

HANDELSHØGSKOLEN I TROMSØ
OG INSTITUTT FOR SOSIOLOGI, STATSVIDENSKAP OG
SAMFUNNSPLANLEGGING

Forandring fryder?

En kvalitativ studie av endringsprosesser i en privat virksomhet.



Marianne Nikoma

Leif Tore Hanssen

STV 3906 Master of Business Administration

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi

Høst 2012

”Jeg drømmer om vann igjen. Drømmer at vannet er på meg og i meg og rundt meg, og at det flyter og flommer og drypper, og jeg har hørt at det å drømme om vann betyr forandring og hver gang jeg drømmer om vann tenker jeg: satan, forandring nå igjen. Skal det aldri ta slutt?”

Første linjer i romanen Fakta om Finland av Erlend Loe
(2001)

Innholdsfortegnelse

FORORD	1
1 INNLEDNING	2
2 VÅR CASE	4
3 TEORI	6
3.1 ORGANISASJON OG ORGANISASJONSENDRING.....	6
3.2 MOTSTAND MOT ENDRING	9
3.3 ENDRINGSSTRATEGIER	9
3.3.1 <i>Strategi E</i>	10
3.3.2 <i>Strategi O</i>	11
3.3.3 <i>Oppsummering strategi E og O</i>	13
3.4 OVERSETTELSESTEORI.....	14
3.4.1 <i>Oversettelse</i>	15
3.4.2 <i>Kontekstualisering og dekontekstualisering</i>	16
3.5 ENDRINGSSTRATEGIER OG OVERSETTELSESTEORI SETT I SAMMENHENG	17
4 METODE OG DATA	20
4.1 KVALITATIV METODE	20
4.2 FORSKNINGS OG - UNDERSØKELSESSTRATEGIER	21
4.2.1 <i>Representativt utvalg</i>	22
4.2.2 <i>Gjennomføring av intervjuene</i>	23
4.2.3 <i>Redegjørelse for intervjuguiden</i>	24
5 FUNN OG ANALYSE	25
5.1 PRESENTASJON AV HOVEDFUNN	25
5.2 HVILKE MÅTER ENDRING KAN FOREGÅ PÅ?	27
5.2.1 <i>Mål for endring</i>	27
5.2.2 <i>Motivasjonen, ønske om å endre</i>	29
5.2.3 <i>Planlegging av endring</i>	30
5.2.4 <i>Ledelse av endring</i>	32
5.3 EFFEKTER AV ENDRING.....	34
5.3.1 <i>Effektivisering</i>	34
5.3.2 <i>Kompetansebygging</i>	36
5.3.3 <i>Struktur</i>	37
5.3.4 <i>Kontinuitet</i>	39
5.3.5 <i>Belønningssystemer</i>	40
5.3.6 <i>Samarbeid</i>	41
5.3.7 <i>Holdninger</i>	43
6 AVSLUTNING	45
6.1 KONKLUSJON.....	45
6.2 ET KRITISK BLIKK	45
6.3 TEORETISKE OG PRAKTISKE IMPLIKASJONER	46
LITTERATURLISTE:	47
ARTIKLER:	47
WEBSIDER:	48
ANDRE KILDER:	48
SLUTTNOTER:	48
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE 2011	49
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE 2012.....	51

Forord

Arbeidet med masteroppgaven (STV 3906) er avslutningen på erfaringsbasert master i strategiske ledelse og økonomi som startet høsten 2010. Det har vært interessante og lærerike år ved Universitet i Tromsø. Vi benytter anledningen til å takke alle som har vært involvert i studiet.

Denne studien kunne ikke vært gjennomført uten informantene som velvillig stilte opp i en tid da det var stor usikkerhet rundt deres arbeidsplass. De fortjener en stor takk for å ha gitt oss verdifull innsikt i deres tanker rundt endringsprosessen.

Vår viktigste støttespiller gjennom masteroppgaven har vært vår veileder Rudi Kirkhaug. Rudi har alltid stilt opp for oss, hjulpet oss ut av tunellen og fått oss opp i lyset, flere ganger. Han har inspirert og motivert oss i arbeidet. Vi takker for en fantastisk innsats.

Vi er heldige som har god støtte fra familie og venner. Det er fint å ha en heiagjeng, spesielt på oppløpssiden. Vi setter veldig stor pris på dette og takker for den gode støtten, tålmodighet og uvurderlige bidrag underveis. En spesiell takk rettes til Norunn og Magnus.

Det har vært flott å ha en samarbeidspartner. Vi utfyller hverandre med ulik faglig bakgrunn og erfaring. Det blir det gode og lærerike diskusjoner av. Humor og selvironi har vært gode arbeidsverktøy, det samme har tillit og respekt. Det bygger også et godt vennskap som vi tar med videre.

Tromsø, november 2012

Marianne Nikoma

Leif Tore Hanssen

1 Innledning

I løpet av MBA studiet har vi studert ulike teoretiske tilnærminger til endring. Endring av organisasjonskultur, endringsledelse og oversettelsesteorier. Vi valgte å skrive vår masteroppgave innenfor temaet organisasjonsendring. Parallelt med MBA studiet har hatt mulighet til å studere en endringsprosess i en privat bedrift. Studiet har gitt oss en større faglig bakgrunn for å forstå endringsprosesser. Organisasjonsendring er et komplekst fenomen både strukturelt og kulturelt.

Dette er et viktig tema fordi mange bedrifter på et eller annet tidspunkt må gjennomgå organisasjonsendringer. Å gjøre en bedrift endringsdyktig har blitt en forutsetning for at den skal kunne tilpasse seg et skiftende markedet. En endringsprosess settes ofte i gang som et tiltak basert på utfordringer en organisasjon møter i den daglige driften, eller som forberedelse til fremtidig utfordringer. Tiltak som iverksettes i en endringsprosess styres av målene som ligger til grunn for endringen. Menneskene forholder seg til endring gjennom holdninger, tenkning og handlinger. Dette er utslagsgivende for resultatet av endringene.

Det har de siste årene vært fokus på endringer i store organisasjoner. Man har tatt i bruk nye måleverktøy og det er stadig større krav til kvalitet og effektivitet. Offentlige organisasjoner som Universiteter og sykehus går gjennom til dels store endringer. Det samme gjelder Posten som i dag fremstår som en moderne organisasjon med fokus på produktutvikling, merkevarebygging og service. Statoil og Telenor er andre eksempler på store norske organisasjoner som kontinuerlig går gjennom endringsprosesser.

Det er gjort mange studier på tema organisasjonsendring. Det er skrevet artikler både i Norge og på verdensbasis. I søk i Google Scholar på "organisasjonsendring" er resultatet 757 artikler innenfor emnet. Ved søk på "organizational change" samme sted er resultatet omtrent 2 020 000 artikler. Mange norske studier er gjort innenfor offentlig forvaltning. Det finnes også eksempel på studier som omhandler store bedrifter som Elkem, Norsk Hydro, Hafslund og Conoco Phillips, da med fokus på endringsledelse. I Nord-Norge har det de seinere årene vært gjennomført studier på sykehus, universitet og høyskoler i forhold til organisasjonsendring. Det er derimot ikke skrevet mye om organisasjonsendring hvor effekten av endring måles gjennom de ansatte. Det finnes også lite informasjon om studier som er gjort på organisasjonsendring i produksjonsbedrifter. Ved søk i Munin på "organisasjonsendring" finner vi en del studier fra Nord-Norge hvor endring har vært studert

med bakgrunn i oversettelsesteori. Eksempelvis case innenfor helseforetaket Universitetssykehuset i Nord-Norge, ulike kommuner og forsvaret.

Vår case blir forskjellig fra tidligere studier fordi vi tar for oss en ung nyetablert bedrift i et industrifattig område i Nord-Norge. Stadige utskiftninger av ledere og ansatte i en oppstartsfase. En konsekvens av dette kan være strukturelle og kulturelle skifter. Dette kan ha medført at bedriften ikke har en klar felles innarbeidet organisasjonskultur. Slik sett er vår studie noe annerledes i forhold til mer tradisjonell organisasjonsstudier, hvor bedrifter har en organisasjonskultur som er formet over tid. Vi skal belyse teorier om oversettelse og endringsstrategier ved å anvende disse på en ung nordnorsk produksjonsbedrift.

Vi vil analysere endringsprosessen ved hjelp av to teoretiske tilnærminger til organisasjonsendring: Endringsstrategiteori og oversettelsesteori. Endringsstrategiteorien tar for seg to ulike strategier for organisasjonsendring (Beer og Nohria, 2000). Strategi E for "Economic" og strategi O for "Organization" Ved hjelp av denne teorien vil vi finne ut hvilke måter endring har skjedd på og hva som ligger til grunn for endringen i produksjonsbedriften. Oversettelsesteorien (Røvik, 2009) omhandler endringsprosesser og hvordan disse kan foregå gjennom oversettelser av praksiser fra en kontekst til en annen. Vi antar det har skjedd en oversettelse og ut fra denne teorien ønsker vi å finne ut hvilke effekter endringen har hatt på organisasjonen, og om endringen har befestet seg. Vi søker også støtte i andre teoretiske tilnærminger som omhandler endringens drivkrefter, innhold og omfang (Jacobsen, 2009). Med endringens innhold menes både de formelle og de uformelle elementene. Vi anvender teoriene for å belyse vår case i forhold til fenomenet organisasjonsendring.

Målet med studien er ønsket om mer kunnskap om ulike elementer i endringsprosesser og å forstå kompleksitet i organisasjonsendring. Vi skal gjennom vår problemstilling forklare og forstå endringsprosesser i en organisasjon ved å undersøke hva som påvirker endring, hvordan den kan gjennomføres og hva effekten av endring er. Dette er viktige spørsmål å besvare for og forstå kompleksiteten i organisasjonsendring, for å undersøke hvilke tiltak som gir gode resultater og hvilke som ikke gir det. For å svare på dette skal vi gjennom en kvalitativ studie måle endring sett fra de ansattes ståsted i en gitt tidsperiode. Problemstillingen reflekter tre aspekter ved endring. Dette i form av drivkrefter for endring, strategier for endring og om endringen befester seg i organisasjonen. Vi har valgt problemstillingen: Hvilke måter kan endring foregå på? Hva er effekten av endring?

2 Vår case

Vår case er Element Nor, en nyetablert produksjonsbedrift innen bygg og anleggsbransjen. I denne bransjen har det tradisjonelt vært vanlig å produsere bygninger direkte på byggeplassen. Bransjen profesjonaliseres ved at entreprenørselskapene, som er bedriftens hovedkundene, blir færre og større. Internasjonalisering og ny teknologi har bidratt til industrialisering av tradisjonelle håndverksyrker. Kundene har blitt færre og større og dermed fått større markedsrett. Tradisjoner og relasjoner basert på bekjentskap og tillit byttes i større grad ut med en konkurranse basert på hvem som kan produsere varene raskest, best og billigst. Kravet om høyere kvalitet, lavere pris og effektivitet forutsetter profesjonalisering og spesialisering. De strukturelle endringene har på kort tid ført til at de fleste byggverk som ble tilvirket på byggeplass nå settes sammen av prefabrikkerte elementer som produseres i fabrikker på spesifisering fra kunde.

Miljøkrav og energipriser ga grunnlag for etablering av en industribedrift for produksjon av bygningselementer nært markedet. Tre produksjonsbedrifter innen betongfaget etablerte sammen en ny og moderne produksjonsbedrift. Eierbedriftene har ulik geografisk plassering og benytter noe ulik teknologi i sine produksjoner. Dette kan medføre forskjeller med hensyn til organisasjonskultur – og struktur. Eierbedriftene er dermed ikke direkte konkurrenter. Element Nor ble åpnet sommeren 2008, som sammenfalt med starten på finanskrisen. Bedriften er etablert i en industrifattig region, hvor det skjer en endring fra landbruk, fiske og anleggsarbeid til industriell produksjon. Produksjonsbedriften har god tilgang på arbeidskraft og råstoff for produksjon, i tillegg er den strategisk plassert med hensyn til markedsområdet.

Bedrift var på slutten av 2010 på vei mot konkurs. Til tross for topp moderne utstyr, klarte ikke bedriften å produsere tilstrekkelig effektivt og resultatet ble et underskudd som økte i takt med omsetningen. Det har vært flere endringer og utskiftninger av styreledere og daglige ledere. Styrelederne har til felles at de har tilknytning til eierbedriftene. Tre av lederne ble rekruttert fra eierbedriftene eller internt.



Figur 1 : Viser skifte av styreledere i perioden 2007-2012.



Figur 2: Viser skifte av daglige ledere i perioden 2007-2012.

På det meste har bedriften vært opp i 58 ansatte og omsetningen har vært på ca. 110 mill, i dag er det 25 ansatte med en omsetning på ca 70 mill. Bedriften har aldri gått med overskudd, og det er grunnlaget for endring.

En av medforfatterne av denne masteroppgaven er den nye administrerende direktør som ble ansatt 1. januar 2011. I stillingsannonsen ble det etterspurt ”en handlekraftig person til å håndtere en utfordrende lederoppgave”ⁱ. Målet var at underskudd skulle snus til overskudd i løpet av en så kort periode som mulig. Bedriften var på dette tidspunktet på vei mot konkurs. Styret i bedriften var enig i at: ”Hele organisasjonen må derfor vurderes slik at man etter hvert sitter igjen med en slagkraftig og effektiv organisasjon som er i stand til å drive med overskudd”ⁱⁱ. Endringsprosessen vi studerer ble satt i gang i januar 2011 og pågår fremdeles. Det er en utfordring for den ene studenten å studere egen organisasjon og de tiltak man selv har satt i gang. Samtidig gir det også en tilgang på informasjon og en forståelse av organisasjonen som er unik og av stor nytte i arbeidet med masteroppgaven.

3 Teori

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for de teoriene vi har valgt å bruke i forhold til vår case og problemstilling. Først vil vi definere begrepene organisasjon og organisasjonsendring, deretter skal vi beskrive årsaker til endring, ulike dimensjoner og drivkrefter ved organisasjonsendring. Vi vil så gå over til å presentere endringsstrategiteori og oversettelsesteori. Vi sammenstiller disse to teoriene og vurderer likheter, forskjeller og komplementære sider ved dem. Mot slutten av kapitlet kommer vi inn på motstand mot endring, der vi beskriver ulike faser av motstand, drivkrefter for og mot endring.

3.1 Organisasjon og organisasjonsendring

En organisasjon oppstår når to eller flere mennesker jobber sammen for å oppnå et mål. Jacobsen og Thorsvik (2010) definerer organisasjon som ”et sosialt system som er bevist konstruert for å løse bestemte oppgaver og realisere bestemte mål”. Organisasjoner består av formelle og uformelle elementer. De formelle elementene knyttes til mål, strategi, struktur, teknologi og de uformelle elementene knyttes til organisasjonskultur og interne maktforhold. (Jacobsen, 2009:190). Organisasjonsendring er ett stort, komplekst og sammensatt fagfelt innenfor organisasjonsteorien. Organisasjonsendring medfører omstilling og endring. På et generelt grunnlag kan vi si at *”organisatorisk endring har skjedd når en organisasjon utviser forskjellige trekk på to ulike tidspunkter”* (Jacobsen og Thorsvik, 2010:351).

Hvordan en forstår organisasjonsendring, er bestemt ut i fra hvilket perspektiv en velger å betrakte organisasjonen. Endringsprosesser handler ofte om å ta i bruk ideer og oppskrifter som er tidstypiske og trendy. Ideer for organisasjonsendringen stammer fra idèstrømmer, trender eller moter som forsøkes kopiert eller adoptert fra en organisasjon til en annen. Dette på tvers av språk, fag eller organisasjonskulturer. Ideer og trender dreier seg ofte om nye eller modifiserte måter å organisere bedriften og arbeidet på: nye ledelsesformer, nye styrings - og målesystemer eller smartere måter for effektivisering av produksjonsprosesser. (Røvik, 2007:213). Hvordan idèstrømmer og trender tas i bruk kan betraktes ut fra *”ide - og kunnskapsoverføring som oversettelsesprosesser”* (Røvik, 2007:11).

Fordi organisasjonens struktur og kultur henger tett sammen har det i vår studie av organisasjonsendring vært viktig å kjenne den sosiale og den menneskelige karakter ved organisasjon, samt samspeillet mellom de ulike aktører i organisasjon og omgivelsene. I mange tilfeller kan man ikke endre struktur uten å endre kultur og visa versa. Ofte endres strukturen fordi det er den dimensjonen ledelsen har mulighet til å endre på kort sikt. Derimot er det

organisasjonskulturen, bestående av grunnleggende antakelser, verdier og normer og artefakter som den øverste ledelsen ønsker å endre på. Jacobsen og Thorsvik (2010:15) definerer adferd som ”menneskets holdninger gjennom hva de tror, menneskets tenkning gjennom hvordan de vurderer og deres handlinger gjennom hva de gjør” Det er mye mer krevende å endre denne delen av organisasjonen, og tidsaspektet er lengre enn ved strukturelle endringer (Jacobsen og Thorsvik, 2010:112).

