedsak av ledelsen. Ifølge informantene hevdes beslutningsgrunnlaget for å iverksette endringsprosjekter å være både kvantitative og kvalitative måleindikatorer som er koblet til en strategi. I tillegg opplever de at subjektive vurderinger ofte ligger til grunn for initiering av endringsprosjekter, spesielt i tilfeller hvor det er utfordrende å etablere kvantitative og/eller kvalitative parametere mot målsettingene. De

strategiske føringene kan være relatert til både eksterne markedsforhold og interne forhold i kompetansebedriften, og medfører ifølge informantene som regel en form for omorganisering av virksomheten.

Samtidig kom det frem at det i tillegg til enhver tid foregår mange mindre prosjekter, endringsprosesser og kontinuerlige forbedringstiltak på ulike nivå i organisasjonene, uten at disse alltid oppleves av informantene som endringsprosesser. Slike endringsprosesser kan både være mindre planlagte prosjekter og fremvoksende initiativer på lavere organisasjonsnivå, men virker ikke å ha den samme forankring i strategien som de større planlagte endringsprosjektene. Informantene mener likevel at de ansatte føler mer eierskap til disse på grunn av økt involvering.

4.2 Definisjon av målbilde

Nesten samtlige informanter rapporterer om en positiv utvikling over de senere år for hvordan ønsket målbilde for planlagte endringsprosesser defineres, der mål er bedre definert nå enn de var tidligere. Det blir blant annet nevnt at det i større grad gjennomføres forprosjekter med varighet helt opp til ett og et halvt år med formål om å etablere omfang, scope, behov og mål for selve prosjektet, samt «business case» studier for å vurdere potensielle gevinster. Eksempler på kvantitative måleparametere som defineres gjennom slike forprosjekter kan ifølge en informant være «*markedsposisjon, markedsandel innenfor ulike fag, markedsandel innenfor geografier, og lignende.*» Det virker således å være mer fokus på at endringsprosjekter skal være knyttet mot en strategi heller enn å være frittstående ideer, og de skal ha klare mål. Som en informant sier: «*Hvis man ikke klarer å definere gode mål for en prosess, hva er da poenget med å initiere prosessen?*» Hvorpå en annen informant viser til en praksis hvor etablerte mål nå blir kommunisert til alle lag i bedriften, fra ledergruppe til de enkelte teamene. Det bekreftes av en tredje informant at dette forekommer, men primært for større prosjekter som eksempelvis organisasjonsendringer.

Imidlertid blir det for to av bedriftene eksplisitt nevnt at mange endringsprosjekter både har blitt, og til dels fortsatt blir, initiert basert på initiativtakers følelser og ønsker, og ikke basert på tall og fakta. Dette underbygges av blant annet følgende utsagn fra informantene: «*Jeg føler at det ble vellykket, men vi målte ikke om det faktisk var vellykket*», samt: «*Litt for ofte er målene kvalitative, og ikke målbare. Det er noe kulturelt som gjør det vanskelig å ha kvantitative mål, for det er jo ofte mulig å lage indikatorer*». Dette medfører ifølge informantene at prosjektene

kan ha urealistiske mål, som i tillegg ikke er forankret verken i ledelsen eller i noen overordnet strategi. Det blir også rapportert om enkeltprosjekter som ikke hadde noe godt definert målbilde i det hele tatt.

Målbildet blir i de utvalgte bedriftene tilsynelatende i all hovedsak definert av ledelsen, med liten eller ingen innflytelse fra de som befinner seg lavere i organisasjonene. Det er altså opp til prosjektledere og prosjektmedarbeidere å komme frem til hvordan det overliggende målet skal nås. Det fortelles videre at målbildet som regel er knyttet opp mot økonomiske parametere, som for eksempel i form av krav til kostnadsbesparelser, effektivitet og/eller økt salg. I tillegg nevnes det at mange mål er gitt på høyt nivå, hvor det enkelte prosjekt og/eller enkeltpersoner har for liten innvirkning på både definisjonen av målbildet og selve måloppnåelsen. Målene kan dermed være gitt som overordnede mål for en gruppe prosjekter, noe som kan gi utslag i manglende oppfølging av målene underveis i prosjektet. Som informanten sier: *«Vi skulle strengt tatt hatt flere delmål i stedet for bare å ha ett overordnet mål slik som det vi har i hatt i prosjektet.»* En annen informant er inne på det samme når vedkommende stiller spørsmålene: *«Hvor tidlig kan vi egentlig begynne å måle? Eller: Hvor lenge må vi nøye oss med subjektive vurderinger?»* Han mener at etablering av delmål underveis i prosessen vil gjøre det mulig å utføre gode målinger tidligere, noe som vil være en forbedring sammenlignet med dagens praksis som ofte går ut på å gjøre opp status ved prosjektets oppstart og slutt: *«Vi har ikke sagt noe om hvordan vi skal måle og hvordan vi tidligst mulig kan klare å få en effekt. Hva er realistisk, hvordan skal vi fange opp andre positive effekter som ikke var tiltenkt i utgangspunktet? Dette er viktig, og kunne med fordel vært mer fokusert på.»*

En informant mener at et unyansert eller dårlig definert mål også kan oppleves som demotiverende, noe han konkretiserer i sin omtale av et spesifikt prosjekt knyttet til utvikling av ny programvare. Målet ble i dette prosjektet kommunisert som oppnådd, men de som var involvert i prosjektet satt igjen med en bismak. Årsaken var at de ikke hadde vært tydelig på hvor mye som skulle aksepteres av feil i programvaren/produktet samtidig som målet ble etablert. Det gjorde at organisasjonen opplevde at det ikke var en fullverdig måloppnåelse da ledelsen uttalte at målet var nådd, og han reflekterte som følger: *«Det hadde kanskje vært bedre om vi hadde avledet dette med et nytt mål om at feil skulle vært korrigert, men da var allerede slitasjen på organisasjonen så stor at man turte ikke å gå i gang med en ny stor målvisjon.»* Informanten stiller her altså spørsmålsteget ved hvordan målbildet ble definert, spesielt med tanke på manglende involvering av de som ble berørt av målet. Etter hans mening burde utviklerne vært med i prosessen da målbildet ble definert, slik at alle kunne stå bak målbildet. I

og med at dette ikke skjedde satt de igjen med følelsen av at *«det er ikke bra å bli presentert med at målet er oppnådd mens det fortsatt er mange feil som ligger uløst.»*

Viktigheten av å ha konkrete og målbare målbilder blir også trukket frem av mange informanter. Blant annet refereres det til at det har blitt gitt mål hvor en leder *«forventer å bli positivt overrasket over resultatet av et prosjekt»*, samt at *«vi skal bli signifikant mer effektive»*. Informanten mener at begge disse målene mangler både et utgangspunkt og en ønsket sluttverdi, og er utfordrende å måle på en god måte. Resultatet kan derfor ifølge informanten være at medarbeiderne blir demotivert heller enn motivert av slike mål, noe som vil være kontraproduktivt for bedriften. Noe av det samme beskrives av en annen informant når vedkommende sier: *«Vi utvikler stort sett bestandig ting som vi aldri har gjort før. Dermed har vi ikke noe å «benchmarke» mot, og det er derfor veldig vanskelig å måle hvor effektiv man egentlig er.»*

De tre kompetansebedriftene som er inkludert i denne studien består i hovedsak av ingeniører og økonomer, og dette kan ifølge en informant være en praktisk utfordring når det kommer til å definere målbilder: *«Vi er ingeniører som er glade i tekniske løsninger og hopper litt for raskt inn i detaljene i gjennomføringsfasen uten å først ha lagt premissene. Og dermed blir det vanskelig å måle siden vi ikke vet hva vi skal måle.»* En annen informant bekrefter det samme når han spør: *«En teknisk kravspesifikasjon er alltid veldig detaljert, men var vi tydelige nok på hvor vi skulle, hadde vi god nok støtte, god nok oppdragsledelse?»* Dette samsvarer til dels med kommentarene gitt av informanten ovenfor. En annen informant fortalte på sin side at designkriteriene for prosjektet ble lagt til grunn for prioritering av arbeidsoppgaver, uten at det var definert noe ytterligere målbilde.

Det poengteres også av flere informanter at det er vanskelig å definere mål for enkeltprosjekter, siden det til enhver tid pågår mange endringsprosjekter samtidig. I tillegg stilles det spørsmål ved hvilke muligheter og hvilken praksis som finnes for etablering av et troverdig utgangspunkt som endringsprosesser senere kan måles opp mot. Som en informant sier: *«De ulike bidragene fra enkeltprosjektene kan variere over tid, slik at du ikke vet hvilke bidrag som faktisk betyr noe i totalsummen. Noen bidrag kan komme fra bevisste endringsprosesser, mens markedet og andre x-faktorer kan bety vel så mye. Og hvis man da i tillegg ikke har vært god nok til å etablere en "baseline", så har man ingen sjanse til å ta gode avgjørelser senere basert på utfallet.»* Samme observasjon er også gjort av en annen informant, som hevder at siden det er svært vanskelig å måle direkte effekter av enkeltprosjekter så må det i stedet etableres effektmål

eller lignende som vil hjelpe til med å oppnå de ønskede gevinstene. Han sier i tillegg at det enkleste målet som kan defineres ut ifra et målingsperspektiv er å redusere bemanningen som følge av effektivisering av spesifikke prosesser eller funksjoner innenfor stab/støtte.

En annen refleksjon som kom frem under intervjuene var koblingen mellom mål på organisasjonsnivå og mål gitt til det enkelte individ. En informant poengterte viktigheten av å ha balanse mellom KPIer som er relevante for den enkelte, og KPIer som er til det beste for bedriften sett under ett. Her ble det også trukket en parallell til utsagnet om at målbilder som regel defineres av ledelsen, uten særlig påvirkningsmulighet fra lavere nivå i organisasjonene. Dette kunne ifølge informanten føre til negative og demotiverende følelser, da arbeiderne opplever å få KPIer «*tredd nedover hodet*», samtidig som de føler liten evne til å selv kunne påvirke utfallet eller resultatet.

I intervjuene ble det i tillegg til definisjon av målbilder også stilt spørsmål om i hvilken grad målbilder ble fulgt opp og eventuelt endret underveis i prosjektet. Svarene var ofte at det er manglende praksis for dette, men som en informant bemerket: «*I etterkant ser jeg at, hadde vi visst det vi vet nå, hadde vi nok sannsynligvis gjort andre ting underveis.*»

En informant hadde en interessant refleksjon relatert til behovet for å definere målbilder: «*Er det riktig at alle prosesser skal måles? Noen ganger kan en opportunistisk prosess gi aller størst effekt.*» Vedkommende fulgte opp med å utdype at det i enkelte prosjekter og prosesser kan være mer interessant å ha en mer utforskende tilnærming hvor det ved oppstart bevisst ikke defineres eksakt hvor et prosjekt eller en prosess skal ende. Dette blir av informanten ansett som spesielt relevant for den pågående digitaliseringen av næringen, i og med at prosessen innebærer mange ukjente aspekter, og mye prøving og feiling. Med en slik tilnærming blir det tilsvarende vanskelig å definere et konkret målbilde med mindre det måles på høyere nivå, altså at fokus løftes fra enkeltprosjekter til summen av endringsprosjekter, eventuelt opp på forretningsområde-nivå. Detaljerte målinger av hvert enkelt prosjekt eller prosess vil ifølge informanten i verste fall resultere i at enkelte prosesser avsluttes før de har rukket å vise hvilket potensiale de faktisk kan ha, utelukkende fordi de blir evaluert opp mot mål som ble satt før oppstart. Som et praktisk eksempel på dette viser informanten til en programvare/applikasjon som egentlig ble utviklet for å fylle et spesifikt behov, men som i løpet av utviklingsprosessen viste seg å ha mye større potensiale innenfor et annet område. Dette til tross for at utviklingsprosessen ikke oppfylte de predefinerte målene i tidlige faser av prosjektet, og dermed ville blitt stengt ned hvis en mer tradisjonell prosjektstyringsmodell ble fulgt.

Informantene mener at deres egne observasjoner og erfaringer er nokså unisone sammenlignet med andre bedrifter eller andre bransjer. Som en informant sier: *«Jeg tror ikke gevinstrealisering i kompetansebedrifter er noe annerledes enn andre steder; gevinstene du ønsker er jo å tjene mer penger, øke salget, bli mer effektiv eller frigjøre tid.»*

Oppsummering av funn relatert til definisjon av målbilde

Som tidligere beskrevet blir avgjørelsen om å initiere større planlagte endringsprosjekter som regel tatt av ledelsen i kompetansebedriftene. Funnene viser at det samme gjelder for målbilder, da disse også hevdes å bli definert av de samme beslutningstakerne med liten involvering av de ansatte. Informantene ønsker å ha klare målbilder for endringsprosjekter, men opplever at dette ikke alltid er tilfellet til tross for en positiv utvikling de senere år. Målbildene beskrives til tider som uklare, og varierer mellom å være både kvantitative og kvalitative i formen. Noe av forklaringen til dette hevdes å være manglende forståelse for etablering av utgangspunktet («baseline») i forkant av endringsprosessene. Måleindikatorer blir definert både på organisasjons-, prosjekt- og individnivå, men ofte uten involvering av den enkelte. Ifølge flere av informantene er målbildet som regel knyttet mot økonomi i form av enten økt salg eller reduserte kostnader.

Informantene beskriver utfordringer knyttet til å ha definerte målbilder på prosjekt- og individnivå, da de mener det ofte er vanskelig å måle effektene på disse nivåene sammenlignet med den totale effekten av alle pågående endringsprosesser i kompetansebedriftene. Samtidig etterlyses det flere delmål i mange endringsprosjekter, siden det definerte målbildet oppleves å være for overordnet til at hver enkelt ansatt føler eierskap til det.

Sammenlignet med de større planlagte endringsprosjektene, blir det for de mindre endringsprosessene og kontinuerlige forbedringstiltakene rundt i organisasjonene i langt mindre grad definert spesifikke målbilder.

Det er ifølge informantene en direkte sammenheng mellom målbilder og motivasjon, i form av at konkrete og målbare målbilder oppleves motiverende, mens uklare målbilder har motsatt effekt.

4.3 Målinger som gjennomføres

Hvilke målinger som gjennomføres av planlagte endringsprosesser i casebedriftene varierer i forhold til flere ulike faktorer, deriblant nivå i organisasjonen, type prosjekt og involverte individer. Det er også en generell oppfatning om at mulighetsrommet for gjennomføring av målinger stadig øker, blant annet som følge av funksjonalitet i digitale verktøy og endrede arbeidsprosesser. Flere informanter påpeker at den pågående digitaliseringen åpner for helt nye muligheter til å måle svært mange parametere, og at hovedutfordringen ikke ligger i manglende målinger, men heller å finne de riktige måleparametere som virkelig er nyttige. En informant illustrerer: *«Mange kvalitets- og leveransemål defineres også basert på interne måleparametere uten å spørre hva kundene egentlig ønsker eller behøver. Måler vi da på de rette parametere?»*. En annen informant fremhever også utfordringene med det økende antallet muligheter for måling, og prioriteringen av hva som faktisk vil ha en effekt å måle: *«Det er svært viktig at vi måler på det som virkelig betyr noe, ellers kan vi få målforskyvning mot noe som egentlig ikke gir oss de effektene vi ønsker.»* Mer spesifikt påpekes det at det kan være vanskelig å etablere gode målbilder som er relevante og målbare hos kundene, siden denne type data som regel ikke er tilgjengelig utenfor kundens organisasjon. Vedkommende nevner eventuelle besparelser kunden kan oppnå som resultat av endringer gjort i informantens bedrift som konkret eksempel på dette. Derfor fokuseres det ofte heller på tilgjengelige interne parametere i egen bedrift, og det gjøres antakelser om den potensielle verdien for kundene.

