UiT
NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

Skal vi endre oss?: En studie av drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter!

Navn: Trond Edvin Gudmundsen

Masteroppgave i statsvitenskap – vår 2015

UNIVERSITETET I TROMSØ

Forord

Når denne studien nå er ferdigstilt, ser jeg med glede tilbake på den jobben som er lagt ned. Med ny innsikt om prosjektledelse har jeg en bedre forståelse for de utfordringer aktørene i norsk arbeidsliv står ovenfor i møtet med kravet om endring. Jeg vil rette en ekstra stor takk til alle informantene i kommunen og hos Tine, som velvillig har bidratt med sin kunnskap og kompetanse.

Jeg vil også takke min veileder, førsteamanuensis Trude Høgvold Olsen ved Høgskolen i Harstad. Med hennes klare og konsise tilbakemeldinger, både muntlig og skriftlig, skal hun har en stor takk for at oppgaven ble ferdigstilt.

Jeg vil også takke familie og venner for støtte og oppmuntrende ord. Men selv om det er folk å takke, er det viktig å understreke at oppgaven er mitt hele og fulle ansvar. Alle eventuelle feil og mangler i oppgaven står undertegnende selv ansvarlig for.

15. mai 2015

Trond Gudmundsen

Trond Edvin Gudmundsen

Antall ord: 33 690

Innhold

Forord V
Innhold VII
Liste over vedlegg, figurer og tabeller X

Kapittel 1 - innledning 1
1.1. Tema 1
1.2. Problemstillingen 3
1.3. Formålet med studien 3
1.4. Studiens teoretiske grunnlag 7
1.5. Oppgavens struktur 10

Kapittel 2 - teori 11
2.1. Strukturelle, kulturelle og institusjonelle trekk 11
2.2. Det rasjonelle-instrumentelle perspektivet 12
2.2.1. Forventninger til funn i initieringsfasen sett i lys av det rasjonelle-instrumentelle perspektivet 17
2.3. Det kulturelle perspektivet 19
2.3.1. Forventninger til funn i initieringsfasen sett i lys av det kulturelle perspektivet 22
2.4. Det nyinstitusjonelle perspektivet 23
2.4.1. Forventninger til funn i initieringsfasen sett i lys av det nyinstitusjonelle perspektivet 27
2.5. Tabell med drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen sett i lys av det teoretiske rammeverket 29

Kapittel 3 – Forskningsdesign og valg av metode 31
3.1. Innledning og bakgrunn for studien 31
3.2. Forskningsprosessen 31
3.3. Forskningsdesign 33
3.3.1. Casestudie som strategi 33
3.3.2. Valg av case 33
3.4. Presentasjon av prosjektene 35

3.4.1. Presentasjon av det kommunale prosjektet 36
3.4.2. Presentasjon av prosjektet i Tine 36
3.5. Innsamling av forskningsdata 37
3.5.1. Delvis strukturerte intervju 38
3.5.2. Dokumentanalyse 41
3.6. Analyse av datamaterialet 41
3.7. Vurdering av kvaliteten på dataene 43
3.7.1. Reliabilitet 43
3.7.2. Validitet 44
3.7.2.1. Intern validitet 44
3.7.2.2. Ekstern validitet 45
3.8. Forskerens rolle og etikk 46

Kapittel 4 – Empiri for prosjektet ved sykehjemmet i kommunen 49
4.1. En empirisk gjennomgang 49
4.1.1. Initieringen av prosjektet i kommunen 49
4.1.2. Begrunnelsen for valget av prosjekt 52
4.1.3. Ressurstilgang 53
4.1.4. Institusjonelle omgivelser 55
4.1.5. Drivkrefter og motkrefter 56
4.1.6. Oppsummering med tabell 59
4.2. Analyse 61
4.2.1. Personalsjefen som drivkraft 61
4.2.2. Manglende behovsanalyse 61
4.2.3. Utnyttet ikke de ansattes fagkompetanse 62
4.2.4. Sterk faglig autonomi 63
4.2.5. Kommuniserte ikke behovet godt nok 63
4.2.6. Den overordnede strategien 64
4.2.7. Ressursbruk 65
4.2.8. Tidsressurser 65
4.2.9. Omgivelsenes påvirkning 65
4.2.10. Translatørkompetanse 67

Kapittel 5 – Empiri for prosjektet ved produksjonsavdelingen i Tine 69
5.1. En empirisk gjennomgang 69
5.1.1. Initieringen av prosjektet i Tine 69
5.1.2. Begrunnelsen for valget av prosjekt 70
5.1.3. Ressurstilgang 71
5.1.4. Institusjonelle omgivelser 72
5.1.5. Drivkrefter og motkrefter 73
5.1.6. Oppsummering med tabell 76
5.2. Analyse 78
5.2.1. Meierisjefen som drivkraft 78
5.2.2. Manglende behovsanalyse 78
5.2.3. Fagkompetansen 79
5.2.4. Noen strittet i mot 80
5.2.5. Suksessfull kommunikasjon 80
5.2.6. Prosjektets finansielle grunnlag 81
5.2.7. Del av strategien 81
5.2.8. Liten tid til prosjektet 82
5.2.9. Institusjonelle omgivelser 82
5.2.10. Translatørkompetanse 83

Kapittel 6 – Drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen 85
6.1. Sammenligning av drivkrefter og motkrefter i casene 85

Kapittel 7 - Konklusjon 97
7.1. Oppsummering og bidrag 97
7.2. Svar på studiens problemstilling 98
7.3. Studiens styrker og svakheter 100
7.4. Praktiske og teoretiske implikasjoner 101
7.4.1. Praktiske implikasjoner 101
7.4.2. Teoretiske implikasjoner 102
7.5. Forslag til videre forskning 104
7.6. Epilog 105

LISTE OVER VEDLEGG, FIGURER OG TABELLER

Figurer:

Figur 1.1. Forholdet mellom drivkrefter og motkrefter ved endring 6
Figur 2.1. Komparativ modell av Kotter og Lewin 16
Figur 3.1. Casestudie med analyseenhet innenfor kontekst 35

Tabell:

Tabell 1.1. Faser i prosjektarbeidet 5
Tabell 2.1. Forventninger til funn i initieringsfasen i lys av studiens teoretiske rammeverk 29
Tabell 4.1. Drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen av det kommunale prosjektet..... 59
Tabell 5.1. Drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen av prosjektet i Tine 77
Tabell 6.1. Drivkrefter og motkrefter i Tine og kommunen i en samlet fremstilling..... 85

Vedlegg:

Litteraturliste 106
Intervjuguide 111

KAPITTEL 1 - INNLEDNING

1.1. Tema

> *"Project management standards do not address all details of every topic. This standard is limited to single projects and the project management processes that are generally recognized as good practice."*
>
> *(PMBOKGUIDE, 2010:13)*

Det finnes mange typer prosjekter og spennvidden er stor. Ser vi langt tilbake i historien hevdes det at prosjektfaget har røtter til faraoenes tid og byggingen av pyramidene (Karlsen, 2014:22; Packendorff, 1995:319; Sahlin-Andersson og Söderlund, 2006:14). Snakker vi derimot om den moderne formen for prosjektorganisering, skal den ha oppstått under andre verdenskrig. Den gang tok amerikansk forsvarsindustri i bruk prosjektorganisering for å løse sine oppgaver (Blomquist og Söderholm, 2006:27; Engwall, 2003a:10). Prosjektfaget er bredt anlagt og kan løse mange ulike oppgaver i alt fra små prosjekter til megaprosjekter. Et av de mest kjente moderne prosjekt menneskeheten kjenner til er prosjektet John F. Kennedy lanserte ideen om da han stod på talerstolen i kongressen den 25. mai 1961 (Aasen, 2009). Talen dannet opptakten til et prosjekt som tok mål av seg å sende mennesker ut i verdensrommet og lande på månen. 2978 dager senere var målet nådd, da Neil Armstrong og Buzz Aldrin satt sine fotavtrykk på månens overflate.

Fra prosjektorganiseringens spede begynnelse via månelandingen og frem til vår tid, har fremveksten av alle typer prosjekter fortsatt å vokse og opplever nå stor tilslutning, også i Norge. Her i landet hevdes det at 2/3 av all verdiskapningen skjer gjennom prosjektorganisasjoner (Karlsen, 2014:17; Vaagaasar, 2008:6). Og blant ledere som ønsker omstilling og effektivisering, er prosjektorganisering blitt et viktig redskap for å skaffe seg eller opprettholde sine konkurransefortrinn (Westhagen m.fl. 2006). For er det noe som er viktig for organisasjoner som ønsker å være konkurransedyktig, så er det å gjennomføre et kontinuerlig forbedringsarbeid med fokus på prosjekt og organisasjonsutvikling (Westhagen m.fl. 2006). Men der hvor Neil Armstrong kunne krone et vellykket prosjekt ved å ta et steg for menneskeheten, preges vår tids

prosjektarbeid av manglende måloppnåelse. Studier viser at 75 % av prosjektene ikke når målene som er satt for prosjektet (Belassi m.fl. 2007:12; Yazici, 2009:14). Den mangelfulle måloppnåelse i mange av prosjektene tyder på at ikke alt fungerer etter planen. Som vi ser av det innledende sitatet, preges den faglige standarden innenfor prosjektledelse i stor grad av en normativ og teknisk tilnærming. Lederne må forholde seg til en prosjektlitteratur med generelle anbefalinger og mangelfull kunnskap om komplekse forhold ved prosjektarbeidet. Kompleksiteten innen prosjektledelse kan leses ut av prosjektlitteraturen ved at de benytter en filosofi om beste praksis og at «one size fits all». Prosjektlitteraturen definerer prosjektsuksess gjennom parameterne tid, kostnad og kvalitet. Disse begrepene representerer en klassisk definisjon på måloppnåelse og omtales bare som jerntrianglet (Atkinson, 1999:337-338). Prosjektet er her satt sammen av en gruppe mennesker som innenfor gitte tidsrammer og budsjett skal levere et sluttprodukt med en gitt kvalitet (Lundin og Söderholm, 1995; Packendorff, 1995:320).

Ser vi studier om lav måloppnåelse i sammenheng med et ensidig fokus på tid, kostnad og kvalitet, avdekkes et behov for å se prosjektfaget gjennom nye perspektiv. Det har fått flere forskere til å etterlyse flere og mer dyptpløyende studier med et bredere fokus. En gjennomgang gjort av Kloppenborg og Opfer (2002)[1] forteller at 64 % av studiene i prosjektledelse skrevet på engelsk, kun fokuserte på jerntrianglets kostnad, tid og kvalitet. De etterlyser flere studier som evaluerer prosjektene mer i detalj. Måten utfordringene kan løses på er gjennom flere og bedre empiriske studier om hva som faktisk skjer i prosjekter, og ikke hva som var ment å skje (Engwall, 2003a:203; Yazici, 2009:14). Jugdev og Müller (2005:19) hevder at fokus på jerntriangelet blir for snevert og mener at; *«a diversified understanding of success is necessary for both project managers and executives».* I sin gjennomgang av prosjektlitteraturen de siste 40 årene, viser de at det først ut på 2000-tallet ble etablerte et holistisk syn på prosjektledelse hvor man begynte å interessere seg for hele prosjektets livssyklus, fra initiering til avslutning. Pinto og Slevin (1987:73) tok i sin studie for seg alle prosjektets faser og fant at det var forhold i initieringsfasen som hadde betydning for prosjektets utfall. Ved å gjennomføre flere deskriptive og empiriske studier om initieringsfasen vil vi kunne gi

[1] De har gjennom et samarbeid med 92 andre forskere gjennomgått 3554 artikler, papers, avhandlinger og forskningsrapporter for perioden 1960-1999 (Kloppenborg & Opfter, 2002).

ledere et bedre verktøy for å lykkes med sine organisasjonsutviklingsprosjekter. Bedre kompetanse og kunnskap om drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen vil kunne bidra til at prosjektet ikke havarerer på et senere tidspunkt. Dette leder meg over på studiens problemstilling.

1.2. Problemstillingen

Når en organisasjon velger å gjennomføre et organisasjonsutviklingsprosjekt er det interessant å forsøke kartlegge noen av de mest sentrale drivkreftene og motkreftene i initieringsfasen av prosjektet. En større forståelse av disse forholdene vil kunne bidra til at ledere blir bedre i stand til å håndtere initieringsfasen i organisasjonsutviklings-prosjekter. På bakgrunn av dette har jeg formulert følgende problemstilling:

> ***Hvilke drivkrefter og motkrefter er til stede i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter?***

Som vi ser av problemstillingen reiser den en del spørsmål det er nødvendig for meg å gi svar på. Hva mener jeg med initieringsfasen, hva mener jeg med drivkrefter og motkrefter og hva er et organisasjonsutviklingsprosjekt? I neste del vil jeg ta for meg disse spørsmålene og begrunne mitt valg av problemstilling og de forhold den berører. Implisitt i problemstillingen ligger en forventning om å sammenligne drivkreftene og motkreftene i studiens to caser og forsøke forklare eventuelle likheter og forskjeller. Leseren av denne studien vil merke seg at begrepene motkrefter og motstand brukes om hverandre. Dette er gjort for å skape bedre språklig flyt i teksten og skal således forstås å ha lik betydning.

1.3. Formålet med studien

Når vi har bestemt oss for en endringsprosess må vi avgjøre hvordan vi skal organisere arbeidet. Organisasjonsutviklingsprosjekter er en av flere måter vi kan organisere prosjektarbeidet på og kan defineres som et temporært prosjekt (Packendorff, 2003:29). Studiens to caser er en produksjonsavdeling ved et meieri i Tine og et sykehjem i en norsk kommune. Begge har organisert hvert sitt organisasjonsutviklingsprosjekt med

mål å innføre Lean[2]. Den forskningsmessige begrunnelsen for valget av disse to prosjektene forklares med begrenset empirisk forskning på organisasjonsutviklings-prosjekter av denne typen (Jugdev og Müller, 2005; Kloppenborg og Opfer, 2002). I tillegg er fokus på organisasjonsutviklingsprosjekter vitenskapelig interessant fordi selv små og tilsynelatende avgrensede prosjekt fremstår som krevende og komplekse (Hagebakken, 2012:225).

Både kommunen og Tine har etablert hvert sitt organisasjonsutviklingsprosjekt som en matriseorganisasjon. En matriseorganisasjon innebærer at prosjektet organiseres på tvers av avdelinger, seksjoner og grupper i organisasjonen (Jessen, 2010:101). Prosjektets medlemmer i både kommunen og hos Tine har sitt daglige virke i linjeorganisasjonen. De stiller sin kompetanse og ekspertise til rådighet for prosjektleder når det er behov. De viktigste fordelene med matriseorganisering er at man oppnår god kapasitetsutnyttelse av de ressurser vi allerede har i organisasjonen. Videre oppnår man en tverrfaglighet som bidrar med å styrke arbeidet (Jessen, 2010:103). Ulempene er faren for å overbelaste dyktige medarbeidere med tanke på at prosjektets oppgaver kommer i tillegg til det ordinære arbeidet i linjeorganisasjonen. I tillegg kan organisasjoner hvor aktørene jobber turnus, med kveld, natt og helgevakter, oppleve at det kan være vanskelig å finne tidspunkt for samling som passer alle prosjektmedarbeiderne (Jessen, 2010:103).

For å kunne si noe om drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen av organisasjons-utviklingsprosjekter vil jeg definere hva jeg legger i initieringsfasen. I følge Nylehn (2002:68) er første fase i prosjektet der hvor man sonderer, vedtar rammer, ressurser, velger prosjektleder og går i gang med organisering og utvelgelse av prosjektdeltakere, bestemmer arbeidsform, faglig innhold og overordnet finansiering av prosjektet. Mitt fokus på initieringsfasen begrunner jeg gjennom studier som viser at noe av grunnlaget for prosjektsuksess dannes i den innledende delen av organisasjonsutviklingsprosjektet (Pinto og Slevin, 1987:73; Pinto og Prescott, 1988:11). En inndeling av sentrale elementer i de enkelte fasene kan illustreres i følgende tabell;

[2] Lean er et konsept med målsetting å utforme produksjonsprosesser med mest mulig sammenhengende flyt uten unødig sløsing av ressurser (Røvik, 2007:186).

Fase	Sentrale elementer
Initieringsfasen	***Sonderinger, avklaringer, rammer, vedtak, prosjektleder, organisering, ressurser***
Startfasen	Oppgaven, forankring, målene, bemanning, organisering, avtaler
Gjennomføringsfasen	Etablering av gruppen, inkludert lederen, selv arbeidet
Avslutningsfasen	Overføring, gjennomføring, implementering, oppsummering av resultater, rapport, evaluering.

Tabell 1.1 – Faser i prosjektarbeidet (Nylehn, 2002:68)

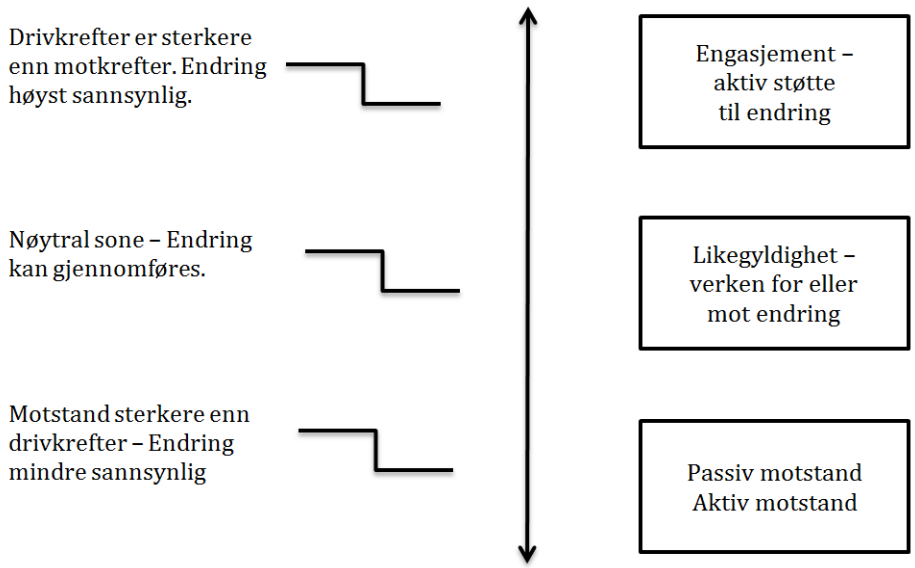
Gjennom å dele prosjektet inn i faser vil det gjøre det lettere for meg å avdekke og identifisere drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen til organisasjonsutviklings-prosjektene i studien. En inndeling indikerer at de ulike fasene er unike og følger hverandre. Når en fase begynner må forgående fase være avsluttet, noe som styrker forståelsen av faseinndeling i prosjektledelse. Nylehn (2002:68) mener at initieringsfasen og arbeid tilknyttet startfasen kan gli over i hverandre. Imidlertid vil jeg bruke faseinndelingen som et analytisk verktøy og teoretisk hjelpemiddel i forsøket på å besvare studiens problemstilling.

En annen forskningsmessig begrunnelse for å avdekke drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen er at ressursbruken er lav i begynnelsen av prosjektet (Pinto og Prescott, 1988:10). Det innebærer lavere kostnader ved å endre planer i en tidlig fase. Jeg erkjenner at prosjektets initieringsfase preges av usikkerhet, men det er samtidig den fasen hvor påvirkningen er størst. For jo lenger ut i prosjektet en foretar omstruktureringer eller kursendring, jo større kostnadsmessig konsekvenser vil det ha (Samset, 2008). Videre ser vi at den eksplosive økningen i prosjektorganisering bidrar til å gjøre organisasjonsutviklingsprosjekter mer utbredt. Et økt empirisk fokus på initieringsfasen vil i tillegg kunne gi mer kunnskap om de utfordringer organisasjoner vil stå ovenfor.

Men hvorfor har organisasjoner behov for å etablere organisasjonsutviklingsprosjekter med mål om endring? I denne studien har vi med to organisasjoner som har eksistert i flere tiår. Både Tine og kommunen er organisasjoner som defineres som modne og kjennetegnes på at rutiner og tjenesteproduksjon er godt innarbeidet (Quinn og

Cameron, 1983:33-51). Når organisasjoner vokser og blir mer komplekse øker også behovet for å se nærmere på den opprinnelige organisasjonsstrukturen. Når organisasjoner over tid opplever at de er kommet i utakt med sine omgivelser, utvikler de et behov for og "tine opp" den eksisterende organisasjon (Hennestad, 2009, 2012). Den første til å skape en selvstendig forståelse av endringsprosessen var Lewin, som viste at man må tine opp organisasjonen før en kan gjennomføre endring (Burke, 2008; Busch m.fl. 2007:50; Jacobsen, 2012:183; Hennestad, 2012). Opptiningsfasen sammenfaller med Kotter (1995) sine 4 første trinn i hans endringsmodell (Jacobsen, 2012:185). En komparativ modell av Kotter og Lewin presenteres i teorikapittelet.

Målet med studien er å avdekke drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen i to organisasjonsutviklingsprosjekter. Det krever en forståelse hva jeg legger i begrepene drivkrefter og motkrefter. Når Tine eller kommunen ønsker å gjennomføre en endring, må de forstå både drivkrefter, motkrefter og konteksten Lean skal implementeres i. Gjør de det øker også sjansene for å lykkes. Forutsetningene for å nå prosjektmålene er at drivkreftene er sterkere enn motkreftene. Dette kan illustreres i følgende figur;



Figur 1.1. Forholdet mellom drivkrefter og motkrefter ved endring (Jacobsen, 2012:132)

Som vi ser av modellen kan ulike typer motstand i organisasjonen stå i veien for ledelsens planer om å implementere Lean i egen organisasjon. Men forholdene er komplekse og Jacobsen (2012) viser at endring i sosiale systemer ikke gir noen

garantier for å lykkes. Har derimot alle aktører i organisasjonen en felles virkelighetsforståelse, øker det sannsynligheten for suksess. Når prosjektleder i Tine og kommunen besitter kvaliteter til å begeistre og skape økt oppslutning om nødvendigheten av endring, vil det øke mulighetene for et positivt utfall. Men for å kunne avdekke drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen av de to organisasjons-utviklingsprosjektene trenger vi et teoretisk rammeverk.