Strategi og struktur henger også tett sammen. Forholdet mellom strategi og struktur er helt sentralt når en skal belyse organisasjonens strategi og organisasjonens struktur. Hvem som kommer først og derav styrer den andre av strategi og struktur kan diskuteres. Det hevdes oftest at strategien kommer før strukturen. En vanlig antakelse er at en vil lykkes med strategien dersom organisasjonens har valgt en formell struktur som understøtter valgt strategi. På den annen side erfares også at strukturen noen ganger sterkt påvirker eller bestemmer strategien. Et eksempel kan være fysiske strukturer som en av praktiske eller resursmessige årsaker ikke så lett lar seg endre.

Strategi forholder seg til bedriftens verdikonfigurasjon som beskriver bedriftens verdiskapning gjennom de viktigste virksomhetsprosessene. Strukturen henger sammen med type organisasjon og dens utforming. Mintzberg argumenterte for at det er fem hovedtyper av organisasjoner. Entreprenørorganisasjon, maskinbyråkratiet, den divisjonaliserte organisasjon, det profesjonelle byråkrati og den innovative organisasjonen (Mintzberg, 1979). Mintzberg kritiseres for at hans organisasjonsdesign er for idealisert, for teoretisk og at det krever en struktur i balanse. Dessuten utelukker den en rekke organisasjonsformer og bør sees på som hovedtrekk for organisasjonsformer (Jacobsen og Thorsvik, 1997:93).

Vi skiller også på om organisasjoner er offentlig eller privat. Den største forskjellen er eiersiden. De offentlige organisasjoner er eid av det offentlige og styrt av politikere som er demokratisk valgt. Private organisasjoner er eid og styrt av private investorer. Forøvrig kan de være nokså like og ulike (Jacobsen og Thorsvik, 2010:23).

Organisasjonsendring kan studeres ut fra ulike dimensjoner. Den første dimensjonen er hvordan endringen skjer i styrke og tid, altså gjennom revolusjon eller evolusjon. Revolusjon forstås som en akselererende endring eller fundamental omveltning og evolusjon som gradvis endring over lang tid (Jacobsen, 2009:143). Vi skal trekke et skille mellom endring og utvikling. En kan si at utvikling som oftest er en pågående kunnskapsbasert prosess. Endring kan komme av andre drivkrefter enn de kunnskapsbaserte. Endring måles gjennom empirisk observasjon fra et tidspunkt til et annet tidspunkt (Jacobsen, 2009:41). For

å fastslå at endring har skjedd i en organisasjon må en kunne sammenligne samme organisasjon på to ulike tidspunkt.

Den andre dimensjon ved endring er om endringen er reaktiv eller proaktiv. En reaktiv endring er en reaksjon på noe som har skjedd, mens en proaktiv endring er en reaksjon på noe man antar vil skje. En reaktiv strategi kan iverksettes når man ikke er konkurransedyktig i sitt marked. Dette kan medføre endring av produkter og effektivisering for å bli mer konkurransedyktig på pris og kvalitet. For å oppnå dette må raske grep tas. En proaktiv strategi er typisk for situasjoner der man ser for seg endringer i teknologi eller utvikling av nye produkter for markedet.

En siste dimensjon tar for seg endringens innhold om endringen er strukturell eller kulturell. Strukturell organisasjonsendring omhandler endring styring, koordinering, arbeidsdeling, spesialisering og belønningssystemer. Kulturell endring retter seg mot personers holdning, mening og oppfatning (Jacobsen og Thorsvik, 2010:354).

For å forstå hvorfor organisasjoner vil endre seg eller bryte ut av en kjent tilstand og forsøke å skape noe nytt gjennom endring, ser vi på årsaker eller motiv som står bak endringsprosesser. Endringens drivkrefter deles inn i de eksterne og interne drivkrefter. Skillet mellom dem er ikke absolutt og de flyter derfor ofte inn i hverandre. Siden drivkrefter er ulike, møte organisasjonen presset fra drivkreftene på ulike måter, hva gjelder endringens innhold og omfang (Jacobsen, 2009:36).

Eksterne endringsdrivere kan være endringer i omgivelsenes betingelser. De kan være av teknologisk og konkurransemessig art som for eksempel markedssammensetning eller nye trender som kan medføre kopiering eller translasjon av ideer. Det kan også være endringer som pågår over lengre tid som miljø, kultur eller endringer i arbeidsmarkedets kjønns og alderssammensetning (Jacobsen, 2009:36).

Interne endringsdrivere innebærer at det er en ubalanse mellom interne elementer i organisasjonen, for eksempel mellom struktur og kultur (Jacobsen, 2009:52). Indre drivkrefter kan være forhold som skaper en opplevelse av at organisasjonen ikke fungerer godt nok. Det kan være interne konflikter, misnøye omkring arbeidsforhold, eller mangel på motivasjon og engasjement hos de ansatte (Jacobsen, 2009:45). Bedre styringsstruktur kan gi en mer enhetlig organisasjon. Intern organisering gjennom team kan i større grad bidra til flere endringer enn hierarkisk orientert endring. Endringer i formelle elementer som mål, strategi og organisasjonsstruktur endrer menneskets måte å tenke og opptre på. (Jacobsen og Thorsvik, 2010:16). Det tyder derfor på at det er en sammenheng mellom kontekstuelle forhold og faktisk atferd.

3.2 Motstand mot endring

De aller fleste endringsprosesser vil møte en eller annen form for motstand. I de tilfeller hvor endringer ikke skaper stor motstand kan årsaken være at man har klart å skape en forståelse for hvorfor man må endre seg eller fått formidlet en følelse av krise (Jacobsen, 2009:142). Kriser innebærer at endringen må skje raskt, men tidsaspektet er likevel en balansegang. For kort tid kan føre til apati og liten vilje til å endre, for lang tid gir liten forståelse av at det er en krise. Jacobsen beskriver motstanden mot endring gjennom fire faser (Jacobsen, 2009:156). I den første fasen er det lite motstand mot endring. Dette er gjerne en form for reaksjon i de situasjoner hvor endringer som kommer raskt og overraskende. De ansatte regner med ”det er noe som vil gå over”. I fase to blir motstanden sterkere og i fase tre anvendes ofte media eller institusjoner utenfor organisasjonen i kampen mot endringen. I fase fire, som er den siste fasen, blir motstanden så sterk at det kan være snakk om streiker, undergraving og skjult sabotasje for å hindre endring. Motstand mot endring kan også foregå mer stilltiende, da ved ikke å iverksette de endringer som er påkrevet eller med vilje trenere tiltak. (Jacobsen, 2009: 157).

Grunner til motstand mot endring er mangfoldige. Tap av identitet, hvor rutiner endres og enkelte arbeidsoppgaver blir mindre viktig kan føre til at ansatte føler seg mindre viktige for organisasjonen. En sentral grunn til motstand mot endring er at maktforhold endres, men også adgang til privilegier som er fordelaktige for en gruppe mennesker. Det samme gjelder frykten for det ukjente og at sosiale bånd brytes som følge av en endringsprosess. Krav om nyinvestering i form av kompetanse kan være en grunn til motstand mot endring. Det samme gjelder dobbeltarbeid i endringsfasen (Jacobsen og Thorsvik, 2010: 362). En måte å minimere motstanden på i endringsfaser er å være disse mekanismene bevisst og forsøke så langt det er mulig å opprettholde normaltstanden. Endringer på både på det strukturelle og det kulturelle plan er ofte omfattende, og kan skape frustrasjon hos de involverte.

3.3 Endringsstrategier

Organisasjonsendring fører ofte med seg et behov for ny eller endret strategi. Strategi kan kort defineres som hva en ønsker å oppnå og hvilke oppgaver en skal iverksette for å komme dit. Strategi handler om det underliggende for oppgaven, for eksempel hvorvidt man bør gjøre oppgaven vurdert ut fra muligheter og trusler i omgivelsene. Hvilke ressurser man har til rådighet for utførelse og hva som skal legges til grunn for å vurdere om retning og målet for organisasjon er oppnådd eller ikke. Vi tar utgangspunkt i to grunnleggende og forskjellige

strategier for endring. Disse endringsstrategiene presenteres i boka "Breaking the Code of Change" (Beer og Nohria, 2000) og gjengis av Jacobsen (2009) i boka "Organisasjonsendringer og endringsledelse". Den første strategien E, der E står for "Economic", den andre er Strategien O, der O står for "Organization". Teorien om strategi E og O er basert på forskjellige forskere og teoretikere sine oppskrifter på hvordan de ulike dimensjonene i endringsprosesser kan håndteres ut i fra et økonomisk eller organisatorisk ståsted (Jacobsen, 2009:184).

3.3.1 Strategi E

Strategi E er en endringsstrategi der organisasjonens materielle behov er i fokus. Hovedfokuset ved å anvende strategi E er å sikre eierne gjennom å skape økonomiske resultater (Jacobsen, 2009:187). Graden av suksess kan bestemmes på bakgrunn av aksjeverdi og aksjeutbytte. Strategi E beskrives på følgende måte: *"Theory E was as its purpose the creation of economic value, often expressed as shareholder value. Its focus is on formal structure and systems. It is driven from the top with extensive help from consultants and financial incentives. Change is planned and programmatic"* (Beer og Noria, 2000:3).

Med utgangspunkt i strategi E starter man organisasjonsendringen ved å endre *"på formelle elementer som strategi, strukturer og systemer"* (Jacobsen, 2009:248) eller det *"the 'hardware' of the organization"* (Beer og Noria, 2000:7). Organisasjonsendringer iverksettes når det foreligger klare indikasjoner på at økonomiske mål ikke nås, og endringen skjer gjennom styring og kontroll. Endringen utføres ut fra grunnleggende erfaringsbaserte og rasjonelle handlingsmønstre som kan illustreres som sekvensielle prosesser ut fra bestemte modeller samt godkjente rutiner og prosedyrer (Jacobsen, 2009:186).

Planlegging og toppstyring henger nøye sammen og er et viktig element i strategi E. En grunnleggende tanke for strategi E er at en liten gruppe mennesker, som regel toppledelsen i samarbeid med styret som initierer og iverksetter endringene. Disse har vurdert at det foreligger behov for endring av de formelle elementer (Jacobsen, 2009:190). På et senere tidspunkt når struktur er på plass, vurderes en endring i organisasjonskulturen. Mål, visjon og strategi er viktig i planleggingsprosessen. En fastlagt og gjennomtenkt plan som på en bestemt måte forteller hva som forventes av alle ledd i organisasjon vil være et godt styringsverktøy.

Et element for å sikre målrettet innsats er økonomisk belønning. Blir resultatet en økonomisk merverdi for aksjonærene vil de ansatte som regel få en bonus av overskuddet.

Det er både fordeler og ulemper i form av økonomisk belønning, utfordringen er å finne et rettferdig system (Jacobsen, 2009:195).

Lederstil E ser på organisasjonen som et politisk system. Lederstil E preges av systemer og regler som i transaksjonsledelse. Det viktigste virkemiddelet er straff eller belønning. Lederstilen beskrives som den harde lederstilen siden den benytter seg av materielle og fysiske ressurser, innflytelsesteknikker som rasjonelle argumenter, allianser, press og om nødvendig trusler. Målet er en endring i atferd hos de ansatte. Denne lederstilen endrer nødvendigvis ikke ansattes holdninger og verdier (Jacobsen, 2009:189).

Strategi E favoriserer bruk av eksterne konsulenter ut fra en ide om at de kommer inn med nye moderne oppskrifter som kan være avgjørende for endringsprosessen. Konsulentene ser problemstillingen utenfra, det kan gjøre det lettere å få et overblikk og gjennomføre endringer. Det forutsettes at konsulentene har god kunnskap om nyere forskning samt god oversikt over beste praksis i bransjen (Jacobsen, 2009:197).

Generelt sett kan vi si at forutsetning for at strategi E skal lykkes er når organisasjonen kan løse utfordring ved å endre på formelle elementer i organisasjonen. Forutsetning for dette er at ledelsen har tilstrekkelig intern og ekstern støtte til å gjennomføre endring (Jacobsen, 2009:251).

3.3.2 Strategi O

I kontrast til E sitt sterke økonomiske perspektiv er strategi O mer fokusert på organisasjon. Formålet med endring i strategi O er å fremme samt forsterke organisatorisk kapasitet. Beer og Nohria sier følgende om strategi O: *"Theory O has as its purpose the development of the organization's human capability to implement strategy and to learn from action taken about effectiveness of changes made. Its focus is on the development of a high-commitment culture. Its means consist of high involvement, and consultants and incentives are relied on far less to drive change. Change is emergent, less planned and programmatic."* (Beer og Nohria, 2000:3). I strategi O er det ønskelig å favne bredt og involvere flest mulig i organisasjonen for å påvirke endringen. Samtidig er de som leder organisasjonen opptatt av endring gjennom demokratiske prosesser og organisasjonskultur.

Strategi O gir et bredt samarbeidsfelt: *"The assumption that the purpose of the firm is to build share-destiny relationships with multiple stakeholders rather than to focus on shareholder value alone naturally leads to engagement with employees, unions, suppliers, and customers as well as with shareholders"* (Beer og Nohria, 2000:18). Videre kan man si at

alt som bidrar til at organisasjonens yteevne og verdi bygges opp er av interesse i et strategi O perspektiv.

Ledelsen er sentral også i strategi O. Den ser på organisasjonen som en flerkulturell sammensetning. Deres oppgave består i å motivere, støtte og inspirere de ansatte slik at de får et eierskap og ansvarsfølelse som fører til at problemer raskt blir identifisert og løst. Ledelsen ønsker en tett dialog på alle nivå i organisasjon for å få tilgang til styringssignalene i bedriften før beslutninger tas. Lederstilen preges av en karismatisk leder som er endringsorientert gjennom transformasjonsledelse og lederstilen beskrives som den myke lederstilen. Den benytter seg av maktbaser knyttet til personlig utstråling, sosial identitet og et felles verdigrunnlag. I strategi O er det ikke ønskelig at konsulenter kommer med løsninger på problemstillinger, men heller konstruktive forslag til endring. Derimot anbefales ledelsesbistand til den translasjon som en endring setter i gang.

Strategi O har et fokus på organisasjonens uformelle elementer slik som kultur, sosiale relasjoner og motivasjon. Den har derfor et bredere nedslagsfelt enn Strategi E, dette gjør endringer mer tidskrevende å gjennomføre (Jacobsen, 2009:252). Tanken med å involvere de ansatte i endringens innhold og omfang, er at de registrerer interne forhold og eksterne forhold som kunde og konkurrenter. Dette er for å samle flere innfallsvinkler både for utfordringer, men også muligheter som endringsprosessen innebærer.

Motivasjonsfaktorer i Strategi O vil være involvering gjennom å gi operatørene ansvar, innflytelse og betydning. Belønningssystemer benyttes kun for å skape konsensus mellom bedriftens målsetting og de ansattes innsats, lønn er viktig men ikke avgjørende.

Strategi O egner seg ikke hvis motstanden mot endring er for sterk, eller der organisasjonen er fragmentert i den forstand at der er mange ulike grupper med motstridende interesser. Strategien baserer seg på å samarbeide (Jacobsen, 2009:254). Strategi O er ikke hensiktsmessig om formålet med endringen er å endre maktforhold. I endringen vil det sannsynligvis være interessenter fra forskjellige grupperinger som vil beholde makt. Resultatet kan være at interessekonflikten mellom de ulike grupperingene blir mer åpenbar og kompleks i en åpen prosess som strategi O er. (Jacobsen 2009:255). For at Strategi O skal lykkes må det være en allmenn aksept i hele organisasjon, og kulturen som helhet, for demokratisk styrte prosesser. Ledelsen ønsker å oppnå samlet enighet for å unngå motstand og konflikter innad i organisasjonen. Det må være liten maktavstand mellom ledelsen og de ansatte for å oppnå suksess ved å følge en slik strategi.

3.3.3 Oppsummering strategi E og O

Overordnede betingelser for både strategi E og strategi O er at organisasjon har en visjon. Det betyr at en har klart for seg hvorfor en skal endre seg og hva en ønsker å oppnå med endringen. De forskjellige dimensjonene for endring beskrives og sorteres i Teori E og O med hjelp av seks dimensjoner: hva slags mål som ligger til grunn for endringen (purpose of change), hva slags rolle den formelle ledelsen har (leadership of change), endringens innhold (focus of change), planleggingen av endring (planning of change), hvordan man skaper motivasjon for endring (motivation of change) og til slutt hvordan bruken av konsulenter i prosessen er (consultant's role in change) (Jacobsen, 2009:185). Tabellen viser forskjellene og ytterpunktene i teorien.