Det fremheves av flere at målinger må ha et utgangspunkt, såkalt «baseline», for å kunne si noe om en utvikling eller dokumentere en gevinst fra en endring. Avhengig av hva som måles i ulike endringsprosesser, er evnen til å definere et målbart utgangspunkt varierende. En informant gir et eksempel på dette: *«Skal målinger gi mening må man etablere en troverdig baseline. Vi er gode på baseline-målinger når det gjelder økonomi, men kanskje ikke like gode ellers.»*. Den samme holdningen om at innsamling og strukturering av data tidligere ikke har vært god nok for å understøtte målinger deles av flere: *«Vår største utfordring nå er ikke at vi ikke klarer å utføre målinger, men heller at vi ikke har troverdige og gode historiske data vi kan sammenligne mot.»*. En annen informant peker på en generell usikkerhet rundt bruk av ulike indikatorer for måling: *«Vi har jo både måltall, styringsinformasjon og KPIer, men jeg erfarer at å skille mellom tre ulike nivåer av indikatorer ofte blir for komplekst for mange. Så ofte forenkler vi med bare å kalle alt for KPIer.»*

Informanter fra alle tre bedrifter forteller om en generell utfordring knyttet til det å definere gode måleparametere, samt hvordan disse skal følges opp gjennom endringsprosessen. En

informant sier følgende: *«Både som ingeniører og økonomer har vi lett for å gå oss litt bort og forvente at vi skal ha måltall med 99 % konfidensintervall, men kanskje hadde det holdt å ha 80%?»* Han uttrykte her en bekymring for at målinger ofte kan feile hvis tall som oppnås ikke vurderes til å være nøyaktige nok, selv om det i de fleste tilfeller ville vært tilstrekkelig for å si noe om retningen prosessen går i. Ifølge informanten kan dette medføre at feil måleparametere velges, altså at det kun fokuseres på de parameterne som det går an å måle svært nøyaktig. Faren kan dermed være at de parameterne som faktisk har reell verdi for bedriften ikke benyttes. En annen informant peker på et behov for i større grad å prioritere hvilke typer målinger som faktisk har en verdi: *«Den store utfordringen fremover når det gjelder selve endringsprosjektene, tror jeg er å få spisset innsatsen og settet av KPIer nærmere det som er absolutt viktigst – for å ha godt styringsgrunnlag underveis, men også for bedre å kunne rapportere oppover i systemet, blant annet til styret.»*

Innsamlingen av data for denne oppgaven var ikke direkte fokusert på avdekking av alle målinger knyttet til kontinuerlig styring og drift av virksomhetene. Likevel ble denne typen målinger tema i samtlige intervju, på grunn av informantenes formening om relasjon til måling av planlagte endringsprosjekter. Målinger relatert til virksomhetsstyring er gjerne relatert til regelmessig oppfølging av økonomi, salg og kunder, utviklingsaktiviteter og diverse interne forretningsprosesser på ulike nivå. Konkrete eksempler som ble oppgitt på målinger i relasjon til virksomhetsstyring som gjennomføres var blant annet målinger knyttet til medarbeidernes arbeidshverdag gjennom timeregistreringssystem, arbeidslister, antall saksavklaringer og lignende, målinger i forbindelse med kundedialog og –interaksjon, responstid på IT-avdelinger, og styringsinformasjon på ulike nivå i organisasjonene som økonomiske resultat, debiteringsgrad, faktureringsgrad og gjennomsnittlig timepris.

Etablering av målinger for virksomhetsstyring kan i seg selv definere en planlagt endringsprosess, eller som en informant beskriver: *«Dette med målstyring handler jo om at man får kraft i en retning, og at man kan begynne å prognostisere i den retningen.»* For å eksemplifisere beskriver informanten en gjennomført prosess for introduksjon av *«strategisk salg»*, med introduksjon av målinger på *«pipeline, prospekter/muligheter, hitrate, vektet pipeline, osv.»*. Han mener at bedriften klarte å implementere dette systemet, noe som har medført at ulike enheter nå blir målt på disse indikatorene for sine ansvarsområder. I tillegg var det også et virkemiddel for en endring i organisasjonen ved at den nå har et større fokus fremover i tid og ikke bare vurderer fortiden slik som var vanlig praksis tidligere.

Noen av informantene hevder at det kan være krevende å se effekter av enkeltprosjekter som blir initiert, eksemplifisert blant annet ved: *«Å koble overordnede KPIer til konkrete endringsprosjekter, det klarer vi svært sjeldent, derfor defineres gjerne KPIer som overordnede mål, og som oftest ikke på prosjektnivå. Den viktigste målingen er jo topp- og bunnlinje, enkelt og greit»*. En informant stiller spørsmål ved om fokus heller bør være på de samlede effektene endringsprosjekter gir for virksomhetens resultater: *«Det kan være vanskelig å måle effekten av enkeltprosesser. Men behøver vi alltid det, eller er det kanskje i mange tilfeller godt nok å måle totaliteten?»*. En annen informant peker på at den totale mengden prosjekter som pågår til enhver tid, sammen med eksterne faktorer i markedene, er to mulige årsaker til utfordringene med å måle effekter fra enkeltprosjekter.

Likevel påpeker alle informantene at det som regel utføres målinger direkte knyttet opp mot planlagte endringer i en eller annen grad. Det hevdes dessuten fra en informant at: *«Hvis en endringsprosess eller et endringsprosjekt ikke er målbart, hva er da poenget med å gjennomføre det?»*. Gjennom eksempler gitt av de ulike informantene på hvilke målinger som utføres skilles det likevel på målinger som benyttes underveis og målinger som brukes for en evaluering i etterkant av en endring. En informant hevder at *«Mange evalueringskriterier er ofte vanskelig å benytte underveis»*, og beskriver et eksempel på en måling egnet for evaluering i etterkant: *«Skal du måle en prosess der et selskap har blitt kjøpt opp og skal integreres, må du til syvende og sist måle om du har skapt aksjonærverdi, altså om stigning i aksjekursen gjør opp for alle investerte kostnader – både direkte og indirekte kostnader fra prosessen.»*

Spørsmålet knyttet til måling av endringsprosess versus måling av endringsresultat tas opp av flere informanter, gjennom at det i mange tilfeller kan være vanskelig å se de direkte konsekvensene av en endringsprosess i enkle måleparametere som for eksempel gevinster fra salg, omsetning og lignende. *«Vi forsøkte å finne effektparametere som har en eller annen korrelasjon med gevinstene, uten at vi nødvendigvis implementerte disse. I tillegg må du vite hvor du er (baseline), og så må man starte oppfølging ved oppstart, og det gjorde ikke vi.»* Han understreker også viktigheten av å ikke stanse målinger ved prosjektslutt. En annen informant viser til det samme når vedkommende beskriver utfordringen med å måle organisk effektivitetsøkning, siden organisasjonen aldri er helt statisk. Dette kan ifølge informanten føre til at effekter av nye prosjekter overestimeres, siden de ofte ikke korrigeres for bidrag fra organiske effekter som ville oppstått også uten at de spesifikke endringsprosjektene ble iverksatt.

En informant beskriver hvordan KPIer kan brukes for ulike formål: *«I flere utviklingsprosesser er de beste målingene vi har hatt gjerne de KPIene som kommer fra ledelsen – De er ofte tydeligere og kan samtidig også rapporteres opp til styret. Likevel har vi også hatt egne KPIer for å styre utviklingsprosesser og som vi ikke har sendt oppover i systemet.»*. Samtidig eksemplifiserer to ulike informanter bruken av måling underveis i en prosess:

- *«Jevnlige målinger vil agere som "decision gates", som bestemmer om prosjekter får leve videre, eller om de enten stenges eller endres/tilpasses.»*
- *«Vi brukte aktivt designkriteriene i prosjektet som guideline.»*

Målinger blir av informantene hovedsakelig knyttet mot noe kvantitativt, der det er mulighet til å innhente tall og fakta. Og der faktorer som turnover og sykefravær kan gi et kvantitativt målingsgrunnlag i relasjon til HR, fremheves det at måling av faktorer som trivsel, organisasjonskultur og samhandlingsform utføres for eksempel gjennom bruk av medarbeiderundersøkelser. En informant beskriver at: *«Trenden innenfor den type undersøkelser er jo at man går mer for den type temperaturmålinger istedenfor de store omfattende organisasjonsundersøkelsene.* Informanten mener dette er positivt, siden utfordringen med de store undersøkelsene er at de kan bli svært omfattende, samtidig som de avholdes for sjeldent. Dermed sitter de ansatte igjen en følelse av at slike undersøkelser ikke gir ledelsen tilstrekkelige data til at de kan bruke det til noe fornuftig. En annen informant fremhever hvordan dette kan unngås ved å kombinere kvantitative målinger med kvalitativ datainnhenting. En tredje informant eksemplifiserer utfordringer med bruk av slike metoder i relasjon til en konkret endringsprosess, hvor medarbeiderundersøkelsen som normalt utføres hvert annet år ble avholdt tre måneder etter implementering av et nytt datasystem: *«Her inkluderte vi et spørsmål for å undersøke oppfattelsen av hvordan implementeringen hadde gått. Tanken var god, men fordi det ble et enkeltstående spørsmål i en fase der medarbeiderne slet med tilvenning til et nytt system ble resultatene svært dårlige. Jeg tror absolutt det vil være verdt å gjennomføre en undersøkelse igjen, for å få vite hva oppfattelsen nå, 1,5 år etterpå, faktisk er.»*

Det pekes samtidig på noen utfordringer med målinger som krever aktiv deltagelse fra medarbeiderne. Samme informant som over peker på utfordringer ved gjennomføring av medarbeiderundersøkelser sier: *«Ja, også blir det litt sånn deltagertrøtthet. Litt av ideen er jo at medarbeiderne investerer litt tid og litt av seg selv for å si noe om hvordan situasjonen faktisk er. Og da er jo intensjonen at det faktisk skal generere en eller annen type endring/aksjon. Så*

hvis man på en måte overvåker, men den enkelte ikke ser handlingen, altså at det ikke skjer noe i ettertid, da tror jeg man får en slik resignasjon – altså man gjør ingen ting.». En informant fra et annet selskap peker på hvordan gjennomføring og oppfattelse av målinger i en organisasjon kan variere: *«Det å da bli målt på poeng for hva de klarte å utvikle– det følte de ble urettferdig presentert og da er jo spørsmålet om hvor mye man i ledelsen klarer å få ut av et slikt tall - når det er et så stort spenn og man ikke klarer å standardisere målenheten likt i teamene ut fra denne metodikken.»*

En av informantene beskriver også hvordan andre kvalitative metoder er benyttet: *«For noen prosesser er det av ulike grunner faktisk vanskeligere enn man skulle tro å evaluere økonomiske resultater. Derfor har vi i noen tilfeller gått inn og evaluert selve prosessen, med blant annet gjennomføring av intervju med sentrale personer.»*

Resultatene viser at også subjektive vurderinger ofte ligger til grunn for evalueringer av hvordan en prosess forløper eller med tanke på måloppnåelse, både bevisst og ubevisst. Dette er blant annet beskrevet av en informant som sier: *«I mangel av gode måleparametere blir mange "målinger" basert på følelser»*. Det blir også vist til prosjekter hvor det var etablert tydelig målbilde for hva bedriften ønsket å oppnå, men hvor kriteriene var lite målbare. Manglende innhenting av data førte i det nevnte eksempelet til at prosjektevalueringen ble utført nesten utelukkende ved bruk av subjektive vurderinger. Bruk av subjektive vurderinger er imidlertid ikke nødvendigvis negativt, ifølge en annen informant som sier: *«Vi gjør ofte også kvalitative vurderinger av måloppnåelse, som igjen kan overføres til kvantitative resultater og sammenlignes mot strategisk rasjonale for den handlingen vi utførte»*. Vedkommende hevder at så lenge målingene utføres metodisk og på en god måte, kan kvantitative og kvalitative KPIer kombineres i prosjektevalueringer med god effekt.

Det er et interessant funn at noen informanter, i den grad målinger ikke har blitt utført, oppgir indikatorer de mener ville gitt en verdi for tidligere gjennomførte prosesser. En informant beskriver: *«For eksempel kunne vi ha målt endringer i markedsandel innenfor ulike forretningsområder og geografiske områder, X% større andel tilslag på tilbud, størrelse og lønnsomhet i prosjektene våre. Med slike målinger kunne man satt en baseline og målt utviklingen for å styre fokuset i prosessen.»*

Oppsummering av funn relatert til målinger som gjennomføres

Informantene sier at det nå generelt måles mye mer enn tidligere i kompetansebedriftene. Digitalisering har introdusert nye muligheter for å utføre målinger på et nærmest uendelig antall parametere, i alle nivå i organisasjonene. Informantene stiller likevel spørsmål ved om målingene som utføres omfatter de riktige måleparameterne, og samtidig hva utfallet av målingene faktisk benyttes til. Målforskyvning blir nevnt som en mulig konsekvens av utstrakt bruk av målinger, spesielt på individnivå. Mange målinger oppleves å være knyttet til interne forhold i kompetansebedriftene, og i mindre grad direkte relatert til kundenes ønsker og behov, noe flere informanter stiller spørsmål ved om egentlig er riktig bruk av målinger. Informantene peker også på at det ofte er vanskelig å knytte måleindikatorer til konkrete endringsprosjekter, noe som medfører at indikatorer i stedet defineres på overordnet nivå. Enkelte informanter mener riktignok at dette kan være godt nok, og at bedriftene ikke behøver mer detaljerte målinger enn det.

Resultatene viser samtidig at prosjektevalueringer i kompetansebedriftene utføres ved hjelp av en blanding av kvantitative og kvalitative målinger, kombinert med utstrakt bruk av subjektive vurderinger. Flere informanter etterlyser mer bruk av kvantitative målinger, og mindre bruk av subjektive vurderinger, men peker på utfordringer med å etablere gode, kvantitative måleindikatorer.

Til tross for at det rapporteres at målinger benyttes i relasjon til endringsprosesser, blir målinger i større grad relatert til parametere for virksomhetsstyringen og i mindre grad parametere som omhandler gjennomføring eller resultat av endringsprosesser. Noe av årsaken til dette er ifølge informantene utfordringer knyttet til å etablere gode måleparametere. Medarbeiderundersøkelser utføres også jevnlig i kompetansebedriftene, uten at de nødvendigvis er direkte knyttet til endringsprosesser.

4.4 Måloppnåelse

Flere informanter rapporterer at oppfølging av endringsprosjekter gjennom hele prosjektets levetid nå gjøres i større grad enn tidligere. En av informantene opplever det som følger: *«Tidligere følte jeg at prosjektgjennomføringen ikke var like strukturert. Man opererte heller ikke tidligere med fremdriftsplan i like tydelig grad som man gjør i dag. Det er satt en prosjektorganisering nå, det gjør at det kommer frem tydeligere rapporteringsveier, hvem det er som er involvert, møter som skal gå og slike ting.»* Imidlertid poengteres det nok en gang

hvor viktig det er å etablere gode målbilder og måleparametere, samt en metodikk for å utføre målingene. Eller som en informant sier det: «*Mitt inntrykk er at det nå oppleves gevinster, men vi har ingen måte å måle det på.*» Dette bekreftes av en annen informant, som forteller at de hadde tydelige kriterier for hva et konkret endringsprosjekt skulle føre til, og målbildet var sånn sett etablert. Imidlertid var det ingen innhenting av data, noe som førte til at kun subjektive vurderinger ble lagt til grunn for evaluering.

En av informantene stiller også spørsmålet: «*Hva vil det si å komme i mål? Hvis du skal komme i mål må du ha definert noen suksesskriterier å måle ut i fra, og det er begrenset i hvilken grad man har gjort det.*» Det er heller ikke alltid en direkte kobling mellom isolerte suksesskriterier for et prosjekt og de overordnede suksesskriteriene for en bedrift, som beskrevet av en annen informant som viste til et konkret eksempel relatert til etablering av nytt kontor på ny lokasjon i et annet land; Det strategiske rasjonale var her at det nye kontoret skulle støtte det norske markedet, noe som i praksis feilet. Imidlertid oppnådde det nye kontoret stor suksess i det lokale markedet, noe som gjorde at investeringen samlet sett viste seg å være svært god. Men de etablerte målsettingene og KPIene ble rapportert som ikke oppnådd, til tross for økonomisk gevinst.