1.4. Studiens teoretiske grunnlag

Innenfor organisasjonsteorien finner man en rekke perspektiv som hver for seg bidrar til en bedre forståelse hvordan organisasjoner fungerer. Organisasjonsteori har som mål og hjelpe oss til å bedre forstå hva som *egentlig* skjer i organisasjoner. Ved å se prosjekt som en temporær organisasjon vil jeg benytte organisasjonsteoretiske perspektiver til å studere organisasjonsutviklingsprosjektene (Lundin og Söderholm, 1995:437; Packendorff, 1995:321). Forklaringen på å omtale prosjekt som en temporær organisasjon er i følge Sahlin-Andersson og Söderlund (2006:21) at *«The classical definitions of projects are not wrong, just incomplete»*. Ved å se på prosjekt som en temporær organisasjon gir det meg muligheten å benytte organisasjonsteorien som analytisk redskap. Dette er studier flere prosjektforskere etterlyser (Andersen 2010; Engwall 2003b:789; Turner og Müller 2003; Yazici 2009). For denne studien har jeg valgt å betrakte teori om endringsledelse og prosjektledelse gjennom tre overordnede organisasjonsteoretiske perspektiver. Mye av prosjektlitteraturen og de anbefalinger som gis har et instrumentelt preg og er i slekt med det rasjonelle-instrumentelle perspektivet (Jessen, 2010). Ved å utvide rammene for hva man leter etter, kan andre perspektiv finne nye og interessante svar. Ved og komplementere det rasjonelle-instrumentelle perspektivet med perspektiv som både fokuserer på kultur og omgivelsenes innvirkning på egen organisasjon, åpnes det for å finne andre sammenhenger enn hva den tradisjonelle prosjektlitteraturen frem til nå har vært opptatt av.

Innen organisasjonsteorien har det rasjonell-instrumentelle perspektivet røtter helt tilbake til begynnelsen av 1900-tallet (Eriksson-Zetterquist m.fl. 2014; Røvik, 1998). Fokuset i dette perspektivet er hvordan ledelsen i organisasjonen benytter seg av strukturelle virkemidler for å nå sine mål. Perspektivet er valgt fordi det både står

sentralt innen organisasjonsteorien og det sier noe om de formelle strukturer i organisasjonen. Når ledelsen i dette perspektivet ønsker endring, forsøker de å få til dette ved å sette seg klare mål (Christensen m.fl. 2009). For å finne ut hva som er den beste løsningen for å nå målet, kan det gjennomføres en idegenerering som lanserer ulike forslag. Ledelsen velger seg det de mener er den beste løsningen (Jessen, 2010). Noe av utfordringene i dette perspektivet er at mennesker har begrenset kognitiv kapasitet og er ikke i stand til å handle fullt rasjonelt (Christensen m.fl. 2009). Den begrensingen som ligger i utvelgelsen av løsninger kan bidra til mindre heldige valg og som igjen kan føre til motreaksjoner i organisasjonen. Resultatet kan bli at aktører i organisasjonen reagerer på valget og mobiliserer motstand. For å forstå disse motkreftene velger jeg å betrakte teori om endringsledelse. Endringsledelse er et stort fagfelt og de konseptuelle modellene som kan hjelpe oss til å forstå dette bedre representerer en mangfoldig og broket forsamling. Denne studien trekker frem Kotter (1995) og hans modell for endring. Studien har fokus på initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter, og jeg vil således kun benytte de 4 første punktene av totalt 8 punkter i Kotter sin modell. Denne fasen fokuserer på å tine opp organisasjonen og forberede aktørene i organisasjonen på endringsprosessen.

Noe av kritikken som er rettet mot prosjektlitteraturen er at den både er instrumentell og normativ (Lundin og Söderholm, 1995; Packendorff, 1995:323). Med sin tekniske tilnærming fanger ikke prosjektlitteraturen alltid opp alle de komplekse forholdene som finnes i organisasjonen. Skal vi være i stand til bedre forstå alle drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter, må vi benytte flere perspektiver (Packendorff, 1995). Det andre perspektivet jeg har valgt for denne studien er det kulturelle perspektivet. Her er fokuset på kulturen og hvordan organisasjonen formes og utvikles av normer og verdier (Christensen m.fl. 2009). Når ledelsen i det rasjonelle-instrumentelle perspektivet har vedtatt sine planer, kan det være uformelle trekk i organisasjonen som gjør at målene ikke nås. For bedre å forstå dette må vi ha på oss noen teoretiske briller som bedre forteller oss hvordan normer og verdier i organisasjonen opererer. Selznick (1984) har definert kultur i organisasjoner ved å hevde de er infisert med verdier som strekker seg utenfor de formelle gjøremålene. Perspektivet ser nærmere på hvordan normer og verdier styrer atferden til aktørene i organisasjonen og hvordan dette kan bidra til at organisasjonen ikke når sine mål. Disse

motkreftene må forstås og overvinnes for at ledelsen skal komme i mål med sine endringsforslag. Jeg har under dette perspektivet valgt å trekke inn Beer og Nohria (2000) som bidrar med en metode for å håndtere uformelle strukturer. De lanserer en strategi de kaller strategi E og O, som er to ledelsesfilosofier en kan benytte for å ivareta hensynet til styring og kultur. Ved å kombinere strategi E og O er vi nå i bedre stand til å fange opp flere av drivkreftene og motkreftene i initieringsfasen av organisasjons-utviklingsprosjekter.

Men der hvor prosjekter tidligere var lukkete organismer med rene instrumentelle mål, har man etter hvert fått en erkjennelse at ingen prosjekt kan ignorere omgivelsene. Fremveksten av moderne og dynamiske organisasjonsutviklingsprosjekter som opererer i en kompleks virkelighet, øker behovet for å forstå omgivelsene. Ingen prosjektorganisasjoner kan lenger operere alene, isolert fra omverdenen. Dette synet finner støtte hos Engwall (2003b:801), som argumenterer for at ingen prosjekt kan opptre som «isolerte øyer», men må håndtere de utfordringene og mulighetene som finnes. I organisasjonsutviklingsprosjekter er usikkerheten til stede gjennom store deler av prosessen. Det gir økt krav til å kunne tolke og forstå prosjektprosessen. Med dette som bakteppe vil jeg introdusere studiens tredje og siste perspektiv, det nyinstitusjonelle perspektivet. Her er man opptatt av hvordan omgivelsene påvirker organisasjoner til å gjøre endringer og ta opp i seg populære oppskrifter på vandring, slik som Lean (Røvik, 1998). Perspektivets opprinnelig ide stammer fra amerikanerne Meyer og Rowan (1977) og deres artikkel som omhandler hvordan organisasjoner verden over blir mer lik hverandre gjennom å tilpasse seg populære oppskrifter for å sikre legitimitet. Med fokus på initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter, vil det nyinstitusjonelle perspektivet hjelpe meg å avdekke drivkrefter og motkrefter i omgivelsene. Som en videreutvikling til den amerikanske skoleretningen har den skandinaviske nyinstitusjonalismen ment at organisasjoner ikke passivt tar til seg populære oppskrifter. De tar aktivt del i oversettelsen og forsøker å tilpasse oppskriften til egen organisasjon ved å benytte translatørkompetanse (Røvik, 2007).

Dette er en deskriptiv, empiribasert, teoristyrt studie hvor målet er å avdekke drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter. Det

innebærer at jeg vil avlede noen teoretiske forventinger til funn i hver av de tre perspektivene.

1.5. Oppgavens struktur

Denne oppgaven består av 7 kapitler. I kapittel 1 presenteres oppgavens problemstilling og en begrunnelse for hvorfor det er viktig å fokusere på drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter. I kapittel 2 presenteres oppgavens teoretiske rammeverk. Oppgaven er bygget på tre overordnede organisasjonsteoretiske perspektiver som er komplementert med betraktninger om teori fra prosjektledelse og endringsledelse. Det teoretiske rammeverket skal bidra med å besvare studiens problemstilling. I kapittel 3 presenteres forskningsdesignet og hvilke metode som er benyttet for å besvare oppgavens problemstilling. Det empiriske materialet i oppgaven er samlet inn gjennom sekundære og primære kilder. Dette presenteres i kapittel 4 og 5. I første halvdel av kapittel 4 presenterer jeg empirien fra kommunen. I andre halvdel av kapittelet tolker jeg dataene i lys av det teoretiske rammeverket. Kapittel 5 er delt inn på samme måte som kapittel 4. I første del presenteres empirien fra Tine. I andre del av kapittel 5 tolker jeg dataene i lys av oppgavens teoretiske rammeverk. Analysen tar mål av seg å avdekke drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter. I kapittel 6 vil jeg gjennomføre en sammenligning av drivkreftene og motkreftene i casene. Kapittel 7 er oppgavens siste og avsluttende del hvor jeg oppsummerer sentrale funn. Her vil jeg også presentere studiens implikasjoner og lansere tanker rundt videre forskning.

KAPITTEL 2 - TEORI

2.1. Strukturelle, kulturelle og institusjonelle trekk

Studiens teoretiske rammeverk består av tre overordnede organisasjonsteoretiske perspektiver som er komplementert med betraktninger fra endringsledelse og prosjektledelse. For å kunne skape en forståelse av det dynamiske og komplekse samspillet som foregår i og utenfor en organisasjon, er det nødvendig å diskutere dette i lys av flere perspektiver. Hvert perspektiv fungerer som en linse med fokus på bestemte trekk ved organisasjonen. Det vil hjelpe meg til å gi et rendyrket bilde av hendelser i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektene. I litteraturen blir organisasjoner sett på som sosiale konstruksjoner med en iboende kompleksitet hvor aktører sjeldent agerer endimensjonalt (Christensen m.fl. 2009). Det vil derfor være mange hensyn å ta i en organisasjon, noe som skaper komplekse handlingslogikker. Ved å benytte flere perspektiver vil summen i følge Hatch og Cunliffe (2013:16) gi en bedre forståelse av forholdene i slike sosiale system.

Valget av tre ulike perspektiver begrunner jeg med at det vil gi en dypere forståelse for hvilke drivkrefter og motkrefter som er til stede i initieringsfasen av organisasjons-utviklingsprosjekter. Prosjektlitteraturen bærer med seg instrumentelle trekk og har preg av å være normativ og teknisk (Jessen, 2010). Mitt valg av tre perspektiver åpner opp for andre forståelser av temporære organisasjoner. Ved å utvide det teoretiske rammeverket til å gjelde både det rasjonelle-instrumentelle perspektivet, det kulturelle perspektivet og et perspektiv som tar for seg trekk i omgivelsene, oppnår jeg en tilleggsverdi som vil bidra til å gi meg flere og bedre svar på studiens problemstilling. Det rasjonelle-instrumentelle, det kulturelle og det nyinstitusjonelle perspektivet settes alle inn i en åpen systemforståelse (Scott, 1998). Perspektivene er ikke gjensidig utelukkende, men til en viss grad overlappende. De empiriske data tolkes i forhold til studiens teoretiske rammeverk. Under hvert perspektiv vil jeg presentere forventninger til funn sett i lys av det enkelte perspektiv. Perspektivene utleder forventninger til en bestemt type handling i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet. De operasjonaliserte trekkene ved hvert perspektiv forteller noe om drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen av prosjektet. Mine valg av teoretiske perspektiver har ikke

til hensikt å teste de enkelte perspektivenes selvstendige forklaringskraft, men bidra til å forstå det empiriske grunnlaget denne oppgaven bygger på. Hvert perspektiv isolerer typiske trekk ved initieringsfasen, mens de i det virkelige liv vil være overlappende og komplementerende. Summen av det teoretiske grunnlaget vil bidra til en mer helhetlig forståelse av drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen av organisasjonsutviklings-prosjekter. Jeg oppsummerer teorikapittelet ved å presentere en tabell som illustrerer noen sentrale drivkrefter og motkrefter og forventninger til funn i lys av det enkelte perspektiv.

2.2. Det rasjonelle-instrumentelle perspektivet

Det rasjonelle-instrumentelle perspektivet har sin forankring i en rasjonell systemforståelse hvor organisasjoner sees på som instrumenter for og nå bestemte mål (Scott, 1998:33). Ved å definere organisasjoner som et verktøy, vil en variasjon i formell struktur gi variasjon i atferd og resultater (Røvik, 1998:32). Fra begynnelsen av 1900-tallet dominerte ulike retninger innen en rasjonell, lukket systemforståelse. Her finner vi Taylors «Scientific management», Webers «Byråkratiteori» og Fayols «Administrative management»[3]. Med fokus på det rasjonelle-instrumentelle var troen sterk på at struktur kunne styre atferd i organisasjonen.

Ledelsen som drivkraft

Ut fra en rasjonell, *åpen* systemforståelse, er kombinasjonen av formell struktur og tydelige mål måten man styrer atferden på i organisasjonen. Christensen m.fl. (2009:33) viser at formålsrasjonalitet er toneangivende i dette perspektivet, hvor organisasjonen setter seg klare og tydelige mål og gjennom valg av ulike løsninger velger det beste alternativer. For å lykkes med endringsprosessen må ledelsen velge riktig endringsstrategi og tilpasse sitt lederskap til den konteksten de befinner seg i. Ved å benytte formell og strukturell makt styrer ledelsen med bestemt hånd. Denne type «top down» ledelse blir av Beer og Nohria (2000) omtalt som strategi E, hvor endring blir drevet gjennom av ledelsen uten å involvere de ansatte i planleggingen av endringsprosessen. Ledelsen har en formålsrasjonell tilnærming som benyttes når man ønsker raske økonomiske resultater. Strategien har fokus på synlige resultater og det

[3] For en mer utfyllende gjennomgang av perspektivets ulike skoleretninger, se Røvik (1998:31)

som relativt objektivt kan måles. Jacobsen (2012:156) viser at slike klare og tydelige mål som ledelsen og de ansatte kan strekke seg etter, virker motiverende på hele organisasjonen. I lys av formålsrasjonaliteten vil en sterk ledelse som setter klare og tydelige mål uten å involvere de ansatte, forstås som en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet.

Behovsanalyse som drivkraft

Jessen (2010:24) viser at ledelsen kan benytte ulike metoder[4] for å generere ideer og forslag til organisasjonsutviklingsprosjekter. En idegenerering vil sette i gang kreative prosesser i organisasjonen og bidra med løsninger som de ansatte opplever som aktuelle og relevante for deres hverdag. Dette er viktig fordi organisasjoner som overlater til ledelsen å finne løsninger, vil oppleve flere skuffelser enn suksesser (Jessen, 2010:26). I følge Scott (1998:34) vil ledelsen se nødvendigheten av endringer og vurdere ulike konseptuelle løsninger. Det legges en konsekvenslogikk til grunn, hvor valgene begrunnes i hva som gir organisasjonen best resultat. Dette gir en forventning at ledelsens gjennomføring av en behovsanalyse for å finne riktig løsning, vil være en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet.

Begrenset rasjonalitet som motkraft

Selv om organisasjonen har en sterk ledelse som setter seg mål og velger en løsning, viser erfaringene at møtet med virkeligheten ikke er like rasjonelle. Christensen m.fl. (2009:36) viser til empiriske studier hvor organisasjoner opplever mangelfull måloppnåelse grunnet begrenset rasjonalitet. For selv om ledelsen i en organisasjon velger et konsept hvor målet er endring, vil det ikke alltid føre til reell endring. Begrunnelsen er i følge Jacobsen (2012:58) at ikke alle problemer og muligheter blir identifisert og enkelte løsninger blir oversett. Dette bygger på Simon (1976) og hans modell om begrenset rasjonalitet, som viser at beslutningstaker i en kompleks virkelighet ikke har full oversikt over alle alternativer. Men til tross for det rasjonelle-instrumentelle perspektivets begrensninger, har forestillingen om organisasjoner som instrumenter og endringsagentenes rasjonelle tilnærming til reformer fortsatt et normativt hegemoni (Brunsson og Olsen, 1990:16). På grunn av begrenset rasjonalitet

[4] Jessen (2010:24) viser til åpne, kreative metoder, prognosemetoder og organisasjonsutviklingsmetoder.

har ikke ledelsen full oversikt over alle konsekvenser av sine beslutninger, noe som vil kunne skape motstand i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet.

Finansiering som drivkraft

Hvor mye økonomiske ressurser som bevilges vil ha betydning i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektene. Prosjektlitteraturen er tydelig på viktigheten av å gi prosjektet et solid finansielt fundament. Ønsker man å lykkes med prosjektet, er det viktig å legge ned tilstrekkelig med ressurser i initieringsfasen (Hagebakken, 2012:215) En undervurdering av behovet for økonomiske ressurser vil kunne skape problemer. Andersen m.fl. (2011:18-19) viser at i tilfeller hvor deltakerne har sitt virke i basisorganisasjonen, kan mangel på økonomiske midler være en fallgruve som innebærer at man ikke lykkes med prosjektet. Monsen og Nygård (2000:68-69) har i sin studie avdekket at tilstrekkelig finansiering er et kjennetegn på vellykkete prosjekter. Det innebærer ikke at prosjektene er fullfinansiert, men tilstrekkelig grunnfinansiert slik at aktørene får konsentrert seg om prosjektet. En kan forvente at tilstrekkelige finansielle ressurser vil være en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklings-prosjektet.

Tidsressurser som drivkraft

Et annet vesentlig moment er i følge Lindkvist m.fl. (1998:949) forholdet til tidsressurser i prosjektet. Å sette opp tidsfrister, milepæler og andre tidsbaserte kontrollmekanismer vil kunne hjelpe på fremdriften av prosjektet. I et organisasjons-utviklingsprosjekt er ofte aktivitetene personlige endringsprosesser som både krever modning, forståelse og forankring hos de ansatte i organisasjonen (Andersen m.fl. 2011:114). Et bevisst fokus på tidsplanleggingen hvor det settes av nok tid til å gjennomføre endringsprosessen, vil være en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet.

Strategi som drivkraft

Videre er det viktig at prosjektet er i tråd med organisasjonens overordnede strategi. Det vil øke betydningen til prosjektet og legge føringer på prioriteringene (Andersen m.fl. 2011:21-22). Når bedriftens overordnede strategi er forstått og forankret i organisasjonen, vil det sikre at prosjektet går i riktig retning (Karlsen, 2014:46;

Westhagen m.fl. 2006:41). Når prosjektet er forankret i organisasjonens strategiske planer, vil det fungere som en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklings-prosjektet.

Frykt og usikkerhet som motkraft

Ledelsen har også behov for støtte hos de ansatte. Endringsprosessen trenger aktører i organisasjonen som både har forståelse og entusiasme. Men selv om ansatte i organisasjonen kan synes det er bra at noe endelig blir gjort med forhold som effektivitet, sykefravær og arbeidsmiljø, betyr ikke det nødvendigvis at man vil støtte prosjektet i praksis (Nylehn, 2002:80). For initieringen av et organisasjonsutviklings-prosjekt vil kunne vekke motstand i organisasjonen. Jacobsen (2012:130) viser til fire mulige faser i motstanden mot endring. Fase 1 handler om likegyldighet, fase 2 om passiv motstand, fase 3 om aktiv motstand og fase 4 aggressiv motstand. Styrken i motstanden indikerer hvor lett det vil være å initiere et organisasjonsutviklings-prosjekt. I fase 1 vil endring fortsatt være mulig. I fase 2,3 og 4 vil motstanden være større enn drivkreftene og endring vil oppleves som vanskelig. Ikke alle aktørene vil se nødvendigheten av endring og noen kan mene at initieringen ikke er godt nok faglig begrunnet. Motstanden kan ta ulik form ved at nye ideer bidrar til økt usikkerhet og frykt for det ukjente. I dette perspektivet har aktørene sine definerte roller, og en endring vil kunne innebære at avdelinger legges ned eller slås sammen, stillinger blir overflødige og ansatte blir overtallige. Det bidrar til tap av personlige goder, tap av identitet, man mister sosiale relasjoner og opplever endrede maktforhold (Jacobsen, 1998:6, 2012:136; Yukl, 2010:297-299). Dette er forhold som er viktig å håndtere i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet, nettopp for å imøtekomme motstand. Endringer kan også motarbeides fordi noen ikke har tillit til ledelsen, man har misforstått, man mener at endringer ikke er nødvendig eller ikke gjennomførbar (Yukl, 2010:297-299). Med en forståelse at endringsprosessen vil skape frykt og usikkerhet blant de ansatte, forventer vi motstand i initieringsfasen av organisasjonsutviklings-prosjektet.

Vellykket opptining av organisasjonen som drivkraft

Tronsmo (1998:1-8) kritiserer forståelsen av motstand som en etablert sannhet og mener den er mytebelagt. Motstand kan ofte benyttes av ledelsen i organisasjonen som

bortforklaring på dårlig forarbeid i endringsprosessen. Mennesker er ofte engasjert og glad i jobben sin. Men når endringsagenter i organisasjonen er på leting etter feil og mangler, tenderer det å bringe folk i forsvar. Men det finnes metoder for å imøtekomme organisasjonens forventninger til endringer. For å møte motstanden kan ledelsen benytte normative endringsledelsesmodeller som bygger på empiriske studier av endringsprosesser. En av de mest sentrale modeller er Kotters (1995) 8-stegsmodell for organisasjonsendring. Selv om fokuset i denne oppgaven er på initieringsfasen i organisasjonsutviklingsprosjekter, presenteres alle punktene i modellen for å skape en helhetlig forståelse. Som vi har sett tidligere sammenfaller initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter med opptiningsfasen til Lewin (Jacobsen, 2012). Jeg har derfor satt opp punktene til Kotter (1995:61) sammen med modellen til Lewin (1947, 1951) for å illustrere hvilket fokus denne oppgaven har i endringsprosessen;

Kurt Lewin	John Kotter
Unfreeze	1. Establish a sense of urgency 2. Forming a powerful guiding coalition 3. Creating a vision 4. Communicate the vision
Change	5. Empowering others to act on the vision 6. Planning for and creating short-term wins 7. Consolidating improvements and producing still more change
Refreeze	8. Institutionalizing new approaches

Figur 2.1. Komparativ modell av Kotter og Lewin.