Strategi E	Dimensjoner	Strategi O
Økonomisk forbedring	<i>Mål</i>	Læringsevne
Instruerende og kommanderende	<i>Ledelse</i>	Delegerende og støttende
Strategi, struktur og system	<i>Innhold</i>	Mennesker, grupper og kultur
Sekvensiell og analytisk	<i>Planlegging</i>	Intensiver, eksperimenterende og inkrementell
Bruk av finansielle incentiver	<i>Motivasjon</i>	Indre motivasjon, ønske om å endre
Eksterne konsulenter - spesialister	<i>Konsulenter</i>	"Interne" prosesskonsulenter

Tabell 1 Oversikt over forskjellen mellom strategi E og O (Jacobsen, 2009: 211)

Teorien omtaler strategi E og O som arketyper. De fremstår så forskjellig at det kan være vanskelig å bruke dem samtidig. Det betyr likevel ikke at en må velge det ene strategien fremfor det andre. Kan man oppnå økonomisk forbedring uten å lære av sine feil? Svaret er nok at en bedrift ikke kan overleve uten å lære av sine feil. Dersom en bedrift gjør de samme feilene over tid vil de mest sannsynlig være ute av markedet. Det vil si at det er viktig å ta i bruk dobbelkretslæring, ikke enkelkretslæring (Jacobsen og Thorsvik, 2010:326). Teoriene E og O dreier seg om å velge en hovedstrategi, det utelukker ikke at en kan bruke elementer fra begge strategiene.

Det er flere måter å løse spenningen mellom strategiene på, slik at bedriftene kan oppfylle sine aksjonærers krav samtidig som de bygger en levedyktig virksomhet. En integrert tilnærming mellom strategiene, kan være at man leder fra toppen og skaper engasjement nedenfra. Det er fullt mulig å vektlegge både hard og myk verdier i bedriftskulturen. En kan

bruke insentiver for å styrke omstilling selv om det ikke skal være en kontinuerlig driver. Det er også mulig å anvende eksterne konsulenter som ekspertressurser. De gir kunnskap til interne konsulentene og de ansatte, som så utvikler og driver prosessen videre.

Teoriens ytterpunkt mellom strategi E og O, benyttes i situasjoner der rask handling er absolutt nødvendig. Eksempelvis når en står ovenfor valget om å omstille seg raskt eller legge ned. Til slutt baserer både strategi E og O seg på at det er formulert en visjon for virksomheten. Videre at det foreligger en grunnleggende formulering for hvorfor en skal endre seg samt hva en ønsker å oppnå med endringen.

3.4 Oversettelsesteori

Kunnskapsoverføringen skjer som en form for oversettelse av ide eller praksis fra eierbedrifter, bransjeorganisasjoner, ansatte og samfunnet for øvrig. Oversettelsesteori analyserer hvordan endringsprosesser kan foregå. Den tar for seg "reisen" til en ide eller praksis fra en organisasjon til en annen, og hvilke forutsetninger som ligger til grunn for at en slik "reise" skal bli vellykket (Røvik, 2009). Oversettelsesteorien problematiser både hvordan moderne "omreisende" ideer og praksiser blir formidlet, og hvordan disse blir tatt opp av organisasjoner gjennom dekontekstualisering og kontekstualisering. Sammenhengen mellom disse to aspektene i en endringsprosess er avgjørende for hvor godt resultatet blir.

Eksempelvis så kommer endringer ifølge oversettelsesteorien som et resultat av blant annet eksterne drivkrefter (Røvik, 2009). Teorien ser på organisasjonsendring i en overordnet sammenheng, og vurderer uthenting, oversettelse og innføring som ulike aspekter ved samme prosess.

Oversettelsesteorien er kompleks. Den problematiserer mange ulike momenter ved organisasjonsendring, og omfatter både makro - og mikronivå ved endringsprosessen. Teorien beveger seg mellom det abstrakte og lite konkrete til det detaljerte på mikronivå. Nettopp det siste gjør deler av teorien anvendelig og et redskap i analysen av endringsprosessen. Andre deler av teorien er utfordrende å anvende fordi vi studerer et øyeblikksbilde av en organisasjon som står midt i en endringsprosess som ikke er avsluttet. Endringene er løpende og går over en epoke på kun ett år og kan dermed ikke betraktes på et makronivå. Bedriften vi studerer har ikke innført kun én overordnet idè eller praksis, men ett sett av oppskrifter. Vi ønsker å anvende teorien til å si noe om hvordan implementeringen har skjedd og om effekten av endring i organisasjonen. Vi har derfor valgt hovedsakelig å anvende de delene av oversettelsesteorien som omhandler kontekstualisering og oversetterrollen. Vår studie

innbefatter ikke en analyse av hvor ideene kommer fra, derfor har vi valgt og kun gi en kort beskrivelse av begrepet dekontekstualisering.

3.4.1 Oversettelse

En oversetter er ansvarlig for kunnskapsoverføring fra en kontekst til en annen kontekst. Dette er et begrep vi først og fremst forbinder med språklige oversettelser innenfor litteratur eller film og media. Innenfor oversettelsesteorien anvendes begrepet som en overføring av kompetanse internt i en virksomhet, mellom virksomheter nasjonalt, eller globalt. Påstanden er at organisasjoners oversettelseskompetanse er en viktig ressurs for et å lykkes med kunnskaps – og ideoverføringer (Røvik, 2009:319).

Den gode oversetteren har flerkontekstuell kompetanse som kombinerer kunnskap fra angivende og mottakene virksomheter som er involvert i kunnskapsoverføringen (Røvik, 2009:326). Konfigureringskompetanse hos oversetterne er sentral i forbindelse med en oversettelsesprosess. Nye ideer skal tilpasses og innpasses (konfigureres) så langt det er mulig i forhold til det som finnes i organisasjonen fra før (Røvik, 2009:329). Som oversetter bør man også reflektere rundt forutsetningen for en vellykket oversettelse. Det betyr at oversettelsen er bevist og rasjonell, og basert på grundig kunnskap om ideene og virkningsmekanismene. Sorteringskompetanse er et begrep som anvendes i forbindelse med oversetterens rolle og kompetansen de har til å sortere ut de elementer i praksisen som bedriften har bruk for, og de elementene som er overflødig (Røvik, 2009:329). Videre bør en være klar over at det ubevist kan forekomme feiltolkning i implementering. En utfordring kan være at en tilpasser oversettelsen ved å legge til eller trekke fra for å unngå motstand eller konflikt (Røvik, 2009:330).

Oversettelsesteorien går i noen tilfeller ned på mikronivå og beskriver den kompetansen som den gode oversetter bør besitte, omtalt som visse dyder. En oversetter må være i stand til og kombinere dydene kunnskap, mot, tålmodighet og styrke (Røvik, 2009:325). Mot er et tvetydig ideal. Man skal ivareta hensynet om å være tro mot teksten, men også ta hensyn til at det som oversettes skal forstås. Tålmodighet er å ta inn over seg at implementering av ideer har en modningstid. Det innebærer også å kommunisere før en praktiserer, og dermed luke ut det som ikke passer virksomheten og som kan føre til frastøting. Styrke betyr at den gode oversetter må ta hensyn til makt, konflikt og interesser. Han eller hun må også være kreativ og sterk i sitt oversettelsesarbeid og utvise kyndighet og myndighet for å lykkes (Røvik, 2009:337). Slik sett bør en oversetter, eller oversetterne, sin kompetanse være mangfoldig.

3.4.2 Kontekstualisering og dekontekstualisering

Oversettelsesteorien belyser både hvordan ideer hentes ut av en kontekst og hvordan de implementeres i en kontekst. Begrepet ”kontekstualisering” referer til det sistnevnte og betyr at ideer fra en kontekst blir forsøkt implementert i en ny organisatorisk kontekst (Røvik, 2009:293). I denne delen av oversettelsesprosessen anvendes tre ulike begreper: kopiering, addering eller fratrekking. Kopiering innebærer at oversetteren er tro mot det opprinnelige. Der en modifierer og gjør visse tilpassninger, omtales som addering fordi en legger til noen elementer ved den praksisen som tas inn i organisasjonen. Fratrekking skjer der en trekker fra elementer ved en oversettelse (Røvik, 2009:311). Utfordringen blir da å få en forståelse for når man skal kopiere, addere eller trekke fra elementer for at praksisen skal tilpasses best mulig.

Oversetteren utfordres og må kunne redegjøre for hvorfor en skal ta ideen i bruk og hvordan den skal brukes. Utfordringene som oversetterne støter på er 60 - 30 - 10% regelen for implementering (J. Pfeffer R.Sutton, 1999). Den sier at i 60% av tilfellen blir det med praten, i 30% av tilfellen blir ideen tatt inn i virksomhet men ikke tatt i bruk eller feil bruk og at det kun i 10% av implementeringene blir ideen tatt i bruk med godt resultat. Årsaker til dette kan være halvhjertet implementering fra ledelsen, bruk av uheldige eller gale oversettelsesregler eller at en ubevist har redigert oppskriften. Ubevist redigering kan være for å unngå konflikt, eller at oversetteren ikke kan konteksten det skal implementeres til.

Det er spesielt tre scenarioer som er viktig å merke seg ved implementering av ideer. Det artistiske scenarioet kan sammenliknes med et ytre forsvar. Det skjer en ”frikobling” av ideen, der ideen tas inn, men ikke tas i bruk (Røvik, 2009:320). Det kan skje i tilfeller hvor det er liten kontinuitet i ledelsen. Frikobling kan også skje når ledelsen ikke egentlig ønsker å implementere ideen, men har som formål å fremstå som moderne og endringsvillig for omgivelsene. Ved hjelp av sorteringskompetanse kan oversetteren bestemme hvilke praksiser eller oppskrifter virksomhetene har bruk for og ikke bruk for. Oversetterens konfigurasjonskompetanse kan være nødvendig for å tilpasse ideen som er tenkt implementert med det som finnes i virksomheten fra før. På denne måten er det mulig å motvirke frikobling av en ide.

Det pessimistiske scenario oppstår når virksomheten har en kompleks praksis, mens reformideen er enkel. Det skjer en ”Frastøting” hvis ideen tas inn i virksomheten, men viser seg ikke å være levedyktig fordi den ikke blir tatt i bruk. Grunnen kan være at den nye ideen ikke passer med de eksisterende rutiner og arbeidsmåter, eller normer og verdier i

virksomheten. Dermed må ideen passere det indre forsvar i virksomheten, som er praksistesten og verditesten, for at den skal være passende og ikke frastøtes. Oversetterens evne til kontekstualisering er sentral for å unngå frastøting. Oversetteren bestemmer om ideen som innføres skal kopieres eller modifiseres gjennom addering eller fratrekking. Frastøting kan være grunnen til mislykkede ideoverføringer hvor man ikke oppnår den ønskede effekten. Eller at effekten var mye mindre enn man hadde forutsett, til og med at innføringen har uønskede eller uforutsette virkninger.

Til slutt har vi et reform optimistisk scenario der en implementering går uproblematisk og relativt enkelt fra prat til praksis. Oversettelsesarbeidet har vært vellykket og ideen har raskt blitt tatt inn og tatt i bruk i en ny kontekst.

I forhold til uthenting av ideer fra en organisasjon anvendes begrepet ”dekontekstualisering”. Det innebærer at vellykkede ideer eller en praksis tas ut fra en virksomhet for å implementeres i en annen. Det er to prinsipielle ulike måter dekontekstualisering kan foregå på: Uthenting og utbringning. ”Uthenting” er en fellesbetegnelse der oversetterne som skal oversette og innføre en praksis kommer utenfra virksomheten (Røvik, 2007:265). ”Utbringning” av en praksis skjer gjennom at en eller flere ansatte i en virksomhet med god erfaring utformer en ”oppskrift” og formidler praksisen til andre internt og eksternt (Røvik, 2007:270). Utbringernes evne til å ha et klart bilde av årsak - virkningsforhold av praksisen, er viktig for en vellykket formidling.

Det er spesielt tre kritiske variabler en skal være oppmerksom på for å måle om praksisen er overførbar. Den første variabel er eksplisitet, som vi omtaler som taus kunnskap. Den andre variabelen er praksisens kompleksitet, som peker på årsak -virkningsforholdet. Den tredje variabelen er praksisens innvevdhet. Med innvevdhet menes hvorvidt og hvor sterkt en praksis er forankret i virksomhet og omgivelsenes innflytelse (Røvik, 2009:265).

3.5 Endringsstrategier og oversettelsesteori sett i sammenheng

Ved å anvende endringsstrategiteorien vil vi analysere hvilke strategier som ligger til grunn for organisasjonsendringen i bedriften. Videre vil denne teorien hjelpe oss å sortere hvilke tanker og vurderinger som ligger bak de strukturelle endringene. Ved hjelp av oversettelsesteorien ønsker vi å vurdere effekten av endring i organisasjonen. Ser vi disse teoriene i sammenheng vil endringsstrategiteorien fortelle oss noe om hvilke strategiske valg som ligger bak de strukturelle endringene i bedriften, mens oversettelsesteorien vil si noe om organisasjonsendringen som prosess, og hjelpe oss å vurdere i hvilken grad endringen har vært befestet seg.

Likheten mellom endringsstrategiteorien E og O - og oversettelsesteorien er at begge handler om organisasjonsendring. Begge sier noe om mål med endringen, hvem som foretar den og hvordan man kan gå frem for å skape organisasjonsendring. Forskjellen er at oversettelsesteorien er mer detaljert når det kommer til de ulike prosessene i en organisasjonsendring, som omtales som uthenting, oversettelse og innføring. Denne teorien er også i større grad enn endringsstrategiteorien opptatt av å vurdere om praksisen som er introdusert i organisasjonen har befestet seg, og forsøker å besvare om organisasjonsendringen i den forstand har lyktes. Begge teoriene omtaler bruk av konsulenter i endringsprosessen. Oversettelsesteorien anvender begrepene ”uthenting” og ”utbringning” i forbindelse med bruk av konsulenter. Interne konsulenter er uthentere, mens eksterne konsulenter omtales som utbringere.

Det er forskjeller på mål med endringen innenfor de to teoriene. Innad i endringsstrategiteorien er det ulikheter hvor E har økonomisk forbedring som mål, mens strategi O er mest opptatt av læringsevne. Oversettelsesteorien har i likhet med strategi O også fokus på læringsevne i endringsprosessen. Oversettelsesteorien har likevel større fokus på selve endringsprosessene som omtales som uthenting, oversettelse og innføring, enn målet med organisasjonsendringen. Oversettelsesteorien går mer i detalj inn på hvordan implementeringsprosesser foregår enn det endringsstrategiteorien gjør. En annen forskjell mellom oversettelsesteorien og endringsstrategiteori er at sistnevnte teori *”ikke er studert med tanke på å avdekke hvordan den bidrar til oversettelsen av det som tenkes innført”* (Nilsen E. A, 2007:97). Slik sett er endringsstrategiteorien mer inne på hva som må gjøres, og av hvem uten at den sier noe mer spesifikt om hvordan implementeringen skal foregå.

Når det gjelder de komplementære sider ved disse to teoriene legger endringsstrategiteorien E og O ulike strategier til grunn for hvilke tiltak og virkemidler som tas i bruk for å skape organisasjonsendring. Tiltak og virkemidler velges også ut fra type organisasjon og hva som er målet med endringen. Oversettelsesteorien er mer orientert mot selve endringsprosessen og vurderer derfor ikke i detalj de tiltak og virkemidler som kan anvendes. Her er man mer interessert i om praksisen blir implementert i organisasjonen, ikke nødvendigvis hvordan det gjøres. Denne teorien har et større fokus på hvor ideene som ligger til grunn for praksisen kommer fra og hvordan ideene blir implementert i organisasjonen. Oversettelsesteorien legger også til grunn visse egenskaper hos den eller de som oversetter praksisen fra en organisasjon til en annen, og ser disse egenskapene i sammenheng med i hvilken grad implementeringen lykkes eller ei.

Vi vil peke på to utfordringer ved å anvende disse to teoriene. Den første utfordringen er å anvende oversettelsesteorien og endringsstrategiteorien i en sammenheng. Det er to teorier som har likhetstrekk, men samtidig fokuserer på ulike sider ved organisasjonsendring. Endringsstrategiteorien fokuserer på valg av strategi, mens oversettelsesteorien er mest opptatt av endringsprosessen i ulike faser. Endringsstrategiteorien er strukturert og detaljert, mens oversettelsesteorien beveger seg mellom det detaljerte og det overordnede. Utfordringen vår er derfor å finne kontaktflatene mellom disse to teoriene og forsøke å belyse problemstillingen på best mulig måte ved å anvende begge teoriene komplementært.

Den andre utfordringen er omgivelsene endringsstrategiteorien E og O tar utgangspunkt i. Denne teorien er basert på store, gjerne børsnoterte foretak. Dette gir utfordringer fordi vi anvender teorien i omgivelser av mye mindre skala, som kan gi andre problemstillinger. Strategi E er myntet på organisasjoner som ønsker en rask verdistigning for aksjonærene. I vår studie kan motivasjonen for valg av strategi E være maksimering av utbytte for eierne over tid, ikke nødvendigvis å øke verdien av selskapet med tanke på salg. I kontrast til E's sterke økonomiske perspektiv er formålet til strategi O å fremme samt utvikle og forsterke organisasjonens kapasitet, der fokus er fra den menneskelige kapasitet til organisasjonskulturen. Strategien baserer seg på at endringen kommer fra de ansatte på motivasjon fra ledelsen og forutsetter at de ansatte har fagkunnskap og bransjekunnskapen. Utfordringen her er at det er en ung bedrift der organisasjonskulturen ikke har "satt" seg. Her kan valg av strategi O være en utdanningsstrategi som utvikler den organisatoriske kapasitet. Utfordringen vår er å "trekke ned" teorien til vårt nivå samt anvende den i den skala og i de omgivelsene vår case operer i.