Enkelte informanter viser også til følelsen av at KPIer i noen tilfeller blir etablert bare for å etablere KPIer, uten at det genereres reelle tiltak av den grunn; «*Hadde det vært en del av kulturen vår så hadde vi fått etablert de gode KPIene, vi hadde målt de prosessene som var viktige for oss og vi hadde agert ut fra det de hadde fortalt oss. Dette har vi ikke noen kultur for. Det betyr ikke at vi aldri måler, vi har bare ikke en kultur hvor det er en naturlig del av det vi gjør – på en formalisert måte.*» Det oppleves altså at mål defineres bare for å «*krysse av boksen*». Det samme poengteres av en annen informant, som understreker at «*man må måle de rette tingene slik at det ikke bare blir "måling for papirets del".*»

Som tidligere diskutert beskriver informantene ulik bruk av mål på gruppe-/prosjektnivå og på individuelt nivå for hver medarbeider. Det nevnes av flere informanter at det å bli målt på individuelt nivå kan oppleves svært negativt for den enkelte, og at det er en vanskelig balansegang mellom at det skal være motiverende uten at det føles overvåkende. En informant sier det som følger: «*Det er veldig få som synes det er ok å bli satt under et målingsregime. Det er en slik skepsis i utgangspunktet: "Hvorfor trenger du å måle meg, tror du ikke jeg gjør så godt jeg kan?"*». Vedkommende mener også at det kan være enkelt å definere mål på avdelings- og gruppenivå, men at dersom målene brytes ned på medarbeidernivå, vil de ansatte automatisk

rette hovedfokus mot denne målingen, noe som kan være suboptimalt og gå utover kvaliteten i det store bildet. Fra samme bedrift bekrefter en annen informant det samme ved å si at: *«Noen mente at dette ville bli både ubehagelig og i tillegg destruktivt med tanke på kreativitet og gode løsninger, hvor man tar ukloke valg for å bli raskest mulig ferdig. Jeg skjønner poengene, jeg skjønner argumentene, men det var ikke det som var intensjonen vår.»* En tredje informant fra samme bedrift var også inne på noe av det samme, men med mer fokus på konsekvenser av målingene: *«Der vi har kjernevirksomheten vår der må vi måle. Og hvis vi ikke når målene våre så må det føre til konsekvenser. Ikke at den enkelte skal få ubehagelige konsekvenser, men det må bli noen kollektive konsekvenser som merkes.»*

Manglende involvering av de ansatte i prosessen med å definere målbildet blir også påpekt som en faktor som kan medføre redusert måloppnåelse. En av informantene sier: *«Som selskap er vi nok ikke flinke nok til å formidle intensjonen med endringsprosesser til alle lag av organisasjonen. Mange ansatte blir dessverre passive mottakere av endringer, uten at de føler seg tilstrekkelig involvert.»* En annen informant nevner på sin side et prosjekt hvor de ansatte selv var med i prosessen med å sette måltall, og hvor de selv hadde reell påvirkningskraft med tanke på måloppnåelse. Målet hadde derfor god forankring, og det gav ifølge informanten de ansatte motivasjon til å yte. Det rapporteres også om en endring i hvordan prosjekter styres og følges opp, som nevnt av en av informantene: *«Nå har vi en styringsgruppe, og det har vi ikke hatt i tidligere prosjekter. Da var det nok ledergruppen som i praksis var styringsgruppe.»*

Informantene viser til hvor viktig det er for motivasjonen og endringsviljen blant ansatte at resultater fra tidligere prosjekter faktisk kommer frem og blir presentert til de ansatte. Flere informanter er bevisst på at mennesker reagerer forskjellig på endringsprosesser. En informant rapporterer også at det er nokså vanlig med en BOHICA-reaksjon («Bend Over, Here It Comes Again») blant mange ansatte, siden de sjelden får vite hva som kommer ut av en endringsprosess før en ny prosess blir igangsatt. En av informantene beskriver situasjonen som: *«Kanskje hadde noen i ledelsen en følelse av at det svingte riktig vei, men man så jo aldri selve effekten. Ergo oppfattes det som et prosjekt som gikk en stund og som så ble avsluttet uten at man konkluderte hva som faktisk kom ut av det. Man hadde kanskje et mål, men greide ikke å måle det, og så ble det ikke gjort noe mer ut av det. Og så kommer den neste gode ideen, men da går man litt i metning, for dette har vi opplevd før. Og da tror jeg at hele organisasjonen blir litt utmattet eller lei. Apatisk, kanskje, fordi man ikke ser at det kommer noe ut av det.»*

På spørsmål om utfallet av et konkret prosjekt ville blitt annerledes hvis det hadde blitt satt opp med KPIer for å kunne korrigere kursen underveis, stiller en av informantene seg litt tvilende til det, men mener imidlertid at det kanskje hadde blitt mer fokus på hva som måtte gjøres for bedre å tilrettelegge for endringene: *«Det klassiske er at endringsprosessen er rigget som et prosjekt, samtidig som linjen skal holde på med sitt "vanlige". Men hvordan få inn i tankesettet til de ulike nivåene av ledere at her kommer det en endring som de må ta innover seg i den daglige driften? Her tror jeg kanskje vi hadde evnet å ha et sterkere fokus med en slik tilnærming.»*

Oppsummering av funn relatert til måloppnåelse

Endringsprosjekter i kompetansebedriftene følges opp gjennom hele prosjektets levetid i større grad enn tidligere. Informantene opplever et krav om synliggjøring av måloppnåelse oppover i organisasjonene, samtidig som det er manglende synliggjøring på lavere nivå i kompetansebedriftene. Utydelige målbilder, som tidligere diskutert, påpekes som en utfordring når det gjelder prosjektoppfølgning og evaluering av måloppnåelse. Måloppnåelse vurderes derfor ofte på subjektivt underlag av ledelsen, i mangel av relevante måleparametere eller suksesskriterier. Manglende synliggjøring nedover i organisasjonen kan ifølge informantene ha en negativ innvirkning på motivasjon og endringsvilje ved gjennomføring av slike prosesser.

Flere informanter viser til negative opplevelser knyttet til å bli underlagt et målingsregime, spesielt når det gjelder målinger på individuelt nivå. Dette eksemplifiseres blant annet ved at de ansatte sjelden er involvert i prosessen med å etablere måleparametrene, og også ved at de ser en målforskyvning som ikke alltid oppleves å være til det beste for bedriften totalt sett.

4.5 Endringsforståelse

Intervjuobjektene ble også spurt om hvordan de opplever selve endringsforståelsen i bedriften, altså bakgrunn for endringsprosesser og de målene og måleverktøyene som er tilknyttet prosessene.

En av informantene beskriver endringskapasiteten i egen bedrift som følger: *«Jeg synes egentlig vi er gode på endringer, det vil si jeg synes organisasjonen er ganske moden og tolererer mye endring. Man har gått fra en situasjon med en slags stabilitet der man har hatt lang horisont på ting, til en ny hverdag de siste årene der ting går fort.»* Utsagnet blir spesielt knyttet opp

mot de pågående digitaliseringsprosessene i kompetansebedriftene, som ifølge informantene virker å være aktuelle for alle bedrifter. Samtidig påpeker informanten at de som bedrift er ikke alltid like gode. For de prosessene som iverksettes er det litt varierende hvor godt forankret de er, hvor mye motstand det er i organisasjonen og hvor mye det er mulig å få ut av prosessene. Han mener også at ledelsen *«av og til tar litt lett på det»*.

Et annet element relatert til endringsforståelse er bedriftskulturen i de respektive bedrifter. I en av bedriftene brukes begrepet *«retrospekt»*, som tydeligvis er godt innarbeidet, på evalueringer som blir utført i etterkant av endringsprosesser. Intensjonen med disse er ifølge en av informantene å høste erfaringer fra prosjektene og bruke disse erfaringene i fremtidige endringer: *«Jeg vil si at det er en kultur for å tenke kontinuerlig forbedring. Vi er hele tiden i en endring, og teamene har fokus på endringer»*. Dette forsterkes av en annen informant i den samme bedriften, som referer til at bedriften ser på seg selv og baserer tiltak på hva de ser: *«Det har lagt seg i ryggmargen på oss, det å ha et kritisk blikk på oss selv. Det har vi fått kommentarer på fra ISO-revisorene fra dag én, at vi faktisk er veldig gode på å ha et kritisk blikk på oss selv og gjøre endringer. Slik opplever informanten at det aldri er ro rundt det å gjennomføre endringsprosjekter, men at dette er noe som pågår kontinuerlig: «Det har alltid vært endringer og det har vært i mer eller mindre formelle prosjekter.»*

Vedkommende ytret også et ønske om at det ble gjennomført et Lean-prosjekt for hele bedriften, for å evaluere prosesser på nytt med tanke på effektivisering og fjerning av tidstyver og *«waste»*. Som han sier: *«Det mener jeg er en god input til en organisasjonsendring.»* Imidlertid viser en annen informant til erfaringer fra gjennomføring av en tilsvarende prosess der det viste seg svært vanskelig å registrere og dokumentere hva som faktisk var såkalt bortkastet tid.

En informant beskriver et fenomen som vedkommende mener ofte forekommer i endringsprosesser, og spesielt ved innføring av for eksempel nye arbeidsverktøy eller arbeidsprosesser: *«Alle iboende svakheter i eksisterende forretningsprosesser kommer til overflaten når man innfører et nytt system. Og det er en veldig viktig del å ta høyde for i den praktiske endringsledelsen.»* Det vises til et konkret eksempel der innføring av nytt IT-system eksponerte svakheter i nåværende arbeidsprosesser meget tydelig, og dette var ikke tatt høyde for da målbildet og potensielt resultat av den planlagte endringsprosessen ble vurdert. En informant kommenterer også at: *«Vi er ikke gode nok på prosessmåling og det å ha en rød tråd fra å måle prosessen til å se det igjen i toppledelsens strategiske mål.»* Det å nå enkeltmål kan

ifølge informanten i enkelte tilfeller ikke være tilstrekkelig, ved at det også burde fokuseres på og måle selve prosessen, ikke bare utvalgte resultater.

Det virker å være en nokså generell oppfatning blant intervjuobjektene at det fortsatt er et stort potensiale for forbedring når det gjelder det å etablere gode mål som kan knyttes til konkrete måleparametere. Som en informant sier: «*Det måles generelt hele tiden. Men om man måler de rette parameterne, det er et annet spørsmål.*» En annen informant tar dette videre ved å hevde at: «*Å utføre målinger er i seg selv ikke vanskelig. Utfordringen ligger i å bruke målingene til noe fornuftig.*» Samtidig kan det være både motiverende og positivt å ha kjennskap til mål og forventninger for den enkelte. Som en informant sier: «*Vi tar mange avgjørelser i hverdagen, og i de tilfellene man har klare mål i bakhodet så vet man eksakt hva man skal velge i stedet for at det blir mer tilfeldig.*» En annen informant forteller at det ikke er kultur for å bruke KPIer aktivt i ledelsen i vedkommendes bedrift, til tross for at han selv gjerne skulle sett mer av dette. Men når det ikke er initiativ og fokus fra ledelsen på dette så er det ifølge informanten vanskelig å få noe produktivt ut av KPIene.

Et annet perspektiv blir også nevnt når det gjelder hva som måles, og hvordan disse målingene blir benyttet: «*Stort fokus på måling av individuell faktureringsgrad fører gjerne til at man tilpasser seg og skriver timer slik at dette målet oppnås isolert. Men bedriften blir verken mer effektiv eller tjener mer penger bare av den grunn.*» Vedkommende følger så opp med en presisering av at alle mål må sees i en sammenheng og være forankret i en overordnet strategi hvis det skal ha noen hensikt å benytte individuelle leveransemål av denne typen. Denne forankringen viser seg blant annet i følgende utsagn fra en informant som bekrefter at prosjekter i hvert fall i enkelte tilfeller også følges opp av ledelsen: «*Produktsjef er satt som ansvarlig for prosjektene, altså "prosjekteier", men forsknings- og utviklingsdirektøren følger likevel opp for å sikre måloppnåelsen.*» Samme informant beskrev også egne erfaringer med hvordan målinger ble presentert for de ansatte i egen bedrift: «*Vi hadde gode intensjoner og viste måleresultatene på skjermer. Men det virket som man ble immun mot tallene som "sto og gikk" på skjermene hele tiden. Det er mye bedre at jeg og produktsjefen går inn i teammøtene for å vise og snakke om tallene, enn at vi viser de på tavlen hele tiden.*»

Som beskrevet tidligere har det blitt vist til at det nå er mer fokus på å gjennomføre «*business case*»-studier i forkant av prosjekter for å blant annet etablere målbilde. Samtidig blir det også nevnt av en informant at: «*Vi gjorde en sånn "business case"-øvelse, men denne ble nokså glemt i selve hovedprosjektet, der det var veldig fokus på å levere.*» Samme informant peker også på

det han mener er en typisk feil som ofte begås i oppstartsfasen av prosjekter: *«Prosjektet skulle nok først ha vært definert som et endringsprosjekt, dernest et prosjekt for innføring av en løsning. Det blir dessverre gjerne gjort motsatt, der man skal innføre en løsning, og hvor endringsledelse bare "følger med".»*

Når det gjelder struktureringen av hvordan endringsprosesser gjennomføres ble det også vist til eksempler på ulike oppfatninger om hva som er beste praksis. En informant viser til at ledelsen fikk råd fra revisor om å etablere standardiserte metoder eller prosedyrer for gjennomføring av endringsprosjekter og endringsprosesser, men dette mente ledelsen var unødvendig siden de hadde en oppfatning av at bedriften allerede hadde en god praksis på dette. Informanten mener på sin side: *«Jeg tror personlig at vi hadde hatt nytte av å ha en prosess som satte krav til de som har ansvar for å gjennomføre endringsprosesser, som dekket involvering, gjennomføring, etablering av målbilde og praktisk måling og bruk av resultater.»*

Det blir nevnt av flere informanter at det er viktig at de ansatte får eierskap til prosessen for at det skal lykkes. En av disse viser til den mye brukte Gauss-kurven som beskriver menneskelige reaksjonsmønstre når det gjelder endring, hvor de to ytterpunktene i hver ende tilegnes henholdsvis endringsagentene og endringsmotstanderne, og hvor det store flertallet i midten representeres av en avventende innstilling. Vedkommende mener at det ofte blir brukt mye energi og ressurser på å overtale endringsmotstanderne, til tross for at disse som regel utgjør et nokså begrenset antall personer. Som han sier: *«Min personlige mening er at du ofte kan glemme endringsmotstanderne med mindre de driver aktiv sabotasje, siden de vil bli tvunget til å følge flertallet til slutt uansett. Fokuser heller på alle som "sitter på gjerdet", for så fort du har disse med på laget så går resten av seg selv.»* Han refererer også til egne erfaringer hvor prosjektleder har brukt uforholdsmessig mye energi på å håndtere endringsmotstanderne, noe som førte til at prosjektet tok mye lenger tid enn planlagt, i tillegg til at de planlagte resultater ikke ble oppnådd.

En annen informant refererte til en prosess hvor de møtte endringsmotstand som følge av at de ansatte følte at endringsprosessen medførte at de måtte *«gi fra seg»* arbeid. Ledelsen forsøkte dermed mange ulike løsninger uten å nå de strategiske målene, og vedkommende mente at ledelsen burde ha fulgt mer med på kvantitative måleparametere underveis og på bakgrunn av disse tvunget gjennom prosessen mye tidligere.

Oppsummering av funn relatert til endringsforståelse

Endringsviljen og -kapasiteten beskrives av informantene generelt som å være god i de studerte kompetansebedriftene. Samtidig understreker de nok en gang viktigheten av å ha gode og klare målbilder i forhold til de prosessene som initieres for å skape forståelse blant involverte, og at det fortsatt er forbedringspotensial på dette området i alle tre bedrifter. Det utføres generelt mange målinger, men det stilles spørsmål ved om det måles på de rette parameterne, med andre ord om målingene faktisk er relevante i forhold måloppnåelse. Informantene opplever også at selv om målbilder for planlagte endringsprosesser, med tilhørende målinger, er forankret i en overordnet strategi, så kan det være varierende grad av forankring eller eierskap blant de ansatte på lavere nivå i organisasjonene på grunn av manglende involvering. Det etterlyses også mer måling av prosesser, og ikke bare på utvalgte resultatmål.

Informantene opplever at de mindre endringsprosjektene sjeldent blir fulgt opp på samme måte som de større planlagte endringsprosjektene, grunnet en løsere kobling mot både ledelsen og overordnede strategier. Én av bedriftene viser imidlertid til en forståelse av at slike endringsprosesser også skal følges opp, gjennom regelmessige evalueringsmøter i etterkant av endringsprosesser. En slik forståelse blir av informantene omtalt som å ha en kultur for kontinuerlig forbedring i bedriften.

Informanter fra samtlige kompetansebedrifter i studien viser til en økt forståelse for bruk av «*business case*»-studier og lignende i forkant av selve gjennomføringen av endringsprosjekter. Imidlertid hevdes det at slike studier ofte glemmes senere i prosessen, som ifølge informantene betyr at bedriftene fortsatt har forbedringspotensial på dette området innenfor endringsforståelse. Informantene trekker også frem viktigheten av å forstå og håndtere menneskelige reaksjonsmønstre som endringsmotstand når det er snakk om endringsforståelse i bedriftene.