Som vi ser av modellen er de 4 første trinnene sammenfallende med opptiningsfasen, som er fasen før det gjennomføres noen endringer. Kotter (1995:59) har studert mer enn 100 endringsprosesser og sett på hva som kjennetegner de som har suksess. Det første punktet ledelsen gjør ved en suksessfull endringsprosess er i følge Kotter

(1995:61) «Establishing a sense of urgency», som betyr å skape en forståelse av krise eller nødvendigheten for endring. Man kan fokusere både på farer som lurer og de mulighetene som venter med en endring. Neste punkt er «Forming a powerful guiding coalition» som handler om å etablere en koalisjon av aktører med kompetanse og makt til å møte og overkjøre motstanden og drive gjennom prosessen. Punkt tre er «creating a vision», som handler om å skape en visjon som skal hjelpe prosjektgruppen å gjennomføre endringsprosessen. Her kan ledelsen utarbeide en strategi på hvordan de skal nå visjonen. Det fjerde og siste punktet er «Communicating the vision». Det innebærer at ledelsen kommuniserer det som skal endres, og samtidig viser at noe skal være som tidligere. Modellen til Kotter er blitt kritisert av Burke (2008) for å mangle henvisning til akademisk forskning. Han finner denne type litteratur problematisk da løsningene som presenteres kun bygger på en manns kunnskap og erfaring. Hennestad (2012) mener det mest utfordrende med Kotter sin modell er at hvert punkt nærmest er et endringsprosjekt i seg selv. Men styrken til modellen og grunnen til det gjennomslag den har fått, er Kotter sin evne til å underbygge hvert punkt med empiriske eksempler (Burke, 2008). En kan forvente at en vellykket opptining av organisasjonen vil fungere som en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet.

2.2.1. Forventninger til funn i initieringsfasen sett i lys av det rasjonelle-instrumentelle perspektivet

1. Jeg forventer en sterk ledelse i organisasjonen som setter seg klare og tydelige mål uten å involvere de ansatte i planleggingen av endringsprosessen. (Beer og Nohria, 2000; Christensen m.fl. 2009:33).

2. Jeg forventer at ledelsen benytter en behovsanalyse for å generere ideer og finne riktig løsning til organisasjonsutviklingsprosjektet. Dette for å bidra med løsninger som de ansatte opplever som aktuelle og relevante for deres hverdag (Jessen, 2010:24).

3. Jeg forventer at ledelsen ikke har full oversikt over alle konsekvenser av sine beslutninger. Christensen m.fl. (2009:103) viser til empiriske studier hvor organisasjoner opplever mangelfull måloppnåelse grunnet begrenset rasjonalitet.

4. Jeg forventer å finne motstand i organisasjonen mot planene om endring. Denne motstanden har bakgrunn i frykt og usikkerhet for hva endringsprosessen vil bety for den enkelte aktør (Jacobsen, 2012; Yukl, 2010).

5. Jeg forventer en ledelse som understøtter sin avgjørelse med tilstrekkelige finansielle ressurser. Prosjektlitteraturen er tydelig på viktigheten av å gi initieringsfasen i prosjektet et solid finansielt fundament for å øke sjansene for å lykkes (Hagebakken 2012).

6. Jeg forventer en ledelse som understøtter sin avgjørelse med tidsmessige ressurser. Et organisasjonsutviklingsprosjekt krever både modning og forståelse hos de ansatte i organisasjonen, noe som understreker viktigheten ved å avsette nok tid (Andersen m.fl. 2011).

7. Jeg forventer at organisasjonsutviklingsprosjektet er en del av organisasjonens overordnede strategi. Det vil øke betydningen til prosjektet og legge føringer på prioriteringene (Andersen m.fl. 2011).

8. Ledelsen imøtekommer motstanden ved å tine opp organisasjonen. Det skjer ved å etablere en forståelse av krise, en felles visjon, en handlekraftig styringsgruppe og klarer å kommunisere dette ut i organisasjonen (Kotter, 1995).

2.3. Det kulturelle perspektivet.

Det kulturelle perspektivet har sin forankring i en naturlig systemforståelse (Scott, 1998). Gjennom et større institusjonelt fokus, skapes det et rom for en bredere forståelse av de ulike kulturelle aspekter i organisasjonen. I dette perspektivet formes og utvikles organisasjoner gjennom stadig påfyll av uformelle normer, verdier og regler.

Endringsprosesser i tråd med normer og verdier

Ved å fokusere på de uformelle normer og verdier som er felles for hele organisasjonen, vil vi få øye på den kulturelle dimensjonen som finnes i organisasjonen. Det vil kunne gi forklaringskraft på hvordan aktørene i organisasjonen agerer. Schein (1990:7) definerer kultur på følgende måte:

> *«Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene.» (Schein 1990:7)*

Vi forstår Schein slik at hver enkel aktør i en organisasjon bærer på uformelle normer og verdier de forsterker gjennom sin repetitive atferd. Selznick (1984:17) var tidlig ute med å vise at de institusjonelle trekk i en organisasjon er «infused with values» som strekker seg utover hva som ligger i organisasjonens tekniske oppgaver og gjøremål. Selznick (1984) viser videre at organisasjonen skaper sin egen identitet som over tid institusjonaliseres gjennom etablering av egne kulturelle mønstre. Kulturbærere i organisasjonen videreføre de uformelle normer og verdier gjennom opplæring av nye medlemmer. Slik vil de ansatte sosialiseres inn i en felles forståelse hvordan man løser oppgaver i organisasjonen. I lys av organisasjoners institusjonelle trekk vil endringsprosesser som strider mot organisasjonens regler, normer og verdier forventes å gi motstand i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter. Endringsprosesser som harmonerer med de samme regler, normer og verdier, vil forventes å gjøre de ansatte til en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet.

Kulturell egenverdi som motkraft

I lys av normer og verdiers betydning for aktørenes atferd i organisasjonen, viser Busch m.fl. (2007:80) til en meget kjent studie av Merton, første gang publisert i 1949. Her påviste man at byråkrater anvendte de etablerte reglene også i situasjoner hvor dette gikk utover organisasjonens måloppnåelse. Det skjer ved at normer og verdier får en egenverdi hvor regler og systemet i seg selv blir viktigere enn resultatet. Med en slik forståelse forventer vi at de ansatte blir en motkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet gjennom å følge de etablerte rutiner, normer og regler i organisasjonen selv når dette går utover måloppnåelsen.

Stiavhengighet som motkraft

Noen av utfordringene med en nedarvet organisasjonskultur er i møtet med krav om endring. En godt etablert organisasjon vil i en tidlig fase av organisasjonens levetid utvikle det March og Olsen (1989, 2005:13) kaller «stiavhengighet». Det gir aktørene i organisasjonen en institusjonell hukommelse som forteller hvordan man møter nye utfordringer og oppgaver. Hos aktører som har jobbet lenge i en organisasjon, vil handlingsmønsteret være tydelig. Når nye aktører sosialiseres inn i organisasjonen, vil de over tid opparbeide seg en kulturell identitet som samsvarer med resten av organisasjonen. Denne type kulturell kapital bidrar til å stabilisere organisasjonen og gjøre den mer robust ved endring i omgivelsene. En etablert kultur bidrar til forutsigbarhet og trygghet innad i organisasjonen, men skaper også mindre fleksibilitet. Christensen m.fl. (2009:62-63) viser at manglende fleksibilitet i omstillingsarbeidet gjør at de institusjonelle trekkene ved organisasjonen fungerer som bremseklosser for endring. I lys av ideen om stiavhengighet forventer vi at kravet om endring vil gi motstand i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter.

De ansattes fagkompetanse som drivkraft

Det kulturelle perspektivet har i følge Yazici (2009:14-15) vært en viktig bidragsyter til å forstå atferden i organisasjoner, men *«there is very little research conducted on the role of organizational culture in project management».* I de senere år er dette endret gjennom flere studier som har stilt spørsmål hvorfor så stor andel av prosjektene ikke når sine mål (Engwall, 2003a:13). Belassi m.fl. (2007:12) viser at bakgrunnen for at mange av prosjektene ikke når fastsatte prosjektmål er fordi man i for liten grad har vært opptatt

av organisasjonens normer og verdier. Dette underbygges av Westhagen m.fl. (2006:36), som hevder at årsaken til at prosjekter mislykkes oftest er fordi den kulturelle dimensjonen er for dårlig ivaretatt. Men gjennom et tydeligere lederskap vil det kunne skape et engasjement og en arena for utvikling og læring (Jacobsen, 2012:170). Målet er å spille på de ressursene som allerede finnes latent i organisasjonen. Gjennom dialog og utveksling av oppfatninger på løsninger, oppnår man forståelse for nødvendigheten av endring. Det åpner for at de ansatte med fagkompetanse kan nyansere bildet og bidra med svar på de spørsmål organisasjonen som helhet forsøker å løse. Beer og Nohria (2000:134) kaller denne type «bottom up» ledelse for strategi O. Her er målet å bygge en solid organisasjonskultur med fokus på de ansattes atferd, kapabilitet og engasjement. Målet med strategien er å oppnå suksess gjennom å skape en organisasjon som er i stand til å lære av sine erfaringer. En deltakelse av de ansatte skaper et grunnlag for økt følelse av et eierforhold til endringsprosessen og kan bidra til en legitimering av endringsprosessen. For når den operative delen av organisasjonen involveres i endringsprosessen og man unngår en direkte «top down»-beslutning, bidrar det til å gi endringsprosessen større legitimitet og minske motstanden (Jacobsen, 2012:171). En kan forvente at hvis ledelsen spiller på den faglige kompetansen i organisasjonen, vil det bidra til at de ansatte blir en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklings-prosjektet.

Inkrementell tilnærming som drivkraft

For å skape endring kan ledelsen initiere organisasjonsutviklingsprosjektet som en inkrementell prosess (Jacobsen, 2012). En slik tilnærming er å la hendelser bygge på hverandre gjennom endringsprosesser som fokuserer på små seire. I en inkrementell tilnærming er planleggingen ikke-lineær, i den betydning at aktivitetene ikke følger etter hverandre (Jacobsen, 2012:174). Her kan ledelsen la endringene fremstå som en prosess hvor målet er å ta små skritt av gangen. Hennestad (2012) viser til Weick (1981) at det rent psykologisk fungerer bedre å la endringsprosessen fokusere på delmål og mindre seier og mindre på det store målet. Det vil gjøre det lettere å få med seg de ansatte og endringsplanene virker mindre truende og motstanden reduseres. Fordelen med en slik tilnærming er at det åpner opp for de ansatte til selv å ta initiativ og være en drivkraft i endringsprosessen (Jacobsen, 2012:177). Jeg forventer at en inkrementell tilnærming til

endringsprosessen vil være en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklings-prosjektet.

Sterke fagmiljøer som motkraft

I organisasjoner med sterke helsefaglige miljøer hvor det jobber leger og sykepleiere, vil endringsprosessene være utfordrende grunnet profesjonenes uformelle makt (Jacobsen, 2012:107). I slike miljøer har spesialistene den faglige kompetansen, noe som gjør det vanskelig for ledelsen å vurdere om endringsprosessene har funnet sted. Christensen m.fl. (2009) viser at aktører som har en felles utdanningsbakgrunn er presosialisert og bærer med seg en implisitt forståelse hva som er passende atferd. Gjennom en forståelse av sterk faglig autonomi vil en forvente at endringsprosesser som profesjonene er uenig i, vil møte motstand i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter.

2.3.1. Forventninger til funn i initieringsfasen sett i lys av det kulturelle perspektivet

9. Jeg forventer at endringsprosesser som harmonerer med organisasjonens regler, normer og verdier vil være en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekt (Jacobsen, 2012).

10. Jeg forventer at endringsprosesser som strider mot organisasjonens regler, normer og verdier vil skape motstand i initieringsfasen av organisasjons-utviklingsprosjektet (Selzncik, 1984; Schein, 1990).

11. Jeg forventer at de ansatte blir en motkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet gjennom å følge de etablerte rutiner, normer og regler i organisasjonen selv når dette går utover måloppnåelsen. (Jacobsen, 2012; Busch m.fl. 2007).

12. Jeg forventer at i møte med kravet om endring opptrer aktører mindre fleksibelt, og skaper motstand i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet. Dette omtaler March og Olsen (1989:54, 2005:13) som «stiavhengighet».

13. Jeg forventer at ledelsen spiller på den faglige kompetansen i organisasjonen og bidrar til at de ansatte blir en drivkraft i initieringsfasen av organisasjons-utviklingsprosjektet (Jacobsen, 2012).

14. Jeg forventer at ledelsens inkrementelle tilnærming til endringsprosessen blir en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet (Hennestad, 2012; Jacobsen, 2012).

15. Jeg forventer at sterke miljøer med faglig autonomi vil utøve motstand mot endringsprosesser som profesjonen er uenig i (Jacobsen, 2012).

2.4. Det nyinstitusjonelle perspektivet.

Det nyinstitusjonelle perspektivet er forankret i en åpen systemforståelse hvor organisasjoner ikke bare kan være fokusert på effektiv og lønnsom drift, men også ta hensyn til aktører utenfor organisasjonen for å sikre legitimitet (Scott, 1998). Grunnlaget for den nyinstitusjonelle organisasjonsforskningen kom med Meyer og Rowan (1977) som etablerte en forståelse at organisasjoners formelle struktur er påvirket av institusjonelle omgivelser. Senere ble feltet utvidet med bidrag fra DiMaggio og Powell (1983), Scott og Meyer (1983) og Zucker (1987). Denne systemforståelsen viser at endring i omgivelsene vil kunne påvirke organisasjonens atferd. Men innenfor prosjektledelse er det nyinstitusjonelle perspektivet lite brukt i empiriske studier av prosjektorganisasjoner (Packendorff, 1995). Engwall (2003b) viser at ingen prosjektorganisasjoner kan operere som «isolerte øyer», men må ta hensyn til sine omgivelser. Gjennom å benytte det nyinstitusjonelle perspektivet for å avdekke drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekt, ivaretar jeg dette kravet.

Rådende normer som drivkraft

En viktig bidragsyter innenfor nyinstitusjonell teori er Scott (1995), som gjennom «The three pillars of institutions» har gitt en oversikt over de ulike bidragene fra institusjonelle teoretikere. I følge Scott (1995) kan institusjoner identifiseres og studeres gjennom de regulative, normative og kognitive pilarene. De ulike forskningstradisjonene vektlegger pilarene ulikt, men i videste forstand har de en felles

forståelse at institusjoner både begrenser og regulerer atferd (Scott, 1995). Den første pilaren viser hvordan regulative krav pålegger organisasjoner å forholde seg til vedtatte lover og forskrifter fastsatt av myndighetene. Den andre pilaren er de normative forholdene hvor grunnlaget for innordning er sosial forpliktelse. Det innebærer at moralske og etiske endringer i samfunnet påvirker organisasjonen. Holdninger og oppfatninger om hva som er riktig måte å opptre på, kan skape krav og forventninger i omgivelsene om at ledelsen gjør noe. Dette kan illustreres ved "logic of appropriateness", som gjennom en normativ tilnærming handler om hva som forventes av eller er passende for den rollen som bekles (March og Olsen, 1989:23-24). En slik tilnærming skaper en normativ rasjonalitet som samstemmer med de rådende normer i samfunnet. Over tid vil man derimot kunne fastne i et mønster som ikke er lydhør når samfunnets normer og verdier endrer seg. Man kan da oppleve organisasjoner som er i utakt med sine omgivelser. Resultatet blir et krav fra omgivelsene om å gjøre endringer. Vi kan forvente at ledelsens endringer basert på rådende normer i samfunnet vil være en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet.

Et kognitivt trykk som drivkraft

Den tredje og siste pilaren har et kognitivt fokus hvor man tar for gitt kulturelle og begrepsmessige forhold som er nedarvet i et handlingsmiljø, som innenfor en bransje. Scott (1995) viser at det forventes at man opptrer i samsvar med samfunnets kulturelle koder og at eksterne krav aksepteres uten at de føles påtvunget. DiMaggio og Powell (1991) hevder at mennesker har mentale forestillinger om hvordan en organisasjon skal se ut og finner det vanskelig å avvike fra dette synet. Vi kan forvente at et kognitivt trykk fra omgivelsene vil være en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklings-prosjektet.

Legitimitet hos nøkkelinteressenter som drivkraft

For at organisasjoner skal bevare sin legitimitet må de ta hensyn til hvordan omgivelsene mener man best organiserer virksomheten. Det er ikke nok bare å være effektiv, man må også ta opp i seg de rådende forestillingene i omgivelsene for å oppnå legitimitet. Scott (1995) klassifiserer legitimitet inn i legal, normativ og kognitiv legitimitet, mens Suchman (1995:571-610) klassifiserer legitimitet inn i pragmatisk, normativ og kognitiv legitimitet. Den pragmatiske legitimiteten handler om å oppnå

legitimitet gjennom hvilken nytte organisasjonen spiller i samfunnet. Den legale legitimiteten handler om at organisasjoner følger lover og regler, hvor brudd på disse reglene kan innebære at legitimiteten forsvinner. Den normative legitimiteten kan i følge Suchman (1995) ha flere former, og er knyttet til at organisasjoner må handle innenfor de rammer som ansees som moralsk akseptert. Den fjerde og siste type legitimitet er den kognitive. Det går på det mentale inntrykket som gis av en organisasjon hvor legitimiteten tas for gitt i kraft av slik har det alltid vært. Denne type legitimitet kan raskt endres og organisasjoner må knytte sin virksomhet opp mot de mentale bilder som råder hos aktører som står utenfor organisasjonen. Busch m.fl. (2007:86) viser at når flere typer legitimitet utfordres samtidig, øker også sjansen for at endringsprosjektet ikke ender som tilsiktet. Valg av prosjektide er påvirket av omgivelsene med mål om å bevare eller styrke sin legitimitet hos nøkkelinteressenter. En kan forvente at ønsket om å skaffe seg legitimitet vil fungere som en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter.

Rasjonaliserte myter som drivkraft

Innen klassiske amerikansk nyinstitusjonalisme vektlegger man tesen om at organisasjoner blir forført av populære oppskrifter og prøver å tilpasse seg for å sikre legitimitet. Dette har utledet to teoretiske bidrag. Homogeniseringsteorien[5] viser at institusjonelle standarder bidrar til at organisasjoner verden over blir mer lik hverandre (DiMaggio og Powell, 1983; Røvik, 1998:26, 2007:26). Dekoplingsteorien viser at organisasjoner tar til seg institusjonelle standarder for å opprettholde sin legitimitet, men holder de frikoblet fra praksisfeltet (Meyer og Rowan, 1977:340; Røvik, 1998:299, 2007:26). Organisasjonen blir sett på som en passiv mottaker av oppskriftene. Forklaringen på at populære organisasjonsoppskrifter implementeres i organisasjonen er deres hegemoniske status i omgivelsene (Røvik, 1998). Organisasjonene lar seg påvirke av populære myter og moter på vandring mellom organisasjonene og over landegrensene. Oppskrifter på god organisering spres mellom organisasjoner som imiterer hverandre basert på myten om at moten gir en bedre og mer effektiv organisasjon. Aktører i organisasjonen hører om en rasjonell oppskrift, og deretter oppdager at man har et problem som kan løses med denne oppskriften (Christensen

[5] Adopteringsmotivene med utgangspunkt i DiMaggio og Powell (1983) kan betegnes som tvangsmessig-, normativ- og imiterende isomorfi.

m.fl. 2009:90-91). Troen på oppskriftenes fortreffelighet gjør at organisasjoner tar for gitt at dette er den riktige måten å organisere virksomheten på. Meyer og Rowan (1977) kaller det for rasjonaliserte myter. Men oppskriften innlemmes ikke fordi oppskriften nødvendigvis passer inn i bedriften, men snarere fordi oppskriften på sin reise har blitt populær (Sahlin og Wedlin, 2008:221). I følge Scott og Meyer (1983) er offentlige organisasjoner særlig påvirket av slike ytre krav. Det kan sees i lys av at offentlige organisasjoner forvalter fellesskapets midler og derfor har et sterkere søkelys på effektiv styring. Organisasjoner som lykkes godt med slike konseptualiserte oppskrifter blir utstillingsvinduer på suksess. I lys av rasjonaliserte myter kan vi forvente at organisasjoner tar opp oppskrifter på vandring, ikke fordi de passer inn i bedriften, men fordi de er populære (Christensen m.fl. 2009; Meyer og Rowan, 1977; Røvik, 2007: Scott og Meyer, 1983).

Translatørkompetanse som kritisk faktor

Inspirert av den amerikanske nyinstitusjonalismen vokste det etter hvert frem en skandinavisk skoleretning som interesserte seg for mottakersiden og som så på organisasjonen som en aktiv oversetter av oppskriftene (Czarniawska og Sevón, 1996; Røvik 1998, 2007; Scott, 1995). Den skandinaviske nyinstitusjonalismen preges av studier hvor aktører innen et organisasjonsfelt og på organisasjonsnivå skaper, endrer og tilpasser oppskriftene. Det foregår en aktiv oversetting av oppskriftene for å tilpasse dem til forventningene og krav i omgivelsene (Czarniawska og Joerges, 1996; Røvik, 1998, 2007). Røvik (2007:320) kaller dette for translatørkompetanse og hevder det er en kritisk suksessfaktor hvis institusjonen skal lykkes med implementeringen. Ikke alle institusjoner besitter nødvendig translatørkompetanse og mindre vellykkete forsøk på overføring og implementering kan skyldes dårlig oversettelsesarbeid. Når oppskrifter på vandring ikke sees på som rette løsning for organisasjonen, kan man oppleve at implementeringen blir frikoblet fra resten av organisasjonen. Oppskriften blir stående løsrevet fra den daglige virksomheten i organisasjonen. Brunsson (2006) kaller denne frikoblingen for organisatorisk hykleri. Det man presenterer utad som organisasjonens mål er ikke nødvendigvis det samme en sier til de ansatte i organisasjonen. Dette gjøres for å sikre legitimitet samtidig som man ikke interfererer driften. Men organisasjonenes evne til å produsere symboler som signaliserer at de er moderne og effektive, vil mobiliserer støtte i omgivelsene (Røvik, 1998, 2007).

Scott (1995) viser at organisasjoner innenfor et bestemt felt ser mot aktører innenfor sitt fagområde. Eksempelvis kan en kommune iaktta hvordan andre kommuner har løst bestemte utfordringer. Dette kan være dominerende aktører som viser vei, mens andre kopierer. Dominerende aktører kan få status som autoritative institusjoner grunnet et godt renommé innen sitt organisatoriske felt (Nylehn, 2002:236). Organisasjoner som ukritisk har tatt opp populære oppskrifter, kan ende med å frastøte dem fordi man innser at oppskriften ikke var slik man hadde trodd (Røvik, 2007). Skal oppskriften adopteres og fungere, må man på mottakersiden gjennomføre et oversettelsesarbeid med stram regi. Dette innebærer en kompetanse både på hva som skal oversettes og den kontekstuelle rammen oppskriften skal fungere innenfor (Christensen m.fl. 2009:93-94; Røvik, 2007:325). En dyktig translatør må ha kunnskap om oppskriften og organisasjonen som skal ta den i bruk. Aller helst bør oversettere operere innenfor organisasjonen og ha kunnskap om både formell og uformell struktur og kultur. Et svakt oversettelsesarbeid kan medføre at oppskriften adopteres, men at den positive effekten blir mer beskjeden (Røvik, 2007). Med en forståelse av oversettelsesarbeidets betydning forventer jeg å finne at translatørkompetansen er avgjørende om oppskriften blir adoptert, frikoblet eller frastøtt. (Røvik, 2007:320-337).