4 Metode og data

I dette kapitlet ønsker vi å gi en oversikt over metoden vi har valgt å bruke i forhold til problemstillingen. Vi starter med å forklare hvorfor vi har valgt en kvalitativ metode, og om muligheter og utfordringer ved metoden. Deretter vil vi komme inn på case studie, tilgangen på informasjon og analyse av data. Til slutt vil vi diskutere utvalg av informanter og reflektere rundt den praktiske gjennomføring av datainnsamling.

4.1 Kvalitativ metode

Vi har valgt å benytte kvalitativ metode for å besvare problemstillingen, fordi vår problemstilling er både beskrivende og eksplorerende. Det som kjennetegner kvalitativ metode er at den vektlegger detaljer, gir nyanserikdom og fremhever det unike ved hver enkelt respondent (Jacobsen, 2005:129). Vi har valgt å gjennomføre en longitudinell studie ved hjelp av individuelle intervju som metode for å skaffe informasjon. Vi mener en slik metode vil gi oss god kjennskap til den enkelte informant sine opplevelse av endringsprosessen som pågår i bedriften. Studien vi har gjennomført er intensiv i den forstand at det er mange variabler og få enheter. Vi ønsker å gå i dybden og få fram så mange detaljer og nyanser som mulig hos det enkelte respondent. Vi har dermed mulighet til å måle utviklingen av endringsprosessen i et bestemt tidsrom, med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Vi skal vurdere de strategiske valg som ligger til grunn for organisasjonsendringen, og analysere effekten av endring.

Bruk av kvalitativ metode gir utfordringer i forhold til troverdighet (reliabilitet) og gyldighet (validitet). Ved å samle inn data gjennom intervju er det menneskene vi intervjuer som bestemmer hvilke type informasjon vi får. Det vil alltid være usikkerhetsmoment i forhold til troverdighet om intervjuobjektene snakker sant, om de forsøker å fremstille ”virkeligheten” slik de tror vi ønsker å se den eller om de bevist eller ubevist skjuler informasjon for oss. En slik usikkerhet rundt empirien må vi alltid regne med ved å anvende en kvalitativ metode, og denne usikkerheten vil også gjenspeiles i analysen.

Et viktig spørsmål som bør stilles i forhold til en kvalitativ metode er om vi får tilstrekkelig gyldighet eller dekning i datainnsamlingen for å hevde det vi har funnet. Når vi diskuterer den indre validiteten er det en fare for en sammenblanding av kausalitet og samvariasjon, vi må derfor være oppmerksom på at det kan være flere variabler enn de vi undersøker som påvirker årsak – virkningsforholdet. Undersøkelsens ytre validitet - ekstern gyldighet, er også en

utfordring i forhold til en kvalitativ tilnærming. Hensikten med studiet er ikke å generalisere til en større gruppe eller enheter som tilsvarende bedrifter. Formål er derimot å anvende teori for å analysere endringene på bakgrunn av empiri.

4.2 Forsknings og - undersøkelsesstrategier

Casestudie er som oftest en studie av et fenomen i nåtid, og studiet gjennomføres der fenomenet opptrer, derfor må både fenomenet og dets kontekst studeres. Overordnet kan vi si at det er tre typer fenomen som studeres; systemer, forløp og personer [1]. Vår case er ikke tilfeldig valgt. Vi har gjennom dette studiet knyttet flere av oppgavene i de ulike fagene opp mot bedriftens utfordringer og problemstillinger, og anvendt bedriften som case ved flere anledninger og i ulike faglige sammenhenger. Gjennom dette arbeidet har vi tilegnet oss flerfaglig kunnskap som kan knyttes til vår case, kunnskap som også anvendes i det daglige arbeidet med styring av bedriften.

På bakgrunn av den ene medstudentens rolle som ansatt i bedriften har vi hatt tilgang på svært mye informasjon i forhold til denne oppgaven. Informasjon i form av styrereferater, arbeidsledermøte referat, månedsrapporter, andre rapporter som er utarbeidet og ikke minst daglige inntrykk har vært tilgjengelig for oss. Vår største utfordring i forhold til informasjon og data har vært å begrense hvilken type data vi ønsket å ta utgangspunkt i for analysen. Hovedgrunnlaget for analysen kommer fra intervjuene med de ansatte i 2011 og i 2012. Disse opplysningene brukes for å måle og verifisere de endringsprosesser som foregår i tidsrommet. I dagens vitenskapeteoretiske diskusjoner er det flere som tar til orde for å løfte fram antikkens innsikter om at all kunnskap har sin basis i praktisk kompetanse og praktiske erfaringer. Det innebærer bl.a. at begrepene teori og praksis ikke er to adskilte kunnskapsverdener. Det er ikke lenger motsetningsfylt å studere sin egen organisasjon, tvert imot kan den nærhet til empirien som det gir utnyttes i en forskningssammenheng. En slik type forskning gir en unik innsikt i feltet det forskes på, men det krever og så analytisk distanse hvor en veksler mellom nærhet og distanse. Nærhet til de man studer er et aspekt ved kvalitativ metode, og det gir både fordeler og ulemper. Fordelen er at man står midt i forskningsprosessen, kommer tett på dem man studerer og har mulighet for å etablere et tillitsforhold og komme ”inn i hodene deres”. Ulempen er selvsagt at det alltid er en viss fare for at nærheten blir for stor. Det er vanskeligere å gjøre eksplisitte refleksjoner rundt det nære og naturlige som er tett på, enn det er å forholde seg kritisk og reflektert til forhold som er på distanse. Her er det viktig å være bevisst sine ulike roller. Ved å forholde oss til informantene sine uttalelser og analysere dem med bakgrunn i teorien, kan man opprettholde en viss distanse.

I forhold til analyse av kvalitative data foregår dette i tre faser. Første fase er å beskrive den informasjon vi har fått inn gjennom intervjuer. Andre fase er å systematisere og kategoriserer den informasjon vi har samlet inn. Vi systematiserer intervjuene for å sile ut og forenkle informasjonen, for deretter å kunne formidle det vi har funnet. I tredje og siste fasetolker vi data. I tredje fase ”går vi ut over det vi har sett eller hørt. Det er i denne fasen vi som forskere forsøker å se hva som ikke er blitt direkte sagt eller gjort. Det er her vi får fram de mer skjulte, men kanskje mest interessante forholdene” (Jacobsen:187). Det er denne fasen som er mest krevende, men også mest spennende.

4.2.1 Representativt utvalg

Vi har valgt å måle effekten av endring gjennom de ansatte. Det er fordi vi mener de ansatte representerer menneskelige variabler som vi synes er viktige for å belyse endringsprosessen. Lederen har sin oppfattelse av virkeligheten og har ut fra den bestemt hvordan organisasjonsendringen kan utføres, og hvilke utfordringer som det skal gripes fatt i. Vi ønsker å finne ut om de ansatte deler dette synet på virkeligheten. Å anvende de ansatte som informanter gir muligheter, men også begrensninger. Formålet med å intervjuer de ansatte er å få frem forhold som beskriver situasjoner ut fra den ansattes ståsted. Valg av perspektiv er avgjørende for hva vi oppdager og hva vi ikke er i stand til å oppdage. *Et perspektiv bygger på en grunnleggende antakelse om virkeligheten som er bestemmende for hva man mener eller ser fra sitt ståsted er riktig, viktig, verdifullt, og verdt å strebe etter”* (Jacobsen og Thorsvik, 1997:31). Et perspektiv er et hjelpemiddel for å forklare det ståsted en studerer fenomenet ut fra. Hva man oppdager kommer altså an på øye som ser, og hvilke ”briller” man tar på og hvilke erfaringer en har i bagasjen.

Vi har intervjuet ansatte på forskjellig nivå i bedriften, både fra administrasjonen og produksjonen. I 2011 intervjuet vi 12 av totalt 48 ansatte. I 2012 ble 8 av totalt 20 ansatte intervjuet. Seks av disse var med fra første intervjurunde. To av informantene fra 2011 har sluttet. Disse er erstattet av to nye informanter med noenlunde lik sammensetning av stilling, avdeling og nivå i organisasjon. De som er med i begge intervjurundene har til felles at de har jobbet i bedriften siden oppstarten i 2008. Informantene har ulik faglig bakgrunn, og representerer ulike avdelinger i bedriften. Ved å undersøke flere avdelinger i bedriften både i administrasjon og i produksjon, håper vi å få en bedre forståelse av effekten av endring i organisasjonen.

Vi valgte et bredt spekter av informanter for å få inn en bredde av data, som kan være representativt for organisasjonen. Informantene er valgt ut på bakgrunn av tre tradisjonelle

kriterier i forhold til bruk av en kvalitativ metode: posisjon/funksjon, erfaring og kjønn. Når det gjelder kjønn så er menn overrepresentert i bedriften, dermed vil det ikke bli en jevn fordeling.

I forhold til reliabilitet er det alltid en vurdering om en har fått tak i de rette enhetene og om utvalget har vært tilfeldig eller ikke. Det er alltid en viss fare for undersøkelseeffekt ved en studie som er basert på intervju av de ansatte. De er klar over at de blir ”undersøkt” og dette kan gjøre at de går inn i roller som ellers ikke ville vært naturlig, og at atferden endres på bakgrunn av dette. Vi ønsker å minimere undersøkelseeffekten ved å informere informantene i forkant av intervjuene om intervjuets formål og hvordan informasjonene vil bli behandlet.

4.2.2 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført i bedriftens lokaler, slik at det var kjente rammer for informantene. Den av oss som ikke har tilknytning til bedriften foretok intervjuene. Dette for å unngå en rollesammenblanding mellom lederen og forskerrollen, men også for at de ansatte kunne snakke fritt uten å bli oppfattet som kritisk til ledelsen eller endringsprosessen. Hensikten med intervjuene var å få samlet inn empiri fra de ansattes opplevelse omkring endringsprosessen. Lederen har besvart samme spørsmål skriftlig.

Det kan være utfordrende å skape en trygg ramme, oppnå tillit og få de ansatte i tale i en intervjusituasjon. Vi valgte derfor at intervjuene skulle være pre-strukturert. Det betyr ikke nødvendigvis at datainnsamlingen lukkes, mer at det fokuseres på enkelte aspekter ved intervjuet eller på observasjonssituasjonen og det er fremdeles mulig å opprettholde en stor grad av åpenhet (Jacobsen, 2004: 145). Det var viktig å få de ansatte i tale og dette håpet vi å oppnå med direkte spørsmål og oppfølgingsspørsmål. Spørsmålene var gjennomarbeidet med utgangspunkt i problemstillingen. De var spesifikke uten for mange tolkningsmuligheter. Intervjuene bestod av delvis faste spørsmål, men som åpner for oppfølgingsspørsmål, altså en blandet metode. Informantene blir ikke ”tvunget” inn i svarkategorier, slik at denne type undersøkelser har høy begrepsgyldighet. Det betyr at de som undersøkes får fram den ”riktige” forståelsen av et fenomen eller situasjon. Riktig i den forstand at deres forståelse ikke skal passe inn i svarkategorier, men de har mulighet til å velge ord og uttrykke seg mer fritt i sine svar. Det er viktig å være bevisst at det ikke nødvendigvis er ”virkeligheten” en studerer, men virkeligheten slik informanten forstår den. Utfordringen ved å anvende intervju som metode er at det ofte gir svært mye informasjon og det kan være utfordrende å finne fram til hva som er relevant i forhold til problemstillingen.

Vi valgte å ta opp intervjuene på bånd. På den måten kunne intervjuer ha fokus på informanten og situasjonen ved å slippe å notere underveis i intervjuet. Lengden på hvert intervju var ca en halv time, avhengig av den enkelte informant. Intervjuene ble ikke transkribert, men analysert i muntlig form. Å transkribere innebærer å oversette data fra et muntlig til et skriftlig språk, og dermed kan nyanser som tonefall, pauser og trykk på ord falle bort i oversettelsen (Kvale og Brinkmann, 2009: 194). For å bevare disse nyansene og har vi valgt å foreta analysen av intervjuene i sin opprinnelige form. Ved ikke å transkribere alle intervju sparte vi også tid i forhold til analysen.

4.2.3 Redegjørelse for intervjuguiden

Vår undersøkelse foregår i et tidsrom på ett år. Vi har gjennomført intervju med ansatte ved bedriften i to omganger. Vi gjennomførte en eksplorativ undersøkelse i mars 2011, der vi bl.a. undersøkte de ansattes holdninger og forståelse av endringsprosessen som var satt i gang i begynnelsen av 2011. Vi spurte også om deres syn på kompetanseheving og de arbeidsoppgaver de hadde. Den andre intervjurunden gjennomførte vi i mai 2012, hvor mange av de samme spørsmålene ble stilt på nytt. Spørsmålsstillingene er sortert under tre hovedemner, strategi, omfang av endringer og effekten av endringer. I tillegg spurte vi de ansatte om deres syn på omstillingsprosessen som har foregått det siste året. Vi har så langt det lar seg gjøre presentert funnene i den språkform informanten brukte. Intervjurunden i 2011 gjennomførte vi for å få innsikt i hvordan de ansatte opplevde endringsprosessen i bedriften, også i forhold til tidligere endringer. Vi var redd dette var informasjon som ville gå tapt raskt. Informantene hadde på dette tidspunktet vanskelig for å svare på spørsmål om tema organisasjonsendring, fordi de oppfattet arbeidsplassen som i en kontinuerlig endringsprosess. Under intervjurunden i 2012 var informantene bedre forberedt, de kjente igjen spørsmålene og flere hadde forberedt svarene til intervjuet på forhånd. I 2012 gav flere informanter inntrykk for at det nå var lettere for dem å svare på spørsmålene enn i 2011. Grunnen til dette kan være at forholdene hadde roet seg og den kaotiske tilstanden var kommet litt på avstand, men også at informantene under intervjuet i 2011 hadde fått spørsmål som hadde satt i gang en refleksjon rundt organisasjonsendringen de gjennomgikk.

5 Funn og analyse

Problemstillingene som drøftes i dette kapittelet er, hvilke måter kan endring foregå på og hva er effekten av endring? I kapittel 5.1 gir vi en presentasjon av hovedfunn fra undersøkelser i 2011 og 2012. I kapittel 5.2 skal vi se på hvilke måter endring kan foregå på. Dette gjennom mål for endring, motivasjon for endring, hvilke planer som ble lagt for endring og hvordan endringsarbeidet ble ledet. I kapittel 5.3 skal vi se på effektene av endring. Strukturelle endringer som effektivisering, kompetansebygging, organisasjonsstruktur, kontinuitet og belønningssystemer. Kulturelle endringer i form av samarbeid og holdninger.

5.1 Presentasjon av hovedfunn

Vi skal i dette kapitelet presentere våre hovedfunn innen valg av strategi for endring, omfang av endringer og effekten av endringer.

Når informantene beskriver endringene, så legger de først og fremst vekt på at de var nødvendige for ikke å gå konkurs, men også at organisasjon fikk ledelse, kontroll på styringssystemer og økte effektiviteten. Våre funn viser at endringene går raskt, relativt uproblematisk og uten stor motstand. En relativt uproblematisk endring tyder på at implementeringen av styringssystemer er en rasjonell installering, som ikke er for kompleks og som innføres på riktig måte.

Det er en felles forståelse i styret, ledelsen og blant informantene at bedriften er i krise. Det samme gjelder for målet med endringen som har vært å skape en trygg arbeidsplass gjennom lønnsom produksjon. På spørsmål om endringene som ble påbegynt i 2011, var nødvendig, var svaret ja fra samtlige informanter. Begrunnelsen var at bedriften ville gå konkurs om en fortsette å produsere med tap.

Ledelse fremheves fra respondentene som en grunnleggende suksessfaktor som ikke var tatt ordentlig i bruk tidligere. Respondentene mener at de mange lederskiftene frem til og med 2010 førte til manglende ledelse og en fremvoksende uformell ledelse. Den formelle og uformelle ledelsen, ga diffuse og kryssende styringssignaler som splittet arbeidsmiljøet og skapte avstand. De fleste informanter beskriver situasjonen i 2011 som kaotisk. Informantene peker blant annet på styret som ansvarlig i og med at de har planlagt og iverksatt produksjonen, men ikke ser eller forstår den kompleksitet og de utfordringene produksjonen står ovenfor. I 2012 svarer informantene at *”ledelse er viktig, viktig med riktig sjef”* og at følelsen av kaos er erstattet med en ledelse som får organisasjon til å fungere etter formålet. Informantene beskriver ”riktig” sjef som en tydelig leder som planlegger, beslutter og

gjennomfører. Informantene gir uttrykk både i 2011 og 2012 at de ønsker seg klar og tydelig ledelse.

Det synes som at ledelsen i fra 2011 har vært dialogbasert. Dette gjennom møter, rapportering, evaluering, oppfølging og sosiale sammenkomster. Styringen er sentralisert gjennom leder og beslutninger blir tatt i formelle fora. Beslutningene kommuniseres gjennom arbeidslederne og møtereferat som er tilgjengelig. Informantene er positiv til styringssystemet som ble etablert 2011.