5 Drøfting

Dette kapitlet har til hensikt å vurdere resultatene fra datainnhentingene for å svare ut problemstillingen for arbeidet. I de påfølgende delkapitlene diskuteres derfor analyserte data og hvordan disse kan ses i lys av det teoretiske utgangspunktet som er lagt til grunn for arbeidet. Dette presenteres gjennom drøfting av fire påstander basert på hovedfunn fra datainnsamlingen, der disse drøftelsene til slutt leder til svar på forskningsspørsmålene og problemstillingen for dette studiet:

Problemstilling: Hvordan bruker kompetansebedrifter målinger i planlagte endringsprosesser?

Forskningsspørsmål: Hvordan initieres endringer i kompetansebedrifter og hvordan defineres målbildet?

Synliggjøres måloppnåelse av initierte endringer i kompetansebedrifter?

5.1 Påstander

Selv om det til enhver tid foregår mange mindre endringsprosesser, prosjekter og kontinuerlige forbedringstiltak i kompetansebedriftene, forbinder informantene som tidligere beskrevet først og fremst endringsprosesser i egne bedrifter med større planlagte prosjekter basert på strategiske føringer. For drøfting av dette er det derfor nærliggende å se på nærmere på påstanden:

1. *Planlagte endringsprosesser gjennomføres i kompetansebedrifter som strategisk forankrede prosjekter.*

Det rapporteres fra informantene at endringsviljen og -kapasiteten generelt er god i kompetansebedriftene. Samtidig er det ledelsen som definerer målbilder for initierte prosesser, og flere informanter viser til negative opplevelser knyttet til å bli underlagt et målingsregime, spesielt når det gjelder målinger på individuelt nivå. Sett i lys av presentert teori er det derfor interessant å se på nærmere på påstanden:

2. *For å lykkes med endringer kan ikke kompetansebedrifter utelukkende fokusere på planlagte endringsprosesser.*

Funnene viser at for strategisk forankrede prosesser, altså planlagte endringsprosesser av en viss størrelse og betydning, ser det ut til at det i stor grad gjennomføres en eller annen form for evaluering i etterkant av endringsprosessene. Det er derfor naturlig å påstå:

3. *Det er en opplevelse i kompetansebedrifter at resultater fra endringer alltid må synliggjøres.*

Informantene viser til at det utføres stadig flere målinger av endringsprosesser i kompetansebedriftene, samtidig som bedriftene ikke alltid lykkes med å følge opp i henhold til hensikten. Det observeres en ikke-konsistent bruk av målinger, og det hevdes i funnene at intensjonen med målingene ikke alltid henger sammen med gjennomføringen av endringsprosessene, noe som underbygger påstanden:

4. *Det hersker usikkerhet og forvirring knyttet til bruk av målinger ved endringer i kompetansebedrifter.*

De fire presenterte påstandene vil bli drøftet i underliggende kapitler.

5.1.1 Påstand 1: Planlagte endringsprosesser gjennomføres i kompetansebedrifter som strategisk forankrede prosjekter

Et planlagt endringsprosjekt med strategisk forankring vil som utgangspunkt være godt forankret i ledelsen. Resultatene i denne studien fremhever nettopp dette ved at de store, planlagte endringsprosessene hovedsakelig er strategisk forankret i organisasjonene, og det er ledelsen som initierer slike prosesser. Likevel viser resultatene også at dette i mange tilfeller innebærer et lederfokus ved oppstart og avslutning av slike prosesser, og i mindre grad i gjennomføringsfasen av selve prosessen. Som presentert av Bridges (2009), legger Lewin stor vekt på gjennomføringsfasen («change») i sin modell, og dersom ledelsen ikke har tilsvarende fokus på denne fasen så kan det bygge opp under informantenes opplevelser av manglende oppfølging underveis fra initiativtakene. Ledelsens manglende fokus og oppfølging underveis i prosjektene er av informantene presentert som et sentralt eksempel på årsak til hvorfor endringer ikke lykkes i organisasjoner. Et annet viktig moment i relasjon til endringsprosesser er ifølge Lewin at re-etableringsfasen («refreeze») også må vektlegges i tilstrekkelig grad. Hvis målinger blir benyttet i gjennomføringen av et endringsprosjekt for å gi uttrykk for om en gevinst er oppnådd eller et målbilde er realisert, slik at prosjektet kan avsluttes, vil det være fare for å miste fokus på nødvendig bruk av ressurser og tid som skal til for at organisasjonen faktisk endrer adferd i nødvendig omfang på permanent basis.

Mintzberg (2013) viser til ulike kriterier for effektiv gjennomføring av strategiske valg, der et av kriteriene er å ha klare og bestemte mål. Dette innebærer blant annet ofte en strukturert planleggingsfase og definisjon av målbilder for hva som er ønsket resultat. Informantene

uttrykker en opplevelse av at de planlagte endringsprosjektene i kompetansebedriftene som regel har tydelige mål, og at det er et ønske om at målene skal være forstått i alle deler av organisasjonen. Likevel virker det ikke som koblingene mellom målene nødvendigvis er synlig for hele organisasjonen. Hensikten med målstyring er som presentert i kapittel 2.3.2 nettopp å koble de ulike målene opp mot hverandre, og å få en sterkere forståelse av sammenhengene mellom disse knyttet opp mot strategien. Bruk av et målhierarki som tydeliggjør sammenhengen mellom mål av strategisk art og andre resultat- og effektmål i virksomheten er en måte å visualisere dette på. Selv for strategisk forankrede endringsinitiativer i de undersøkte kompetansebedriftene virker det ikke alltid å være tydelig hvordan målbildene kan settes i sammenheng med virksomhetens målstyring eller strategiske mål. Mål og tilhørende oppfølging ved hjelp av målinger for tidsavgrensede endringsprosjekter behøver ikke nødvendigvis å måtte sees i sammenheng med KRier og KPIer for hele virksomheten. Men med utgangspunkt i at endringene ser ut til å være iverksatt i en strategisk sammenheng er trolig koblingen mot overordnede målsettinger viktig, og således vil målene falle inn under en av virksomhetens resultat- og effektmål.

Kompetansebedriftene som har blitt undersøkt i denne studien benytter i stor grad prosjektgjennomføring for verdiskapning i sin daglige drift, og dette reflekteres også i gjennomføringen av planlagte endringer ved at endringsprosesser også utføres i form av interne prosjekter. En gevinstrealiseringsplan, eller Benefit Management Model som presentert av Flak (2016), kan derfor være nyttige verktøy i en slik prosess for å sikre måloppnåelse. Informantenes uttalelser tyder imidlertid på at bruk av disse ikke er særlig utbredt i de studerte bedriftene ved gjennomføring av planlagte endringer. Uten å ha etablert en god plan i forkant kan det med en ren tidsavgrenset prosjekttilnærming basert på oppstart, gjennomføring og avslutning, være krevende å ivareta et nødvendig fokus på alle tre faser i Lewins endringsmodell, som illustrert i Figur 3. Direktoratet for økonomistyring (u.å) bekrefter det samme ved å hevde at det å sette av tilstrekkelige ressurser til oppfølging og gjennomføring av alle prosjektets faser er kritisk for gevinstrealiseringen. Kjøde (2004) argumenterer som tidligere beskrevet for at «refreeze»-fasen kanskje heller burde tones ned, slik at organisasjoner ikke «låser seg», men heller søker mot å være i en kontinuerlig endringsprosess. Diskusjonen ovenfor understreker i alle tilfeller viktigheten av å ha et bevisst forhold til alle faser i en endringsprosess, og å ha en god gjennomføringsplan. Det kan derfor stilles spørsmål ved hvorvidt endringsledelse tillegges nok fokus og om gjennomføring av endringene er tilstrekkelig godt organisert i de studerte kompetansebedriftene.

Studien viser også at valget om å organisere endringsprosesser som egne prosjekter i kompetansebedriftene ofte medfører at det oppstår et skille mellom den daglige driften og endringsprosjektene som iverksettes. I verste fall kan dette medføre nedprioritering av aktiviteter knyttet til den daglige driften, som kan få negative konsekvenser for bedriften. En organisasjons endringskapasitet er som beskrevet av Meyer & Stensaker (2005) avhengig av at endringsledelse ikke bare er et fokus hos den definerte ledelsen i det enkelte initerte prosjekt, da endringsledelse må være et like etablert fokus høyere i linjeledelsen for å lykkes med implementeringen av en endring. Informanter peker på at forprosjekter kan bli «glemt» i gjennomføringen, noe som medfører at intensjoner om måling i forhold til resultat og ytelse ikke blir fulgt opp. Da det later til å være en delvis manglende kultur for bruk av målinger i gjennomføringen av endringsprosjekter, vil en slik adferdsendring kunne anses som et endringsprosjekt i seg selv, og kreve enda større fokus fra ledelsen i gjennomføringen for å sikre måling i forhold til ønsket måloppnåelse. Den strategiske forankringen kan således virke noe mangelfull i de studerte kompetansebedriftene når det gjelder selve gjennomføringsfasen, selv om det som tidligere nevnt også meldes om en klar forbedring de senere år i alle bedriftene.

Det kom også frem mange uttalelser og referanser knyttet til mindre endringsprosesser og fremvoksende endringer uten direkte strategisk forankring som til enhver tid foregår parallelt på ulike nivå i organisasjonene. Det at de ansatte selv initierer slike prosesser viser likhetstrekk med Morgans (2012) organismemetafor, og kan også tillegges en forpliktelsesbasert HR-tilnærming, som beskrevet av Kuvaas & Dysvik (2008). Informantene betrakter ikke nødvendigvis slike typer prosesser som formelle endringsprosesser, noe som kan tyde på at de ikke oppleves å være iverksatt med knytning opp mot strategien, men at de i større grad kan fremstå som tilfeldig initiert, eventuelt bare med en indirekte forankring til strategien. Informantene opplever også at det i mindre grad etableres klar mål for denne typen prosesser, og at det dermed også er klart mindre bruk av målinger for denne type endringsprosesser, sammenlignet med de større endringsprosjektene. I mange tilfeller omtales de av informantene som forbedringsprosjekter, hvor endringene ikke nødvendigvis innebærer å gjøre noe annerledes, men heller å gjøre det samme på en bedre måte. Her kan det trekkes en parallell til Lean som metode, som også innebærer å optimalisere den eksisterende driften. Den manglende eller lite synlige koblingen mot strategien kan også tilknyttes at slike mindre endringsprosesser og fremvoksende endringer ofte initieres på lavere nivå i organisasjonene, uten at det utarbeides prosjektplaner eller defineres klare målbilder. Som beskrevet i kapittel 3.4.2, kan det samtidig ikke utelukkes at utvalget av informanter har påvirket resultatene i retning av et større fokus på

de store endringsprosjektene, og at fremvoksende endringsinitiativ faktisk er mer fremtredende i kompetansebedriftene enn det denne studien viser.

Oppsummering

Denne studien viser at planlagte endringsprosesser har en strategisk forankring i de undersøkte kompetansebedriftene. Beslutning om initiering av slike prosesser tas av ledelsen, og det er også de som definerer målbilder for endringsprosjektene. Imidlertid tyder funnene på at ledelsens fokus i hovedsak kommer til syne ved oppstart og avslutning av prosjektene, og mindre underveis i prosessen. Koblingen mellom mål og strategi er heller ikke alltid synlig for alle i organisasjonen, da det oppleves noe mangelfull bruk og/eller synliggjøring av målhierarkier. Isolert sett kan en slik tilnærming knyttes mot Morgans maskinmetafor og kontrollorientert HR, som begge beskriver hierarkiske organisasjoner hvor de fleste avgjørelser tas av ledelsen. Som presentert av blant annet Lewin bør endringsledelsen omfatte alle faser av en endringsprosess, noe det altså virker å være varierende praksis for i de studerte kompetansebedriftene. Bruk av verktøy som gevinstrealiseringsplan eller Benefit Management Model virker ikke å være utbredt praksis i bedriftene.

Studien viser at det til dels er hold for påstanden om at «*planlagte endringsprosesser gjennomføres i kompetansebedrifter som strategisk forankrede prosjekter*». Påstanden er imidlertid ikke dekkende for endringsprosesser generelt i kompetansebedrifter, da det i tillegg til de større planlagte endringsprosjekter også til enhver tid foregår mindre endringsprosesser og fremvoksende endringer på ulike nivå. Slike mindre endringsprosesser og fremvoksende endringer blir av de ansatte ofte ikke ansett å være formelle endringsprosesser, men heller noe som vokser frem basert på de ansattes initiativ. De har derfor som beskrevet en mindre synlig, eventuelt fraværende, direkte kobling mot en strategi, selv om det i mange tilfeller kan ligge overordnede strategiske mål og føringer også bak denne typen av endringsprosesser.

5.1.2 Påstand 2: For å lykkes med endringer kan ikke kompetansebedrifter utelukkende fokusere på planlagte endringsprosesser

Meyer & Stensaker (2005) viser i sine studier til at ansatte som er vant med hyppige endringer reagerer mindre på endringer i form av endringsmotstand, samtidig som studiene deres også viser at organisasjoner som er vant med inkrementelle endringer er bedre forberedt på endringer generelt. Det kan virke som at de undersøkte organisasjonene i denne studien har sammenfallende egenskaper med det Meyer & Stensaker (2005) viser til, og at disse er blitt vant til at det stadig iverksettes og gjennomføres endringer. Dette tyder på at de ansatte har en

sterk individuell endringskapasitet, og at virksomheten dermed har en sterk total endringskapasitet. Denne oppfattelsen understrekes av de tidligere nevnte uttalelsene til en av informantene som sier *«jeg synes egentlig vi er gode på endringer, eller det vil si jeg synes organisasjonen er ganske moden og tolererer mye endring»*, samt at det er *«stor vilje til å få til en endring»*.

Kompetansebedriftenes tilsynelatende gode endringskapasitet gjør det mulig å håndtere endringsprosesser parallelt med ordinær drift, til tross for noe manglende oppfølging av ledelsen underveis, som diskutert i foregående påstand. Dette underbygger at kompetansebedrifter best kan forstås i lys av Morgans organismemetafor, hvor organisasjonene evner å tilpasse implementering av endringsprosjekter til den daglig driften, uten at de må detaljstyres av ledelsen i alle ledd slik maskinmetaforen beskriver blant annet tradisjonelle industribedrifter. Det er derfor også interessant å analysere i hvilken grad kompetansebedriften og dens ansatte lar seg styre, og hvilken betydning dette igjen kan ha for måling og realisering av ønskede gevinster.

For å oppnå kreativiteten og tilpasningsevnen forbundet med organismemetaforen kan det hevdes at organisasjonene må implementere en HR-tilnærming som gir mer frihet til utvikling og innovasjon innenfor konkrete rammer. Med andre ord det Kuvaas og Dysvik (2008) refererer til som forpliktelsesbasert HR. Resultatene viser som beskrevet at de store endringsprosjektene stort sett er strategisk betingede og planlagte. Med utgangspunkt i en hypotese om at en forpliktelsesbasert tilnærming til kontroll og styring av slike prosesser er best egnet i kompetansebedrifter, kan det stilles spørsmål ved om det nødvendigvis er ledelsen som til enhver tid er best egnet til å definere hvilke endringer som skal prioriteres og hva disse skal føre til. En slik antagelse vil dermed også føre til spørsmål om det store fokuset på bruk av større endringsprosjekter for gjennomføring av strategiske endringer alltid vil være det mest hensiktsmessige for kompetansebedrifter.

At målbilder for strategisk forankrede endringsprosesser i hovedsak defineres av ledelsen, med begrenset eller ingen påvirkning fra de ansatte, kan medføre at det utarbeides måleparametere ned på individnivå uten at den ansatte har vært med i fastsettelsen av disse, noe flere informanter opplever som potensielt demotiverende. Enkelte informanter viser til at en konsekvens av dette er at fokus hos de ansatte hovedsakelig blir på disse måleparametrene, og at andre parametere og prosesser som er viktige for den faktiske ytelsen blir gitt mindre fokus siden den ansatte ikke måles eksplisitt på disse. En slik situasjon kan minne om Morgans maskinmetafor, og med en

kontrollorientert HR-tilnærming som beskrevet av Kuvaas og Dysvik (2008). Det er derfor interessant å stille spørsmål om dette er en riktig beskrivelse av kompetansebedrifter, og om bedriftene evner å nyttiggjøre seg av erfaringer og resultater i daglig drift og i fremtidige utviklingsprosesser i tilstrekkelig omfang. Maskinmetaforen innebærer som presentert at det er et klart definert hierarki, hvor avgjørelser tas av ledelsen og hvor de ansatte utfører ordre uten særlig påvirkningskraft.