2.4.1. Forventninger til funn i initieringsfasen sett i lys av det nyinstitusjonelle perspektivet

16. Jeg forventer at et normativt trykk fra samfunnet vil være en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter. Ledelsen i organisasjonen lar seg påvirke til å gjøre endringer basert på rådende normer i samfunnet (Scott, 1995).

17. Jeg forventer at et kognitivt trykk fra omgivelsene vil være en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet. Her opptrer ledelsen slik samfunnets kulturelle koder forventer (Scott, 1995).

18. Jeg forventer at ledelsen sitt ønske om å skaffe seg legitimitet hos nøkkel-interessenter vil fungere som en drivkraft i initieringsfasen av organisasjons-utviklingsprosjekter (Scott, 1995; Suchman, 1995).

19. Jeg forventer at oppskrifter på vandring er en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter, ikke fordi de passer inn i bedriften, men fordi de er populære (Christensen m.fl. 2009; Meyer og Rowan, 1977; Røvik, 2007: Scott og Meyer, 1983).

20. Jeg forventer at god translatørkompetansen er en drivkraft i initieringsfasen i organisasjonsutviklingsprosjekter. God translatørkompetanse er avgjørende om oppskriften blir adoptert (Røvik, 2007:320-337).

21. Jeg forventer at dårlig translatørkompetanse er en motkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter. Dårlig translatørkompetanse har betydning hvorvidt oppskriften blir frikoblet eller frastøtt (Røvik, 2007:320-337).

22. Jeg forventer å finne at organisasjoner innenfor et bestemt felt ser mot aktører innenfor sitt fagområde. Dominerende aktører kan få status som autoritative institusjoner grunnet et godt renommé og bli en drivkraft innen sitt organisatoriske felt (Nylehn, 2002:236; Scott, 1995).

2.5. Tabell med drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen sett i lys av det teoretiske rammeverket.

I dette kapittelet har jeg betraktet litteratur fra prosjektledelse og endringsledelse gjennom tre overordnede organisasjonsteoretiske perspektiver. Til sammen danner det oppgavens teoretiske rammeverk. Under har jeg utarbeidet en tabell som viser alle forventingene til funn av drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen i studiens to organisasjonsutviklingsprosjekter sett i lys av de tre perspektivene som utgjør oppgavens teoretiske rammeverk.

Perspektiv	**Drivkrefter**	**Motkrefter**
Det rasjonelle-instrumentelle perspektivet (Prosjektet er styrt av formåls-rasjonalitet og struktur)	En sterk ledelse i organisasjonen som setter seg klare og tydelige mål uten å involvere de ansatte i planleggingen av endringsprosessen.	Ledelsen har ikke full oversikt over alle konsekvenser av sine beslutninger.
	Ledelsen benytter en behovsanalyse for å generere ideer og finne riktig løsning.	Endringsprosessen skaper frykt og usikkerhet blant de ansatte.
	Ledelsen understøtter sin avgjørelse med tilstrekkelige finansielle ressurser.	
	Ledelsen setter av nok tid til å gjennomføre endringsprosessen.	
	Prosjektet er en del av organisasjonens overordnede strategi.	
	Ledelsen gjennomfører en vellykket opptining av organisasjonen.	

Perspektiv	Drivkrefter	Motkrefter
Det kulturelle perspektivet (Prosjektet er styrt av normer og verdier)	Endringsprosesser som harmonerer med organisasjonens regler, normer og verdier.	Endringsprosesser som strider mot organisasjonens regler, normer og verdier.
	Ledelsen spiller på den faglige kompetansen i organisasjonen.	De ansatte følger de etablerte rutiner, normer og regler i organisasjonen selv når dette går utover måloppnåelsen.
	Ledelsens har en inkrementell tilnærming til endringsprosessen.	I møte med kravet om endring opptrer de ansatte mindre fleksibelt.
		Sterke miljøer med faglig autonomi.
Perspektiv	**Drivkrefter**	**Motkrefter**
Det ny-institusjonelle perspektivet (Prosjektet er styrt av myter og moter)	Ledelsen i organisasjonen gjør endringer basert på rådende normer i samfunnet.	Translatørkompetanse avgjør om oppskriften blir frikoplet eller frastøtt.
	Ledelsen i organisasjonen gjør endringer basert på et kognitivt trykk fra omgivelsene.	
	Ledelsen velger oppskrift med mål om å styrke sin legitimitet hos nøkkelinteressenter.	
	Organisasjoner tar opp oppskrifter på vandring.	
	Translatørkompetanse avgjør om oppskriften blir adoptert.	
	Aktører innenfor sitt fagområde kan få status som autoritative institusjoner grunnet et godt renommé.	

Tabell 2.1. – Forventninger til funn i initieringsfasen i lys av studiens teoretiske rammeverk

KAPITTEL 3 – FORSKNINGSDESIGN OG VALG AV METODE

3.1. Innledning og bakgrunn for studien

I dette kapittelet vil jeg presentere mitt valg av forskningsdesign og metode som danner grunnlaget for innsamling av empiri og analyse. Innen forskningen er det viktig å være tydelig på de metodevalg oppgaven bygger på. Vitenskapsteori forplikter og ikke alle teorier og metoder er alltid like velegnet. Det er viktig å gjennomføre en studie med klare refleksjoner rundt hva mine innsamlete data forteller, da empirien skal hjelpe meg å besvare studiens problemstilling. Studien tar mål av seg å avdekke drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen av to organisasjonsutviklingsprosjekter. Min ambisjon er å finne svar på den aktuelle problemstillingen gjennom å anvende etablert teori på to utvalgte case. I en casestudie har man muligheten å gå i dybden og skaffe empiri med fylde og detaljrikdom som kan fortelle noe om de forhold jeg ønsker besvart (Yin, 2014). Oppgaven bygger på kvalitativ metode og er en deskriptiv, empiribasert, teoristyrt studie hvor dataene vil bli tolket i lys av tre overordnede organisasjonsteoretiske perspektiver som danner oppgavens teoretiske rammeverk. For å vurdere studiens legitimitet vil jeg benytte reliabilitet og validitet (Thagaard, 2013:201-205). Videre redegjøres det for hvordan jeg har analysert datamaterialet. Avslutningsvis i kapittelet vil jeg reflektere over min rolle som forsker og de valg, utfordringer og problemstillinger jeg har stått overfor i arbeidet med denne oppgaven, hvor målet er å danne et tillitsskapende bilde av mitt arbeid.

3.2. Forskningsprosessen

Denne studien bygger på et teoretisk rammeverk som utleder forventninger til funn og som i analysen vil bli målt opp mot mine fortolkninger av innsamlet empiri. Den strategiske tilnærmingen til forskningen kaller vi for deduktiv metode. Deduktiv metode i sin reneste form handler om å verifisere eller falsifisere teori ut ifra en gitt hypotese. Eksempelvis en gitt handling som kan gjentas flere ganger uten innblanding og forstyrrelser, slik som forsøk i laboratorium. Men denne metoden støter på problemer i møte med sosiale studier av mennesker, organisasjoner og samfunn. I min studie vil informantene vite at jeg ønsker informasjon om initieringsfasen av

organisasjonsutviklingsprosjektet i deres organisasjon. I en intervjusituasjon vil min tilstedeværelse direkte og indirekte kunne påvirke informantene som tilpasser sine svar til hva de tror jeg vil høre. Da produseres ikke mine funn lenger i en situasjon uten forstyrrelser eller påvirkning. Et kjent eksempel på en slik påvirkning er Hawthorne-studiene (f.eks. Christensen, 2009:58; Eriksson-Zetterquist, 2014:90-105).

I motsatt ende finner vi induktiv metode. Her har vi ingen forventninger til funn eller et teoretisk utgangspunkt. Jeg som forsker går ut i felten uten å vite hva jeg vil finne. Men som forsker vil jeg alltid bære med meg en kulturell bagasje av ideer, antakelser og fordommer som vil prege det jeg ser. Funn ved bruk av ren induktiv metode må således tolkes med forsiktighet. Både induktiv og deduktiv metode har noen utfordringer. Deduktiv metode er i sin natur basert på teoretiske antakelser og forventninger til funn. Det gir metoden en tilbakeskuende karakter og bidrar i så måte i mindre grad å skape noe nytt teoretisk. Induktiv metode fokuserer på få tilfeller, og har en innbygd svakhet når slutninger skal generaliseres.

En tredje vei er den abduktive metode og som jeg vil benytte i denne studien. Den tar opp i seg det forhold at teorien i denne studien ikke bare er en representasjon av virkeligheten, men også konstruert av den samme virkeligheten (Alvesson og Sköldberg, 2008). Teorien bidrar til å konstruere virkeligheten. Når jeg gjør mine analyser, oppfatter jeg forholdene i Tine og kommunen gjennom teoretiske briller. Det er med å farge mitt syn på virkeligheten. Men jeg kan ikke være sikker på at mitt valg av teori er den eneste riktige måten å forstå verden på. Teorien som er valgt kan bli for retningsgivende og jeg risikere at det er noe jeg ikke ser. Løsningen er å la teori og analyse gjennomgå et dialektisk samarbeid med mål å skape eller konstruere den virkeligheten jeg erkjenner eller har en forståelse av. Gjennom en vekselvirkende dialog mellom meg som forsker og studiens analyseenheter lar jeg empirien og erfaringer påvirke min søken etter kunnskap om drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter.

3.3. Forskningsdesign

I denne delen vil jeg presentere forskningsdesignet for studien og hvordan jeg skal legge opp undersøkelsen. I følge Thagaard (2013:55) inneholder forskningsdesignet den faglige konteksten for undersøkelsen. Det innebærer hva undersøkelsen skal ha fokus på, aktuelle deltakere, undersøkelsens sted og på hvilken måte undersøkelsen skal utføres.

3.3.1. Casestudie som strategi

Casestudie har sin bakgrunn innenfor kvalitativ metode, slik som «grounded theory»[6] (Yin, 2014:37). I studier hvor man ønsker å gå i dybden på en eller få tilfeller er casestudie en naturlig tilnærming. Målet er å studere de tilfeller som er tilgjengelig for meg som forsker og presentere disse gjennom en grundig analyse. En casestudie setter fokus på konkrete analyseenheter, og blir ofte valgt når komplekse fenomener i vårt samfunn skal forståes (Yin, 2014:10). Gerring (2007:231-253) og Yin (2014:49-67) viser klassifisering av ulike tilnærminger innen casestudier, som hver for seg gir grunnlag for å velge ulik forskningsdesign og metode. Yin (2014:28) anbefaler at man velger en case som med stor sannsynlighet vil belyse problemstillingen. Det understrekes at så lenge man har et valg mellom en enkelt case og flere caser, bør man velge en design med flere caser (Yin, 2014:63). Dette i følge Yin (2014:63-64) fordi «*your chances of doing a good case will be better than using a single-case design*». En studie med bare en enkelt case har i følge Yin (2014:49-56) iboende svakheter, noe som øker sannsynligheten for skjevheter og feiltolkninger i studien og reduserer muligheten for generalisering av eventuelle funn.

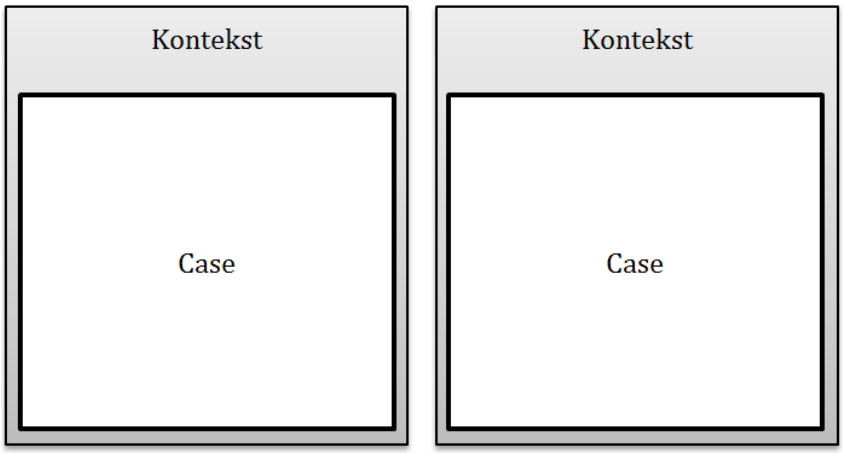
3.3.2. Valg av case

På bakgrunn av studiens problemstilling, falt valget av caser på to igangsatte organisasjonsutviklingsprosjekter ved et sykehjem i en norsk kommune og i et produksjonsanlegg ved et meieri i Tine Norge. Studien ønsker å kaste lys over initieringsfasen i organisasjonsutviklingsprosjekter ved å identifisere drivkrefter og

[6] Grounded theory er en kvalitativ forskningsmetode for utvikling av teori basert på observasjon, og gjort kjent gjennom publikasjonen av The Discovery of Grounded Theory (Glaser og Strauss, 1967).

motkrefter. Studiens to caser faller inn under «kollektiv casestudier», med en målsetting å avdekke drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen av organisasjons-utviklingsprosjekter gjennom analyseenheter (Thagaard, 2013:56). Studiens to caser er valgt med utgangspunkt i hvor forskjellige de er. Likt for begge casene er at de har etablert et organisasjonsutviklingsprosjekt for å innføre Lean i egen organisasjon. Jeg har valgt å holde organisasjonsutviklingsprosjektet som fast variabel mens jeg velger meg ulik kontekst. Tine er en privat industribedrift som produserer melke- og juiceprodukter på samlebånd. Sykehjemmet i kommunen er en offentlig tjenesteprodusent med rollen som pleie- og omsorgsinstitusjon for demente mennesker. Ulike funn i to så forskjellige caser mener jeg vil indikere at konteksten har betydning for hvilke drivkrefter og motkrefter som er til stede i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter. På samme måte mener jeg at funn som viser sammenfall av drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen av organisasjonsutviklings-prosjektene kan forklares som kontekstuavhengige. Spennvidden i konteksten oppfyller således forventningene i problemstillingen om å avdekke hvilke drivkrefter og motkrefter som er til stede i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter. Valg av to caser vil gi økt forståelse om hva som faktisk skjer i organisasjonsutviklings-prosjekter og med det gi et lite bidrag til prosjektlitteraturen. Fordelen jeg oppnår med å velge flere enn en case er i tillegg at forskningsfunn gjort i studier med to caser vurderes som mer overbevisende og robuste (Yin, 2014:57).

I en casestudie må man i tillegg velge mellom en eller flere analyseenheter. Jeg har valgt en holistisk tilnærming, som innebærer at det enkelte organisasjonsutviklings-prosjektet er studiens analyseenhet. Kommunen og Tine er prosjektenes eier og representerer i denne sammenheng den kontekstuelle ramme. Det kan for denne studien illustreres som følger;



Figur 3.1. Casestudie med analyseenhet innenfor kontekst (Yin, 2014:50)

Valget av en holistisk tilnærming er ikke uproblematisk og kan gi vanskeligheter senere i forskningsprosessen (Yin, 2014:55). Et av problemene er at casene kan endre karakter og ikke lenger bidra med den type informasjon som studiens problemstilling legger opp til. Dette gjelder ikke for denne oppgaven da studien er retrospektiv. Mangel på analyseenheter i casene kan videre bidra til at viktig informasjon ikke blir med i studien. En studie som fokuserer på mindre analyseenheter i casen kan gjøre at man mister det store bildet. Men valget av en holistisk tilnærming begrunner jeg derimot med et ønske om å gjennomføre en sammenlignende studie. Det bidrar til at casene som er med i studien sees på som analyseenheten og ikke som en del av konteksten (Yin, 2014:57).

Før jeg endelig bestemte meg for disse to casene, hadde jeg et lengre informasjonsmøte med sentrale aktører i begge organisasjonene. Her ble jeg informert at de hadde organisert arbeidet som et prosjekt med en egen styringsgruppe og med et mål om å jobbe med organisasjonsutvikling. Det har gitt meg muligheten å samle inn detaljert kunnskap om det enkelte prosjektet og stor detaljrikdom om forhold ved initieringsfasen i og rundt to organisasjonsutviklingsprosjekter.

3.4. Presentasjon av prosjektene

Valg av prosjekter har bakgrunn i studiens problemstilling om å avdekke drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter. I tillegg retter begge prosjektene seg inn på hver sin avdeling i organisasjonen og gjør det håndterbart for

denne type tidsavgrenset oppgave. Under vil jeg presentere prosjektene i detalj og gi leseren et innblikk i bakgrunnen for prosjektene.

3.4.1. Presentasjon av det kommunale prosjektet

Kommunen i oppgaven er i norsk sammenheng en middels stor arbeidsgiver og en tonivåkommune inndelt i titalls enheter. En av disse enhetene er et sykehjem som tar hånd om demente og pleietrengende brukere. Hverken kommunen, sykehjemmet eller informantene blir navngitt. Å anonymisere både organisasjonen og individene er noe Yin (2014:197) mener er anbefalt løsning. Personalsjefen i kommunen iverksatte arbeidet med dette pilotprosjektet ved sykehjemmet etter at rådmannen hadde gitt en instruks om gjennomgang av hele den kommunale organisasjonen. Målet var å avdekke utfordringer og muligheter innenfor kommunens tjenesteproduksjon. Det ble i en tidlig fase satt fokus på strategi og lederutvikling. Kommunen beveget seg videre fra lederutvikling til organisasjonsutvikling hvor målet var og fortsatt er å innføre Lean i alle kommunens enheter. Kommunens personalsjef har erfaring med Lean fra tidligere arbeidsforhold og ønsket å bruke sin kunnskap til å effektivisere kommunens tjenesteproduksjon.

Bakgrunnen for prosjektet ved sykehjemmet i kommunen var melding fra verneombud og tillitsvalgt om vanskelige arbeidsforhold og en opplevd ubalanse mellom oppgaver og ressurser. Etter bekymringsmeldinger fra både verneombudet og tillitsvalgte, bestemte assisterende rådmann, personalsjefen og enhetsleder seg for å se hva som kunne gjøres for å bedre situasjonen for ansatte og pasienter. I møte 1. desember 2011 ble saken behandlet av Arbeidsmiljøutvalget(AMU) i kommunen hvor det ble bestemt å be rådmannen kartlegge kvalitet, ressurser og kostnader ved sykehjemmet. Prosjektet organiseres som et organisasjonsutviklingsprosjekt med egen styringsgruppe.

3.4.2. Presentasjon av prosjektet i Tine

Tine er en samvirkebedrift som eies av rundt 12.000 bønder fordelt på 10 000 gårdsbruk og er Norges største produsent, distributør og eksportør av meieriprodukter. Som industribedrift sysselsetter de rundt 5600 mennesker fordelt på 34 meierier, 3

terminaler og 2 sentrallager. Caset i denne studien er et produksjonsanlegg ved et meieri i Tine. Anlegget navngis ikke for å ivareta de ansattes anonymitet, som er i tråd med Yin (2014:197) sine anbefalinger. Caset i studien vil videre i oppgaven omtales som «Tine», mens konsernet omtales som «konsernet» eller «Tine Norge».

Bakgrunnen for innføringen av Lean i konsernet stammer fra prosjekter ved meieriene på Klepp, Frya og Brumunddal. I 2006 startet ansatte ved disse avdelingene opp på eget initiativ med det som senere ble kalt Lean. Aktørene ved disse tre meieriene opplevde gode resultater med sine effektiviseringstiltak, og tok dette med til konsernledelsen. Tine Norge bestemte seg i desember 2009 å innføre Lean i hele organisasjonen. Status i dag er at omtrent halvparten av anleggene har gått i gang med Lean. Tine ansatte i januar 2011 en egen prosjektleder som skulle koordinere arbeidet med Lean ved anlegget. Det ble også etablert en egen styringsgruppe. Som produksjonsbedrift opplever Tine etter eget utsagn en stadig tøffere konkurranse fra utenlandske aktører som skummer det norske markedet med billige produkter. Denne erkjennelsen har skapt en bevissthet i Tine hvor de stadig er på utkikk etter måter å effektivisere og forbedre produksjonen og vareleveringen.

3.5. Innsamling av forskningsdata

For å kunne besvare studiens problemstilling må jeg ta stilling til hvilken metodisk tilnærming som er mest relevant for innsamling av empiri (Thagaard, 2013:49). I arbeidet med å utvikle primærdata fra feltarbeidet, viser Thagaard (2013) til observasjon og intervju eller en kombinasjon av disse to som en relevant tilnærming. Da denne studien er retrospektiv, utelukket det observasjon. Gjennom intervju har jeg hatt muligheten å snakke med sentrale personer i kommunen og Tine og deres opplevde rolle til prosjektet. Styrken med intervju er at dette er en spesielt godt egnet metode for å innhente informasjon om hvordan personer ser på sin egen rolle og sine omgivelser (Thagaard, 2013:95-96). Svakheten er derimot at aktørene som intervjues har kontroll på situasjonen og velger selv hva de vil og ikke vil fortelle. Dette må jeg som forsker ta hensyn til og fortolke intervjudata i lys av kulturelle og sosiale rammer til intervjuobjektene (Thagaard, 2013:124-126). Yin (2010:113) understreker at intervju bør betraktes som «verbal reports only», da intervju som metode kan ha innebygde svakheter gjennom bias, svakt minne og unøyaktig ordvalg hos informanten. Det er

derfor i følge Yin (2010:113) nødvendig å komplimentere intervju med andre kilder. Av tilgjengelig data for meg som forsker, fremhever Silverman (2010:132-133) betydningen av data som er fremkommet naturlig. Med dette mener Silverman at tekst og skriftlig materiale er gode kilder fordi dette gir kunnskap om casene uten at forskeren har medvirket. Tekst er heller ikke bundet av de etiske retningslinjer på samme måte som analyse av intervjudata (Thagaard, 2013:58). Jeg vil redegjøre nærmere om bruken av skriftlig materiale under dokumentanalyse. Silverman (2010:201) hevder at man ikke nødvendigvis må bruke multiple metoder og mener en triangulering vil kunne produsere så mye data at det gjør det vanskeligere å komme frem til en «sannhet». Denne oppgaven bygger på intervjuer og sentrale dokumenter i prosjektene, noe som etter min vurdering ivaretar både Silverman (2010:201) sine råd om å gjøre det enkelt og tar hensyn til Yin (2014:113) sine anbefalinger om å komplimentere data fra intervju med andre kilder.