Våre funn viser at det har vært flere oversettere involvert i endringsprosessen: Den nye lederen, en ekstern konsulent med lang bransjeerfaring, en intern konsulent som er fabrikk sjefen fra en søsterbedrift, i tillegg til arbeidslederne. Lederen har fungert som oversetter i forhold til å velge hvilke tiltak som skal iverksettes for å få i gang endringsprosessen i bedriften. Konsulentene, både eksterne og interne, har medvirket med ulike praksiser og ideer basert på erfaringer fra egne organisasjoner. Noen av arbeidslederne og utvalgte ansatte har deltatt på bedriftsbesøk med det formål å ta med ervervet kunnskap tilbake til egen bedrift. Slik sett har de i tillegg til å være oversettere også fungert som uthentere.

I første intervjurunde peker informantene på at det manglet formelle strukturer deriblant en møtearena for samhandling og kunnskapsdeling. Det vises til at beslutningsformene er tilfeldige, gjerne basert på antakelser fremfor faktakunnskap. Styringssystemer finnes men tas sjelden i bruk. Det er lite fokus på orden, kvalitetssikring, helse, miljø og sikkerhet. I andre intervjurunde i 2012 sier informantene at det har skjedd store endringer siden en har tatt i bruk styringssystemer uten særlig motstand og fått kontroll på rutiner, produksjonsplanlegging, prosjektstyring og logistikk. Et generelt inntrykk fra intervjuene er at små justeringer har ført til relativt store endringer.

Arbeidsledermøte fungerer som kollektiv sorterings- og konfigurasjonskompetanse. De ideer og grep som besluttes tatt inn i organisasjon blir gjennom arbeidsledermøte oversatt og i noen tilfeller justert slik at den tilpasses det som finnes i virksomheten fra før.

I 2011 mener informantene at de har tilstrekkelig kompetanse. Samtidig beskriver informantene for lite samarbeid og kunnskapsdeling siden det prøves og feiles uten at det leder til læring. I 2012 sier informantene at det har skjedd endring gjennom at de nå har økt kompetanse, det er rom for kunnskapsdeling og samarbeid. Informantene mener at nye tenkemåter og beslutningsprosesser lettere aksepteres, siden de nå opplever besluttosomhet og at beslutningen står seg over tid. I 2011 ble det gjennomført et systematisk opplæringsprogram. Fokus på kompetanse, kunnskapsdeling og samarbeid har gitt en større

bevissthet om egen og andres kompetanse og gjennom dette antakelig avdekket nye behov. Informantene etterlyser mer opplæring i 2012. Informantene gir uttrykk for at de først og fremst ønsker å anvende interne kompetanse ved opplæring. Hvis intern kompetanse ikke finnes så åpnes det for bruk av eksterne konsulenter. De mener videre at det kan være fornuftig med ekstern kompetanse som ser på bedriften med nye øyne.

Et mønster som kommer frem i intervjuene som årsak til liten motstand ved endring, er at informantene er vant til endring. Endring synes å være en normalsituasjon siden det har vært mange ledere inne som har preget bedriften.

I forhold til arbeidsmiljø og motivasjon mente alle informantene i 2012 at arbeidsmiljøet var blitt bedre i løpet av det siste året. Tidligere var problemet at mange viste lav arbeidsmoral, og dårlige holdninger var fremtredende. Disse opplysningene kom sterkere frem under intervjuene som ble foretatt i 2012 enn i 2011. I 2011 var informantene mer tilbakeholdne med opplysninger om arbeidsmiljøet. I 2012 var flere av informantene tydelig på at nedbemanningen hadde vært positiv for bedriften fordi det nå var ”*rett mann på rett plass*” både i administrasjon og produksjon. De mener også at færre ansatte har gjort organisasjonen mer oversiktlig, det er lettere å se hvor ansvaret ligger, og lettere å holde orden i produksjonslokalene. De gir også uttrykk for at et bedre arbeidsmiljø har sammenheng med dette.

5.2 Hvilke måter endring kan foregå på?

I dette kapittelet skal vi se på måter endring kan foregå på. Deriblant hvilke mål organisasjon har for endring, motivasjon, hvordan endring er planlagt og ledet. Mål og strategier er avhengig av om endringene er knyttet til de formelle eller uformelle elementer i bedriften. Vi skal drøfte funnene opp mot endringsstrategi E og O.

5.2.1 Mål for endring

Målet for organisasjonsendringen var å komme seg gjennom den økonomiske krisen, og skape en levedyktig bedrift.

Strategien som ble besluttet av styret senhøstes 2010 inneholdt formuleringer som å få en ”*handlekraftig leder på plass til å håndtere utfordrende lederoppgaver*”ⁱⁱⁱ, ”*skape en god produktiv arbeidsplass, med sin egen kultur, et industrifyrtårn i Troms og en pengemaskin*”^{iv}. Styret valgte å holde månedlige styremøter, som indikere at de ønsket en stram oppfølging av virksomheten. Styrets strategi er at endringsarbeidet skal skje med styring og kontroll fra toppledelsen og nedover i organisasjon. Det er viktig å skape stabilitet og økonomisk

bærekraft gjennom en rask endringsprosess. I moderne samfunn og organisasjoner er makten ofte spredt på flere ulike arenaer. Endring er derfor ofte gjenstand for forhandling på flere plan, mellom ledelse og ansatte, ledelse og styret. Slik er det også i vår case.

Ved rask endring er det først og fremst de formelle elementene ledelsen kan kontrollere. I vår case kan vi si at endringen i sin første fase skjedde som en ”revolusjon”, fordi det var en rask respons på en krise. De tiltak som ble satt i gang var; mål og strategier formuleres, strukturer endres, beslutningsmyndighet sentraliseres og delegeres, konsulenter hentes inn for å lære opp, kontroll og evaluering gjennomføres. Informantene sier at endringene er mange og har bestått av at de daglige rutiner har blitt bedre, bedre fabrikkforståelse, bedre kommunikasjon, mer fokus på effektivitet og bedre kontroll. De formelle elementene som iverksettes er sammenfallende med teorien (Jacobsen 2009: 190). Endringsprosessen startet ved å bygge opp en formell struktur, som står kontrast til vanlige endringsprosesser, der en starter med å bryte ned eksisterende strukturer og så innføre nye. Etter den første fasen var det en glidende overgang mot en evolusjonær fase, siden endringene nå foregår som en naturlig utvikling over tid. Hvorvidt organisasjonsendringen i dette tilfellet var reaktiv eller proaktiv, må vurderes ut fra situasjonen bedriften var i da endringen startet. Vi ser at endringens første fase er reaktiv fordi organisasjonen reagerer på noe som allerede har skjedd. Endringens andre fase er proaktiv fordi organisasjonen ønsker å være i forkant og endre seg før omgivelsene tvinger frem endring.

Når vi spør informantene om målet med organisasjonsendringen gir de klart uttrykk for at målet er å få en mer lønnsom bedrift *”Vi er jo inne i en veldig kritisk fase, det er et være eller ikke være.”* Videre sier informantene at vi må *”få til å snu og drive lønnsomt med produksjon ellers så slukkes lysene her”*. De ansatte er klare over at egne arbeidsplasser står i fare og at de må skape lønnsomhet. Eierne og de ansatte har den samme forståelsen. Dette gir en mulighet for en raskere endring siden motstanden antakelig er mindre. Informantene peker imidlertid på at det er mangler ved strategien for å nå målet. I 2011 uttrykker en informant det slik: *”Lagfølelsen er ikke like inne i ryggmargen hos alle sammen. Vi har hatt sporadiske ledelsesmøter, både for å holde hverandre informert, men også skape ”vi følelsen”*. De etterlyser samhandling og lagfølelse. I strategi O settes menneskets evne samt gruppens evne til å kommunisere og lære i sammen i fokus. Det kan tyde på at informantene i 2011 etterlyser mer av strategi O i tiltak og målformuleringene.

Målet var å skape en ”vi-kultur”. Dårlige holdninger skulle motarbeides og gode holdninger som stå-på vilje og arbeidsinnsats skulle belønnes med ros og oppmuntring. De ansatte som viser god arbeidsmoral belønnes med anerkjennelse og bæres frem som forbilde

for de andre. Læring på arbeidsplassen har vært en strategi. Det er viktig å dele på kompetansen, først da kan bedriften skape merverdi.

Vi ser at det har vært bruk av strategi E i en tidlig fase gjennom konsentrert makt og støtte fra interne og eksterne aktører. Problemet ble løst ved å endre formelle elementer og det var aksept for toppstyrte prosesser i organisasjon. Vi ser også at det etter hvert i endringsprosessen har vært bruk av strategi O. Det ble en god samarbeidsånd, det var liten motstand mot endring og et ønske om deltakende prosesser. Vi ser at for å få til endring i organisasjon gjennom et felles mål, oppstår det ikke en idealsituasjon der en kan velge strategi E eller O. Som oftest benyttes elementer fra begge strategier.

5.2.2 Motivasjonen, ønske om å endre

Motivasjon kan være en måte å endre organisasjonen på. Enten gjennom finansielle incentiver som ytre belønning i form av lønn og frynsegoder, eller indre motivasjon som handler om å endre seg gjennom positive følelser knyttet til innsats og oppnådd resultat.

En klar problemstilling i omstillingen var at det for tiden ikke var tilgjengelig virkemidler som motiverer den enkelte ut fra finansielle incentiver. En motivasjonsfaktor og endringsdriver er at bedriften tjener penger. Informantene har i likhet med eierne et ønske om gode resultater som sikrer arbeidsplasser og gir overskudd. Først da er organisasjon i stand til å gi finansiell belønning gjennom lønnsbetingelser og bonusordninger.

Det er flere motivasjonsfaktorer for endring. En viktig motivasjonsfaktor for endring er opplevelsen av krise. I vår case var situasjonen så alvorlig at det ikke var rom for å ”skåne” de ansatte for altomfattende endringer. Krisen tvang fram umiddelbare og omfattende endringer på relativt kort tid. Endringene involverte alle de ansatte i bedriften, og slike omfattende endringer fører ofte til sterk motstand. Utfordringen blir da å finne en strategi hvor endringen kan gjennomføres på tross av motstand. Informantene uttrykker ”*hadde ikke omstillingen kommet hadde jeg ikke jobbet her i dag*” en annen sier at ”*vi ville vært konkurs om ikke omstillingen hadde skjedd*”. En informant sier at motivasjonen er å ikke bli irettesatt, som en informant sier: ”*har ikke lyst til å få kjeft*”. Klassisk ved endringsteori er endringens motsats, motivasjon blir ønske om å oppnå stabilitet og forutsigbarhet. For noen informanter er motivasjonen tilhørighet, yrkesstolthet og ansvarsfølelse Informantene sier at det som motiverer dem mest er ”*klare mål, få være litt kreativ, at noen forslag jeg kommer med blir brukt*”. Informantene sier at de får motivasjon av å ”*nå målene*”. De som er lettest å motivere i endringsprosessen er ofte de som har et mål.

Bedriften i vår case gikk gjennom alle fire faser av motstand og føyer seg i så måte etter teorien som sier at det som oftest er to forhold ved endring; de som ønsker endring, og de som motsetter seg endring og søker stabilitet. Gjennom å anerkjenne og bearbeide usikkerhet og misnøy, kan motstanden mot endringene reduseres. Misnøye er en naturlig motstand mot endring. Misnøye kan snus til det positive hvis de ansatte får beskrive sin virkelighet og muligheten til å debattere hva som oppfattes som gode og dårlige løsninger for bedriften. Ved riktig styring kan dialogen og samspillet med de ansatte, være tillitskapende, engasjerende og motiverende.

I hovedsak er endringens motivasjon basert på indre motivasjon og ønske om å endre seg som i strategi O. De ansatte styres ikke av finansielle incentiver, men heller ønske om at bedriften skal lykkes slik at de beholder arbeidsplassen sin. Strategi O gir ingen konkrete virkemidler for å nå målet som er å skape en indre motivasjon.

5.2.3 Planlegging av endring

Planlegging av organisasjonsendring kan være sekvensiell og analytisk, eller inkrementell og eksperimenterende. Hvordan man går frem avhenger av hvilken strategi man ønsker å følge. Organisasjonsendringen var planlagt ut fra at det høsten 2010 ble tre uavhengige tilstandsrapporter utarbeidet. To av disse kom fra konsulenter, den siste fra en arbeidsleder i bedriften. Mulighetsområder ble identifisert, for så å velge de beste løsningene og implementere disse. Ved valg av strategi E er det svært viktig med en grundig strategisk analyse som av organisasjon, dens omgivelser og interne forhold som gir overblikk over den totale situasjon (Jacobsen 2009:194). Det ble besluttet å fokusere på produksjon og prosjektoppfølgning for å få ned produksjon til et mestringsnivå. En starter med å løse de mest kritiske endringsoppgavene gjennom en rasjonell og sekvensiell prosess. Den planlegging som var gjort og de føringer som ble gitt for gjennomføring er basert på et vanlig tankegods innenfor produksjon, som preges av endringsstrategi E. I planleggingen av tiltak var det også viktig å ta høyde for at bedriftens produksjon gikk for fullt. De akutte behov som førte til problemer og driftsstans måtte løses fortløpende før nye tiltak kunne iverksettes.

Et viktig grep for å få til endring var å befeste organisasjonsstrukturen og lederskapet hvor ”*Structure is shorthand for a set of interlocking relationships that people believe they have with one another. That is, it is socially constructed*” (Hirschhorn, 2000: 163). Det ble etablert en fast struktur for informasjonsdeling, kunnskapsdeling, planlegging og beslutning. Først gjennom et daglig møte. Møte fungerte i en tidlig fase som en opplæringsarena og et besluttsende organ. Videre var målet å få til en god forankring for å sikre gjennomføringsevne

i endringsprosessene som fortløpende ble iverksatt. I en produksjonsbedrift med høy kompleksitet, er det ønskelig med stadig læring gjennom å stille spørsmål og reflektere over egen praksis. Underveis i prosessen ble det derfor etablert egne strukturer og møtesekvenser for logistikk, produksjonsplanlegging, prosjektplanlegging, administrasjon og salg. Informantene peker i 2012 på at det har vært en bevist planlegging og gjennomføring som ivaretar verdikjeden til organisasjon ”*mer fokus på oppfølging av prosjekter, bedre logistikk, få inn penger, mer fokus på kunden*”.

Planleggingen fikk et inkrementelt preg gjennom at møtevirksomhet blir en dialogbasert prosess der beslutninger tas et skritt av gangen. Beslutningene evalueres før en går videre med ny beslutning. Bruk av en slik metode gjør at en bedre kan håndtere komplekse og sammensatte problemstillinger. Beslutninger er basert på en til en hver tid optimalisert innsamling av informasjon. De blir det lettere å justere, og kvaliteten på planene blir bedre og mer forutsigbar. En annen fordel, er at en inkrementell plan kun inneholder oversikt over hva som er de nærmeste aktivitetene og konsekvensene. Det gjør situasjonen håndterbar og motstand mot endring blir mindre.

Sentralt i planlagt endring er å være bevist drivkreftene, og om det er samsvar mellom drivkreftene og de behov for endring som iverksettes. En kan ikke planlegge tiltak for alt som kan skje i en organisasjon, både drivkraftens - og motstandens styrke, har derfor betydning for om en kan følge planlagt endring. I følge informantene gir endringen et planlagt resultat, derimot gjennomføres ikke endringen alltid som planlagt når en anvender en inkrementell metode.

De aller fleste planlagte organisasjonsendringer bruker en eller annen form for konsulent, ekstern eller intern. Et kjennetegn ved bruk av konsulenter ”*er den tette koblingen mellom formelle ledelsen og konsulentene*” (Jacobsen, 2009:197). I 2011 var det ønskelig å anvende eksterne konsulenter til å hente ut oppskrifter fra eierbedriftene, konkurrenter og bransjen for øvrig. Forskjellen fra tidligere var at disse eksterne konsulentene hadde en flerkontekstuell kompetanse. I 2012 sier informantene følgende om konsulentene: ”*Bra samarbeid, i begynnelsen så var det jo litt nytt for dem, når de kom inn i det så har de mye å tilføre oss, de har gjort mye bra i fabrikken*”. Vi ser at for å lykkes er det viktig at konsulenten har en flerkontekstuell kompetanse. Organisasjonen står ikke lenger ovenfor oppskrifter som bare må forstås og følges, men har selv bestemt hvilke oppskrifter som skal brukes, justert oppskriftene og implementert disse. Videre viser det seg at informantene er blitt opptatt av å lære av hverandre: ”*har lært masse av mine medarbeidere, mer det siste*”.

året, vi har fått tettere samarbeid på tvers, teamwork for hele fabrikk – for alt henger i hop”.

Det kan tyde på at endringen er planlagt med utgangspunkt i strategi E, der en planlegger og iverksetter ut fra et sekvensiell og analytisk mønster. Deretter justeres retningen ved bruk av en inkrementell metode. En tar et skritt av gangen, evaluerer, justerer og legger nye planer. Den inkrementelle metode sammenfaller med strategi O. Endring følger sentrale spor i endringsteorier som anbefaler at en ved rask endring bør starte med strategi, struktur og system som følges opp når disse er befestet med endring av individ, grupper og kultur.