Som nevnt er kunnskapsarbeid preget av skreddersydde løsninger for kundene, enten det er produkter eller tjenester, og kompetansebedrifter er derfor ofte avhengig av prosjektgjennomføring for utførelsen av verdiskapning. En slik utarbeidelse av tjenester eller immaterielle produkter innebærer at medarbeiderne anvender sine kunnskaper i et definert prosjekthierarki og i en hensiktsmessig prosess, noe som gir klare assosiasjoner til maskinmetaforen. For kompetansebedrifter blir denne metaforen likevel for unyansert, og kan ikke alene sies å være gjeldende for bedriftene. Bedriftene består som kjent av høyt utdannede ansatte, som er avhengige av å utvikle seg i takt med miljøet de opererer i for at bedriften skal lykkes. Basert på en forståelse av at kompetansebedrifter best beskrives som organismer vil derfor planlagte endringsprosesser ikke nødvendigvis være det best egnede for å legge til rette for de ansattes utvikling, kreativitet, innovasjonsvilje og -evne.

Engesmo (2008) hevder at organisatoriske endringer ikke utelukkende kan studeres ved hjelp av variansemetoder og nøkkelvariabler, men at selve prosessene også må tas hensyn til. Dersom kompetansebedriftene i denne studien kunne anses å være som maskiner, ville variansemetoder og optimalisering av nøkkelvariabler kunne brukes for å endre organisasjonene og oppnå ledelsens definerte målbilder. Hvis organisasjonene derimot anses også å være organismer, så vil det ifølge Engesmo være nødvendig å ha et aktivt forhold til prosessene på lik linje med nøkkelvariablene. Resultatene fra datainnhentingene i denne studien viser at mange av målingene som blir utført er knyttet til resultatindikatorer, og i mindre grad spesifikke prosesser og ytelsesindikatorer. Dette kan også tolkes som at det er nøkkelindikatorerne for resultatene fra prosjekter som ofte er viktigst når målbildet skal defineres av ledelsen, og det kan forventes at fokus blant de ansatte blir på å innfri forventninger og krav knyttet til nøkkelindikatorerne som Parmenter (2015) beskriver. Sett i lys av at bedriftene i studien er kompetansebedrifter, kan det diskuteres om det burde vært mer fokus på ytelse av prosessene når målbilder defineres. Endringer av prosesser vil kunne medføre kontinuerlige endringer i organisasjonene, som også bekreftes av informantene at finner sted i bedriftene i denne studien.

Kompetansebedrifter lever som tidligere nevnt primært av å selge de ansattes kompetanse, og dermed immaterielle produkter. De ansattes kreativitet og interaksjon er med andre ord svært sentrale begrep, og det er som nevnt nærliggende å anta at Morgans organismemetafor er mest dekkende for denne type bedrifter. Imidlertid viser flere informanter i denne studien til at det i planlagte endringsprosesser i deres bedrift er fokus på implementering av verktøy som Lean, selv om metoden/verktøyet egentlig ble utviklet for samlebånds- og produksjonsbedrifter, altså organisasjoner som beskrives bedre ved bruk av maskinmetaforen. Årsakene til dette er sannsynligvis flere, men det kan blant annet komme av manglende kunnskap blant beslutningstakere, som medfører stort fokus på en bransjetrend selv om det ikke nødvendigvis er gjort tilstrekkelig gode analyser i forkant av implementering. Som nevnt i kapittel 2.2.2 viser erfaringer at implementering av Lean i seg selv ikke garanterer positive effekter, og sett i lys av forskjellene mellom organisme- og maskinmetaforen kan det hevdes at et slikt metodeverk alltid må tilpasses den enkelte bransje og bedrift før det implementeres.

Nær sagt samtlige informanter viser til at det nå generelt i bedriftene utføres mange flere målinger enn tidligere. Dette gjelder både med tanke på antall måleparametere, samt at det måles både på organisasjons-, linje- og individnivå i bedriftene. Denne dreiningen mot et mer kontrollorientert HR-perspektiv er interessant sett opp mot forskningen presentert av Kuvaas og Dysvik (2008), der forpliktelsesbasert HR viser seg å gi best resultat innenfor de aller fleste næringer, geografier og kulturer. Til tross for dette ser de samtidig en utvikling der kontrollorientert HR innføres i voksende grad både nasjonalt og internasjonalt, og utsagn fra informantene i studien virker å underbygge denne utviklingen.

De ansattes motivasjon og ytelse er ofte korrelert med hvor tilfredse de ansatte er, og viktigheten av fokus på HR management blir derfor understreket av Kuvaas og Dysvik (2008). De refererer videre til forskning som viser at kontrollorientert HR i mange tilfeller har negativ effekt på motivasjon, ytelse, og turnover. Dette gjenspeiles også til dels i denne studien, hvor informantene viser til negative opplevelser knyttet til utstrakt prestasjonsmåling på individnivå. Samtidig uttrykker enkelte informanter at noen typer målinger også kan være motiverende, som presentert i kapittel 4.5. Denne motsetningen understreker betydningen av å definere gode målbilder som ansatte føler eierskap til, for å unngå de negative konsekvensene skissert av Kuvaas og Dysvik (2008). Drucker (2002) påpeker også som tidligere beskrevet at kunnskapsmedarbeidere i kompetansebedrifter har andre behov for oppfølging og frihet enn tradisjonelle industriarbeidere, og at de ikke kan måles på enkle ytelsesparametere i samme grad eller på samme måte. Noen informanter har vist til bruk av medarbeiderundersøkelser,

først og fremst som et ledd i virksomhetsstyringen, men også i begrenset grad i forbindelse med endringsprosjekter. En informant peker i den forbindelse på viktigheten av å unngå «deltagertrøtthet», som kan oppleves dersom de ansatte ikke ser resultater og/eller handlinger basert på undersøkelsene. Slike temperaturmålinger i organisasjoner er altså ikke bare et verktøy for ledelsen for å si noe om nåværende situasjon, men faktisk også noe som bør brukes for å vurdere og iverksette konkrete tiltak. Dersom dette ikke skjer vil trolig validiteten av undersøkelsene begrenses over tid.

Oppsummering

Kompetansebedriftene i denne studien virker å ha god endringskapasitet. Med andre ord består bedriftene av ansatte som håndterer endringer godt, og som evner å tilpasse og utvikle seg i takt med omgivelsene. Dette sammenfaller med Morgans beskrivelse av organismetaforen, og underbygges også av at det i kompetansebedriftene til enhver tid pågår mindre endringsprosesser og fremvoksende endringer i tillegg til de planlagte strategiske endringsprosessene. De store strategiske endringene er som tidligere diskutert initiert, målsatt og fulgt opp av ledelsen, noe som kan minne om Morgans maskinmetafor og en kontrollorientert HR-tilnærming. De mindre og fremvoksende endringsprosessene preges derimot langt mer av initiativ på lavere nivå i organisasjonen, med færre målinger og mindre involvering av ledelsen. For at kompetansebedriftene skal nyte godt av slike prosesser må gjennomføring av endringer også tilpasses bedriftenes sammensetning av kunnskapsrike ansatte, som preges av autonomi og som motiveres av mulighet for individuell påvirkning og utvikling. Dette tilsier at en dreining mot forpliktelsesbasert HR vil være fordelaktig for kompetansebedrifter.

Større strategiske endringsprosesser krever involvering av ledelsen i bedriftene og styring for at de skal oppnå sine definerte mål. Studien viser imidlertid at slike prosesser alene ikke er hensiktsmessig for kompetansebedrifter, da det vil være mer fordelaktig for slike organisasjoner også å tillate og oppmuntre til mindre og fremvoksende endringsprosesser i tillegg.

Argumentene ovenfor støtter opp om påstanden «*For å lykkes med endringer kan ikke kompetansebedrifter utelukkende fokusere på planlagte endringsprosesser*». Dette begrunnet med at slike organisasjoner også vil kunne høste gevinster fra mindre og fremvoksende endringer basert på de ansattes kunnskap, kreativitet og personlige egenskaper.

Kompetansebedriftens ledelse må derfor ha et aktivt forhold til flere typer endringsprosesser, ikke bare de planlagte og strategiske.

5.1.3 Påstand 3: Det er en opplevelse i kompetansebedrifter at resultater fra endringer alltid må synliggjøres

Denne studien viser som tidligere nevnt at for strategisk forankrede prosesser, altså planlagte endringsprosjekter av en viss størrelse og betydning, ser det ut til at det i stor grad gjennomføres en eller annen form for evaluering i etterkant av endringsprosessene. En av informantene stilte et viktig og godt spørsmål da vedkommende spurte: «Hva vil det si å komme i mål?». Dersom det skal vurderes i hvilken grad et mål eller en målsetting er nådd som følge av en endringsprosess er det helt avgjørende å ha en felles forståelse blant involverte parter om hva det vil si å komme i mål. Stenbergs (2005) definisjon av målet kommer ikke alltid til sin rett, når den sier at å komme i mål er å nå «*ønskede resultater ved avsluttende handlinger*». Dette fordi den bakenforliggende utfordringen ifølge informantene er å være tydelige på hva resultatet faktisk skal være. En informant ga her et eksempel på en prosess som flere år etter initiering hadde gitt økonomisk god avkastning, men som strategisk likevel ikke var ansett å være vellykket ettersom det opprinnelige målet som ble tydelig definert ved iverksetting av prosessen ikke var oppnådd. Sammenlignet med presentert teori, peker resultatene i retning av et økt behov for definisjon og bruk av gode resultat- og ytelsesindikatorer som Parmenter (2005) viser til, parallelt med evnen til å sette definerte mål i en kontekst som viser hensikten med målet, for eksempel gjennom metoder som balansert målstyring.

Basert på tidligere avsnitt og funn kan det diskuteres om det generelt burde skilles mer mellom de to typene endringer som omtales, altså planlagte endringsprosesser og fremvoksende endringer, når det snakkes om målbilder. Målbilder kan være nyttige og nødvendige for planlagte endringsprosesser da disse som regel er forankret opp mot strategiske valg. Her vil det være mulig å definere ytelsesindikatorer for prosjektene i henhold til Parmenter (2015). For mindre endringsprosesser og fremvoksende endringer vil det imidlertid kanskje være vanskeligere å identifisere slike indikatorer, samtidig som det i enkelte tilfeller ikke engang er ønskelig å definere klare målbilder. Dette understrekes blant annet av at enkelte av informantene skiller mellom tradisjonelle endringsprosesser og de endringsprosessene som for tiden pågår som følge av digitalisering. Digitaliseringen kan anses å være langt mer disruptiv enn de planlagte endringsprosessene informantene generelt beskriver, og det er i den forstand mye større usikkerhet knyttet til hvordan fremtiden skal se ut. Denne usikkerheten medfører

behov for mer prøving og feiling enn det organisasjonene tradisjonelt har vært vant med. I slike tilfeller kan det være svært utfordrende å definere klare målbilder, spesielt for enkeltprosjekter, og det kan dermed også være krevende å synliggjøre måloppnåelse. Det kan også diskuteres om det i det hele tatt er riktig å definere klare mål når en organisasjon skal utforske nye muligheter innenfor digitalisering. Sett i relasjon til Engesmos (2008) teori, vil dette innebære å legge mer fokus på prosess og mindre på nøkkelvariabler, eller i det minste å ha et balansert fokus.

Målbilder som fremkommer av studien virker ikke å ta hensyn til organisk endring i tilstrekkelig grad. Med organisk endring menes her de endringene som uansett ville funnet sted i organisasjonene over en tidsperiode også uten at spesifikke endringsprosjekter ble igangsatt. Informantene påpeker utfordringen med å etablere et godt utgangspunkt for måling (baseline), og at uten å kjenne utgangspunktet er det vanskelig å måle faktiske effekter av prosjekter over tid. Målingene som utføres underveis og i etterkant av prosjektet vil således kunne tolkes til å representere overoptimistiske resultater, da de i slike tilfeller sammenlignes med et uklart utgangspunkt uten å bli korrigert for organisk endring. Slike nøkkelindikatorer er ofte ikke satt i sammenheng med ytelsesindikatorer, slik at det ikke nødvendigvis fanges opp organiske endringer når måloppnåelse i utførte endringsprosjekter blir evaluert.

Lycette og Herniman (2008) mener som tidligere beskrevet at mål skal være «SMARTER», noe som ikke alltid virker å være tilfellet i studerte kompetansebedrifter. Informantene viser til mange eksempler hvor mål av typen «*vi skal bli signifikant mer effektive*» blir definert. Slike mål oppleves av noen informanter å være kilde til langt mer frustrasjon enn motivasjon, og kan derfor ha negativ effekt på virksomheten til tross for at intensjonen ved definisjon av målbildet sannsynligvis var god. Det kan være flere årsaker til at mål defineres på denne måten, men en naturlig bakgrunn kan nok i mange tilfeller ligge i usikkerhet eller manglende kompetanse rundt definering og bruk av «SMARTER» mål i organisasjonene, kombinert med lavt fokus eller manglende tradisjon for bruk. Når slike mål likevel etableres, kan det tolkes som at det er et opplevd behov for å måle og synliggjøre resultater også i de tilfeller hvor ledelsen ikke klarer å definere «SMARTER» mål. En annen årsak til at mål defineres på en lite tilfredsstillende måte kan være koblet mot diskusjonen ovenfor relatert til digitalisering og at organisasjonen ikke vet hvor den skal, og derfor ikke evner å definere gode mål. Følelsen informantene informerer om, der feil mål kan føre til mer frustrasjon enn motivasjon, kan også forsterkes av den generelle endringsmotstanden som naturlig følger av disruptive endringsprosesser. Dette understreker viktigheten av å ikke ta for lett på prosessen med etablering og forankring av målbilder i slike

endringsprosesser. Eksempelet illustrerer et behov for å tenke annerledes rundt målbilder enn hva som er vanlig praksis i tradisjonelle endringsprosesser.

Funnene i denne studien viser at evalueringer av endringsprosesser gjøres både ved bruk av kvantitative eller kvalitative måleparametere, men også ofte ved subjektive vurderinger. Intensjonen virker å være at ledelsen bruker dette som et verktøy for å vurdere beslutningen som ble tatt for å igangsette et initiativ, men også som beslutningsunderlag for potensielle nye initiativ. Imidlertid vises det til ulik praksis når det gjelder hvordan og i hvilken grad resultater fra prosjekter kommuniseres ut til de ansatte i organisasjonene. Enkelte av informantene sitter ofte med en følelse av at endringsprosjekter stadig igangsettes, uten at det er noen strukturert oppfølging og evaluering. Det virker også ifølge informantene å være noe uklart hvordan erfaringer og resultater brukes videre i fremtidige endringsprosjekter, da noen informanter gir en beskrivelse av at evalueringer ikke alltid gjennomføres etter at prosjektene er avsluttet og stengt selv om dette var intensjonen. Kanskje kommer dette av at oppfølgingen og evalueringen ikke kommuniseres godt nok ut i organisasjonene, med andre ord at resultatene ikke synliggjøres i tilstrekkelig grad for andre enn prosjektledelse og initiativtakere (i mange tilfeller ledergruppene). Her kan det trekkes en parallell til prosjektgjennomføring generelt og den hierarkiske strukturen som beskrives i maskinmetaforen. Sett i lys av at kompetansebedrifter bedre beskrives av organismemetaforen kan mer kommunikasjon og involvering av de ansatte føre til økt motivasjon og en generelt økt endringsvilje og endringskapasitet i organisasjonen. Nordhaug (1994) viser nettopp til at kompetanse relatert til å mestre slike organisatoriske endringer og endringer i organisasjonens omgivelser kan være kritisk for organisasjoners suksess. Det samme gjelder for initieringsfasen, hvor enkelte informanter viser til manglende eller for liten forståelse blant prosjektleder og beslutningstakere for betydningen av å forklare «sense of urgency» til de ansatte, som beskrevet av Kotter (2012). Dette betyr med andre ord at selve motivasjonen for endringene ofte ikke blir tilstrekkelig kommunisert og forstått. Dette kan være en av faktorene bak opplevelsen av manglende engasjement og eierskap blant en del av de ansatte, som i verste fall kan medføre endringsmotstand.