I arbeidet med innsamling av forskningsdata måtte jeg finne frem til de mest relevante informantene. Innen kvalitative studier omtaler vi gruppen med informanter som et strategisk utvalg (Thagaard, 2013:60). Disse deltakerne velges på bakgrunn av deres kvaliteter og egenskaper som er strategisk viktig i forhold til studiens problemstilling og teoretiske rammeverk. Informantene i denne studien ble plukket etter hensynet til variasjonsbredden i utvalget. Gjennom at informantene har ulik posisjon og ståsted i organisasjonen, vil det bidra til et bredere innslag av informasjon rundt initieringsfasen av prosjektet. I Tine fikk jeg blant andre intervjuet meierisjefen, en prosjektleder, en mellomleder og to ansatte «på gulvet». I kommunen fikk jeg snakket med prosjektleder, avdelingsleder, en sykepleier som var med i prosjektgruppen og en hjelpepleier som ikke var med i prosjektgruppen. Dette gir både god organisatorisk spredning på informantene og data fra ulike nivå i organisasjonen. Et strategisk utvalg av informanter i og utenfor prosjektet bidrar således til å styrke studiens interne validitet.

3.5.1. Delvis strukturert intervju

Innenfor kvalitativ forskning er intervju dominerende og den mest brukte metoden for å innhente primærdata (Ryen, 2002:10). Det opereres med flere typer intervjudesign, hvor løs, fast og delvis strukturert intervjudesign er de tre mest vanlige (Thagaard, 2013:97-98). Jeg har i denne oppgaven valgt delvis strukturert intervju, hvor jeg på

forhånd forfattet hovedspørsmål til intervjuguiden som var nært tilknyttet studiens tre overordnede organisasjonsteoretiske perspektiver. Målsettingen jeg har med en slik fremgangsmåte er å sikre kunnskap om de tema som er sentrale i studien (Thagaard, 2013:100). Intervjuguiden åpner med formalia og spørsmål om biografiske data. Jeg informerte informantene at alle svar ville bli behandlet konfidensielt og anonymiseres i oppgaveteksten. I hoveddelen av intervjuguiden forfattet jeg spørsmål delt inn i ulike tema. Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling, ble det valgt en strategi hvor intervjuguidens tematiske struktur reflekterer oppgavens teoretiske rammeverk. Under hvert hovedtema i intervjuguiden gir delvis strukturert intervju muligheten for oppfølgingsspørsmål som har til hensikt å gi meg mer detaljert og nyansert informasjon. Under intervjurunden la jeg inn det Thagaard (2013:102) beskriver som «prober», som kan ha form av fysisk og verbal respons for å smøre samtalen og oppfordre intervjuobjektet til å gi mer informasjon og komme med eksempler.

Valg av delvis strukturert intervju er krevende og setter klare krav til meg som forsker. Fordelene er at det gir en viss åpning å følge interessante spor av informasjon som måtte dukke opp i løpet av intervjuet. Dette kan være informasjon jeg som forsker ikke har tenkt ut på forhånd, eller som jeg mener kan ha relevans for å besvare problemstillingen. At intervjusituasjonen er mindre rigid, bidrar til at informantene kan snakke fritt uten å bli avbrutt. Ryen (2002:98) mener at et mer strukturert intervju er å foretrekke når man har flere caser med forventinger om komparasjon. Jeg mener at intervjuguiden var tilstrekkelig strukturert til at jeg fikk med meg sentrale fenomener og unngikk å samle inn unødig informasjon.

Det ble foretatt totalt 11 intervjuer fordelt på 5 intervjuer i kommunen og 6 intervjuer i Tine. Jeg hadde planer om å gjennomføre totalt 12 intervjuer. Årsaken til at jeg stoppet på 5 intervjuer i kommunen, var en erkjennelse at jeg hadde samlet inn den empirien jeg trengte og at enda et intervju etter min vurdering ikke ville bringe inn nye momenter. Intervjuene ble foretatt på aktørenes daglige arbeidsplass under fire øyne. Det ble forelagt klare retningslinjer for intervjusituasjonen og skjema for taushetsplikt[7] ble

[7] Taushetserklæring datert 21. august 2014.

undertegnet av Tine og meg selv. I kommunen ble det ikke fremsatt noen krav om retningslinjer, samtykkeerklæring eller taushetsplikt.

Intervjuene i kommunen ble gjort ved sykehjemmet og på rådhuset. Her ble prosjektleder og avdelingsleder samt en sykepleier og en hjelpepleier ved sykehjemmet intervjuet. I tillegg ble det gjennomført et intervju med en Lean-veileder i kommunen. Ved sykehjemmet fikk jeg tildelt et eget rom hvor intervjuene kunne gjennomføres uten forstyrrelser fra øvrige ansatte og beboere. Av informantene med eget kontor ble dette benyttet. Ved Tine ble det gjennomført intervjuer av tidligere og nåværende prosjektleder, meierisjefen, innkjøpssjefen, arbeidsleder for produksjon, vare og containermottak samt en ansatt på teknisk avdeling. Intervjuene ble foretatt i kontorlokalene til den administrative ledelsen. Kvale og Brinkmann (2009:176-178) understreker viktigheten av at jeg som forsker har erfaring og kan håndtere denne type sosiale situasjoner. Da jeg har erfaring med intervju fra et tidligere forskningsprosjekt, opplevde jeg ro og trygghet rundt min egen intervjusituasjon. Dette smittet over på informantene. Men noen gav uttrykk for nervøsitet og usikkerhet rundt hva de kunne bidra med, men ikke mer enn vanlig. Jeg hadde en målsetting om å skape en god ramme rundt intervjusituasjonen slik at intervjuet skulle bære preg av en samtale. Jeg mener jeg lyktes med det.

Når man intervjuer personer kan man velge å ta opp samtalen, ta notater underveis eller kombinere disse to metodene (Thagaard, 2013:112). Jeg valgte å ta opp samtalene med informantene ved å benytte smarttelefon og alle hadde på forhånd gitt sitt samtykke til sin prosjektleder. Det er mange fordeler med å benytte digital opptaker under intervjusituasjonen. Man får med alt som blir sagt, man kan raskere stille oppfølgingsspørsmål og man har muligheten å observere kroppsspråket til informanten. Det anbefales at man som forsker benytter opptak under intervju for å sikre størst mulig nøyaktighet i hva informantene gav av forskningsdata (Silverman, 2010:199; Thagaard, 2013:112). Alle intervjuene ble deretter overført til egen PC, og for så bli slettet fra telefonen. Intervjuene er beskyttet med passord slik at ingen andre enn meg selv har tilgang. Intervjuene ble deretter transkribert, noe som innebærer at alt som ble sagt i løpet av intervjuet ble skrevet ut ordrett og lagret på egen PC. Transkribering er ikke uproblematisk da den levende samtalen mellom meg som forsker og informanten går

gjennom to abstraksjoner. Første abstraksjon er lydopptak av intervjuet, hvor blant annet kroppsspråk forsvinner. Den andre abstraksjon er fra lydopptak til ord på et papir. Her forsvinner blant annet tonefall og pauser (Kvale og Brinkmann, 2009:186-187). I følge Kvale og Brinkmann (2009) bidrar transkriberingen av intervjuet til en svekket og dekontekstualisert gjengivelse som forskeren må ta med i fortolkningsprosessen. Jeg har kompensert for denne type utfordringer ved å transkribere om informanten ler eller smiler, og benyttet prikker ved pauser. Fordelen med transkriberingen er at materialet blir mer oversiktlig og strukturen er en begynnelsen på analysen (Kvale og Brinkmann, 2009:188-189).

3.5.2. Dokumentanalyse

I tillegg til intervju, har studier av dokumenter lange tradisjoner innenfor kvalitativ forskning (Thagaard, 2013:59). Både i møte med kommunen og Tine gjennomførte jeg et orienteringsmøte om prosjektarbeidet som denne studien omhandler. I forkant av møtene var begge organisasjonene blitt orientert at jeg var interessert i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet. Både kommunen og Tine gav meg tilgang til dokumenter de hadde benyttet i arbeidet med sitt prosjekt. Begge organisasjonene hadde utarbeidet en presentasjon de benyttet i initieringsfasen av prosjektet. Dette materiale gav meg tilleggsinformasjon om initieringsfasen og de planer som førte frem til oppstart av prosjektet. Kommunen gav meg tilgang til et dokument på 50 sider som personalsjefen, assisterende rådmann og enhetsleder hadde benyttet til å orientere de kommunalt ansatte om prosjektet. I tillegg hentet jeg på eget initiativ informasjon fra kommunens virksomhetsplaner og informasjon om prosjektet fra deres kommunale nettsider. Hos Tine fikk jeg tildelt to dokumenter på til sammen 46 sider, som de hadde benyttet til å orientere organisasjonens ansatte om nødvendigheten av prosjektet og hvordan arbeidet skulle organiseres.

3.6. Analyse av datamaterialet

Målet med datareduksjonen er å omgjøre innsamlet data til en form som gir muligheten for analyse. Silverman (2010:222) mener vi kan stille det innsamlede materialet spørsmål om hva og hvordan, gjennom hva som er sentralt i datamaterialet og hvordan

dette materialet forholder seg til hverandre. I denne oppgaven har jeg valgt en tematisering av dataen. Thagaard (2013:181) viser til Mason (2002) som omtaler temabasert analyse som en «Cross-sectional analysis». Den temabaserte tilnærmingen er blitt kritisert for å stykke opp og løsrive teksten fra sin sammenheng, men Thagaard (2013:181) mener at en analyse av sammenhenger mellom ulike temaer vil kunne bidra og gi materialet en helthetlig forståelse. For mange tema kan gjøre analysen for omfattende, mens for få antall tema kan gjøre analysen for lite nyansert (Thagaard, 2013:182).

Jeg har differensiert studien i 5 ulike tema som skal bidra til å besvare studiens problemstilling. Temaene i studien har sitt utspring i det Yin (2014:37-38) omtaler som «relying on theoretical propositions». Disse teoretiske forslag gir forventninger til funn i hvert av de teoretiske perspektivene. Disse forventningene til funn har vært toneangivende for hvordan jeg har samlet inn empiri, tematisert, transkribert og analysert dataene. Etter å ha samlet inn og transkribert intervjuene, ble dataene ført inn i et regneark hvor jeg kategoriserte de etter temaene i intervjuguiden. Dataene ble så lest nøye flere ganger for at jeg skulle opparbeide en fortrolighet til materialet, og være i stand til å oppdage ulike mønster. Deretter gjorde jeg en ny tematisering som la føringer på presentasjon av empiri. Kategoriene som danner grunnlaget for analysen er styrt av studiens teoretiske rammeverk. Da dette er en teoristyrt studie har jeg kategorisert temaene etter de forventningene til funn av drivkrefter og motkrefter i lys av de tre overordnede organisasjonsteorietiske perspektivene. De 5 temaene ble som følger; 1. initieringen av prosjektet, 2. begrunnelsen for valg av prosjekt, 3. ressurstilgang, 4. institusjonelle omgivelser og 5. drivkrefter og motkrefter. Ved å sentrere meg om sentrale tema, har det bidratt til at jeg kunne oppdage sammenhenger i materialet og gjennomføre en analyse (Thagaard, 2013:221). En forutsetning for å kunne gjennomføre en temabasert analyse er i følge Thagaard (2013:183) at alle informantene har blitt stilt de samme spørsmålene, noe som har vært gjeldende for denne studien. Analysen tar utgangspunkt i studiens problemstilling, hvor jeg ønsker å finne hvilke drivkrefter og motkrefter som er til stede i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter. Med utgangspunkt i drivkreftene og motkreftene i casene gjennomfører jeg en sammenlignende analyse for å forklare hva funnene i studien betyr og hvordan de kan forklares.

3.7. Vurdering av kvaliteten på dataene

I en kvalitativ studie er det alltid nødvendig å forankre oppgaven i noen på forhånd gitte kvalitetskrav. Dette for å styrke foreliggende forskningsresultat på en slik måte at man ivaretar hensynet til studiens legitimitet. Da de valg jeg har foretatt i denne oppgaven har noen reliabilitets- og validitetsmessige konsekvenser, vil jeg redegjøre for disse.

3.7.1. Reliabilitet

Med «Reliabilitet» mener jeg hvilken prosedyre eller fremgangsmåte som benyttes ved innsamling og bearbeiding av data og hvor pålitelig, konsistente, troverdige og etterprøvbare forskningsresultatene er (Kvale og Brinkmann, 2009:250; Silverman, 2010:286; Thagaard, 2013:193; Yin, 2014:48-49). Hvis metoden vi benytter for innsamling av data gir samme resultat ved gjentatte forsøk av andre forskere, sier vi den er reliabel. Det handler i størst mulig grad om å minimere feil og redusere vilkårlig subjektivitet, med mål om å skape troverdige resultater i undersøkelsen (Kvale og Brinkmann, 2009:250). Dataene representerer ikke noen på forhånd gitte sannheter, men er et resultat av samspillet mellom meg som forsker og informantene i Tine og kommunen. Det setter krav til min redegjørelse på hvordan og innenfor hvilken kontekst dataen er innhentet. Det betyr at jeg må være klar på skillet mellom hva informanten sa i intervjuet og mine egne vurderinger av den samme informasjonen (Thagaard, 2013:194). Dette har jeg løst ved å dele inn analysekapitlene, hvor jeg i første halvdel presenterer transkribert empiri uten normative innslag. I andre del av analysekapitlene foretar jeg en analyse som er styrt av empiriske og teoretiske betraktninger.

I det videre arbeidet med å sikre god reliabilitet i intervjusituasjonen, har jeg passet på å være godt forberedt og på forhånd tenkt nøye igjennom hva jeg ønsket av informasjon. Intervjuene ble gjennomført i arbeidstiden og avholdt på arbeidsplassen til informantene. Reliabiliteten i intervjuguiden er god, da spørsmålsstrukturen er tematisert og spørsmålene ikke skapte noen misforståelser. Det ble heller ikke stilt ledende spørsmål. Spørsmålene er forankret i forhold som var kjent for alle informantene og de fikk svare fritt uten andre avbrytelser enn at jeg smurte samtalen med «prober». I transkriberingsprosessen skrev jeg ut intervjuene mens de fortsatt var

friskt i minnet, og med det sikret at informantenes virkelighetsforståelse ble med inn i analysen. Jeg mener å ha redegjort for at alle mine intervju er gjennomført på en ryddig og transparent måte. Det skal, så langt det er mulig innen kvalitativ forskning, være gjennomførbart for andre forskere å gjenskape resultatene. Jeg vil derfor mene at reliabiliteten i studien er ivaretatt.

3.7.2. Validitet

Silverman (2010:275) viser at «validitet» er et annet ord for sannhet. Det handler om i hvor stor grad jeg har målt det som var hensikten å måle. Her blir det viktig å skape resultater som både er valid, det vil si gyldige, sanne og relevante målt opp mot studiens problemstilling og de premissene som er lagt til grunn (Kvale og Brinkmann, 2009:250). Spørsmålet er hvilke konklusjoner jeg som forsker kan trekke ut fra den innsamlede empirien. Foreligger det samsvar mellom virkeligheten og min tolkning? Det gjøres et skille mellom intern og ekstern validitet (Thagaard, 2013:205). Med intern validitet mener jeg i hvilken grad resultatene i studien er gyldige for det utvalget som er undersøkt. Med ekstern validitet mener jeg om mine forskningsresultater er mulig å generalisere til å gjelde alle lignende caser som er med i studien.

3.7.2.1. Intern validitet

Når det gjelder intern validitet handler det om kvaliteten av mine tolkninger og om årsakssammenhenger støttes innenfor en bestemt studie (Thagaard, 2013:210). Spørsmålet blir da om min tolkning med utgangspunkt i oppgavens teoretiske rammeverk er gjenkjennbart for leseren. Med utgangspunkt i problemstillingen er det valgt to organisasjonsutviklingsprosjekter jeg mener vil gi tilfredsstillende informasjon til å sikre studiens gyldighet og styrke den interne validiteten. Ved å bruke to ulike organisasjoner unngår jeg også fristelsen det vil være og bare velge ut de komfortable eksemplene som styrker mine antakelser (Silverman, 2010:276). Gjennom en intervjuguide som speiler det teoretiske rammeverket, mener jeg at begrepsbruken i spørsmålene som er stilt til informantene er dekkende for å få frem drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter. I kombinasjon med dokumentanalyse bidrar dette til å styrke studiens interne validitet.

3.7.2.2. Ekstern validitet

Ekstern validitet handler om de forskningsresultat jeg kommer frem til i denne studien, også kan ha gyldighet i andre sammenhenger (Thagaard, 2013:210). Ved å benytte kvalitativ metode med casestudie, har mine forskningsresultat ikke nødvendigvis overførbarhet. Silverman (2010:139) viser at case-studier ofte er utledet av tilfeldig valgte case, og valgt av andre grunner enn å være generaliserbare. Kan vi da snakke om at mine forskningsfunn har allmenngyldighet? Flyvbjerg (2006:230) viser at det er mulig å generalisere fra en case, under forutsetning at man som forsker har gjort en strategisk utvelgelse av kritisk case. Flyvbjerg (2006:229) definerer en kritisk case som hverken er tilfeldig eller representativ. En kritisk case er overlegen på informasjon som en tilfeldig eller representativ case ikke er i besittelse av. Det er ikke nok å velge en tilfeldig eller en representativ case. Jeg har vanskeligheter å se at mine caser oppfyller alle kriteriene som Flyvbjerg (2006) omtaler som kritisk case. Jeg vil derfor være forsiktig med å hevde at mine forskningsfunn er overførbar.

Forskningsresultat som kommer fra denne type casestudie har liten statistisk generaliseringskraft, noe som forklares med bakgrunn i at mine informanter ikke er tilfeldig valgt og således ikke er kvantifiserbare (Kvale og Brinkmann, 2009:266). Skulle man lykkes å samle en representativ gruppe caser, ville uansett studien blitt uhåndterbar og gått ut over kvaliteten (Silverman, 2010:139). Utvalget av informanter ble tatt i samråd med prosjektleder i begge casene, som gav meg navn på personer som de mente best ville bidra med informasjon om initieringsfasen i organisasjons-utviklingsprosjektet. Studiens funn er ikke statistisk generaliserbar, men er det noen som kjenner seg igjen i min analyse, vil mine forskningsfunn kunne hevdes å ha ekstern validitet. Kvale og Brinkmann (2009:266-267) viser oss to typer generaliseringer som jeg mener kan ha relevans for denne studien. Har man personlig erfaring med de tema denne studien tar opp, vil det kunne skape en forventning. Vi prater da om en naturalistisk generalisering. Jeg vil hevde at funn av drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen kan skape forventninger hos aktører som jobber med organisasjonsutviklingsprosjekter. Baserer studien seg på en analyse av likheter og forskjeller mellom to caser, vil de funn som gjøres kunne brukes som en rettledning for lignende tilfeller. Vi snakker da om en analytisk generalisering. Jeg mener at denne

studiens resultater vil kunne ha overførbarhet til prosjektledere i både kommuner og produksjonsbedrifter som jobber med organisasjonsutviklingsprosjekter. De slutninger som jeg trekker rundt drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen kan derfor oppleves som relevant for deres situasjon og noe de kan benytte seg av i sitt prosjektarbeid.

3.8. Forskerens rolle og etikk

Min egen rolle som forsker vil aldri kunne bli objektiv. Ingen kommer tomhendt til et forskningsprosjekt (Alvesson og Sköldberg, 2008:31). Spørsmålet er ikke hvorvidt jeg som forsker påvirker prosessen, men hvordan. Men på samme tid som jeg bærer med meg kulturell bagasje, vil informantene også være preget av uttrykk, holdninger og meninger. Når man forlater felten og går i gang med å tematisere rådata, vil min faglige bakgrunn gjøre at jeg ser informantene utenfra. Spørsmålet blir hvordan jeg som forsker kan ivareta informantenes perspektiv gjennom analysen og presentasjonen av dataene (Thagaard, 2013:121). For at jeg best skal ivareta disse hensyn, vil jeg opptre lojalt ovenfor deltakerne i studien og søke å sikre deres interesser. Tematisering kan bidra til en fremmedgjøring hos deltakerne, da analysen består av forskeren og forskerens forståelse av situasjonen. Fordelen er at en tematisering bevarer deltakernes integritet gjennom anonymisering. Jeg har blant annet unngått at spesielle ord og uttrykk kan bidra til identifikasjon av informantene (Thagaard, 2013:191).

Vektlegging av etiske retningslinjer er de samme for kvalitative studier som for andre typer studier (Thagaard, 2013:24). Med fremveksten av internett har tilgangen på forskningslitteratur eksplodert og satt nye krav til forskerens etiske standard mot plagiering. Jeg vil i denne oppgaven følge en internasjonal standard for kildehenvisning og vil i situasjoner hvor jeg viser til en annen forfatter henvise både til årstall og sidetall der hvor det faller naturlig. Dette for å forenkle leserens muligheter å finne tilbake til mine kilder for studien og som jeg håper vil bidra til å styrke oppgavens reliabilitet.

Mitt forskningsprosjekt er meldt inn til Personvernombudet for forskning, NSD[8]. På deres nettsider finner man de retningslinjer alle forskere må forholde seg til. Min tilnærming har vært å be ansvarlig leder ved begge organisasjonene om en muntlig tillatelse om å gjennomføre et forskningsprosjekt. Denne tillatelsen er gitt. Den enkelte

[8] NSD er forkortelse for Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (www.nsd.no)

informant faller inn under denne avtalen og har gitt sitt selvstendige samtykke i muntlig form. I forkant av intervjuet har hver informant blitt informert om hva studien omhandlet. Alle informantene ble også informert om at alt som ble sagt ville bli behandlet konfidensielt. Jeg har forsøkt etter beste evne å gjøre informasjonen anonym og unnlater blant annet å benytte kjønn. Jeg forutsetter at ingen deltakere skal oppleve negative konsekvenser av min forskning.