5.2.4 Ledelse av endring

Hvilke strategi man velger for ledelse kommer an på ledelsens rolle og betydning, og om det er brukt ”hard” eller ”myk” endringsledelse. Hard endringsledelse omtales som instruerende og kommanderende og myk endringsledelse omtales som ledende og støttende. Når en organisasjon er i endring er det viktig med en stabil ledelse som ivaretar muligheter og avverger trusler mot endring.

Informantene sier at leder og ledelse har betydning for bedriften. Det er *”viktig med riktig sjef”*. Lederen skal sørge for og ivaretar samarbeidet på en strukturert måte. Maktforholdet er definert gjennom en *”leder som bestemmer hvordan bedriften skal fungere, de tar avgjørelser om stort og smått”*. Informantene trekker frem at ansettelsesprosesser hvor en sørger for at kompetente folk ansattes er en viktig lederjobb. Informantene uttrykker videre behovet for en leder som definerer arbeidsoppdragene, hvem som har ansvaret og som gir tydelige beskjeder gjennom at: *”Hvis ingen får arbeidsoppgaven eller ansvaret tildelt så ramler det mellom to stoler”*. De mener også at det er viktig at bedriften har riktig leder med kompetanse innenfor de ”riktige” fagfelt. Man må ha en *”ordentlig daglig leder – det er ikke noe plugg in and play bedrift og bare å hoppe inn i lederstolen”*. Informantene etterlyste en leder som kan skaffet seg en oversikt over hva som fungerte bra og mindre bra. De etterlyser en leder som legger vekt på formelle styringssystemer, som vil gjøre driften enklere, mer effektiv og forhåpentligvis mer lønnsom. Svarene fra informantene viser at det er en sammenheng mellom hvordan teorien omtaler betydning av ledelse og forventningene informantene har til ledelse.

Frem til 2011 var hyppige lederskifter en utfordring. Informantene mener at dette i seg selv skapte uklare myndighets- og ansvarsområder som førte til uformell ledelse. Dette underbygges av en informant som sier at *”det var mye kjefting og roping og mange ledere”*. Informantene gir uttrykk for at lederskiftene har ført til *”lite kontakt med ledelsen”*, en sa at

han ”hadde kun en kort prat med forrige sjef”. Det vises også til mangel på kommunikasjon hvor en informant uttrykker ”jeg har ikke hørt hva han [sjefen] tenker om fabrikken”.

Informantene opplevde kommunikasjon som dårlig og ledelsen som distansert. De hyppige lederskiftene har den bivirkning at styret aktiveres i den daglige driften. Styrets representanter som også er eierne, er inne sporadisk og ”styrer” bedriften innen ”sine” kompetanseområder. Informantene uttaler at manglende stedlig ledelse fører til ”for mange ansatte, mye utskiftning, rotete organisert, lite kontroll både ute og inn, ingen ledelseskultur før 2011, det er egentlig bare å si kaos”. Kaos kan være et uttrykk for skiftende og motstridende verdier i organisasjon (Jacobsen 2009:122).

En av organisasjons utfordringer var mangel på felles verdigrunnlag. Det er en opplevelse hos informantene om at organisasjon ikke fungerer så godt. Organisasjon må gjøres om til noe annet en et instrument gjennom at ledelsen først og fremst skaper et felles verdigrunnlag. Selznick (1957) påpeker at å fremme et felles verdigrunnlag var ledelsens viktigste oppgave. Uten dette vil organisasjon være lite motstandsdyktig og svært følsom for indre og ytre drivkrefter (Jacobsen, 2009:232). De ansatte uttrykte i mars 2011 at de manglet en del utstyr og verktøy. Mye av utstyret ble ødelagt på grunn av feilbruk, mens verktøy forsvant. Det var nødvendig å forbedre de ansattes adferd danne et felles verdigrunnlag. Dette kan gjøres ved å benytte strategi O sine uformelle elementer som kultur, sosiale relasjoner, motivere til eierskap og ansvarsfølelse. Tiltak som serviceavtaler og kursing av ansatte ble satt i gang for å forbedre vedlikeholdet på utstyr og verktøy. Utvalgte ansatte fikk ansvar for å følge opp vedlikeholdsavtaler samt registrere, låne ut og låse inn verktøyet, for å unngå svinn. Organisasjonen må endre seg, samtidig som det er et behov for stabilitet gjennom felles normer og verdier. Endringens innhold bør derfor omfatte både kultur og struktur, ved å kombinere strategi O og E.

En utfordring for leder er antakelig å utnytte de ansattes kompetanse gjennom å utvikle, tilrettelegge og motivere medarbeidere til å gjøre en god jobb. Lederen valgte å bli kjent med de ansatte og deres kompetanse gjennom uforpliktende samtaler. På den måten kunne en skaffe seg oversikt, endre og utnytte bedriftens kompetanse.

Endringen starter med hovedvekt på en ovenfra og ned styrt prosess som i teorien omtales som strategi E, der organisasjon etter hvert tar i bruk nedenfra og oppstyrte prosesser som i strategi O. Organisasjonsendringen første fase skjer gjennom en ”sterk” styrende og ”svak” støttende lederstil med en overvekt av strategi E og undervekt av strategi O. Informantene er positive til endringen som viser en myk endringsledelse. Den ”myke” endringsledelsen har blitt tilgodesett underveis i endringsprosessen gjennom delegasjon og

deltakelse. Innflytelse er knyttet mot inspirasjon og konstruktive tilbakemeldinger gjennom å involvere de ansatte og der lederens maktbase knyttes mer mot sosial identitet og felles verdigrunnlag.

5.3 Effekter av endring

For å undersøke effekten av endring deles de inn i strukturelle og kulturelle endringer. De strukturelle endringene er: effektivisering, kompetansebygging, bedre struktur, mer kontinuitet og belønningssystem. Endringer i samarbeid og holdninger omtales som kulturelle endringer. Struktur og kultur er sammenvevd, og det kan derfor være vanskelig å skille mellom dem. Strukturelle endringer kan gi kulturelle endringer og visa versa. Det er en utfordring at det ikke alltid er et klart årsak – virkningsforhold. Studien belyser bare et utvalg av effekter av endringen, på bakgrunn av de funn vi har gjort. Et tegn på at endringer har skjedd, og har hatt effekt i organisasjon, ligger i endret adferd mellom to observasjonstidspunkt. Ifølge våre funn kan det tyde på at det er beskrivende for det som har skjedd i denne bedriften.

5.3.1 Effektivisering

Et viktig mål for bedriften var at den skulle bli økonomisk selvberende. For å oppnå dette var det nødvendig å effektivisere produksjonen og redusere kostnadene. Den største kostnadsdriveren var hyppige driftstans. For å unngå dette måtte de ansattes adferd i forhold til utstyr og maskineri endres. For å endre adferden valgte ledelsen å stille krav, innføre systemer og øke kunnskapsnivået. Samlet sett håpet ledelsen på at dette ville føre til en økt bevisstgjøring og kompetanse slik at man unngikk unødvendige driftstans.

Intervjurunden i 2012 viser at tiltakene har fungert og at situasjonen har endret seg. Alle de som blir intervjuet sier at de nå har det verktøy de behøver for å utføre arbeidsoppgavene og at det er kommet nye instruksjoner i løpet av det siste året. En av de ansatte sier at det er motiverende ”*at ting fungerer. At utstyret som jeg har ansvar for fungerer, jeg tar det personlig at det skal fungere og jeg føler ansvar for det*”. Alle informantene mener at adferd i forhold til orden på utstyr og verktøy er bedre. Dette dokumenteres også gjennom langt færre driftstans på grunn av feil bruk av utstyr, enn tidligere. Produksjonen er mer effektiv og kostnader til reparasjoner er redusert. De ansatte har fulgt opp på de krav som er stilt og de er selv oppmerksom på den positive effekten av å ha det ryddigere rundt seg. Denne utviklingen understøttes også av økonomirapporter fra september 2012 som viser at

kostnadene på vedlikehold, reparasjoner, verktøy og arbeidsklær er redusert med opp til 75% siden 2010^v. Dette er betydelige besparelser for bedriften.

Det er flere grunner til den positive utviklingen. En kan være de ulike kursene som har blitt avholdt, hvor de ansatte har lært hvordan utstyret skal behandles og vedlikeholdes. En annen grunn er at eksterne konsulenter har lært opp de ansatte til å holde orden i produksjonslokaler og viktigheten av ryddige lokaler, både i forhold til helse, miljø og sikkerhet - og til effektivitet. En tredje grunn er nedbemanningen som har ført til færre mennesker i produksjonslokalet. I dag er produksjonslokalene mer oversiktelige og det er lettere å holde orden. En siste årsak til en forholdsvis uproblematisk innføring av nye rutiner er at årsak – virkningsforholdet mellom færre driftsstans og mer effektiv produksjon er åpenbar og enkel å forstå for de ansatte. Da er det også lettere å omstille seg til nye rutiner.

De nye arbeidsrutinene har skjedd i samarbeid mellom eksterne konsulenter, lederen og arbeidslederne. Funnene viser at det har skjedd både fratrekking og kopiering av de praksiser som er blitt innpasset i bedriften. I oversettelsesprosessen har de ansatte anvendt sin sorteringskompetanse for å bestemme hvilke deler av praksisen som var fornuftig å innpasse og hvilke som ikke var det. Neste utfordring var å konfigurere det nye med de rutiner som allerede fantes fra før. Det eksisterte rutiner og en struktur i produksjonen, men de var ikke tydelig for alle og det var ingen som hadde overordnet ansvar for å følge opp - hvis rutinene sviktet. Å sørge for at alle ansatte ble klar over de nye rutinene var derfor essensielt, men også sørge for at noen hadde ansvar for å følge opp. Etter hvert i endringsprosessen var målet at arbeidslederne skulle følge opp de ansatte i produksjonen, slik at ledelsesstrukturen ble tydeligere og jobben mindre altomfattende for øverste leder.

Økt fokus på kunden har også bidratt til en mer effektiv produksjon. De ansatte har i løpet av det siste året blitt gjort mer oppmerksom på at det er sluttbrukeren av produktene, kunden, skal avgjøre om produktet holder den kvaliteten som forventet. Kunden forholder seg til bedriften som helhet og produktet er ikke bra nok før kunden er fornøyd. Med et slikt utgangspunkt får de ansatte et innblikk i hva som kreves for å overleve i markedet, og at de har en sentral rolle for at bedriften skal lykkes. Produksjonen må være effektiv for å holde kostnadene nede, og produktene må være gode. En effektiv produksjon er avhengig av flere ting. Riktig kompetanse, gode rutiner og en fungerende ledelse. Alle disse elementene har kommet på plass i bedriften slik den fremstår i dag.

5.3.2 Kompetansebygging

Opplæring og kompetansebygging har ikke vært prioriterte områder for bedriften før lederskifte i 2011. Våre funn viser at det har vært lite opplæring av ansatte, noe som har ført til manglende kompetanse og lite effektiv produksjon. Bedriften har i perioder med stort arbeidspress benyttet seg mye av innleid utenlandsk arbeidskraft. Dette har ført til gjennomtrekk av ansatte med kompetansen, og kompetansen har dermed ikke befester seg i organisasjon. Internt i bedriften var det enkelte ansatte som hadde ansvar for noe av opplæring. I 2011 opplyser en informant: *”De som trenger opplæring har ikke lyst. Jeg har gitt tre fire tilbud der vi setter oss ned på lørdager for å snakke om tegning og forskaling, samt finne løsninger (...). Som oftest er det ingen interesse”*. Lav motivasjon, men også lite tid har ført til liten formidling av kompetanse. Dette underbygges av en informant som uttrykker at opplæringen de har fått ikke er tilfredsstillende: *”Vi var en nystartet bedrift, så vi har funnet ut etter hvert, så sånn ordentlig opplæring det har vi nesten ikke hatt”*. I 2011 ble det satt i gang tiltak for å øke kompetansen. Den enkeltes kompetanse ble bedre kartlagt, og et fokusområde for ledelsen har vært intern og ekstern opplæring.

I 2012 er informantene unisont enige i at læring på arbeidsplassen er svært viktig. *”kompetanse er verdifullt”* slik en uttrykker det. Alle informantene sier at de har vært på kurs eller er gitt opplæring som er relevant. De uttrykker ønske om flere kurs, bedriftsbesøk og hospitering, siden en aldri blir fullt utlært. De mener også at læring, å dele kompetansen og tettere samarbeid på tvers har vært i fokus det siste året. Våre funn viser at informanter mener at de nå lærer mer fra seg, og at det i løpet av det siste året har blitt en bedre struktur internt som tilrettelegger for læring.

Våre funn viser at det har skjedd en kunnskapsoverføring i løpet av det siste året. Mye av kunnskapsoverføringen kan sees på som kopiering, fordi det er velkjente oppskrifter fra bransjen som er tatt i bruk. Opplæringen har båret preg av innføring av rutiner, systemer og kunnskap om hvordan arbeidsoppgaver skal utføres og hvordan resultatet, altså det ferdige produktet, skal framstå. Det er nå en mer felles forståelse av hvordan produktet skal se ut og hvordan prosessen skal være for å oppnå et slikt resultat. Det er altså ikke opp til den enkelte ansatt og ”oversette” praksisen og vurdere hvordan arbeidsoppgavene skal løses. Det gjør at produksjonen fungerer bedre i dag enn for ett år siden. Bedriften opplever nå færre feil på produkter, mindre driftsstans og mer fleksible ansatte. Økt kompetanse er også en motivasjonsfaktor fordi sjansen for at det gjøres feil i produksjonen minsker i takt med økt

kompetanse. Bedriften har i dag fått rutineene såpass på plass i produksjonen at det er mulig å fokusere på å øke kompetansen på andre fagfelt.

Fokuset på kompetanseheving har vært sentral i endringsprosessen. Informantene mente både i 2011 og i 2012 at de hadde den nødvendige kompetanse til å utføre arbeidsoppgavene sine. Forskjellen er at i 2012 etterlyser flere av arbeidslederne kompetanse på ledelse. Grunnen til dette kan være at kravet til arbeidslederne og hva som forventes av dem har blitt tydeligere i løpet av det siste året. De nye kravene får følger for deres arbeidssituasjon, fordi de må håndtere nye utfordringer når de skal lede sine medarbeidere. De erkjenner at de mangler kunnskap om ledelse, men de viser interesse for å utvikle og forbedre lederstrukturen internt. Denne erkjennelsen fra arbeidslederne kan være et uttrykk for at man har lyktes med å fokusere på kompetanseutvikling. Neste steg er å veilede arbeidslederne til å bli bedre ledere, en kompetanse som kan tilegnes over tid. Ledertrening for arbeidsledere kan derfor være et satsningsområde for bedriften videre. Et sterkere fokus på lederegenskaper på arbeidsledernivå vil få innvirkning på hvilken kompetanse som etterspørres ved nyansettelser av arbeidsledere. Noe som kan være med på å forme og utvikle bedriften i tiden fremover.

5.3.3 Struktur

Bedriften har i løpet av det siste året brukt mye ressurser på å forbedre strukturelle forhold. Våre funn viser i 2011 at det er mangel på prosedyrer og rutiner for møtevirksomhet, planarbeid og gjennomføring av arbeidsoppgaver. Det var blandede meninger blant informantene om de hadde tilstrekkelig med arbeidsverktøy, andre etterlyste klare rutiner og prosedyrer. I administrasjonen mente enkelte at lite tid var en utfordring. De ønsket også at bedriften selv skulle sitte på mer administrativ kompetanse som prosjektledelse og produksjonsplanlegging, fordi det ville gjøre driften mer effektiv.

Funn fra 2011 viser at informantene har et indre forsvar mot endring (Røvik, 2009:346): *”hvis jeg er helt uenig fordi jeg oppfatter at det blir feil, så ville jeg ikke endret det uten å ha diskutert det”*. Praksistesten og verditesten medfører godkjenning av de ansatte før praktisering. Informanten varsler i realiteten at det kan skje en ”frastøting”. Grunnen kan være at den nye ideen ikke passer med de eksisterende rutiner og arbeidsmåter, eller normer og verdier i virksomheten. Informantene viser i 2011 til at det har vært ideer som ble tatt inn i virksomheten, men som viste seg ikke å være levedyktig. Ut i fra informantene sine beskrivelser kan en grunn til at de nye ideene ikke tas i bruk skyldes lav gjennomføringsevne og hyppig skiftende ledelse. En informant sier: *”vi har pratet om det, men har ikke klart å*

sette det ut i livet". Det tyder på at organisasjon antakelig ikke fikk tatt stilling til eller prøvd ut praksistesten eller verditesten, som avgjør om ideen var brukbar eller ikke.