På den annen side kan det stilles spørsmål ved hvor stort behovet egentlig er for å synliggjøre og kommunisere resultater fra endringsprosesser i organisasjonene, og hvilke positive effekter dette eventuelt vil ha. De Wit og Meyer (2010) viser til at organisasjoner har fem ulike systemer som til enhver tid fungerer i parallell. I kompetansebedrifter vil det med bakgrunn i medarbeidernes kunnskapsnivå kunne antas at bevisstheten rundt de ulike knytningene som De Wit og Meyer viser til er kjent, og ledelsen bør derfor utøve en transparent tilnærming i sin

kommunikasjon rundt resultatene. Dersom resultatene ofte baseres på subjektive vurderinger, er det kanskje tilstrekkelig at ledelsen foretar disse evalueringene og handler deretter. Hensikten med en endring i kompetansebedrifter vil på generell basis innebære å oppnå en type varig endring av adferd hos utvalgte ansatte. Hvis det vurderes at en gjennomført prosess har medført en faktisk endret adferd i henhold til intensjonen i organisasjonen, kan det underbygge en påstand om at behovet for synliggjøring og kommunikasjon av resultater fra endringsprosesser ikke alltid er nødvendig. Enkelte informanter mener også at bedriften har blitt så vant til endringer at de nærmest er en del av hverdagen, og at det derfor ikke fokuseres like mye på synliggjøring. Dette kan imidlertid også tyde på manglende tydelighet i bedriftene når det gjelder å definere ut endringsprosjektene og kommunisere disse som endringer, samt et aktivt forhold til om endringene er av inkrementell eller mer disruptiv karakter.

Intervjuprosessen avdekket som nevnt at mange prosjektevalueringer gjøres på subjektivt grunnlag, ofte i mangel av konkrete resultat- eller ytelsesindikatorer for endringsprosessene. Flere av informantene etterlyser samtidig økt bruk av både kvantitative og kvalitative målinger. Det virker å være en oppfatning av at når faktiske målinger ikke har vært gjennomført eller vært mulig, «må» det utføres subjektive vurderinger basert på mer eller mindre pålitelige data. Dette kan indikere at prosjektevalueringer i for stor grad blir foretatt av ledelsen og initiativtakere for primært å forsvare beslutningen om iverksettelse av prosjektet. Slike resultater eller vurderinger bør kunne brukes til noe konstruktivt i etterkant, og ettersom vurderingene gjøres av ledelsen må det kunne antas at vurderingene også danner beslutningsgrunnlaget for andre strategiske avgjørelser. Dette er underbygget av påstander fra informantene. Det må her bemerkes at gode måleparametere basert på kvalitative eller kvantitative data vil inneha mindre sannsynlighet for å bli «sminket» eller feiltolket når de rapporteres oppover i organisasjonene, sammenlignet med subjektive vurderinger.

En gevinstrealiseringsplan, som presentert av Flak (2016), innebærer at resultater både identifiseres og synliggjøres for å muliggjøre en evaluering av potensialet for nye gevinster. Informanter fra en av de studerte bedriftene beskriver en innarbeidet metode hvor de hele tiden evaluerer seg selv og dermed også evaluerer de endringene som gjennomføres. Bedriften refererer til dette som «retrospekt», og ikke nødvendigvis som «kontinuerlig forbedring» eller «Kaizen» som er Lean-metodikkens uttrykk for kontinuerlig forbedring. Gjennom retrospektene opplever de ansatte å drøfte både små og store endringer de har vært igjennom, på alle organisasjonsnivå. De opplever disse som viktige for å forstå hvordan prosessene har forløpt og hva de har fått ut av endringsprosessene. Dette viser at arbeidet med kontinuerlig forbedring,

og vurdering og synliggjøring av gevinstene av endringer, skjer både på lavere nivå i organisasjonen og på ledernivå.

Det som kan være litt paradoksalt er at ansatte i den samme bedriften etterlyser gjennomføring av Lean-prosjekter i egen organisasjon. Det kan virke som at de ansatte ikke er klar over at det de gjør ved å holde «retrospekt» også indirekte ivaretar et av aspektene i Lean som er knyttet til «kontinuerlig forbedring» eller «forandring til det bedre». Slik dette fremstår pågår det ubevisst prosessuelle endringer i bedriften uten at de ansatte opplever dette som Lean-prosjekter. Bedriften har valgt å ikke aktivt bruke verktøyene eller metoden fra Lean, men heller la forbedringene skje gjennom å jobbe med tematikken i alle ledd av organisasjonen. Dette viser også at det ikke nødvendigvis er den uttalte metodikken som skaper gevinstene, men at det i like stor grad er bedriftens bevissthet rundt nødvendigheten av kontinuerlig å foreta inkrementelle endringer som legger grunnlaget for en evne til å utvikle seg. Denne typen utviklings- og endringsarbeid vises til i alle tre bedrifter. Jacobsen & Torsvik (2013) hevder at en effekt fra Lean-implementering kan være at holdninger og organisasjonskultur glemmes. I denne studien virker det som det er nettopp gjennom holdningene og kulturen at forbedringene skapes, selv uten å ha en helhetlig metodikk å vise til. Kompetansebedriftene er kunnskapsintensive organisasjoner med stor grad av humankapital, og gjennom medarbeidernes indre motivasjon og samvittighet til bedriften kan det virke som at de ansatte selv velger å initiere forbedrings- eller endringsprosjekter for å utvikle seg selv og bedriften. Dette har klare likhetstrekk med den forpliktelsesorienterte HR-tilnærmingen presentert av Kuvaas & Dysvik (2008). Morgan (2006) legger i sin beskrivelse av organismemetaforen til grunn at slike organisasjoner er tuftet på åpenhet og fleksibilitet, og fungerer godt i miljø som krever hyppige tilpasninger, endringer og innovasjon. De ansattes evne til å se behov for egenutvikling og endringer i bedriften passer altså meget godt inn i denne metaforbeskrivelsen.

Oppsummering

Studien viser at prosjektevalueringer gjennomføres i etterkant av større, planlagte endringsprosjekter i alle de undersøkte kompetansebedriftene. Dette viser at det enten stilles krav fra ledelsen i bedriftene om at slike evalueringer skal gjennomføres, eventuelt er det et opplevd behov blant initiativtakere for å presentere resultater og rettfærdiggjøre beslutninger. Det fremstår riktignok til tider som utfordrende å etablere gode målbilder for endringsprosesser, og av den grunn er det vanlig praksis i bedriftene at prosjektevalueringer ofte utføres i form av

kvalitative målinger og subjektive vurderinger, med eller uten støtte fra kvantitative måleparametere.

Funnene viser også at til tross for at prosjektevalueringer utføres på høyere nivå i organisasjonene, så er det ikke alltid at slike evalueringer synliggjøres ovenfor ansatte på lavere nivå. Det er ukjent om dette er bevisst eller ubevisst fra ledelsens side. Økt synliggjøring i hele organisasjonen kan resultere i at gevinster og erfaringer lettere kan benyttes og bygges videre på i både nye endringsprosjekter og fremvoksende endringer. Selv om det kan argumenteres for at kompetansebedrifter som organismer innehar evnen til å drive utvikling og høste erfaringer også uten aktiv styring fra ledelsen, vil økt synliggjøring sannsynligvis ha positive effekter også i denne type bedrifter.

Funnene viser at det er hold i påstanden «*det er en opplevelse i kompetansebedrifter at resultater fra endringer alltid må synliggjøres*» når det gjelder de planlagte endringsprosessene. Behovet for måling og synliggjøring virker altså å være mest fremtredende i prosjekter som er initiert av ledelsen, og hvor det er forankring i en overordnet strategi. Synliggjøringen er imidlertid i praksis mye tydeligere oppover enn nedover i organisasjonene, og kan tyde på et behov eller krav om å rettfærdiggjøre tidligere avgjørelser om iverksetting.

Når det gjelder de mindre endringsprosesser og fremvoksende endringer uten direkte strategisk forankring virker det imidlertid som at påstanden ikke er gyldig i like stor grad. Mange av disse prosjektene iverksettes på lavt nivå i bedriftene, og resultatene blir ikke kommunisert eller synliggjort på samme måte oppover eller på tvers i organisasjonen.

5.1.4 Påstand 4: Det hersker usikkerhet og forvirring knyttet til bruk av målinger ved endringer i kompetansebedrifter

Sitatet «*What gets measured gets managed*» av Peter Drucker (2002) brukes som tidligere nevnt av mange ledere som argumentasjon for hvorfor målinger etableres. Dette er imidlertid et svært unyansert utsagn når det gjelder måling i kompetansebedrifter. Studien viser som tidligere nevnt at målinger relatert til strategisk forankrede og planlagte endringsprosesser ofte er knyttet mot definerte målbilder og nøkkelindikatorer for resultater. Mindre endringsprosesser og fremvoksende endringer uten direkte strategisk forankring relaterer seg derimot mer til prosessene i seg selv, og for disse blir det ifølge informantene i mange tilfeller ikke etablert klare målbilder. Kanskje kommer dette av at de fremvoksende prosjektene ikke er direkte forankret i en strategi, og dermed stilles det ikke samme krav til formell prosjektgjennomføring

og dokumentasjon av resultater. Det kan også komme av at rapporteringsplikten oppover i organisasjonen er mindre eller fraværende, spesielt for små prosjekter på lavt nivå i organisasjonen. Drucker (2002) påpeker selv at sitatet ovenfor ikke er dekkende for kompetansebedrifter, og han fremhever som beskrevet kompleksiteten relatert til etablering av måleparametre som kan brukes i målinger. De mindre og fremvoksende endringsprosessene kan tilsynelatende ha færre resultater å vise til i form av konkrete resultat eller ytelsesindikatorer, og dermed kan det være vanskeligere å synliggjøre utfallet internt i organisasjonene. Dette betyr imidlertid ikke at disse prosjektene er mindre viktige for bedriftenes daglige drift og utvikling, men kanskje det er behov for en annen type fokus når målbilder skal defineres for slike prosesser.

NTNUs Conceptraffort nr. 6 (2006) gir et godt og enkelt bilde på hvorfor mål er viktige. Samtidig er det ikke nødvendigvis slik at mål som defineres på overordnet, strategisk nivå alltid blir delt opp videre i gode delmål. En informant understreker at dersom dette ikke skjer kan det være fare for at hensikten bak målene til dels forsvinner, og koblingen som skaper forståelsen av de strategiske målene kan gå tapt. Uttalelsen er sammenfallende med Mintzbergs (2013) kriterier for effektiv gjennomføring av strategiske valg, som også fokuserer på å ha klare og bestemte mål, samt en koordinert ledelse. Dette betyr i praksis å sørge for å skape en tilnærming for både ansatte og ledere som er samtlende, noe som igjen kan føre til forståelse, aksept og tydelig kommunikasjon. Slik kan det skapes felleskap rundt målene og en felles forståelse for hva disse betyr. Det oppleves som at ledelsen i selskapene har et ønske om å få dette til, men det er uklart hvor godt dette fungerer i praksis. Det vil stille krav til en kultur som er inkluderende og transparent slik at all informasjon er tilgjengelig. Det ser også ut til at noen foretrekker at målene defineres underveis i endringsprosjektene. Sett i lys av Morgans organisasjonsmetaforer peker en slik tilnærming i retning av organismemetaforen, med større grad av involvering av ansatte på alle nivå, og muligheter for at de ansatte selv tar initiativ til utvikling og tilpasning for å finne de beste løsningene. Eksempler på slike løsninger kan være forbedringsprosjekter som iverksettes på lavere nivå i organisasjonene inspirert av Lean som metode, men som ikke nødvendigvis forankres i ledelsen eller direkte i organisasjonens strategi. Dette kan forsterkes ved bruk av forpliktelsesbasert HR, som også fokuserer mer på de ansattes initiativ og indre motivasjon enn den rene kontrollorienterte HR-tilnærmingen. Samtidig bør det da kanskje skilles mer på hva som er konkrete endringsprosjekter og hva som er mindre inkrementelle endringer som skjer hyppigere, og hvor det ikke alltid er nødvendig å definere ut mål for sluttresultatet men heller i større grad fokusere på selve prosessen. Uansett vil slike

inkrementelle endringer ha utfordringer med å skape gode mål som knytter disse i en større strategisk sammenheng, slik som balansert målstyring er bygd for. I den digitaliseringstidsalderen som vi nå opplever kan det eksempelvis være lettere å se at små prosessuelle endringer faktisk kan ha operasjonelle fordeler, og kanskje kan ha en ubevisst forankring til de større strategiske målsettingene i bedriftene.

Både Lippit, Watson og Westley (Kritsonis, 2004-2005), samt Kotter (2012), beskriver modeller for endringsledelse og planlagte endringer som blant annet fokuserer på at de ansatte har forståelse for selve endringen. Et aspekt som ikke nødvendigvis dekkes eksplisitt av deres teorier er relatert til de ansattes *aksept* for endringen. En av informantene viser til et konkret eksempel relatert til utvikling av ny programvare hvor de ansatte forstod hva endringen medførte, men måloppnåelsen i seg selv var ikke akseptert. I dette tilfellet var det snakk om et omfattende prosjekt av strategisk betydning, og da kan det stilles spørsmål ved hvorvidt den nødvendige forankringen av målet i organisasjonen var på plass, til tross for at det var en strategisk beslutning. Vedkommende peker her på et konkret eksempel hvor målbildet trolig var misvisende fra begynnelsen og ikke godt nok nyansert med tanke på hva prosessen skulle oppnå av verdi. Målet var øyensynlig «SMARTER» gjennom at det var spesifisert og ikke til å misforstå, det var målbart, akseptert, realistisk, tidsbestemt og enkelt formulert. Det som skapte frustrasjonen var den målbare delen av måloppnåelsen, altså hva det egentlig skulle innebære å oppnå målet. Ledelsen konkluderte med at målet var nådd da programvaren ble lansert, til tross for at det var mange kjente feil i programvaren. Målbildet inkluderte ikke denne dimensjonen, altså antall akseptable feil, og måloppnåelsen ble derfor ikke akseptert av utviklerne. Benefit Management Model (BMM), som presentert av Flak (2016), beskriver som nevnt en iterativ modell for å oppnå gevinstrealisering. Modellen presentert i Figur 7, viser til at det er hensiktsmessig å iverksette aktiviteter også etter at det opprinnelige målet er oppnådd. I det nevnte eksempelet kunne ledelsen i bedriften ha iverksatt neste steg i modellen, som er å gjennomgå potensialet for nye gevinster gjennom en evaluering av hva endringsprosjektet oppnådde. I tilfellet som informanten viser til ville det være naturlig at ledelsen definerte et nytt mål knyttet til å eliminere de feil som var kommet frem, og også var tydelig på hvilken gevinst det ville ha om de jobbet strukturert videre med å redusere antall feil. Slik kunne et oppnådd mål ha ledet til et nytt mål, og samtidig skapt aksept på alle nivå i organisasjonen.

Husby & Løvlie (1998) viser til at fokusområdene i rammeverket «*Balanced Scorecard*» gjør det mulig å identifisere så vel kortsiktige, som langsiktige resultater i en bedrift. Økt bruk av «*Balanced Scorecard*» vil gi nyttig informasjon til både beslutningstakere og

kompetansebedriftens ordinære medarbeidere, siden det setter mål i sammenheng. Informanter pekte på at enkelte prosjekter hadde urealistiske mål, som i tillegg ikke var forankret verken i ledelsen eller i noen overordnet strategi. Det ble også referert til enkeltprosjekter som ikke hadde noe godt definert målbilde i det hele tatt. Ved å sette mål i et flerdimensjonalt perspektiv og synliggjøre avhengighet er det større mulighet for å øke aksepten av endringer som iverksettes. Det å forstå hvorfor en endring iverksettes er vel så viktig som å forstå hvordan den praktisk skal gjennomføres. NTNU (2006) viser som beskrevet til at et av formålene med mål er at «*mål skaper felles forståelse av hensikten med arbeidet*». Ved å knytte innhentede data fra målinger til beslutningen, og synliggjøre sammenhengen mellom de ulike virksomhetsmålene og det enkelte endringsmål, kan det øke forståelsen av hvorfor og dermed også føre til eierskap og aksept. Selv om dette ikke nødvendigvis er gjeldende praksis i bedriftene, virker det altså å være en oppfatning blant flere informanter at det i forbindelse med endringsprosesser burde etableres målbilder med tilhørende fokus på definisjon av måleparametere, system for regelmessige målinger, samt definerte aksjoner som følge av målingene som utføres.