KAPITTEL 4 – EMPIRI FOR PROSJEKTET VED SYKEHJEMMET I KOMMUNEN

4.1. En empirisk gjennomgang

Jeg har tematisert empirien for kommunen i 5 hovedtema med utgangspunkt i studiens tre overordnede organisasjonsteoretiske perspektiver. Disse er 1. initieringen av prosjektet, 2. begrunnelsen for valget av prosjekt, 3. ressurstilgang, 4. institusjonelle omgivelser og 5. drivkrefter og motkrefter. Valg av tema vil hjelpe meg å svare på oppgavens problemstilling for å synliggjøre drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen til studiens to organisasjonsutviklingsprosjekter.

4.1.1. Initieringen av prosjektet i kommunen

Tradisjonelt har sykehjemmene i kommunen blitt drevet uten særlig innblanding fra eksterne aktører. Men da nøkkelpersoner ved avdelingen på sykehjemmet gikk over i pensjonistenes rekker eller ble sykemeldt, oppstod det et ledervakuum på avdelingen. Det ble ikke grepet fatt i forholdene, som fikk lov å utvikle seg i negativ retning. Resultatet ble økt arbeidsbelastning og sterk misnøye blant de ansatte med påfølgende høyt sykefravær. Sykefraværet var en periode oppe i 29.6 %. De ansatte var misfornøyde, pårørende klaget og verneombudet skrev bekymringsmelding. Da avdelingsleder ble ansatt i stillingen, var forholdene på avdelingen lite tilfredsstillende. En av informantene som var medlem av prosjektgruppen, uttrykker seg følgende om situasjonen ved sykehjemmet;

> *«Vi hadde en periode hvor vi ikke hadde fast avdelingsleder som styrte avdelingen. Jeg tror det var ca. 6 måneder. Da hadde vi dårlig arbeidsmiljø, høyt sykefravær på 30 % fordi folk var slitne. Men det er en del langtidsfravær en ikke kan gjøre noe med, men også mye korttidsfravær. Mye er sikkert på grunn av det dårlige arbeidsmiljøet, folk var slitne, det var mye og gjøre og vi mente det var for lite folk på jobb. Vi rakk ikke å gjøre alt vi skulle gjøre. Vi rakk ikke å tilfredsstille de behovene som var stilt som minimumskrav. Og det er ikke noe særlig.»*

Informanten gir uttrykk for at uroen ved avdelingen hadde sin bakgrunn i en opplevd ubalanse mellom oppgaver og ressurser. Kommunen løste dette ved å sette inn 3 ekstra stillinger. I følge alle mine informanter ved avdelingen gjorde dette situasjonen mye bedre. En uttrykker seg slik;

> *«Det ble tilført noen stillinger. Det fungerte veldig bra, men så ble stillingene fjernet under nedskjæringer.»*

Informantene gir ulike svar på hvor lenge de hadde disse ekstra stillingene ved avdelingen. Men i følge sluttrapporten for pilotprosjektet ble de 3 ekstra stillingene innført i februar 2011 grunnet tung pleiemasse og fjernet i oktober 2011 grunnet budsjettmessige innstramninger. I følge avdelingsleder ved sykehjemmet førte inndragningen av stillingene til misnøye blant de ansatte og sier følgende om hvordan det opplevdes:

> *«Vi hadde fått ekstra stillinger grunnet tung pleiemasse. En stund hadde vi 3 av 26 pasienter som gikk selv. Det var mange uheldige ting som skjedde at det ble et opprør.»*

Etter hvert ble forholdene så vanskelige at avdelingsleder tok kontakt med personalsjefen for å be om hjelp. Innholdet i samtalene mellom avdelingsleder ved sykehjemmet og personalsjefen i kommunen handlet om hvilke tiltak som kunne være passende for å løse problemene rundt misnøyen og det høye sykefraværet ved avdelingen. Situasjonen ved sykehjemmet ble behandlet i AMU[9] den 1. desember 2011, som vedtok å be rådmannen iverksette et pilotprosjekt ved avdelingen. Personalsjefen fikk overlevert mandatet og lanserte 2. desember 2011 et forslag i e-post til avdelingsleder på sykehjemmet om å innføre Lean ved avdelingen. Avdelingsleder hadde ikke hørt om Lean og visste ikke hva det var, men opplevde på det tidspunktet det som positivt at de endelig ble hørt og at noe ville bli gjort. Avdelingsleder uttrykker seg slik på hvordan situasjonen opplevdes på det tidspunktet;

[9] AMU er forkortelse for Arbeidsmiljøutvalget, og er for kommunen i studien satt sammen av personalsjefen, rådmannen, HMS, fagbevegelsen og politikere.

> *«Jeg tenkte at alt er bedre enn ingenting. Jeg følte at hvis vi fikk inn noen, så skjedde det i hvert fall noe og at de ansatte ble sett og hørt. Det kom noen inn fra sidelinjen som skulle hjelpe oss.»*

Fra kontakt gjennom e-post 2. desember 2011 til allmøte i januar 2012, gikk ryktene blant de ansatte ved avdelingen om at noe ville skje. Spørsmålet blir når de ansatte ved avdelingen fikk høre om Lean og av hvem. Alle informantene med unntak av avdelingsleder forteller at Lean ble presentert første gang på allmøtet i januar 2012. På dette møtet stilte den kommunale ledelsen mannsterk opp med personalsjefen, assisterende rådmann og enhetsleder som er lege. Her gjennomførte personalsjefen en presentasjon som skulle informere de ansatte om Lean og selge inn prosjektet. Alle informantene er klar på at dette var en ide som var initiert av personalsjefen i kommunen og som skulle gjennomføres som et pilotprosjekt ved avdelingen. De ansatte ble ikke forespurt om de ønsket Lean eller om dette var riktig måte å løse problemene på. De opplevde initieringen som et pålegg de måtte rette seg etter. En av informantene i prosjektgruppen uttrykte seg på følgende måte; *«Dette var ikke noe vi ønsket. Det var noe de kom med og sa vi skulle gjennomføre».* Lean var en ide fra personalsjefen som ble fremlagt som et forslag, men som i realiteten var frivillig tvang. I orienteringsmøtet fremhevet personalsjefen i kommunen arbeidsgivers styringsrett når det gjelder innføring av Lean. For etter negativ omtale i media, klager fra pårørende og bekymringsmelding fra verneombud, mente den kommunale ledelsen at det var nødvendig å gripe inn. Avdelingsleder ved sykehjemmet sier at det beste hadde vært om de hadde satt seg ned i ro og mak sammen med ledelsen. Da kunne de snakket ut om hva som var behovet ved avdelingen og hvordan de rådende utfordringene best kunne løses. Men prosjektleder sier at det aldri ble foretatt noen behovsanalyse i organisasjonen om hvilke type prosjekt som ville være den beste løsningen, og ordlegger seg på følgende måte;

> *«Det var ikke forslag på tilnærmingsmetode. Det var personalsjefen som kom med dette ut fra de problemstillinger som var avduket. Det var hans forslag om de kunne prøve Lean ved sykehjemmet.»*

Ingen ved avdelingen ble forespurt hva de mente hadde vært viktig å ta tak i. Det ble ikke gjort noen behovsanalyse i organisasjonen om hva som ville være det beste svaret på avdelingens utfordringer.

4.1.2. Begrunnelsen for valget av prosjekt

Det hadde gjennom deler av 2011 vært store utfordringer ved sykehjemmet. De ansatte var misfornøyd med situasjonen og lå i tillegg i konflikt med den kommunale ledelsen grunnet en opplevd skjevhet mellom bemanning og pålagte arbeidsoppgaver. I følge prosjektrapporten var bakgrunnen for problemene mange og sammensatte. Det høye sykefraværet ble forklart ved at personalet mente de hadde en hverdag med mange oppgaver og en krevende pleietyngde. Det var også mye frustrasjon blant de ansatte i forhold til ikke å bli hørt når det ble varslet om kritikkverdige forhold. Det var for få datamaskiner og man måtte vente på tur for å skrive rapport. De ansatte opplevde å få urettmessig kritikk fra pårørende fordi de ikke klarte å løse alle oppgavene de er pålagt. Med et høyt sykefravær og en vikarordning som ikke fungerte optimalt, opplevde de ansatte redusert bemanning ved sykehjemmet. Dette gav en økt arbeidsbelastning i en fra før travel arbeidshverdag. Avdelingen er stor, noe som innebærer lengre avstander og mye gåing frem og tilbake for å kunne håndtere alle arbeidsoppgavene. Et høyt sykefravær økte behovet for at øvrige ansatte måtte gå ekstravakter. Det medførte at enkelte ansatte fikk mindre fritid og pauser fra arbeidet enn det som var ønskelig. I tillegg måtte det leies inn vikarer. En av utfordringene med vikarleie var at vikarene ikke hadde nødvendig kompetanse og trengte opplæring. Det faste personalet stod for opplæringen, men vikarer med manglende rutiner opplevdes belastende for alle parter.

Etter at ledelsen hadde avholdt allmøtet i januar 2012, var det uttalte målet med prosjektet å få bort plunder og heft ved sykehjemmet. Målet var å innføre nye arbeidsrutiner som skulle forbedre arbeidshverdagen for den enkelte ansatte og frigjøre tid og ressurser. Det ble sagt til de ansatte at effektiviseringsgevinsten ikke skulle føre til reduksjon i bemanningen. Det var ingen av de ansatte som var redd for det, da de etter egen oppfatning allerede var underbemannet. På spørsmål til informantene i prosjektgruppen og ansatte ved avdelingen om hva de trodde var grunnen til prosjektet,

svarte alle at det handlet om det høye sykefraværet og det dårlige arbeidsmiljøet. En av informantene som var med i prosjektgruppen sier det slik;

> *«Det var vel at det var et dårlig arbeidsmiljø. Her må vi snu på noe. Når de ikke ville innføre flere ansatte så var det hvordan vi kunne løse dette på. Da var det å gå inn og se på måten man jobbet på. Om det kunne løse noe.»*

Avdelingsleder ved sykehjemmet erkjenner at de hadde problemer og forklarer hva vedkommende tror var bakgrunnen for valg av Lean;

> *«Det var høyt sykefravær. Det var kanskje på grunn av administrative utfordringer så ble det høyt sykefravær som gav et høyt konfliktnivå som gikk ut over pasientene. Og deretter de pårørende klagde og media ble involvert og man havnet i en ond sirkel. Da følte ledelsen i kommunen at de måtte gjøre noe og kom da med Lean.»*

Ingen av informantene trekker frem økonomi eller frykt for nedbemanning eller oppsigelse som grunn. Men i følge dokumentene som personalsjefen sammen med assisterende rådmann og enhetsleder presenterte på allmøtet i januar 2012, er ett av målene for organisasjonsutviklingsprosessen å oppnå økonomisk balanse. Kommunen hadde for regnskapsåret 2011 en langsiktig gjeld på Nkr. 1.620 milliarder og leverer i følge tall fra KOSTRA[10] 85 % av forventet tjenesteproduksjon sett i forhold til ressursinnsatsen. Gjelden for kommunen steg fra 2011 til 2012 med Nkr. 346 millioner. En sterk økning i leie av vikarer innebar også at sykevikarbudsjettet ved sykehjemmet oversteg med Nkr. 1.1 million i 2011.

4.1.3. Ressurstilgang

På spørsmål om man mente ledelsen støttet prosjektet med tilstrekkelig ressurser, er informantene delte i dette synet. Prosjektet resulterte i blant annet at avdelingen fikk nye PCer, flere telefoner og beboerne fikk bedre dusjforhold. Det ble også gitt godkjenning til merforbruk over avdelingens budsjetter. Flere PCer gjorde at de slapp å stå i kø når det skulle skrives rapporter. Flere telefoner gjorde at de ansatte hadde flere

[10] KOSTRA står i følge Statistisk sentralbyrå for Kommune-Stat-Rapportering som gir statistikk om ressursinnsats, prioriteringer og måloppnåelse i kommuner, bydeler og fylkeskommuner.

punkter i avdelingen hvor de kunne gi og motta meldinger, noe som reduserte stresset. Forbedrede dusjforhold gjorde at beboerne fikk dusje til avtalt tid, noe som hadde vært problematisk tidligere. Avdelingsleder sier at det ble tilført noen midler, men at flere forhold ble tatt over avdelingsleders budsjetter, og sier følgende om finansieringen;

> *«Arbeidsmiljøundersøkelsen kostet Nkr. 10.000,-. Jeg tok finanseringen. Vi ble tilført en del midler. Ellers brukte jeg en del av mitt budsjett med godkjenning fra de høye herrer. Mitt merforbruk ble dekket av kommunen.»*

Avdelingsleder er fornøyd med pengebruken i prosjektet men mener disse pengene kunne kommet tidligere. Avdelingsleder sier at det var blitt klaget om forholdene ved avdelingen tidligere, uten at noe ble gjort og sier følgende om pengebruken;

> *«Når jeg klager på data og ringer IKT, møter jeg en vegg. Ingen tar tak i det du klager på og ingen sier noe. Men plutselig når det var et prosjekt som heter Lean, så stod IKT på døren dagen etterpå. Da var det plutselig penger å kjøpe nye telefoner, nye klesskap og få gjort en del innredninger av nytt vaktrom. Da var plutselig alle mulighetene åpne. Da var det ikke mangel på penger det stod på. Vi visste vi trengte telefoner, vi visste vi trengte ny dusj. Vi visste dette lenge før Lean kom, men det var ikke penger eller ressurser å gjøre noe med det.*

En av informantene i prosjektgruppen gir derimot uttrykk for å være fornøyd og sier følgende om prosjektet opplevdes å være godt finansiert;

> *«Ja, vi fikk tilført en del ressurser. Vi fikk pusset opp et bad, installert dusj, nye telefoner og IT. Vi fikk bedre rutiner rundt frokostserveringen og nye møbler til en nyoppusset vaktrom.»*

Prosjektleder mener på sin side at en av utfordringene var at vedkommende jobbet ved en annen enhet i kommunen og måtte frikjøpes for oppgaven som prosjektleder. Prosjektleder erkjenner at det ikke ble satt av nok ressurser til dette. I tillegg viser informantene ved sykehjemmet til at de ansatte hadde et ønske om økt bemanning. Flere tok til ordet for å gjeninnføre de tre stillingene som var trukket tilbake høsten 2011. De ansatte delte ledelsens forståelse at noe måtte gjøre, men var uenig i virkemidlene. Da de ansatte forstod at de ikke ville få flere ansatte, var det mange som vendte ryggen til prosjektet.

Kommunen har i følge sitt lederlæringsprogram jobbet med sine strategiske planer om lederutvikling siden 2009. Lean er en del av denne strategien. Men på spørsmål til informantene om Lean forstås som en del av kommunens overordnede strategi, er det få eller ingen svar å få.

4.1.4. Institusjonelle omgivelser

Sykehjemmet er en av flere sykehjem i kommunen, men de operer som selvstendige enheter. I følge avdelingsleder gjennomføres det egne avdelingslederfora en gang i måneden. Ut over det er det liten kontakt hvordan man løser oppgavene. I følge avdelingsleder er forklaringen stor avstand i oppgaver og beboernes ulike behov.

Det ble ikke gjennomført bedriftsbesøk for å hente erfaring fra sykehjem i andre kommuner i samme situasjon. Avdelingsleder ved sykehjemmet sier at utfordringene er så ulik fra enhet til enhet, at man tror ikke det er noe å hente. Derimot har personalsjefen i kommunen erfaring med Lean fra tidligere arbeidsforhold, og noe av dette arbeidet er å finne igjen i materialet som ble presentert for de ansatte. Avdelingsleder sier følgende om avgjørelsen om å takke ja til prosjektet; *«Hadde jeg fått spørsmålet på nytt hadde jeg sagt nei om å være med i et pilotprosjekt.»* Avdelingsleder mener at personalsjefen søkte etter en mulighet å bruke avdelingen som et prøveprosjekt for Lean, og sier følgende; «*Jeg følte at hvis jeg takket nei, så hadde de nok brukt sin styringsrett».*

Prosjektleder innrømmer at selv om noen *«syntes det var veldig greit med denne prosessen»,* så har de etter at pilotprosjektet ble avsluttet *«startet arbeidet med en ny strategi om Lean i kommunen fordi, innføringen og oppfølgingen var for dårlig.»* Prosjektleder sier at etter de var ferdig med pilotprosjektet ved sykehjemmet har de forstått at de jobbet på en tungvint måte. Prosjektleder utdyper dette ved å si at *«vi har vært på leting for vi følte vi jobbet feil.»* I dag jobber prosjektleder med utarbeidelsen av nye måter å innføre Lean i andre kommunale enheter. Kommunen ser nå mot andre kommuner i Norge som jobber med Lean, slik som Vestre-Toten, Molde, Narvik og Tysfjord.

4.1.5. Drivkrefter og motkrefter

Etter allmøte i januar 2012, ble det satt ned en styringsgruppe og en prosjektgruppe som skulle gjennomføre intervjuer og foreta observasjoner ved avdelingen. Fagbevegelsen var med i styringsgruppen og stilte seg positiv til prosjektet. Prosjektgruppen bestod av prosjektleder hentet fra en annen enhet i kommunen. I tillegg var det en sykepleier og en hjelpepleier fra sykehjemmet, samt to stykker fra bedriftshelsetjenesten, HMS-rådgiver og verneombud. I styringsgruppen satt blant andre enhetsleder, helsefaglig rådgiver, assisterende rådmann, personalsjefen, HMS-rådgiveren og en representant for de ansatte. Avdelingsleder ble ikke tatt med i prosjektgruppen, og en ekstern avdelingsleder ble satt inn for å lede prosjektet. Avdelingsleder ved sykehjemmet sier;

> *«Det opplevdes vanskelig at en avdelingsleder fra en annen avdeling skulle komme og fortelle meg hva jeg gjorde feil. Det var ganske sårt.»*

Også prosjektleder innrømmer i ettertid at det ikke var riktig å utelate avdelingsleder fra prosjektgruppen og mener det bidro til motstand. En av informantene i prosjektgruppen sier at det ble opplyst at utvelgelsen til prosjektgruppen ble gjort etter trekning. Men dette festes det ikke lit til, da man fort oppdaget at prosjektet kun var satt sammen av positive stemmer. De negative stemmene var utelatt. Klimaet som ble skapt ved å tilsidesette avdelingsleder, kan avdelingsleder selv gi uttrykk for;

> *«De ansatte opplevde at dette splittet avdelingen. Noen var for og noen var mot. Og slik er det den dag i dag. Nevner du Lean er det noen som fnyser og noen syntes det er et flott arbeidsredskap».*

Ved sykehjemmet ble avdelingsleder utelatt fra prosjektgruppen og prosjektet ble kjørt over hodet på vedkommende. En prosjektmedarbeider omtaler avdelingsleders atferd etter vrakingen på følgende måte;

> *«Avdelingsleder var ikke interessert. Vedkommende hadde en negativ holdning til Lean. Prosjektet ble ikke motarbeidet, men avdelingsleder fremstod som passiv.»*

På spørsmål om man opplevde stor enighet i organisasjonen, er det en av informantene som ler. Vedkommende var en del av prosjektgruppen og sier det var noen som var veldig negative og ikke ville høre snakk om Lean. Informanten forteller hvordan det opplevdes;

> *«Det var todelt fra dag 1. Noen syntes det var veldig fint, mens andre ikke syntes det. De ble delt inn i grupper som skulle jobbe med forskjellige ting. Det fungerte ikke etter intensjonen.»*

Prosjektmedarbeideren underbygger videre sin påstand om splittelse og forteller at de ble omtalt som *«2. etasjemafiaen»*, og fikk slengbemerkninger som *«her kommer småsjefene»,* mens de jobbet i prosjektet. Noen kom med negative kommentarer ovenfor de som jobbet med prosjektet, mens andre var passiv til Lean og fortsatte på samme måte som tidligere.

I kommunen er det i følge personalsjefen en tradisjon at de enkelte enhetene jobber selvstendig uten innblanding fra eksterne aktører. Denne selvstendighetslinjen har bidratt til en godt innarbeidet kultur. Her finner man ansatte med flere tiårs fartstid hvor deres måte å utøve arbeidet preger rutinene. Avdelingsleder sier følgende om kulturen ved sykehjemmet;

> *«Kulturen på en slik arbeidsplass har vært så lenge. Sånn har vi alltid gjort det, da er det ikke snakk om andre måter å se ting på. Så snart det kommer forslag på andre måter å jobbe på, så vil du få motstand. Det er kjempeskummelt for de som har vært her lenge. Folk som har jobbet her i 40 år. Slik har det bestandig vært gjort og slik skal det gjøres. Det er ikke snakk om å tenke nytt. Så det tror jeg var en av grunnene til at det ble todelt i avdelingen. Det har vært lettere å få det i gang med unge folk, folk som var ny i jobben»*

En av informantene i prosjektgruppen støtter synet på en innarbeidet kultur ved avdelingen og sier at; «*Kulturen på en slik arbeidsplass er så innarbeidet. Sånn har vi alltid gjort det og sånn skal vi gjøre det.»* Prosjektleder mener de forstår hvor vanskelig det er å endre kultur og bruker følgende metafor for å beskrive det;

> *«Jeg for min del snakker mye om forbedringskultur og hva kultur er. Forstår vi hva kultur er? Jeg bruker metaforen om isfjellet, hvor noe er synlig, men jo lenger under vann man kommer, så har vi en annen grunnleggende oppfatning og menneskesyn. Det er litt vanskelig å endre på. Så det tenker jeg er en utfordring å få alle med på en slik prosess.»*

En av informantene utenfor prosjektgruppen underbygger disse påstandene og viser til at det fortsatt er massevis av utfordringer med den daglige driften av avdelingen. Vedkommende mener at de ansatte selv må ta mye av ansvaret for manglende fremdrift, da motstanderne av Lean ignorer pålegg om endring av rutiner.