Ved intervjurunden i 2012 sier informantene at mye har endret seg. Omstillingen har bestått av nedbemanning, opprydning i administrative systemer og i produksjon. Stikkord som nevnes for omstillingen er en ryddig fabrikkhall, effektiviteten har økt, kommunikasjon er blitt bedre, ved hjelp av nye rutiner og prosedyrer er intern kontrollen er intensivert. En informant mener endringene ført til at: *" hvordan vi tenker om fabrikken er endret. Nå er det mer bestemt hvordan vi gjør. Før var det ikke avklart, nå er daglige rutiner og kommunikasjonen bedre "*. Våre funn viser at de ansatte stort sett følger de råd, instruksjoner og rutiner som er innført, fordi praksisene er godt dokumentert og lett overførbar. De fleste ideene representerer ikke noe nytt for bransjen, men er godt definerte bransjestandarder og etablerte arbeidsmetoder. Oversetterne som har vært en viktig del av oversettelses og implementeringsprosessen har en god flerkontekstuell kompetanse i form av bransjekunnskap og lang erfaring fra praksisplanet. Da er også sjansen for å lykkes større. Våre data viser også at de fleste ansatte har valgt å bli i bedriften på tross av den krevende situasjonen med mange utfordringer og endringer på relativt kort tid. Slik sett har de ansatte har vært tålmodige og vist mot i endringsprosessen. Lederen har vist kunnskap og styrke for å få på plass de riktige tiltakene og legge en strategi som har blitt fulgt opp underveis. På den måten er alle dydene representert gjennom de mange oversetterne, noe som er viktig for å lykkes i en oversettelsesprosess.

Til forskjell fra tidligere endringer har den nye strukturen blitt implementert i samarbeid med arbeidslederne. De er ansvarlige for å videreformidle praksisen man har blitt enig om videre til de ulike avdelingene i produksjonen. Deler av praksisen de eksterne konsulentene presenterte er ikke innført, fordi man mente at det ikke passer inn i bedriftens produksjonslinje. En slik tilpassning har vært viktig av to grunner; For det første har fratrekkingen ført til at man har fått til å kombinere de rutiner og systemer som allerede var på plass i bedriften med noe nytt. Utfordringen til lederen var dermed å få de ansatte til å anvende de systemer og rutiner som fantes og utvikle disse på best mulig måte, samtidig som det ble innført nye rutiner og instruksjoner. For det andre har de ansatte vært representert i denne prosessen og deres sorteringskompetanse er anvendt. De nye praksisene får dermed forankring på flere plan i bedriften. Dette står i kontrast til tidligere hvor praksiser ble innført på tvers av hva de ansatte mente var fornuftig.

Det kan tyde på at en av grunnene til at bedriften var kommet i en vanskelig situasjon er mangel på konfigureringskompetanse. Det var ingen som hadde det nødvendige overblikk

over bedriften og kunne se de ulike produksjonsprosessene i sammenheng. Utfordringen blir å forstå hvordan bedriften henger sammen, eller ikke henger sammen. En annen grunn er at arbeidsledermøte ikke eksisterte tidligere og dermed har det vært opp til den enkelte ansatt å bestemme hva som skal være med og hva som skal ”kastes ut”. Oversettelsesprosessen har tidligere vært lagt til den enkelte ansatte og resultatet har vært at alle gjør ting på sin måte uten en overordnet plan eller styring. Det er altså klare strukturelle endringer fra 2011 til 2012, og dette henger nok sammen med flere ting; en tydeligere ledelse, bedre informasjonsflyt og en tydeligere struktur i produksjonen og administrasjon. En informant vurderer dagens situasjon som: *”Det er på rett vei. Det er startet på rett vei, men det er langt i fra å være i mål. Tror vi kommer i mål – helt klart. Men ennå mye hardt arbeid igjen, selv om vi ikke helt vet hvordan. Vi vet hva vi ønsker oss. Rutiner og kulturer og måter å handle på. Det har vært kaos i to og ett halvt år, det har tatt energi og pågangsmot”*. Det kan dermed tyde på at noe struktur er innarbeidet, men alt er ikke på plass. Tanken var at de strukturelle endringene på sikt ville føre til kulturelle endringer. For å få til en mer markant endring i organisasjonskulturen, bør man fortsette å følge opp de ansatte tett slik at de kan få veiledning og støtte videre i endringsprosessen.

5.3.4 Kontinuitet

En av utfordringene til bedriften har vært mange lederskifter og liten kontinuitet. I 2011 gav informantene uttrykk for at stadige lederskifter ikke var bra fordi det skapte mindre kontinuitet og det ble mye ”rot”. En informant uttalte *”Jeg tror den [ledelsen] er helt avgjørende. En leder ser utfordringene og løsningen. Vi har folk til å utøve driften, men mangler den personen som er overordnet”*. En informant mente problemene bunnet ut i stadige lederskifter *”Det var fra starten av ikke innarbeidet noe ledersystem. Det gjenspeilte seg tvert ned på gulvet. Når ingen tar naturlig ansvar, så blir det kaotisk. Stadig lederskifte har slått særdeles dårlig ut for denne fabrikk”*. Det er tydelig at de ansatte ønsker seg en leder. En demokratisk leder som ikke skal *”tre beslutninger over hode”*, men som sørger for å ha de ansatte med som støttespillere.

I 2012 fremkommer det at samtlige informanter mener ledelsen har stor betydning for hvordan bedriften driftes: *”Veldig viktig med riktig sjef, det er bedre nå, vi må ha styring, systemer og rutiner”*. En informant uttrykte situasjonen tidligere som: *”kaos, det er egentlig bare å si kaos”*. Etter siste lederskifte endret situasjonen seg. Lederen har formet lederrollen slik han fant det hensiktsmessig i forhold til bedriftens utfordringer. Lederstilen er preget av en demokratisk, men tydelig lederstil. Dette er i overensstemmelse med hva de ansatte har

etterlyst. Det viser seg også at nedbemanningen var nødvendig og ifølge våre funn har det ført til mer oversiktlig produksjon og bedre arbeidsmiljø. Det har blitt mer fokus på logistikk, oppfølging av kontrakter og prosjekter internt og på byggeplass. Informantene sammenlikner Dagens situasjon har gitt informantene et sammenlikningsgrunnlag, som kan være grunnen til at de i 2012 er tydeligere på hva som ikke har fungert tidligere, enn de var i 2011.

Ledelsens kontinuitet har hatt stor betydning for bedriften. Flere av informantene uttrykte overraskelse over at lederen ble sittende så lenge, det var ikke vanlig i bedriften. Kontinuiteten det siste året har ført til at rutiner har blitt fulgt opp. Det samme gjelder møtestrukturen som tidligere ikke har blitt prioritert, og som fører til at forumet der samarbeid skapes og informasjon deles ikke er operativt. Kontinuitet er også viktig for læring, og for at kunnskap skal befestes i organisasjon. Stadige endringer og utskifting av leder og ansatte gir liten ro til å lære og øke kompetanse, fokuset blir heller å holde bedriften i gang. Da ofte uten at det settes konkrete mål, og en plan for hvordan disse skal nås. Kontinuitet kan føre til at organisasjonen ikke prøver og feiler på alle områder samtidig. Den beslutter å fortsette nåværende praksis når det avdekkes problemer, istedenfor brått å endre praksis der og da uten å planlegge først. Dette sikrer kontinuitet, samtidig som en høster erfaring og får frem ny kunnskap som kan brukes til å få frem en helt ny og bedre praksis. Sist med ikke minst har kontinuiteten lagt et grunnlag for samarbeid mellom leder og ansatte, og de ansatte seg imellom. Den har også gjort det mulig å opparbeide et tillitsforhold over tid, som kan virke positivt på organisasjonsstrukturen i den grad at de ansatte stoler på at lederen kun innfører praksiser som bedriften har nytte av, selv om det ikke først synes åpenbart.

5.3.5 Belønningssystemer

Bedriften har i løpet av det siste året innarbeidet et nytt belønningssystem. Våre funn viser at direkte tilbakemeldinger er viktig på flere områder: som anerkjennelse, som motivasjonsfaktor, som et element for å skape et bedre arbeidsmiljø og i opplæringen av hvordan arbeidsoppgaven skal løses. Informantene nevner ros, både fra kolleger og fra overordnet, som den belønningen de setter høyest. I 2012 svarer alle informantene at de synes de får anerkjennelse for jobben de gjør, enten av kolleger eller fra daglig leder. Informantene gir klart uttrykk for at det er viktig å få positive tilbakemeldinger fra lederen, samarbeidspartnere og kunder. En motivasjon for å nå målsetning og at bedriften skal overleve er at flere av de ansatte har vært med siden oppstart. En uttaler: *"jeg har vært her siden starten, har lyst å få det til å lykkes"*, dermed blir arbeidsplassen mer enn en jobb, det

blir også et prosjekt som man investert tid og krefter i og som man derfor ønsker skal overleve.

Det eksisterer avtaler om økonomiske bonusordninger ved bedriften, men dårlig økonomisk resultat siden oppstart har ikke løst ut bonuser for de ansatte. For at slike incentiver skal lykkes for å skape endring må det være en reell mulighet for at bonus eller belønningen kan oppnås. En informant omtalte bonusordningen nærmest som ”tabu” å snakke om, fordi det var uoppnåelig slik situasjonen var. Dermed ble belønningen lite attraktiv å strekke seg etter. Belønning kan foregå på ulikt vis, den kan være reell eller symbolsk. Ofte kan man tenke seg at det er den reelle belønningen som har størst effekt, men i mange tilfeller kan en symbolsk belønning i form av opprykk, ros eller annen form for anerkjennelse være like viktige for å oppnå ønsket atferd (Jacobsen og Thorsvik, 2010:230). Ros og konstruktiv tilbakemelding skaper kontakt og kommunikasjon mellom de ansatte, og mellom ansatte og leder. Det er også en mulighet å synliggjøre de ansatte som har den ønskede holdning og adferd, og løfte disse frem som gode eksempler for medarbeiderne. På den måten kan man få fram de verdier og normer for adferd som er ønskelige i bedriften, og skape en indre motivasjon. Symbolsk belønning kan være like effektiv for å oppnå ønsket atferd som finansielle bonussystemer, spesielt så lenge den økonomiske situasjonen ikke tilsier at disse systemene utløses. utfordringen er at det kan ta tid å skape et tillitsforhold mellom ansatte og ledelse. Ved å få på plass en mer stabil ledelse er det mulig å skape et godt tillitsforhold og kan gjøre det enklere å utvikle et belønningssystem basert på andre elementer enn finansielle incentiver. I dette tilfellet kan det tyde på at denne formen for belønning har fungert etter intensjonen. Der den største belønningen er at bedriften har overlevd og arbeidsplassen er reddet.

5.3.6 Samarbeid

Samarbeid er et område hvor det har skjedd endringer i løpet av det siste året. I 2011 uttrykte informantene ikke så mange meninger om samarbeidet i bedriften, og de var generelt sett mer forsiktig med å uttale seg om de andre ansatte. Dette kan ha sammenheng med nedbemanningsprosessen som var satt i gang i begynnelsen av 2011. Mange var usikker på sin fremtid i bedriften og dette kan ha påvirket den informasjon de ønsket å dele med oss på dette tidspunktet. Vi fikk derimot et inntrykk av situasjonen gjennom informanten som uttalte følgende om situasjonen: *Lagfølelsen er ikke like inne i ryggmargen hos alle sammen. Jeg har tro på de daglige arbeidsmøtene, fordi alle får samme informasjon. Vi har hatt sporadiske ledelsesmøter, både for å holde hverandre informert, men også skape ”vi følelsen”. Vi har*

innført det inntil flere ganger, men det har rent ut i sanden. Ledelsesmøter har ikke vært prioritert. Vi må satse på arbeidsmøtene, det er de ute i fabrikk som skaper verdier”.

Informanten ser at det finnes løsninger, men etterspør bedre struktur, mer kontinuitet og økt samarbeid. Denne kompleksiteten gjør at det er mange elementer som må sees i sammenheng for å lykkes med endring. Kulturelle endringer som økt samarbeid krever tillit, respekt, en arena hvor samarbeidet kan utvikles – og tid. Endring må skje gradvis. Det ble derfor viktig å skape møteplasser som arbeidsledermøte for å få sikre god informasjonsflyt, få til mer samarbeid, unngå misforståelser og ansvarsfraskrivelse.

De tiltak som ble satt i gang gav endringer. I 2012 uttrykker informantene at man har fått en grunnstamme og at samarbeidet har blitt bedre har mye å gjøre med de personene som nå arbeider ved bedriften. En informant sier *”Det er mye mer samarbeid enn før, folk er mer fleksible. Før var det dårlige holdninger, og at det har blitt bedre henger sammen med de ansatte”*. Andre mener at samarbeidet har blitt bedre fordi holdningene har endret seg, man er mer fleksibel nå og bytter mer på hvor man jobber og *” alle må være med å dra lasset”*.

Det er nok flere årsaker til at samarbeidet har blitt bedre i løpet av det siste året, men en kombinasjon av kunnskapsoverføring, bedre struktur og bedre arbeidsmiljø kan være medvirkende årsaker til dette. Den økte fleksibiliteten som de ansatte referer til kan være en virkning av fokuset man har hatt på opplæring. Alle informantene opplyser at de kjenner til de andre avdelingene og deres arbeidsoppgaver. Økt kunnskap har gjort de ansatte mer fleksible, selvstendige og dyktigere. Bedre struktur gjør at de som besitter kunnskap får anvendt den bedre og de som har behov for opplæring får det. En god struktur betyr også at det opprettes arenaer hvor samarbeid kan skje og at disse møtepunktene anses som viktige og prioriteres. Et godt arbeidsmiljø og et godt samarbeid henger sammen, det er ofte ikke det ene uten det andre. Tillit og respekt for hverandre er viktige fundament for å skape et godt samarbeid mellom de ansatte. Det ble arrangert sosiale sammenkomster som ble oppfattet som positivt. På den side så mener en informant at *”Alle kan lage et godt julebord – det kan enhver sjef. Han må bare bestille plass, en buss. Det er ikke så vanskelig”*. Det som betyr noe er sammenhengen og tanken bak de sosiale arrangementene. At det henger sammen med målet om å endre organisasjonskulturen.

Et mål med organisasjonsendringen var å skape en lærende organisasjon. Organisasjoner kan ikke lære i seg selv, det er individene i en organisasjon som lærer. *”For at organisasjoner skal fremstå som lærende, må de altså bestå av individer som har evnen til og er villige til å lære, og av grupper der kunnskap spres både innad i gruppen og mellom grupper”* (Jacobsen, 2004:199). De som har kunnskap skal dele den med de andre slik at

bedriften kan dra nytte av den kunnskapen som de ansatte har samlet sett. På den måten blir heller ikke bedriften like avhengig av ”nøkkelpersoner” som besitter en særlig kunnskap, og av den grunn får mye uformell makt. Spredning av kunnskap skjer når mennesker samhandler og ved at enkeltindividene har tillit til hverandre. Kunnskapsoverføring har vært svært sentral i forbindelse med å øke kompetansen og samarbeidsviljen.

5.3.7 Holdninger

Et område bedriften har hatt utfordringer er i forhold til holdninger hos de ansatte. Under begge intervjuene mente noen av informanter at det var ansatte i bedriften som viste liten innsats og hadde dårlige holdninger, men disse utspillene var tydeligere i intervjuene som ble foretatt i 2012 enn i 2011. Noe av grunnen til dette kan være at nedbemanningsprosessen i 2011 gjorde dette et ømtålig tema. I 2012 derimot når arbeidsstyrken var redusert og etablert var det flere ansatte som uttrykte at de med dårlige holdninger og lav arbeidsmoral nå var borte: *”dette er ikke en institusjon for sofagriser og slabbedasker som ikke har annet å gjøre. Det er stilt krav til de ansatte, og vi har fått en balanse. Man kan ikke lure seg unna en hel dag uten å gjøre en pelle mannskit som han sa. Man jobber ikke lenge med å gi full gass hvis andre er late, man blir dratt ned i løpet av to uker, det er smittsomt”*. En slik uttalelse kan tyde på at det har vært stor frustrasjon blant de ansatte over medarbeidere som ikke gjør jobben sin, spesielt når ukulturen raskt brer seg til nyansatte.

Funn fra 2012 viser at enkelte ansatte mente holdningene var bedre etter nedbemanningen fordi *”man har fått ut ansatte som var uromomenter”*. Det kan tyde på at bedriften har blitt mer transparent for både de ansatte og ledelsen. Det er enklere å følge opp den enkelte og sørge for at alle er med å bygge en bedre arbeidskultur i bedriften. Ut i fra informantenes uttalelser så kan det se ut til at det har skjedd endringer i arbeidsmoral hos de ansatte. Det er tydeligere hva som forventes av de ansatte og hvilke krav som stilles. Det kan tyde på at endringen i arbeidsmoral har befestet seg hos de ansatte, men i hvilken grad dette har skjedd er vanskelig å svare på nåværende tidspunkt. Det har skjedd endringer på relativt kort tid, og man vet derfor ikke hva som skjer i fremtiden, ved et eventuelt lederskifte, ved nyansettelser eller andre endringer i bedriften. Denne type kulturelle endringer tar ofte lang tid å befestes seg. Det er en ny organisasjonskultur som skal bygges opp og etablere seg.