Madsen og Stenheim (2014) oppgir i sin artikkel at balansert målstyring benyttes for strategisk styring samt å effektivisere prestasjonsmålinger. Utfordringene som informantene viser til kan løses gjennom økt utnyttelse av «*Balanced Scorecard*» da nettopp dette rammeverket fundamenteres i visjon og strategi. Strategiske vurderinger baserer seg ofte på totalvurderinger av bedriften i en kontekst av interne styrker og svakheter, samt eksterne trusler og muligheter. I slike vurderinger kobles markeds- og konkurransesituasjonen mot bedriftens nåværende og ønskede evner og egenskaper. Slik kan en kompetansebedrift etablere et klart bilde på hva som er bedriftens utfordringer og muligheter. Med bakgrunn i dette settes strategiske mål og underliggende operasjonelle mål og tiltak inn for å lede bedriften i en bestemt strategisk retning. Med balansert målstyring som en vesentlig del av virksomhetsstyringen vil det ikke bare være de enkeltstående nøkkelytelsesindikatorene (KPI) som alene vil være ledende, men kombinasjonen med nøkkelresultatindikatorene (KRI) og strategien danner et omfattende og forklarende bilde på sammenhengen mellom den enkeltstående ytelsesindikator (PI) og det totale målbildet i kompetansebedriften.

Når det snakkes om mål og målbilder, og dermed også synliggjøring av måloppnåelse eller gevinster i forbindelse med endringsprosesser, bør det nok i større grad skilles mellom de to «*endringsskolene*» sammenlignet med hva praksis faktisk er. Dette skillet mellom større planlagte endringsprosesser og mindre eller fremvoksende endringsprosjekter kan innebære at det ikke alltid vil være det samme behovet for oppfølging av prosess eller synliggjøring av

gevinster og måloppnåelse. Ved ikke å bruke målinger underveis i en endringsprosess kan det kanskje medføre større muligheter for at prosessen «flyter» dit den selv vil, noe som kan være best egnet for fremvoksende endringer. Gevinstrealisering som metode bør nok da i størst grad være knyttet til tilfeller hvor det settes i gang egne prosjekter eller tiltak koblet mot en strategi, med dedikerte ressurser, en planlagt prosess og med fokus på steg i «*Benefit Management Model*» for identifisering og realisering av gevinster. Flere informanter pekte eksempelvis på at det hadde blitt gjort arbeid med forprosjekt før initiering av endringer, men at føringene fra disse ofte ble «glemt» i gjennomføringen, og at selve hensikten med den initierte prosessen da ikke gis tilstrekkelig fokus underveis. Målinger underveis gir samtidig både ledelse og involverte mulighet til å vite mer om hvor en prosess går, for eventuelt å kunne påvirke prosessen.

Som tidligere nevnt viser studien at subjektive vurderinger ofte legges til grunn når planlagte endringsprosesser skal vurderes, ofte som resultat av mangel på gode måleparametere eller utfordringer med å måle enkeltprosjekter. Informantenes ønske om mer utstrakt bruk av kvantitative og kvalitative målinger i stedet for slike subjektive vurderinger er tidligere diskutert. En fordel med subjektive vurderinger kan imidlertid være at bedriften også evner å fange opp potensielle effekter som ikke kan leses direkte ut fra de etablerte måleparametrene. Dette kan være både positive og negative bieffekter som kanskje ikke ble forutsett da målbildet ble etablert, eller som har oppstått som følge av eksterne endringer utenfor bedriften underveis i prosessen. Basert på denne argumentasjonen kan det hevdes at en kombinasjon av kvantitative og kvalitative målinger og subjektive vurderinger i mange tilfeller kan være fordelaktig for en kompetansebedrift. Samtidig må det i slike tilfeller være bevissthet rundt at subjektive vurdering åpner opp for tolkninger på ulike nivå i organisasjonen som kan medføre misforståelser og potensiell målforskyvning.

Parmenter (2012) deler målinger som tidligere beskrevet inn i resultat- og ytelsesindikatorer. Måleindikatorer kan etableres for hvert enkelt prosjekt, og måles før, underveis og i etterkant av et prosjekt. Men som eksemplifisert ved sitatet «*Mange evalueringskriterier er ofte vanskelig å benytte underveis*», peker resultatene mot at det hovedsakelig er resultatindikatorer som benyttes. Flere informanter hevder imidlertid at de måleindikatorene som faktisk benyttes ofte er mangelfulle og også bare viser deler av det totale bildet. I verste fall kan ukritisk måling ifølge en av informantene være årsak til at utviklings- eller endringsprosjekter blir avsluttet før de får mulighet til å vise sitt fulle potensiale, dersom det viser seg at måleindikatorer enten var feil eller for snevert definert. Et interessant aspekt knyttet til bruk av målinger i

kompetansebedriftene er altså om selve endringsprosessene måles for å se om ønskede gevinster hentes ut, eller om målinger kun utføres for å se status før og etter gjennomføring slik at endringsprosessen tillegges alle potensielle positive effekter uten å korrigere for organisk utvikling, marked, x-faktorer, og lignende. Flere informanter peker på at måleindikatorer som benyttes på oppnådde resultater i for liten grad tar hensyn til utenforstående faktorer som markedsendringer og andre x-faktorer, og at bruken av måleindikatorer som styringsverktøy i virksomhetsstyringen må korrigeres for flere aspekter.

Som nevnt forteller informanter fra alle tre bedrifter om en generell utfordring knyttet til det å definere gode måleparametere. Uttalelser fra informantene viser også at begrepet KPI brukes om flere ulike typer indikatorer, både på resultat og ytelse, og uavhengig av hvilken prosess eller på hvilke nivå i organisasjonen indikatorene relaterer seg til. Dette er eksemplifisert ved det tidligere nevnte sitatet: *«Vi har jo både måltall, styringsinformasjon og KPIer, men jeg erfarer at å skille mellom tre ulike nivåer av indikatorer ofte blir for komplekst for mange. Så ofte forenkler vi med bare å kalle alt for KPIer.»* Med et hovedfokus på resultatmålinger, kombinert med lav bevissthet rundt skillet mellom ulike typer av målinger, vil det trolig også være krevende å implementere ytelsesmålinger for endringsprosesser der det ikke alltid er mulig å definere gode resultatmål.

Flere informanter viser som nevnt til utfordringen med å måle gevinster av individuelle endringsprosjekter opp mot de totale effektene av alle pågående prosjekter, og hevder samtidig at det er de overordnede målingene av nøkkelresultatindikatorer (KRier) som gir en reell gevinst med tanke på oppnådd verdiskapning. Likevel viser funnene i studien at det er endringsresultatene relatert til virksomhetsstyringen som i størst grad måles, selv om intensjonen ofte også kan være å måle endringsprosessene.

Det er samtidig interessant å observere at flere av informantene mener at økt eller annen bruk av målinger potensielt ville gitt positive effekter på både gjennomføringen og resultatene av gjennomførte endringer. Likevel virker det ikke som det eksisterer noe omforent bilde av hvordan bruken av målinger i planlagte endringsprosesser faktisk bør være. Dette sammenfaller med hvordan Drucker (2002) beskriver kompleksiteten knyttet til bruk av målinger i kompetansebedrifter, og viktigheten av forståelse for hva som egner seg å måle og hvordan. Det jobbes med standardisering av målinger i tilknytning til virksomhetsstyring, men det oppleves ikke som det samme fokuset er tilstede i like stor grad relatert til endringsprosesser. I tillegg til den potensielt store variasjonen av type endring fra prosjekt til prosjekt, kan også en

varierende tilnærming til gjennomføringen være en av bakgrunnene for manglende standardisering av metoder og kultur for oppfølging. Det virker imidlertid å være en trend der økt standardisering og bruk av måling i virksomhetsstyringen synliggjør behovet for økt bruk av målstyring også i endringsprosesser strukturert som planlagte prosjekter. Hvor langt bruken av målinger har kommet i den enkelte prosess virker også å avhenge av kompetanse og fokus til den enkelte initiativtaker og de involverte i selve gjennomføringsprosessen. Selv om motivasjonen er tilstede virker manglende fokus, kombinert med usikkerhet knyttet både til metodikk for måling og definisjon av målbilde og måleparametere, å være generelle årsaker til varierende bruk av målinger i tilknytning til planlagte endringsprosesser i de studerte kompetansebedriftene.

Oppsummering

Resultatene i denne studien viser at målinger av endringsprosesser i kompetansebedriftene utføres i større omfang nå enn tidligere. Målingene beskrives i hovedsak å være koblet til virksomhetsstyringen ved at de fokuserer mer på resultatmål enn prosessmålinger, og det er mer fokus på måling av planlagte strategiske endringprosjekter enn av andre endringsprosesser i organisasjonene. De mindre endringsprosessene og fremvoksende endringene oppfattes stort sett ikke å være direkte strategisk forankret, noe som kan forklare hvorfor de heller ikke måles i samme utstrekning. I en større målsammenheng bør ikke bidrag fra slike prosesser neglisjeres på veien mot strategisk måloppnåelse. Informanter i alle tre bedrifter opplever også økt bruk av måling på individnivå.

Virksomheters bruk av indikatorer er stort sett på et overordnet nivå som KPIer eller KRier. Opplevelsen fra informantene er at det primært er nøkkelresultatindikatorer (KRI) som benyttes, og i mindre utstrekning nøkkelytelsesindikatorer (KPIer), men at de fleste indikatorer ofte omtales som KPIer uavhengig av deres egenskap. Kompetansebedriftene i denne studien setter ikke indikatorene i stor nok grad i sammenheng for å synliggjøre at de er en del av et større mål, noe som kunne vært forbedret for eksempel gjennom økt forståelse for og bruk av balansert målstyring som metode.

Informantene uttrykker en betydelig usikkerhet knyttet til om det måles på de rette parametrene, spesielt basert på en opplevelse av at mange endringsprosjekter blir evaluert på subjektivt grunnlag. Det stilles også spørsmål ved om det er mulig å trekke gode konklusjoner fra målinger av enkeltprosjekter, vel vitende om at det til enhver tid foregår mange endringsprosjekter i parallell, samt at kompetansebedriftene også er påvirket av mange eksterne faktorer de selv ikke

kan kontrollere eller påvirke. Subjektive vurderinger kan i den sammenheng fange opp positive og negative effekter som de etablerte måleparametrene ikke dekker, og en kombinasjon av kvantitative og kvalitative målinger, samt subjektive vurderinger, kan derfor være fordelaktig når endringsprosesser i kompetansebedrifter skal evalueres.

Funnene i denne studien, samt de tidligere diskusjonene i dette kapittelet og den presenterte teorien, underbygger påstanden «*Det hersker usikkerhet og forvirring knyttet til bruk av målinger ved endringer i kompetansebedrifter*». Sett i lys av at kompetansebedrifter best beskrives av Morgans organismemetafor kan det diskuteres om kompetansebedrifter i mange tilfeller vil være bedre tjent med å gjennomføre færre målinger på individnivå, og heller fokusere mer på en forpliktelsesbasert HR-tilnærming som oppmuntrer til initiativ, utvikling og egenkontroll. Ifølge Kuvaas & Dysvik (2008) vil en slik tilnærming kunne være mer motiverende og produktiv for bedriften enn en tradisjonell kontrollorientert HR-tilnærming som er mer vanlig for organisasjoner beskrevet ved hjelp av maskinmetaforen.

5.2 Hvordan initieres endringer i kompetansebedrifter og hvordan defineres målbildet?

For å svare ut problemstillingen har et av forskningsspørsmålene for dette arbeidet vært «*Hvordan initieres endringer i kompetansebedrifter og hvordan defineres målbildet?*». Resultatene viser som nevnt at det i kompetansebedrifter må skilles mellom to ulike typer endringsprosesser; de store og planlagte strategiske endringsprosjektene, og de mindre og fremvoksende endringsprosjektene. Det fremkommer at i kompetansebedrifter oppstår større endringer som følge av strategiske initiativer, og det er bedriftsledelsen som initierer denne typen endringsprosjekter.

Målbildene i de store og planlagte endringsprosjektene blir også definert av initiativtakerne, stort sett ledelsen. Mål med tilhørende måleindikatorer for oppfølging etableres både på organisasjons-, prosjekt- og individnivå, ofte uten stor grad av involvering av de ansatte på lavere nivå.

Mindre og fremvoksende endringsprosjekter iverksettes i større grad av ansatte og ledere på lavere organisasjonivåer, og er sjelden initert av ledelsen. Slike mindre endringsprosjekter har ikke nødvendigvis en direkte knytning til virksomhetsstrategien, og det defineres sjelden konkrete målbilder eller måleindikatorer for slike prosjekter i kompetansebedriftene.

5.3 Synliggjøres måloppnåelse av initierte endringer?

Det neste forskningsspørsmålet i prosessen med å svare ut problemstillingen har vært «*Synliggjøres måloppnåelse av initierte endringer?*». Studiet viser at det virker å være en oppfatning om at måloppnåelse av planlagte endringsprosjekter skal synliggjøres i kompetansebedriftene. Imidlertid virker det å være mer fokus på synliggjøring av resultater oppover i organisasjonene enn nedover. Dette kan tolkes som at beslutningstakerne enten blir påkrevet en slik rapportering, eventuelt føler de et behov for å rettfærdiggjøre sine beslutninger om å iverksette endringer ovenfor ledelsen.

Måloppnåelse i mindre endringsprosjekter er vanskeligere å dokumentere og synliggjøre, da disse prosjektene i mindre grad har klart definerte målbilder. Det samme gjelder for disruptive og utforskende endringsprosesser hvor det er utfordrende å etablere gode og tydelige målbilder. Den løsere koblingen til strategien og ledelsen virker også å medføre mindre krav til slik synliggjøring ovenfor ledelsen og på tvers i organisasjonen.

Påstanden «*det er en opplevelse i kompetansebedrifter at resultater fra endringer alltid må synliggjøres*» kan sies å i hovedsak være bekreftet for de større planlagte endringsprosessene. Imidlertid gjelder dette fortrinnsvis synliggjøring oppover i organisasjonene, og i mindre grad til lavere nivåer. For de mindre og fremvoksende endringsprosessene vil påstanden derimot ikke være gjeldende, da det i langt mindre grad synliggjøres måloppnåelse i slike prosesser i de studerte kompetansebedriftene.

Evalueringer av planlagte endringsprosesser består ofte av en kombinasjon av kvantitative og kvalitative målinger, samt subjektive vurderinger. Den varierende praksisen for synliggjøring av måloppnåelse kan være en konsekvens av manglende kompetanse om målinger, som underbygget av påstanden «*det hersker usikkerhet og forvirring knyttet til bruk av målinger ved endringer i kompetansebedrifter*» i denne studien. Det er imidlertid nærliggende å anta at økt synliggjøring vil kunne resultere i at gevinster og erfaringer lettere kan benyttes videre i fremtidige endringsprosjekter som del av en gevinstrealiseringsplan.

5.4 Hvordan bruker kompetansebedrifter målinger i planlagte endringsprosesser?

Studien viser at kompetansebedrifter gjennomfører endringsprosesser både som større planlagte endringsprosjekter med strategisk forankring, men også som mindre endringsprosesser og fremvoksende endringer på ulike nivå i organisasjonen uten klar forankring i en strategi. Det er hovedsakelig i de større planlagte endringsprosessene med strategisk forankring det utføres målinger, og disse utføres i langt større utstrekning nå enn tidligere. Målingene benyttes hovedsakelig for evaluering av utførte endringsprosjekter, men til dels også for pågående prosesser. Slike evaluering består av en kombinasjon av kvantitative og kvalitative målinger, samt subjektive vurderinger. Utfallet av målingene brukes blant annet som beslutningsgrunnlag for nye strategiske endringsprosesser. Majoriteten av målingene som utføres i virksomhetene er imidlertid knyttet til virksomhetsstyring med hovedvekt på finansielle resultatmål. Informantene viser også til at det benyttes en økende grad av ytelsesmålinger ned på individnivå, noe som tilsier en utvikling i retning av en mer kontrollorientert HR-tilnærming.