I følge prosjektleder ble det ikke gjort forsøk på å krisemaksimere situasjonen ved sykehjemmet. Ingen av informantene opplevde at det ble krisemaksimert for å få igjennom prosjektet. I stedet understreket personalsjefen behovet for å gjøre noe med det høye sykefraværet og et uttalt dårlig arbeidsmiljø. Ledelsens forsøk på å kommunisere ut prosjektets fortreffeligheter nådde derimot ikke ut til alle i avdelingen. En av informantene ved sykehjemmet som stod utenfor prosjektgruppen, trekker i tvil om alle faktisk skjønte at målet var å skape varig endring på avdelingen gjennom Lean og sier det på følgende måte;

> *«Jeg synes jeg fikk dårlig forklaring på hva Lean innebar. De fortalte litt om Lean, men mange lurte i etterkant hva Lean var for noe. Hva det betyr. Det ble forklart, men ikke alle forstod hva dette var.»*

Dette gjorde at flere var avventende til prosjektet. Det var heller ikke alle ansatte ved avdelingen som var til stede på allmøtet hvor planene om Lean-prosjektet ved sykehjemmet ble presentert. De fikk dermed ikke med seg alle forhold rundt innføringen av Lean ved avdelingen.

4.1.6. Oppsummering med tabell

I empirikapittelet avdekket jeg 3 drivkrefter og 7 motkrefter i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet. I tabellen kobler jeg disse opp mot et av de tre overordnede organisasjonsteoretiske perspektivene som danner studiens teoretiske rammeverk.

Drivkrefter	***Motkrefter***	***Forklaring i datamaterialet***	***Teoretiske forventninger til funn i lys av perspektivene***
AMU og Personalsjefen		Vedtak i AMU 1. desember 2011. Personalsjefen bestemte at noe måtte gjøres og allerede dagen etter avgjørelsen i AMU var Lean lansert som et forslag. Personalsjefen viser aktivt lederskap.	I tråd med forventningene i det rasjonelle-instrumentelle perspektivet.
	Ikke gjennomført behovsanalyse.	Det var ikke forslag på tilnærmingsmetode. Det var personalsjefen som kom med dette ut fra de problemstillinger som var avduket.	I strid med forventningene i det rasjonelle-instrumentelle perspektivet.
	De ansattes fagkompetanse blir ikke benyttet.	Tok ikke med de ansatte på råd om hva som ville være den beste løsningen på problemene ved sykehjemmet.	I strid med forventningene i det kulturelle perspektivet.
	Normer og verdier.	Sykehjemmet opererer som selvstendige enheter og de ansatte har utviklet måter å jobbe på. Lean ble påtvunget de ansatte som ny måte å jobbe på.	I tråd med forventningene i det kulturelle perspektivet.
	Var ikke dyktig nok i å kommunisere nødvendigheten av prosjektet.	Etter allmøtet var det fortsatt ansatte ved sykehjemmet som ikke forstod hva Lean var.	I strid med forventningene i det rasjonelle-instrumentelle perspektivet.
Strategi.		Prosjektet var en del av kommunens overordnede strategi.	I tråd med forventningene i det rasjonelle-instrumentelle perspektivet.
	Ressurser til prosjektet.	Prosjektet får tilført midler til materialer, men prosjektleder ble ikke tilstrekkelig frikjøpt.	I strid med forventningene i det rasjonelle-instrumentelle perspektivet

Drivkrefter	***Motkrefter***	***Forklaring i datamaterialet***	***Teoretiske forventninger til funn i lys av perspektivene***
	Ble ikke satt av nok tid til prosjektet.	Prosjektgruppen fikk ikke jobbet så mye med prosjektet som ønsket.	I strid med forventningene i det rasjonelle-instrumentelle perspektivet.
Søke støtte og legitimitet hos nøkkel-interessenter.		Initiering av Lean ved sykehjemmet bærer preg av et ønske om å imøtekomme forventningene hos nøkkelinteressenter.	I tråd med forventningene i det nyinstitusjonelle perspektivet.
	Dårlig translatør-kompetanse	Kommunen sin oversettelse av oppskriften endte med at Lean ble frastøtt.	I strid med det nyinstitusjonelle perspektivet.

Tabell 4.1. - Drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen av det kommunale prosjektet.

4.2. Analyse

I denne delen vil jeg gjøre en analyse av de drivkrefter og motkrefter som vist i tabell 4.1. og som var fremtredende i initieringsfasen av det kommunale organisasjons-utviklingsprosjektet. Analysen vil knyttes opp mot forventninger til funn i tabell 2.1.

4.2.1. Personalsjefen som drivkraft

Personalsjefen i kommunen er en drivkraft i initieringsfasen av organisasjons-utviklingsprosjektet. I denne sammenhengen er personalsjefen en representant for arbeidsgiver og tok selv initiativ til å igangsette organisasjonsutviklingsprosjektet ved sykehjemmet. Empirien viser at personalsjefen er den som har ideen om Lean og den som først presenterer dette som en løsning på problemene ved sykehjemmet. Gjennom bruk av arbeidsgivers styringsrett ønsker personalsjefen og hans enhet å få igjennom endringer de mener er nødvendige ved sykehjemmet. Avdelingsleder ved sykehjemmet ønsker dialog med personalsjefen for i felleskap å finne en løsning på problemene ved avdelingen. Muligheten til å involvere de ansatte ved sykehjemmet følges ikke opp. Personalsjefen har tro på at deres styringsrett vil bidra til en løsning og fremstår således som en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet ved sykehjemmet. Personalsjefen utøver på vegne av rådmannen i kommunen et tydelig lederskap. Dette funnet er i tråd med forventingene i litteraturen i lys av det rasjonelle-instrumentelle perspektivet om en sterk ledelse som setter seg klare og tydelige mål uten å involvere de ansatte i planleggingen av endringsprosessen. (Beer og Nohria, 2000; Christensen m.fl. 2009).

4.2.2. Manglende behovsanalyse

Manglende behovsanalyse for valg av beste løsning skapte motstand i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet. Gjennom å involvere de ansatte i prosessen og se på løsninger de opplever som relevant, vil det kunne fungere som en drivkraft. Empirien viser at personalsjefen i kommunen handlet etter sitt mandat, men uten å gjennomføre en behovsanalyse. Vi ser en bevissthet hos personalledelsen i kommunen og en økende erkjennelse om at noe må gjøres med forholdene ved sykehjemmet. Empirien viser videre at det som personalsjefen presenterte som løsning ved sykehjemmet bidro til å

splitte avdelingen og skape motkrefter i initieringsfasen av organisasjonsutviklings-prosjektet. Ved å bestemme seg for Lean bryter personalsjefen med anbefalinger i prosjektlitteraturen om kreative prosesser i organisasjonen. Personalsjefens avgjørelse strider mot forventningene til funn i lys av det rasjonelle-instrumentelle perspektivet, hvor en forventer at ledelsen benytter en behovsanalyse for å genere ideer og finne riktig løsning (Jessen, 2010).

Empirien viser at ledelsen opplever motstand i initieringsfasen selv om de benytter sin styringsrett og mener de sitter på en løsning som vil løse de aktuelle problemene ved sykehjemmet. I henhold til litteraturen ser vi at ledelsen som ønsker endring bør søke etter ulike konseptuelle løsninger (Scott, 1998:34). Men personalledelsen gjorde det ikke og opplevde motstand. Empirien viser at det ikke alltid er like enkelt å finne riktig løsning, noe personalsjefens valg av Lean er et eksempel på. Dette funnet er i tråd med forventninger i litteraturen i lys av det rasjonelle-instrumentelle perspektivet, som viser at ledelsen ikke har full oversikt over alle konsekvenser av sine beslutninger og opplever mangelfull måloppnåelse grunnet begrenset rasjonalitet (Christensen m.fl. 2009; Jacobsen, 2012; Simon, 1976).

4.2.3. Utnyttet ikke de ansattes fagkompetanse

Personalledelsens manglende evner til å involvere de ansatte i initieringsfasen, skapte motstand mot prosjektet. Ingen av de ansatte ved avdelingen ble forespurt om hvilke løsninger eller forslag de mente kunne forbedre arbeidssituasjonen ved sykehjemmet. Personalledelsen spilte ikke på den fagkompetansen som fantes ved sykehjemmet. Avdelingslederens henvendelse til personalsjefen med ønske om i fellesskap å finne gode løsninger på problemene ved avdelingen, ble ikke tatt i mot. Manglende evne og vilje til å benytte fagkompetansen bidro til motstand i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet. At personalledelsen ikke utnyttet kompetansen ved avdelingen er i strid med forventninger i litteraturen i lys av det kulturelle perspektivet, hvor det forventes at ledelsen spiller på den faglige kompetansen i organisasjonen (Jacobsen, 2012). En forklaring på at fagkompetansen til de ansatte ved sykehjemmet ikke ble brukt, var personalsjefens ønske å innføre Lean i egen organisasjon. Planene var

lagt og oppskriften hentet fra et større helseforetak hvor implementeringen hadde gitt positive resultat.

4.2.4. Sterk faglig autonomi

Prosjektet ved sykehjemmet utfordret de rådende normer og verdier og bidro til motstand mot prosjektet. De ansatte ved sykehjemmet har sterk faglig autonomi og styrer mye av hverdagen selv gjennom sin helsefaglige kompetanse og erfaring. Sykehjemmets ansatte er vant å jobbe selvstendig og utføre arbeidsoppgavene på sin måte. Det har medført at mange av de ansatte løser like oppgaver på veldig forskjellige måter. Empirien viser at det fortsatt er mye plunder og heft ved avdelingen og at mange ansatte jobber på en tungvint måte. Dette funnet samsvarer med litteraturen som viser at nedarvede verdier og normer i organisasjonen bidrar til å gjøre avdelingen mindre effektiv (March og Olsen, 1984). En organisasjon kan utvikle en stiavhengighet som forteller de ansatte hvordan de skal imøtegå krav om endring. Ved sykehjemmet ser vi en motstand mot endring av arbeidsrutiner og kravet om å eliminere plunder og heft. Prosjektet grep direkte inn i de ansattes nedarvede arbeidsrutiner og måten de hadde utført jobben på over mange år. Initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet ved sykehjemmet skaper motstand fordi det strider mot kulturen ved sykehjemmet. Dette er i tråd med forventningene til funn i lys av det kulturelle perspektivet som viser at endringsprosesser som strider mot organisasjonens regler, normer og verdier vil skape motstand i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet (Selznick, 1984; Schein, 1990). Og til tross for at arbeidsforholdene var utfordrende og at misnøyen resulterte i høyt sykefravær, fortsatte de ansatte å jobbe på samme måte som tidligere. Det funnet er i tråd med forventninger i litteraturen i lys av det kulturelle perspektivet, som viser at ansatte anvender etablerte og nedarvede regler også når dette går ut over organisasjonens måloppnåelse (Merton i Busch m.fl., 2007:80).

4.2.5. Kommuniserte ikke behovet godt nok

Personalledelsen bidro til å skape motstand mot prosjektet grunnet manglende evne til å tine opp organisasjonen. De klarte ikke kommunisere nødvendigheten av organisasjonsutviklingsprosjektet. Det førte til at de ansatte ikke opplevde prosjektet

som relevant for problemene ved avdelingen. Litteraturen forteller hvordan ledelsen kan tine opp organisasjonen for å gjøre de ansatte mer mottakelig for endring (Jacobsen, 2012; Kotter, 1995). Kommunen var ikke dyktig nok på noen av punktene i dette arbeidet. Å iverksette endringsprosesser uten å imøtekomme de ansattes frykt og redsel for endring, vil kunne skape motstand som bringer folk i forsvar. Ved sykehjemmet ble det godt mottatt at ledelsen endelig skulle ta tak i de problemene som hadde vært ved avdelingen. De ansatte mente det var et misforhold mellom pålagte oppgaver og antall ansatte. Men da de ansatte forstod at endringene ikke medførte flere ansatte, ble mange negative til prosjektet. Erfaringene ved sykehjemmet underbygger påstanden om at endringsprosesser tenderer å bringe folk i forsvar. Ved å ta konkrete grep i endringsprosessen, vil man kunne skape større aksept for nødvendigheten av endringer.

Empirien viser at ledelsen hverken krisemaksimerte eller lanserte en visjon for målet med prosjektet. Det ble heller ikke kommunisert godt nok for nødvendigheten av prosjektet. Det bidro i liten grad til forståelse blant de ansatte hva Lean var. Mange forstod ikke hva prosjektet ville innebære i praksis. Det er også viktig å etablere en gruppe mennesker i organisasjonen som både har makt og kompetanse til å få igjennom endringene (Kotter, 1995). Dette lyktes de ikke med. En forklaring kan være at avdelingsleder ved sykehjemmet ikke fikk plass i prosjektgruppen. Avdelingsleder har stor innflytelse på den daglige virksomheten ved sykehjemmet og ville vært en viktig medspiller å ha med i prosjektgruppen. Empirien viser at utelatelsen av avdelingsleder bidro til at vedkommende ble likegyldig til endringsprosessen, noe som førte til at prosjektet fikk en vanskelig start. Ledelsens manglende evner til å skape forståelse for prosjektet blant ansatte ved sykehjemmet er i strid med forventningene i litteraturen i lys av det rasjonelle-instrumentelle perspektivet, som viser nødvendigheten av å tine opp organisasjonen for å minimere motkreftene i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet (Kotter, 1995).

4.2.6. Den overordnede strategien

Organisasjonsutviklingsprosjektet var en del av den overordnede strategien i kommunen og fungerte som en drivkraft. Empirien viser at organisasjonsutviklings-prosjektet er en del av en overordnet strategi som kommunen har jobbet med siden

2009. Det var liten kunnskap blant de ansatte hvorvidt prosjektet var en del av kommunens strategiske planer, men organisasjonsutviklingsprosjekter som samsvarer med vedtatt strategi vil øke prosjektets betydning (Andersen m.fl. 2011:21-22; Karlsen og Gottschalk, 2005). Dette funnet er i tråd med forventningene i litteraturen i lys av det rasjonelle-instrumentelle perspektivet, som viser at prosjekt som er i samsvar med organisasjonens overordnede strategi vil gis prioritet (Andersen m.fl. 2011:21-22).

4.2.7. Ressursbruk

Mangelfull finansiering skapte motstand i initieringsfasen av organisasjonsutviklings-prosjektet. Selv om organisasjonsutviklingsprosjektet var en del av kommunens strategi, ble det ikke satt av nok midler. Hagebakken (2012) viser at det er en forutsetning for å lykkes at det er etablert et ressursmessig grunnlag. De ansatte ved sykehjemmet sier seg godt fornøyd med den materielle finansieringen, men prosjektleder mener derimot at manglende frikjøp gikk ut over fremdriften av prosjektet. Grunnet mindre ressurser for frikjøp, kom ikke sluttrapporten for pilotprosjektet før i mai. Disse funn er i strid med forventingene i litteraturen i lys av det rasjonelle-instrumentelle perspektivet som viser at et tilstrekkelig finansiert prosjekt er et av suksesskriteriene (Monsen og Nygård, 2000:68-69).

4.2.8. Tidsressurser

For liten tid til å jobbe med prosjektet vil danne motkrefter i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet. Empirien viser at ansatte ved sykehjemmet syntes prosjektet tok alt for lang tid. Dette kan i følge Andersen m.fl.(2011) redusere muligheten for å lykkes med prosjektet. For liten tid tilgjengelig vil føre til motstand og skape problemer for fremdriften. Dette funnet er i strid med forventningene i litteraturen i lys av rasjonelle-instrumentelle perspektivet som viser at det er viktig å sette av nok tid til prosjektet (Lindkvist m.fl. 1998).

4.2.9. Omgivelsenes påvirkning

Drivkrefter i omgivelsene påvirket initieringsfasen av organisasjonsutviklings-prosjektet. Kommunens ledelse ønsket å bevare sin legitimitet gjennom å fremstå som

en moderne og effektiv offentlig forvalter. I henhold til litteraturen kan en forvente at ledelsen lar seg påvirke av omgivelsene og søker legitimitet hos nøkkelinteressenter (Røvik, 1998). Empirien viser at initiering av organisasjonsutviklingsprosjektet ved det kommunale sykehjemmet bærer preg av et ønske om å innfri forventningene i omgivelsene at noe ble gjort ved avdelingen. Offentlige institusjoner som sykehjem er særlig påvirket av ytre krav om legitimitet gjennom sin forvaltning av fellesskapets midler (Scott og Meyer, 1983). Det kan med bakgrunnen i denne tolkningen hevdes at eksterne krav og forventninger har vært en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet ved sykehjemmet. Dette funnet samsvarer med forventninger i litteraturen i lys av det nyinstitusjonelle perspektivet som viser at et påtrykk for endring kan komme utenfor organisasjonen med forventning om mer effektiv styring og legitimitet (Røvik, 1998).

Et normativt trykk fra omgivelsene fungerte som drivkraft for prosjektet. Sykehjemmet har en forventning fra samfunnet om å produsere kvalitativ pleie for demente mennesker. All støyen ved sykehjemmet bidro til at sykehjemmet kom i utakt med forventningene til rollen som omsorgsinstitusjon. Scott (1995) viser at organisasjoner lever under et normativt trykk på hva som er riktig måte å opptre på. Som svar på dette trykket benyttet personalsjefen seg av en ferdig utviklet løsning som hadde vært en suksess i et annet helseforetak. Scott (1995) viser at det er vanlig at organisasjoner ser mot andre aktører innenfor sitt fagområde. Særlig gjelder dette aktører som er så dominerende at de gjennom sitt renommé får en autoritativ status (Nylehn, 2002). Empirien viser at problemene ved sykehjemmet var muligheten personalsjefen trengte for å initiere prosjektet. Troen på at Lean ville være en god løsning for sykehjemmet var fremtredende hos personalsjefen. Det søkelyset som ble satt på sykehjemmet gjorde de mottakelig for å implementere en populær oppskrift som ikke passet inn i organisasjonen (Sahlin og Wedlin, 2008). Jeg vurderer det som at personalsjefen satt på en løsning som søkte et problem man fant på sykehjemmet. Med bakgrunn i denne fortolkningen har de institusjonelle omgivelsene vært en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet. Dette funnet er i tråd med forventningene i litteraturen sett i lys av det nyinstitusjonelle perspektivet, som viser at ledelsen tar til seg en oppskrift på vandring, ikke fordi de passer inn i bedriften, men fordi de er

populære (Christensen m.fl. 2009; Meyer og Rowan, 1977; Røvik, 2007: Scott og Meyer, 1983).

4.2.10. Translatørkompetanse

Translatørkompetansen skapte motstand i initieringsfasen av organisasjonsutviklings-prosjektet. Empirien viser at kommunen var mindre dyktig med sin oversettelse og Lean ble ikke tilstrekkelig tilpasset de lokale forholdene i sykehjemmet. Mangelfull translatørkompetanse har senere ført til en erkjennelse i kommunen at jobben som ble gjort ikke var bra nok. De har nå satt i gang med en ny strategi om Lean fordi både innføringen og oppfølgingen ikke var tilfredsstillende. Etter at prosjektleder har vært på leting etter bedre måter å jobbe med Lean på, har de nå begynt å se mot andre kommuner som har opplevd suksess med Lean. Svak translatørkompetanse og en lite tilpasset oversettelse bidro til motstand og gjorde at organisasjonsutviklingsprosjektet ble frastøtt ved sykehjemmet. Dette funnet er i tråd med forventninger i litteraturen i lys av det nyinstitusjonelle perspektivet som viser at en dårlig oversettelse er vil gi motstand og føre til at oppskriften blir frastøtt (Røvik, 2007).

KAPITTEL 5 – EMPIRI FOR PROSJEKTET VED PRODUKSJONSAVDELINGEN I TINE

5.1. En empirisk gjennomgang

Jeg har tematisert empirien for Tine i 5 hovedtema med utgangspunkt i studiens tre overordnede organisasjonsteoretiske perspektiver. Disse er 1. initieringen av prosjektet, 2. begrunnelsen for valget av prosjekt, 3. ressurstilgang, 4. institusjonelle omgivelser og 5. drivkrefter og motkrefter.

5.1.1. Initieringen av prosjektet i Tine

I samtale med informantene ønsket jeg å vite når de ansatte fikk høre om Lean for første gang. En av informantene ved teknisk avdeling sier at de hørte de første ryktene om Lean i Tine rundt 2007/2008. Konsernledelsens ønske om å gjennomføre dette i hele organisasjonen, bidro til at Lean etter hvert kom inn som et overordnet begrep i konsernet. Etter at prosjektleder var tilsatt, ble alle ansatte i Tine orientert om planene i januar 2011. På spørsmål om hvem som initierte ønsket om å innføre Lean i Tine, er alle informantene samstemte i at dette var et initiativ fra konsernledelsen. En informant fra styringsgruppen svarer relativt direkte på spørsmål om hvor initiativet kom fra; *«Her på huset kommer ikke ting fra de på gulvet. Her er det ovenfra og ned.»*

I følge meierisjefen i Tine ønsket konsernledelsen i begynnelsen å innføre Lean som et frivillig tiltak. Meierisjefen viser til at konsernledelsen mente det var de lokale meierisjefene som kjente sitt anlegg best, og tanken var at de skulle få gjennomføre tiltak i sitt tempo. Etter hvert gikk det over til frivillig tvang, noe som harmonerer med ledelsens forståelse av organisasjonens styringsrett i slike spørsmål. Meierisjefen sier følgende om dette;

> *«Først var det frivillig, så tvang. Jeg var selv tilhenger av Lean da jeg var i konsernledelsen, men kritisk til å pålegge alle det. Men Tine har styringsrett og etter hvert ble det frivillig tvang.»*

Ble det foretatt noen behovsanalyse i Tine før man bestemte seg for å innføre Lean? Ingen av informantene sier det ble foretatt noen grunnleggende analyse, men Tine er en produksjonsbedrift som stadig er på utkikk etter å effektivisere og rasjonalisere. Før anleggene på Klepp, Frya og Brumunddal begynte med Lean, jobbet hele konsernet med TPM[11]. Var det da flere løsninger på bordet før man bestemte seg for Lean? Ingen av informantene kjenner til at det forelå andre løsninger, men sier at Lean ligner på måten de har jobbet tidligere. Både målstyring[12] og TPM er begrepet som har blitt brukt på konsernets eget kvalitetssystem i produksjonen. På spørsmål om hvordan man kunne være sikre på at Lean var den riktige løsningen uten å kjenne til alternativene, svarer nåværende prosjektleder som følger;

> *«Det ble aldri gjort noen behovskartlegging av ulike alternativer. Lean hadde vist seg å ha god effekt på andre meierier og konsernet så at dette kunne ha noe for seg på lengre sikt ved å innføre arbeidsmetodikken. Vi var også klar over at vi jobbet mye med dette fra før av. Det som var nytt var en mer systematisk måte å tilnærme seg på gjennom de verktøyene som følger med Lean.»*

Valget av Lean baserer seg på interne anleggs erfaringer og kjennskap til lignende måter å jobbe på. Tine er en produksjonsbedrift med en hovedmålsetting om høyest mulig melkepris til sine eiere. Det innebærer fokus på effektivisering og rasjonalisering.