Det har skjedd tydelige endringer i arbeidsmiljøet i løpet av det siste året. I 2011 svarte informantene at trivselen var bedre enn den hadde vært, men at arbeidsmiljøet tidligere har vært preget av stress og utydelig arbeidsfordeling. De mente det var blitt bedre etter at ny leder kom på plass fordi det har kommet system og rutiner. Det er også viktig at det er ryddig

og rent fordi det øker trivselen, men at det dessverre slurves mye med det. I 2012 bekrefter informantene at arbeidsmiljøet var varierende tidligere. Det har derimot blitt veldig bra det siste året. De mener forklaringen til et bedre arbeidsmiljø ligger hos de ansatte, fordi nedbemanningen har gitt færre ansatte og at de som er igjen har den riktige faglige kompetanse og menneskelige egenskaper. Det samme gjelder med hensyn til at en ikke benytter så mye innleid arbeidskraft som før. De mener også at det stilles krav til de ansatte har vært av stor betydning for arbeidsmiljøet. Det vises også til at det tidligere var mye roping og kjefting fra de mange uformelle lederne i fabrikk. Dette har endret seg fordi ledelsen er mer formalisert med klart definerte arbeidsledere, og flere av de tidligere uformelle lederne ikke lenger arbeider ved bedriften. For å ta vare på de menneskelige ressursene ble det arrangert sosiale arrangementer og skapt møteplasser utenom arbeidstid. Dette kan ha vært med på å påvirke trivselen til de ansatte fordi de har blitt bedre kjent med hverandre og møtes i andre sosiale rammer.

Kulturelle endringer - som omhandler organisasjonskultur, tar lengre tid å gjennomføre enn strukturelle endringer. Gode holdninger og arbeidsmoral er en del av organisasjonskulturen, og disse kan oversettes og implementeres som uttalte verdier. Over tid kan disse befestes i organisasjonen og bli uformelle normer. I dette tilfellet skal en ukultur som har fått etablere seg i bedriften i løpet av de to-tre første leveårene endres. Det er nødvendig å skape sin egen identitet med egne felles verdier og normer. Fordelen er at bedriften er ung og kulturen kan være lettere å forme. Det er fare for frikobling i forbindelse med implementering av en praksis. Det kan også skje når de som styrer prosessen skiftes ut ved jevne mellomrom, slik at ideen blir på prateplanet til den ikke lenger er aktuell og implementering mislykkes. Det kan tyde på at det er det siste som har skjedd i denne bedriften, og som kan være grunnen til at en ukultur har fått vokse fram. Det kan også synes som om en del av ukulturen har hengt sammen med enkelte ansatte og lite tydelig ledelse. Når dette er endret er det et bedre utgangspunkt for at en god arbeidsmoral og gode holdninger kan vokse seg sterke og prege arbeidskulturen i bedriften i tiden fremover. Vi mener det reformoptimistiske scenario er en passende beskrivelse av endringsprosessen så langt, fordi Implementeringen har gått uproblematisk og relativt enkelt fra prat til praksis. Oversettelsesarbeidet har vært vellykket og ideer har raskt blitt tatt inn og i bruk i en ny kontekst.

6 Avslutning

I dette kapitlet starter vi med konklusjon. Deretter ønsker vi rette et kritisk blikk på de valg vi har gjort i forhold til teori og metode. Til slutt gir vi noen teoretiske og praktiske implikasjoner på studien.

6.1 Konklusjon

Problemstillingen for oppgaven er; hvilke måter kan endring foregå på? Hva er effekten av endring? Våre funn viser at planlagt endring er mulig å gjennomføre og endring kan styres. Endringen i denne bedriften har foregått gjennom å ha et klart mål for endringen, ved å motivere de ansatte, ha en plan for endringen og tydelig ledelse. Vi ser at elementer fra både strategi E og strategi O er anvendt i endringsprosessen. Erkjennelsen av krise kan ha vært en avgjørende endringsdriver. Organisasjonsendring kan i seg selv oppfattes som kaotisk, men den har bidratt til at bedriften har gått fra kaos til stabilitet. Ut fra funnene kan vi trekke slutningen at endringen har hatt effekt. Det var en fragmentert organisasjonskultur, den har blitt mer enhetlig. Bedriften er mer effektiv og skaper verdier. Vi kan ikke svare på om stabiliteten er vedvarende, men kompetansehevingen tilsier at bedriften ikke vil gå tilbake til den tidligere tilstand. Forandring fryder.

6.2 Et kritisk blikk

Endringsstrategiene E og O er en forenklet fremstilling av grunnleggende strategier for endring, der en velger å kategorisere elementer ved organisasjonsendring i seks dimensjoner. Utfordringen er at det kan være dimensjoner som overses, eller at funn tilpasses dimensjonene og ikke motsatt. Fordelen er det gir en relativ enkel kategorisering av funnene.

Oversettelsesteorien er utfordrende å anvende i denne studien fordi endringsprosessen ikke er avsluttet. På nåværende tidspunkt er det krevende å få et godt overblikk over endringsprosessen som helhet. Bedriften vi studerer har ikke innført en overordnet idé eller oppskrift, men ett sett av ideer og oppskrifter. Teorien er basert på studier der en oftest viser til globale ideer som er forsøkt oversatt og implementert.

Våre funn begrenser seg til de ansatte ved bedriften. Vi har ikke intervjuet eksterne oversettere og kan derfor ikke undersøke kvaliteten på oversettelsene, annet enn å vurdere om det er snakk om kopiering, addering eller fratrekking. Vi anvender de deler av teorien som omhandler kontekstualisering og oversetterrollen, men velger å begrense oppgaven ved å ikke

fokusere på dekontekstualisering. Denne avgrensning av oppgaven gjør at det er dimensjoner ved endringen som vi har gått glipp av.

Organisasjonsendring er komplekst og våre funn belyser kun deler av endringsprosessen. Det er mest sannsynlig flere årsak – virkningsforhold enn de vi har studert. Det er også mulighet for feilslutninger, der vi kan ha oversett informasjon som kan påvirke eller endre årsak – virkningsforhold.

6.3 Teoretiske og praktiske implikasjoner

Strukturen i intervjuguiden utviklet seg mellom intervjuene i 2011 og 2012. Dette henger sammen med at intervjuene i 2011 var en eksplorativ intervjurunde, og at forskningsspørsmålene utviklet seg underveis. Vi var opptatte av å stille de samme spørsmålene i 2012 som i 2011 for å kunne måle resultat av endringsprosessen i perioden mellom intervjuene. Spørsmålet er om vi kunne målt endring på en bedre måte om vi hadde endret spørsmålene i intervjuguiden. Vi ser at vi kunne belyst endringen ytterligere ved å stille mer spesifikke spørsmål omkring motstand mot endring. Vi var klar over at dette var et ømtålig emne i 2011, men i ettertid ser vi at vi skulle spurt mer direkte.

I retrospektiv ser vi også at det kunne gitt utfyllende opplysninger å inkludere de eksterne oversetterne i intervjuene. Da kunne vi fått en bedre innsikt i oversettelse – og implementeringsprosessen. Særlig med tanke på å få informasjon fra aktører utenfor bedriften i tillegg til de interne oversetterne.

Vår studie viser at det er viktig å involvere de ansatte i endringsprosessen, fordi de bidrar i endringen og skaper resultat. En god forståelse og forankring kan gi en rask endring og en vellykket implementering. Ved å planlegge endringen kan man bedre sikre at vi oppnår de mål som lå til grunn for endringen. I gjennomføringen av endringen er det nødvendig med kompetente oversettere som sørger for at oppskriftene implementeres på en god måte inn i organisasjonen. Til slutt handler det i all hovedsak om å stille spørsmålet; hvorfor endrer vi oss?

Litteraturliste:

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (1997), Hvordan organisasjoner fungerer, Fagbokforlaget, Bergen.

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2010), Hvordan organisasjoner fungerer, Fagbokforlaget, Bergen.

Jacobsen, D.I. (2009), Organisasjonsendring og endringsledelse, Fagbokforlaget, Bergen.

Jacobsen, D.I. (2010), Hvordan gjennomføre undersøkelser?, Høyskoleforlaget, Kristiansand.

Pfeffer, J. og Sutton, R. (1999), The Knowing-Doing Gap Harvard Business School Press, Boston.

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009), Det kvalitative forskningsintervju, Studentlitteratur, Lund.

Nilsen, E. A. (2007), Oversettelsens mikroprosesser, Doktorgradsavhandling, Institutt for Statsvitenskap, Universitetet i Tromsø.

Røvik, K. A. (2007), Trender og translasjoner, Ideer som former det 21. Århundrets organisasjon, Universitetsforlaget AS, Oslo.

Røvik, K. A. (2009), Trender og translasjoner, Ideer som former det 21. Århundrets organisasjon, Universitetsforlaget AS, Oslo.

Artikler:

Beer, M. and Nohria, N. (2010), "Resolving the Tension Between Theories E and O of Change", in Beer, M. and Nitin, N. (Ed), "Breaking the Code of Change", Harvard Business School Press, Boston, pp. 1-33.

Hirschhorn, L. (2010), "Changing Structure Is Not Enough", in Beer, M. and Nitin, N. (Ed), "Breaking the Code of Change", Harvard Business School Press, Boston, pp. 161-176.

Websider:

[1] Casestudier. Wikipedia. Web-side: <http://da.wikipedia.org/wiki/Casestudie>

Publisert 24.02.2007. Dato: 02.04.2012

Andre kilder:

Styremøtereferat september 2010

Økonomirapport september 2012

Sluttnoter:

- ⁱ Sitat stillingsannonse Trollfjord Consulting sin hjemmeside oktober 2010
- ⁱⁱ Sitat fra styremøteprotokoll 17.12.2010
- ⁱⁱⁱ Sitat fra stillingsannonse i oktober 2010 fra avisa Nordlys og Trollfjord Consulting AS sin hjemmeside.
- ^{iv} Sitat fra møtereferat av 28. desember 2010, der ny leder får oppdragsavklaring fra styret.
- ^v Fra månedsrapport 16. september 2012, med akkumulert økonomi og produksjonsresultat.

Vedlegg 1: Intervjuguide 2011

- Hvor lenge har du jobbet i bedriften? alder? utdanning?
- Hvorfor startet du i bedriften? Motivasjon for hvorfor du begynte her?
- Hva er dine arbeidsoppgaver?
- Har du forstått dine arbeidsoppgaver?
Hvis nei:
 - Når ble du gjort oppmerksom på dem? Fikk en bedre forståelse av dem?
 - Hva var det som gjorde at du fikk en bedre forståelse av dine oppgaver?
 - Vet du hvor du er i organisasjonen? Vet du hvem din nærmeste overordede er?
Hvis ja:
 - Har du alltid vist det?
 - Når ble du gjort oppmerksom på det?
Hvis nei: Hva er grunnen til at du ikke vet det, tror du?
- Har du tilstrekkelig med verktøy i arbeidshverdagen for å løse dine arbeidsoppgaver?
(Prosedyrer, rutiner?)
- Har arbeidsoppgavene dine endret seg i løpet av din tid i bedriften?
- Er opplæringen i fabrikken god nok?
- Er du tilfreds med de arbeidsoppgavene du har i dag?
- Hvordan oppfatter du din egen kompetanse/egen forutsetning i forhold til oppgavene du skal gjøre?
- Hvilke tiltak kan man sette i gang for å øke kompetansen hos den enkelte i bedriften?
- Hva synes du om arbeidsmiljø? Hvordan er din arbeidshverdag?
- Syns du at du får informasjon om hva som skjer i bedriften?
- Hva savner du informasjon om?
Hvis ja:
 - Har det alltid vært slik?
 - Har det skjedd endringer?
Hvis nei:
 - Hvordan kan formidlingen av informasjon bli bedre i bedriften?
 - Hvordan oppfatter du ”ståa” til bedriften p.t.
 - Er det gjort endringer i bedriften?
Hvis ja: hvilke?

Hvis nei: Med tanke på møtevirksomhet som er innført, nedskalering, ny leder, ny strategi, evt. andre endringer som er gjennomført på relativt kort tid. Endringer som skal komme.

- Hva synes du om stadige lederskrifter? Hvordan påvirker det deg?
(hva med dagens ledelse?)
- Er det feil leder eller vanskelig å få orden på fabrikken?
- Tror du lederen/(ledelsen?) har stor betydning for hvordan bedriften driftes?
- Hva ville du ha endret i bedriften?
- Hva ville du ha gjort hvis du var sjef for denne bedriften?

Vedlegg 2: Intervjuguide 2012

I Spørsmål mht personalia og arbeidsområde

- Hvor lenge har du jobbet i bedriften?
- Hvorfor startet du i bedriften? (Motivasjon)
- Hva slags utdanning har du?
- Hva arbeidet du med før du kom til bedriften?
- Hva er dine arbeidsoppgaver?
- Hvordan er forstår du dine arbeidsoppgaver?

Hvis nei:

- Når ble du gjort oppmerksom på dem? Fikk en bedre forståelse av dem?
- Hva var det som gjorde at du fikk en bedre forståelse av dine oppgaver?

II. Spørsmål:

Del I Strategi

- Hva har omstillingen bestått av slik du ser det?
- Hva tenker du målet med omstillingen har vært?
- I hvilken grad opplever du å bli tatt med på råd når det gjelder omstillinger og endring i bedriften? (er det lov å komme med nye forslag)
- Tror du ledelsen har betydning for hvordan EN driftes?, hvorfor evt. Hvorfor ikke?
- Vet du hvem som er din nærmeste overordnede?
- Er det klart eller uklart hvem som er i de andre lederrollene?
- Får du informasjon om hva som skjer i bedriften?
Hvis ja: Hvordan blir du informert?
Hvis nei: Hvordan kan formidlingen av informasjon bli bedre?
- Er det blitt mer eller mindre samarbeid mellom avdelingene i løpet av det siste året (Er dere et team eller det grupper og enkeltmennesker for seg)
- Kjenner du de ulike avdelinger og deres arbeidsoppgaver? (Er det noen forskjeller mellom ledelse/administrasjon vs. produksjon, våtstøp vs HD, produksjon vs mekanisk/vedlikehold/kranbane)
- Lærte de eksterne konsulenter deg noe?
- Hvordan oppfattet du konsulentene? Og evet samarbeidet?
- Følger du i dag de råd/instrukser/rutiner som konsulentene kom med?

- Tror du de andre følger de råd/instrukser/rutiner som konsulentene kom med?
- Hva tenker du om nytten av å ta bruke folk eksternt kontra internt i bedriften til opplæring av ansatte?
- Har du lært noe av dine medarbeidere?
- Hva har du å lære dine medarbeidere?
Blir du gitt muligheten? Ønsker du å bli gitt muligheten?
- Hva er belønning for deg?
I Hvilken grad synes du belønning er viktig for å gjøre en god jobb?
Hvordan foretrekker du å bli belønnet når du har gjort en god jobb?

Del II Omfang av endring

- Kan du beskrive situasjonen for bedriften slik du oppfattet den før og etter lederskifte i 2011.
- Var omstillingen som ble påbegynt i 2011 nødvendig?, hvis ja: hvorfor? Hvis nei: hvorfor ikke?
- Hvordan vil du beskrive omfanget av endring
Eks. avlæring, ny læring, begynne på noe helt nytt, nye tenkemåter, beslutningsprosesser..
- Har ansvar i jobben din endret seg det siste året?
Hvis ja hvilke?
- Ble det tilstrekkelig tid til å lære seg de nye måtene å jobbe på?
- Har du tilstrekkelig med verktøy/instrukser i arbeidshverdagen for å løse dine arbeidsoppgaver? (hjelpemidler, utstyr, møtestruktur, planer, prosedyrer, rutiner)
- Er det skjedd endringer i bedriften som har overrasket deg?
Hvis ja, på hvilken måte?
Hvis nei, hvorfor ikke?

Del III Effekt av endring (endring av holdninger og adferd)

- I hvilken grad er læring på arbeidsplassen viktig for deg?
- Har det vært satt i gang kurs eller gitt opplæring som er relevant for deg eller dine kolleger på arbeidsplassen?
- Hvilke tiltak kan man sette i gang for å øke kompetansen hos den enkelte i bedriften?

- Har arbeidsoppgavene dine endret seg i løpet av din tid i bedriften? Hvis ja, på hvilken måte? (endring i oppgaver, ansvar etc.)
- Er du tilfreds med de nye arbeidsoppgavene?
- Hva synes du om endre deg og gjøre ting på en ny måte?
- Hvordan oppfatter du din egen kompetanse/egen forutsetning i forhold til oppgavene du skal gjøre?
- I hvilken grad følge du de nye arbeidsoppgaver? (liten, middels, stor grad)
- Hvorfor er de vanskelige/enkle å følge?
- Hva motiverer deg til å følge arbeidsoppgaver?
- Hva synes du om arbeidsmiljøet i bedriften?
- Har arbeidsmiljøet endret seg det siste året? (bedre/verre)
- Synes du at du får anerkjennelse for det du kan og gjør?
(av hvem?)
- Hva motiverer deg mest med jobben?
- Hva synes du kan være demotiverende med jobben?

Avslutning:

- Hvordan oppfatter du ”ståa” til bedriften p.t.
- Hva ville du har gjort hvis du var sjef for denne bedriften?