I en forenklet tilnærming gir måling som konsept assosiasjoner til Morgans maskinmetafor og en kontrollorientert HR-tilnærming. På generelt grunnlag oppleves det at i dag det måles mer enn hva det gjorde tidligere, og det kan virke som om det er en dreining fra en forpliktelsesorientert HR til en mer kontrollorientering. Samtidig vurderes Morgans organismemetafor som mest beskrivende for kompetansebedrifter, med bakgrunn i autonomi som et viktig aspekt for denne typen bedrifter. Det tilsier at en forpliktelsesorientert HR-tilnærming både på generelt grunnlag og i forbindelse med endringsprosesser vil være fordelaktig for kompetansebedrifter. Druckers sitat «*What gets measured gets managed*» tolkes ofte til en forståelse av at målinger er nødvendig for å kunne utøve ledelse og styring. Det kan også føre til at ledere har for stort fokus på at det skal måles – kun for målingen i seg selv. Sitatet bør derimot tolkes som at måling gir et godt utgangspunkt for ledelse og styring, uten at dette betyr at alt nødvendigvis må måles. Dette samsvarer med et observert behov i kompetansebedrifter for økt kompetanse og bevissthet rundt når målinger egner, og ikke egner seg for planlagte endringsprosesser.

Kompetansebedriftene virker ikke å ha satt sammen mål og strategi på en slik måte at de ansatte opplever en rød tråd gjennom de ulike målingene som utføres. Utøvelsen av målinger er dermed varierende, men oppfattes som et viktig element i ledelse og drift av kompetansebedrifter. Målingene blir imidlertid i for liten grad koblet mot strategi og andre mål gjennom bruk av for eksempel balansert målstyring eller andre verktøy i de studerte bedriftene. Mer aktiv bruk av

gevinstrealiseringsplaner ville sannsynligvis også være fordelaktig for bedriftene for å sikre gevinstrealisering i planlagte endringsprosesser.

6 Konklusjon

Denne oppgaven har studert tre kompetansebedrifter, virksomheter som på ulik måte baserer sin verdiskapning på kompetansen til sine ansatte, og som er avhengig av å endre seg i takt med sine omgivelser og krav fra kunder. Fra et ledelsesperspektiv benyttes målinger som et verktøy for evaluering, kontroll, budsjettering, motivasjon, reklamering, feiring, læring og forbedring av prosesser (Behn, 2003). For bedre å forstå hvordan målinger benyttes i kompetansebedrifter for å håndtere endringsprosesser har utgangspunktet for denne oppgaven vært problemstillingen:

Hvordan bruker kompetansebedrifter målinger i planlagte endringsprosesser?

Denne studien viser at det utføres stadig flere målinger av endringsprosesser i kompetansebedriftene, først og fremst i større planlagte endringsprosessene med strategisk forankring. Det foregår også mange mindre endringsprosesser og fremvoksende endringer på ulike nivå i organisasjonen, der målinger er langt mindre fremtredende. For igangsatte prosesser virker det å være endringsresultatene som i størst grad ønskes synliggjort, selv om intensjonen ofte kan ha vært å måle underveis. Prosjektevalueringer består ofte av en kombinasjon av kvantitative og kvalitative målinger, samt subjektive vurderinger.

Kompetansebedriftene ser ikke ut til å ha manglende muligheter for å foreta målinger, men har derimot et behov for å sette flere mål og målinger inn i en strategisk sammenheng. Ved å øke involveringen og forståelse i organisasjonen for mer effektiv oppfølging av både ytelse og resultat i planlagte endringsprosesser, kan endringer styres bedre og en større andel av planlagte endringer kan lykkes i kompetansebedriftene.

For at kompetansebedrifter skal lykkes i et stadig mer konkurranseutsatt og globalt marked er det vesentlig at de effektivt klarer å omstille seg og lykkes med sine endringsprosesser. Bedriftene må forstå hva som kjennetegner dem som kompetansebedrift, hvilke føringer dette legger for valg av HR-strategi og hvordan målinger kan styrke gjennomføringen av planlagte endringer. Druckers sitat «*What gets measured gets managed*» tolkes ofte til en forståelse av at målinger er nødvendig for å kunne utøve ledelse og styring. Det kan også føre til at ledere har for stort fokus på at det skal måles – kun for målingen i seg selv. Sitatet bør derimot tolkes som at måling gir et godt utgangspunkt for ledelse og styring, uten at dette betyr at alt nødvendigvis må måles. Dette samsvarer med et observert behov i kompetansebedriftene for økt kompetanse og bevissthet rundt når målinger egner, og ikke egner seg for planlagte endringsprosesser.

Det er flere videreføringar av dette arbeidet som kan gi en verdi til forståelsen av målinger i relasjon til endringsprosesser i kompetansebedrifter. Dette kan inkludere en nærmere undersøkelse av hvorfor dagens praksis/situasjon er slik den er, forsøk på å avdekke forbedringspotensialet som finnes i egne bedrifter, vurderinger av om eventuelle funn fra undersøkelsen kan generaliseres til å være aktuelle også for sammenlignbare bedrifter i både samme bransje og andre bransjer, samt videre arbeid for å lage metodikk for hvordan målinger i forbindelse med planlagte endringsprosesser bør gjennomføres i kompetansebedrifter.

Tabelloversikt

Tabell 1: Oversiktsmatrise over datakilder.	36
Tabell 2: Identifiserte koder og antall identifikasjoner etter første sortering.....	41

Figurliste

Figur 1: Kronologisk fremstilling av oppgavestruktur etter introduksjonskapittel.....	5
Figur 2: Oversikt over en virksomhets kapitaliserte ressurser. (Tangenes, 2010)	7
Figur 3: Overgang mellom de tre fasene i Lewins endringsmodell (Bridges, 2009).	14
Figur 4: Eksempel på målhierarki	24
Figur 5: Eksempel på «Balanced Scorecard» (Shehu, 2013)	25
Figur 6: Eksempel på styringsløyfe for prosjekter. (Kolltveit & Reve, 1998)	26
Figur 7: Benefit Management Model. (Flak, 2016)	27
Figur 8: Oversikt over belyste teoretiske momenter i oppgaven.	29
Figur 9: Benyttede hovedtrinn i forskningen	31

Litteraturliste

- Andersen og Røvik, 2015. Lost in translation: a case-study of the travel of lean thinking in a hospital. *BMC Health Services Research*, Volume 15.
- Behn, R., 2003. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63(5).
- Berg, S., 2016. *Direktoratet for Økonomistyring - Tiltak for bedre gevinstrealisering*. [Online] Available at: <http://www.nokios.no/nokios-2016/ws3-sverreberg-gevinstrealisering>
- Biong, N. o. S., 2016. *Markedsføring på bedriftsmarkedet, 4. utgave*. s.l.:s.n.
- Bridges, W., 2009. *Managing Transitions - Making the Most of Change*. s.l.:s.n.
- Bryman og Bell, 2007. *Business Research Methods, 3rd Edition*. s.l.:Oxford University Press.
- Burnes, B., 2014. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*.
- Cummings, T. o. W. C., 2015. *Organization Development & Change*. 10 ed. s.l.:South-Western College Publishing.
- Dalen, M., 2013. *Intervju som forskningsmetode - en kvalitativ tilnærming*. 2. utgave ed. s.l.:Universitetsforlaget AS.
- de Wit og Meyer, 2010. *Strategy: Process, Content, Context: An International Perspective*. 4. utgave ed. s.l.:Cengage Learning.
- Direktoratet for forvaltning og IKT, n.d. *Prosjektveiviseren*. [Online] Available at: www.prosjektveiviseren.no
- Direktoratet for økonomistyring, u.å.. *Gevinstrealisering*. [Online] Available at: <https://dfo.no/fagomrader/gevinstrealisering/> [Accessed mars 2018].
- Drucker, P., 2002. *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. s.l.:Harper Collins e.books.
- Engesmo, J., 2008. *Managing Organisational Change and Technology (Thesis for the degree of philosophiae doctor)*, Trondheim: s.n.
- Finansdepartementet, 2010. *Veileder nr. 10: Målstruktur og måloppnåelse*. [Online] Available at: <http://www.ntnu.no/concept/veiledere> [Accessed januar 2019].
- Flak, L. S., 2016. *Gevinstrealisering - Nokios 2016*. [Online] Available at: <http://www.nokios.no/nokios-2016/ws3-gevinstrealisering-intro-flak>
- Gripsrud, Silkoset og Olsson, 2010. *Metode og Dataanalyse 2. Utgave*. s.l.:Høyskoleforlaget.
- Hansen, M. & Stoner, J., 2009. *A leaner public sector*. [Online] Available at: <http://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/a-leaner-public-sector>

- Hennestad, B. W. & Revang, Ø., 2017. *Endringsledelse og ledelsesendring - fra plan til praksis*. 3 ed. s.l.:Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G. & Holving, P. A., 2007. *Balansert målstyring: balanced scorecard på norsk*. 3 ed. s.l.:Universitetsforlaget.
- Husby, Ø. & Løvlie, J., 1998. "The Balanced Scorecard" - mer enn et målesystem. *Magma*, Issue 5.
- Jacobsen, D. I., 2004. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. s.l.:s.n.
- Jacobsen, D. I., 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave ed. s.l.:Cappelen akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave ed. s.l.:Fagbokforlaget.
- Jenner, S., 2011. *Realising Benefits from Government ICT Investment: A Fool's Errand?*. 2nd edition ed. s.l.:Academic Publishing International Ltd.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., 2008. *Exploring Corporate Strategy*. 8th ed. s.l.:Financial Times Prentice Hall.
- Kjøde, A., 2004. *Magma*. [Online] Available at: <http://www.magma.no/ledere-og-endringsprosesser>
- Kolltveit, B. J. & Reve, T., 1998. *Prosjekt - organisering, ledelse og gjennomføring*. s.l.:Tano Aschehoug.
- Kotter, J. P., 2012. *Leading Change*. s.l.:s.n.
- Kritsonis, A., 2004-2005. Comparison of Change Theories. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCHOLARLY ACADEMIC INTELLECTUAL DIVERSITY*.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A., 2008. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. 3. utgave ed. s.l.:Vigmostad & Bjørke AS.
- Kvale, S. & Brinkmann, S., 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utgave ed. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvålshaugen, R., 2012. Kunnskapsbaserte tjenesteytere. *Magma*, Issue 01, pp. 41-50.
- Lean Forum Norge, 2017. *Lean historien*. [Online] Available at: <http://www.leanforumnorge.no/forskning/lean-operations/leanhistorien>
- Lund, T., 2002. *Innføring i forskningsmetodologi*. Oslo: Unipub forlag.
- Lycette, B. & Herniman, J., 2008. New goal-setting theory. *Industrial Management*, 50(5).
- Madsen, D. Ø. & Stenheim, T., 2014. Balansert målstyring. *Magma*, Issue 04, pp. 22-33.
- Malt, U., 2018.02.18. Grounded Theory. *Store norske leksikon*, Issue https://snl.no/grounded_theory.
- MERITUM, 2002. *Guidelines for managing and reporting on intangibles (intellectual capital report)*. s.l.:s.n.

- Meyer, C. & Stensaker, I., 2005. *Hvordan organisasjoner kan utvikle endringskapasitet*, s.l.: Forskningsrapport, Finansforbundet.
- Mintzberg, H., 2013. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. 1 ed. s.l.:Free Press.
- Modig, N. & Åhlstrøm, P., 2012. *Dette er Lean. Løsningen på effektivitetsparadokset*. Stockholm: Rheologica Publishing.
- Morgan, G., 2006. *Images of Organization*. s.l.:SAGE Publications Inc..
- Nordhaug, O., 1994. *Personalutvikling, organisasjon og ledelse*. 2 ed. s.l.:Tano Aschehoug.
- NTNU, 2006. *Conceptrapport nr. 6, Målformulering i store statlige investeringsprosjekt*, Trondheim: s.n.
- Parmenter, D., 2015. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. 3rd Edition ed. s.l.:Wiley.
- Reibo og Aanensen, 2012. *Gevinstrealisering : hvilken evne har norske virksomheter til å realisere gevinster i IT-prosjekter, og har denne evnen innvirkning på tilfredshet med egne IT-investeringer?*, s.l.: Masteroppgave ved Universitetet i Agder.
- Richards, L., 2005. *Handling Qualitative Data: A Practical Guide*. s.l.:s.n.
- Ringen, G. & Rolfsen, M., 2012. *Lean Operations*, s.l.: NTNU og Raufoss Manufacturing.
- Sampson et al., 2008. *Peer review of Electronic Search Strategies*. s.l.:Canadian Agency for Drugs and Technologies in Health.
- Shehu, S., 2013. *Bizzdesign - Business Performance Management, Balanced Scorecards and The Decision Model*. [Online] Available at: <https://bizzdesign.com/blog/business-performance-management-balanced-scorecards-and-the-decision-model/> [Accessed 23 04 2019].
- SINTEF, 2014. *Robust organisering - Verktøybok for kunnskapsbedrifter*. s.l.:Abelia.
- Stenberg, J.-E., 1987. *Resultatrettet ledelse: målstyring i teori og praksis*. s.l.:Bedriftsøkonomenes forlag.
- Tangen, T., 2010. Måling av virksomhetens effektivitet: - Om hvordan verdier av ytelser fra kompetanse bør måles. *Praktisk økonomi & finans*, Issue 02, pp. 93-106.
- Wenstøp, F., 2006. *Statistikk og dataanalyse*. 9.utgave ed. Oslo: Universitetsforlaget.

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Dato og klokkeslett: xx.xx.2019, xx-xx
Sted: xx

Informant:

- Navn: xx
- Bedrift: xx
- Rolle xx

Intervjuer:

- Navn: xx

Evt. supplerende info:

Introduksjon

- 1) Intervjuer beskriver bakgrunn og hensikt med det pågående arbeidet og intervjuet, inkludert oppgavens problemstilling.
- 2) Informantens ønske om å være anonym?
- 3) Innledende spørsmål:
 - Bakgrunn/utdannelse
 - Stilling/rolle i bedriften
 - Fartstid i bedrift og i nåværende stilling
 - Arbeidsoppgaver generelt

Hoveddel

- 1) Hva forbinder du med endringsprosjekter i BEDRIFT?
 - a. Forståelse ifht forbedringer, etc...
 - b. Kan du gi noen eksempler?
 - c. Informantens rolle?
 - d. Omfang i bedrift, hvem var involvert i prosessen og hvem var i målgruppe?
- 2) Hvorfor ble endringsprosessene initiert?
- 3) Hvem initierte prosessene?
- 4) Er endringene rettet mot linje eller prosjekt?
- 5) Kjenner du til strategiske føringer som har medført konkrete endringsprosjekter?
- 6) Har BEDRIFT en kultur for prosesser relatert til kontinuerlige forbedringer?
- 7) Hva er det man har ønsket å oppnå med disse endringsprosjektene?
 - a. Effekter/gevinster: Hvem definerte dette?
 - b. Hvorfor akkurat dette målbildet? Knyttet mot bakgrunnen for initiering?
 - c. Strategisk knytning? (Nødvendig?)
- 8) Hvordan ble evt. ønsket målbilde kommunisert/akseptert/forstått hos de som har vært involvert i prosessen og i målgruppe?
- 9) Ble det gjort sammenligning mellom forventet innsats og ønsket effekt?
- 10) Hvem har ansvar for gjennomføring og måloppnåelse?

- 11) Rapporteres det underveis? Evt. hvordan?
- 12) Har det blitt gjort endring av målbilde underveis? I tilfelle, hvorfor endres det?
- 13) Har BEDRIFT noen spesielle virkemidler for gjennomføring/metode? (Eks. Lean o.l.)
- 14) Hva er ditt forhold til måling av prosesser?
- 15) Synes du prosjektene ga ønsket resultat? Evt. eksempler der det ikke gjorde det?
 - a. På hvilket grunnlag mener du dette?
 - b. Hva skjedde så?
 - c. Har det blitt initiert oppfølgingsprosjekter som følge av resultat?
- 16) Hvem dro nytte av gevinster?
- 17) Hvordan høstes erfaringer?
- 18) Hvordan ble gevinstene målt? Metode, type KPIer, etc...
 - a. Hvis måling har vært utført: Kunne målinger vært gjort på andre måter?
 - b. Hvis ikke: Hvordan tenker du at man kunne målt gevinstene?
- 19) Viktighet av at det er et resultat i andre enden? (mer for analyse?)
- 20) Måling i vanlig drift. Likheter og forskjeller?

Avslutning

- 1) Spørsmål:
 - a. Noe informanten ønsker å legge til?
 - b. Hvordan opplevde du intervjuprosessen?
- 2) Intervjuer informerer om at transkribert intervju vil sendes informanten for kontroll før bruk/analyse.
- 3) Har informanten ønske om å få tilsendt oppgaven?