5.1.2. Begrunnelsen for valget av prosjekt

I følge meierisjefen; *«er begrunnelsen for å sette i gang med Lean å systematisere forbedringstiltak som over tid skal gi en positiv økonomisk effekt for Tine.»* Tine har historisk ikke hatt stor konkurranse, men dette er i endring gjennom mektige, utenlandske aktørers inntog på det norske markedet. Alle informantene fremhever økonomi som det viktigste motivet for å initiere prosjektet. Meierisjefen i Tine uttrykker seg slik om begrunnelsen for prosjektet;

[11] Total produktiv vedlikehold (TPM) er et system for å opprettholde og forbedre integriteten til produksjons- og kvalitetssystemer gjennom maskiner, utstyr, prosesser og ansatte som tilfører verdi til organisasjonen.

[12] Balansert målstyring ble utviklet av Kaplan og Norton på midten av 1990-tallet og er i dag et anerkjent strategisk styringsverktøy (Kaplan og Norton, 1996)

> *«Økonomi har helt klart vært en drivkraft for de prioriteringer som konsernledelsen har hatt med å innføre Lean. Selv om man fortsatt sliter med å vise til økonomisk uttelling, så hadde ikke konsernet gått så tungt inn med Lean uten en forventning om økonomisk uttelling».*

Nåværende prosjektleder viser til at Tine Norge skal spare inn 750 millioner kroner og hvor Lean er en del av et forbedringsprogram konsernet har titulert «STYRK TINE». Tidligere prosjektleder bekrefter det økonomiske motivet og sier;

> *«Hovedmotivasjonen er økonomi. Men mennesket er også viktig. Lavere sykefravær og bedre trivsel vil øke effektiviteten og produktiviteten, som igjen vil styrke økonomien.»*

Et par av informantene i produksjonen har også forståelsen for at økonomi er motivet. En av informantene viser til at Lean har som målsetting å gi bedre oversikt over utstyr og sier; *«Bedre oversikt gir større effektivitet og for Tine er dette mer lønnsomt»*.

5.1.3. Ressurstilgang

På spørsmål om prosjektet var godt nok finansiert, svarte flere av informantene at de opplevde at prosjektet fikk tilført nødvendige midler og hadde støtte av ledelsen i Tine. Daværende prosjektleder sier følgende på spørsmål om ressurser;

> *«Det ble ikke satt noen rammer på dette. Hvis det kom opp nye ting og forslag som vi mente hadde bra effekt, så kunne man forsvare det. Men selvsagt innenfor budsjettrammer.»*

Informanten ved teknisk avdeling opplever at prosjektet er godt finansiert med muligheter å kunne bruke penger på nødvendig verktøy og utstyr. En av utfordringene har vært å sette av nok tid til forbedringstiltak i en ellers travel arbeidshverdag. Meierisjefen i Tine mener at konsernledelsen i Tine ikke er flinke nok til å prioritere. Det kommer stadig initiativ fra sentralt hold om nye oppgaver, uten at det følger med ekstra ressurser. Vedkommende formulerer seg slik om de finansielle forholdene rundt prosjekteringen;

> *«Tine er i for liten grad flinke nok til å si at noe skal vi begynne med og noe er vi ferdig med. På ett eller annet tidspunkt er glasset fullt og det renner over.»*

I følge meierisjefen i Tine er noe av utfordringen med ressurstilgangen at konsernledelsen forventer at denne type prosjekt skal komme i tillegg til de oppgavene som de ansatte har fra før. Og det uten at noe tas bort eller at det tilføres ekstra ressurser. Nåværende prosjektleder underbygger dette ved å vise til at det i produksjonen er vanskelig å finne ledige stunder til å jobbe med Lean, da produksjonskravet er veldig høyt. Men meierisjefen i Tine fant budsjettmidler til å ansette en prosjektleder i 100 % stilling. Dette var i følge flere av informantene meget positivt, da prosjektleder kunne jobbe fulltid med prosjektet.

Informantene er samstemte i at Lean ble forstått som en del av selskapets strategi. At prosjektet er i tråd med den overordnede strategien i organisasjonen vil bidra til å gi prosjektet økt betydning og en finansiell prioritering. Meierisjefen sier at; *«kongstanken med Lean passet godt inn i det vi allerede jobbet med i Tine.»* Dette underbygges av forrige prosjektleder som sier at; *«Vi driver med lederutdanning i Tine fra før og Lean samsvarer veldig godt med dette.»* I dag er Lean en integrert del av STYRK, som er en strategi som fokuserer på besparelser og effektivisering av produksjonen for å minimere svinn og unngå vraking av produkter.

5.1.4. Institusjonelle omgivelser

Innføringen av Lean kom fra konsernledelsen etter at noen anlegg på eget initiativ hadde startet arbeidet med Lean. Meierisjefen i Tine sier det kan tenkes at det har vært inne konsulenter ved disse anleggene, men det kan ikke bekreftes. Bestemmelsen om Lean i Tine ble tatt internt. Krav om å effektivisere driften har heller ikke hatt eksterne stemmer. Som samvirkebedrift ligger det inne et krav om maksimering av melkeprisen til eierne. Ut over det har ikke Tine opplevd ytre press om å bli mer effektiv. Men man har benyttet eksterne aktører som inspirasjon i arbeidet med Lean. Tine er et stort konsern med mange underleverandører. Noen av disse startet med Lean før Tine, og Tine har benyttet disse ved bedriftsbesøk, i tillegg til de anleggene innad i organisasjonen. Tetra Pak AB i Sverige er leverandør av maskiner og emballasje, og de er

kommet veldig langt i sitt arbeid med Lean og har utviklet egne begreper. En informant i styringsgruppen forteller om sine opplevelser;

> *«Vi var flere som var på tur. Her hentet vi inspirasjon. Vi fikk sett på faktiske løsninger og hvordan de hadde gjort ting som var lik de problemstillingene vi har hatt selv. Vi har hentet noen løsninger direkte fra dem.»*

Flere av informantene forteller om interessante og inspirerende bedriftsbesøk med muligheter å snakke med ansatte på samme nivå som dem selv. Den direkte utvekslingen av erfaringer rundt mange av de samme problemstillingene har løftet motivasjonen og gitt ideer til gode løsninger i egen organisasjon. Også fagbevegelsen har vært positiv og en aktiv støttespiller i styringsgruppen. Forklaringen som gis er at Lean treffer deres forventninger til at Tine skal jobbe med en bedre arbeidshverdag.

5.1.5. Drivkrefter og motkrefter

Meierisjefen sier at de startet prosjektet noe uorganisert og uten særskilt kompetanse på Lean, men forstod raskt at dette ikke ville gi de resultatene man ønsket. Meiersjefen forklarer prosessen slik;

> *«I begynnelsen var det noe uorganisert. Lean og 5S er ikke vanskelig å jobbe med og krever ikke så stor innsats. Men en innså raskt at hvis en skulle få dreis på dette, måtte en få inn noen som hadde kompetanse på Lean. Man måtte bruke penger og ressurser hvis en ønsket å få noe ut av dette. Det ble ansatt en prosjektleder i 100 % stilling som skulle drive Lean her i Tine.»*

Tine ansatte en prosjektleder i januar 2011 og satte ned en styringsgruppe som skulle bistå prosjektet. På dette tidspunktet var Lean ukjent for de fleste i Tine. Flere av informantene sier de var helt blanke på hva Lean i praksis innebar for dem. Og det vil i følge tidligere prosjektleder alltid være en utfordring med en stor organisasjon å få alle til å trekke i samme retning. Lean ble rullet ut på en slik måte at det ikke ble jobbet med konsensus. Tine har et kontinuerlig fokus på endring, noe de ansatte er godt vant med. Da Lean ble lansert, var det noen som inntok en holdning om at dette var et blaff som

ville gå over. Ikke alle forstod poenget og relevansen Lean hadde for deres arbeidshverdag. Men det ble tatt grep. Blant annet ble det gjennomført 2- og 5-dagers Lean-kurs og produsert Lean-spill som de ansatte kunne benytte for bedre å forstå hva Lean faktisk innebar. Men det var også en del passivitet. En informant tilknyttet styringsgruppen sier det på følgende måte;

> *«Vi har hatt flere Lean-kurs, hvor folk strittet i mot. Det så jeg veldig tydelig. Vi har folk som har jobbet her veldig lenge og er vant å jobbe på sin måte. De er inngrodd. Jeg snakker om folk som er på vei ut i pensjonistenes rekker. Nå er det ikke så mange igjen av dem, men akkurat i overgangen så merket man det veldig tydelig. Men dette gjelder ikke bare for Lean. Dette gjelder jo alt. Og det spådde jeg før innføringen av Lean, at det kom til å bli sånn.»*

Informanten fra styringsgruppen utdyper ikke hvordan det at folk strittet i mot kom til uttrykk. Men andre informanter innrømmer at det var ansatte som var skeptisk til Lean. Nåværende prosjektleder er inne på noe av det samme når vedkommende får spørsmål om det var motstand til prosjektet;

> *«Ja, litt er det i dag. Men det har løsnet og har krevd en god del modningstid for enkelte. Noen er for med en gang, men andre må ha lengre tid på seg. Jeg tror man kan si at de som har jobbet lenge har sin måte å jobbe på og innarbeidede rutiner. Det er ikke noen motstand blant ledelsen, så den motstand vi snakker om finner vi på gulvet.»*

På spørsmål om motstand mener meiersjefen at det ikke var snakk om direkte motstand, men forklarer det med at; *«motstanden i kraft av manglende begeistring og engasjement bunner i liten kunnskap om Lean og en følelse at dagene ikke strekker til.»* Tidligere prosjektleder forteller at; *«da jeg var prosjektleder og startet opp, var det ikke alle som forstod poenget med Lean. Hvorfor skal vi bruke tid på dette?»* Forklaringen på skepsis i stedet for direkte motstand underbygges av informanten ved varemottak som mener at;

> *«Det var ikke særlig motstand annet enn litt skepsis og en avventende holdning. Det var vel fordi man skulle jobbe på andre måter og redselen for å miste jobben.»*

I en produksjonsbedrift med mange standardiserte gjøremål var Lean i følge tidligere prosjektleder nytt og vanskelig for mange. Ledelsen prøvde å engasjere og motivere de ansatte til selv å se løsninger basert på sin kunnskap og kompetanse. Flere av informantene berømmer det arbeidet som tidligere prosjektleder la ned i begynnelsen. Det bidro til å holde trykket oppe og fokus på de krav som lå i Lean. En informant tilknyttet styringsgruppen mener at kursene som ble gjennomført gav god forståelse for det forbedringspotensialet som lå i Lean. I starten var prosjektleder en avgjørende drivkraft, men etter hvert ble avdelingslederne mer involvert gjennom større ansvar og flere initiativ. Fokuset i initieringsfasen var å spille på de positive kreftene og ikke bruke ressurser på de som var skeptisk. Målet var å jobbe hardt med prosjektet og på sikt overvinne skeptikerne med gode resultat.

I følge meierisjefen er de ansatte i Tine vant å håndtere en stresset hverdag hvor en sterk lojalitet gjennomsyrer bedriften. Meieriprodukter er ferskvare og kan ikke vente, noe som gjør at arbeidsdagen kan bli lang hvis omstendighetene krever det. Meierisjefen i Tine mener det er et gjennomgående trekk i Tine at folk prøver å gjøre ting mer effektivt. Det er en god kultur for endring og forbedring. Tidligere prosjektleder sier det på denne måten;

> *«Jeg synes kulturen er bra. Men vi har mye mer å hente. For mange operatører er vant med at de ikke skal tenke selv. Hvis de irriterer seg over et problem, så irriterer de seg over det problemet. Med Lean er målet at de selv skal gjøre noe med det og komme med forslag.»*

Alle informantene understreker lojalitetskulturen i Tine. I det perspektivet representerer ikke Lean noe radikalt nytt. At prosjektet ble møtt med en viss skepsis, handlet i stor grad om mangel på kunnskap og tid, enn at det strider mot kulturen i organisasjonen.

På spørsmål om det ble krisemaksimert svarte alle informantene nei på det spørsmålet. Tine har fokus på markedsposisjon og de trusler som både er i markedet og som kan tilta i styrke i årene fremover. I dokumentene som ble benyttet til å informere de

ansatte, brukte tidligere prosjektleder en modell av Porters 5 konkurransekrefter[13] for å illustrere for alle i Tine hvordan markedskreftene virker inn på deres arbeidsplass. I Tine har de et Tine-torg som informerer de ansatte. Hovedmåten er å benytte allmøter og kick-off med lokale informasjonsmøter som det viktigste verktøyet. For å få med seg de ansatte på endringsforslagene, benytter de blindtester av produkter. Da får de ansatte selv matche Tines produkter mot konkurrentenes produkter. Resultatene har vist at under 50 % synes Tine er best, noe som bidrar å gi de ansatte en vekker. For som en informant sier;

> *«Ofte når man er ansatt i Tine, så tenker man at Tine er best og de har de beste produktene. Men så får man en a-ha opplevelse i blindtester. Når konkurrentene i tillegg er billigere, så er det lettere og selge inn effektiviseringstiltak og et fokus på økonomi.»*

Nåværende prosjektleder viser til at ledelsen i Tine har et ønske om å ligge i forkant og være proaktiv gjennom å ta grep i rolige tider. De ønsker å arbeide med endringer når de har muligheten å jobbe uforstyrret, for å ruste organisasjonen til situasjoner når de virkelig vil trenge det.

5.1.6. Oppsummering med tabell

I empirikapittelet avdekket jeg 6 drivkrefter og 4 motkrefter i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet ved produksjonsavdelingen i Tine. I tabellen på neste side kobler jeg disse opp mot et av de tre overordnede organisasjonsteoretiske perspektivene som danner studiens teoretiske rammeverk.

[13] For å få med seg de ansatte, viser man konkurransen i markedet ved å orientere både om dagens konkurrenter, eventuelle nye konkurrenter, hvordan substituttvarer kan spise av markedet, og hvordan de store matvarekjedene integrerer bakover og inntar markedet med generiske varer til en lavere pris (Roos, von Krogh, Roos, 2010:69).

Drivkrefter	***Motkrefter***	***Forklaring i datamaterialet***	***Teoretiske forventninger til funn i lys av perspektivene***
Meierisjefen.		Meierisjefen i Tine begynte tidlig å jobbe med Lean i egen virksomhet og fremstår som en drivkraft.	I tråd med forventningene i det rasjonelle-instrumentelle perspektivet.
	Ingen behovsanalyse.	Ingen kjenner til at det forelå andre løsninger på bordet.	I strid med forventningene i det rasjonelle-instrumentelle perspektivet.
	De ansattes fagkompetanse blir ikke benyttet.	I Tine ble fagkompetansen ikke benyttet i valg av hvilken løsning som ville gi best resultat.	I strid med forventningene i det kulturelle perspektivet.
	Noen ansatte strittet i mot.	Selv om Tine hadde fokus på å kommunisere nødvendigheten av prosjektet, var det ansatte som var skeptisk, strittet i mot og var passiv grunnet stor arbeidsmengde. Dette gjaldt særlig de eldre som hadde jobbet lenge i Tine.	I tråd med forventningene i det kulturelle perspektivet.
Tine kommuniserte godt og skapte forståelse for prosjektet.		Tine kommuniserte godt og tok seg lang tid med å selge inn prosjektet til de ansatte gjennom å tine opp organisasjonen.	I tråd med forventningene i det rasjonelle-instrumentelle perspektivet.
Prosjektet var tilfredsstillende finansiert.		Prosjektet fikk tilført nødvendige midler og hadde støtte av ledelsen i Tine.	I tråd med forventningene i det rasjonelle-instrumentelle perspektivet.
Lean var en del av den overordnede strategien.		Lean var en del av konsernets overordnede strategi som produksjonsavdelingen i Tine er en del av.	I tråd med forventningene i det rasjonelle-instrumentelle perspektivet.
	Liten tid til prosjektet.	Det var vanskelig å sette av nok tid til prosjektet i en travel hverdag.	I strid med forventningene i det rasjonelle-instrumentelle perspektivet.
Påvirket av konsernledelsen som inspireres av eksterne aktører innen organisasjons-feltet.		Bestemmelsen om Lean i Tine ble tatt internt. Tine har benyttet eksterne aktører som inspirasjon i arbeidet med Lean.	I tråd med forventningene i det nyinstitusjonelle perspektivet.
Translatør-kompetanse.		Meierisjefen innså raskt at hvis de skulle få dreis på endringsprosessen, måtte de få inn noen som hadde kompetanse på Lean.	I tråd med forventningene i det nyinstitusjonelle perspektivet.

Tabell 5.1. - Drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen av prosjektet i Tine.

5.2. Analyse

I denne delen vil jeg gjøre en analyse av de drivkrefter og motkrefter som vist i tabell 5.1. og som var fremtredende ved initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet i Tine. Analysen vil knyttes opp mot forventninger til funn i tabell 2.1.

5.2.1. Meierisjefen som drivkraft

Meierisjefen var en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet. Meierisjefen satt i konsernstyret og var med å fatte vedtaket om å innføre Lean ved alle anlegg i Tine. Som medlem av konsernstyret ser vi at meierisjefen også er en av tilhengerne til å innføre Lean. Det er derimot aktører ved lokale anlegg som hadde ideen om Lean. Vedtaket i konsernstyret handlet i første omgang at innføringen skulle skje frivillig etter lokalt initiativ. Empirien viser at meierisjefen i Tine begynte tidlig å jobbe med Lean i egen virksomhet og før prosjektet ble forstått som frivillig tvang. Meierisjefen var bestemt i sin tilnærming til organisasjonsutviklingsprosjektet og utøvet et tydelig lederskap. I en organisasjon satt sammen av ulike mennesker, vil en sosial konstruksjon av denne type alltid bære med seg en iboende kompleksitet (Christensen m.fl. 2009). Men gjennom en klar og tydelig ledelse ved bruk av formell og strukturell makt, benyttet Tine sin styringsrett til å få igjennom den planlagte endringsprosessen. Meierisjefen fremstår derfor som en drivkraft i initieringsfasen. Dette funnet samsvarer med forventninger i litteraturen i lys av det rasjonelle-instrumentelle perspektivet om at ledelsen setter seg klare og tydelige mål uten å involvere de ansatte (Beer og Nohria, 2000; Christensen m.fl. 2009).

5.2.2. Manglende behovsanalyse

Tine gjennomførte ingen behovsanalyse for finne beste løsning, noe som ikke gav motstand mot prosjektet. Ledelsen har i slike situasjoner en legal styringsrett og kan gjennomføre de tiltak de mener er nødvendig. Litteraturen viser til nødvendigheten av en problembetinget søking etter forbedringstiltak i organisasjonen som ser etter løsninger på disse utfordringene (Christensen m.fl. 2009). De forbedringsløsninger som måtte finnes kan gjøres synlig gjennom en behovsanalyse (Jessen, 2010). Det benyttet ikke Tine seg av, til tross for at de etter eget utsagn alltid er på utkikk etter måter å

forbedre produksjonen på. Innføringen av Lean og den påfølgende endringsprosessen skulle initieres og implementeres av de lokale meierisjefene. Vi ser at ledelsen ved meieriet ikke foretok noen behovsanalyse, men gjennomførte de endringer som var vedtatt i konsernstyret. Dette funnet er i strid med de forventningene i litteraturen i lys av det rasjonelle-instrumentelle perspektivet som anbefaler ledelsen å benytte behovsanalyse for å genere ideer og finne riktig løsning (Jessen, 2010). Manglende behovsanalyse i Tine førte derimot ikke til særlig motstand i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet. Noe av forklaringen på den svake motstanden kan forklares at Tine har en endringskultur hvor de ansatte er vant at ledelsen håndterer denne type spørsmål uten å involvere de ansatte. I tillegg var Tine flinke til å kommunisere nødvendigheten av organisasjonsutviklingsprosjektet og tine opp organisasjonen.

5.2.3. Fagkompetansen

Tine benyttet ikke de ansattes fagkompetanse i valg som angikk hvilke prosjekt som skulle ha prioritet. Men de ansattes manglende involvering i prosjektvalg førte ikke til stor motstand i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet. Dette funnet strider mot forventningene i litteraturen lys av det kulturelle perspektivet, som viser at ledelsen bør ha forståelse for de ansattes fagkompetanse og la de bidra med sin kunnskap og erfaring (Jacobsen, 2012). Hva kan forklare dette avviket? Empirien gir en forklaring ved at ledelsen involverte de ansatte og stimulerte dem til å bidra med egne løsninger når organisasjonsutviklingsprosjektet var igangsatt. I en produksjonsbedrift er det mange arbeidsoppgaver som er preget av faste rutiner. Det gjør at de ansatte kan stivne i et etablert arbeidsmønster som går utover effektiviteten. Tine imøtegikk dette ved å gi de ansatte større ansvar og stimulere de til å finne gode løsninger for egen arbeidshverdag. De ansatte bidrar i samråd med ledelsen til å etablere nye måter å agere på i samsvar med prosjektets visjon. Tine ønsket å anvende de ansattes fagkompetanse til en ressurs. Dette sammenfaller med Beer og Nohria (2000) som understreker nødvendigheten av å ta hensyn til de ansattes kapabilitet. Ved å involvere de ansatte og la de bruke sin kompetanse i prosjektet, kan man skape en drivkraft av aktører som ikke nødvendigvis er enig i prosjektet (Jacobsen, 2012). Dette gjorde Tine og bidro til å gjøre de ansatte til en ressurs og drivkraft for organisasjonsutviklingsprosjektet. At prosjektet

ble mottatt uten stor motstand kan forklares med at Tine lenge har jobbet med oppskrifter som ligner på Lean. De ansattes fagkompetanse ble tatt på alvor noe senere i prosessen, noe som ikke førte til stor motstand i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet (Jacobsen, 2012).

5.2.4. Noen strittet i mot

Tine har etter eget utsagn en iboende endringskultur hvor det er etablert en forståelse for nødvendigheten av endringsprosesser. Allikevel var det aktører som strittet i mot når ideen om organisasjonsutviklingsprosjektet ble lansert. For til tross for en god forståelse for endringsprosesser fikk Tine utfordringer i initieringsfasen med å få alle til å trekke i samme retning. Da ledelsen bestemte seg for å initiere Lean ble det ikke jobbet frem en konsensus blant de ansatte. Noen av informantene sier de trodde endringene var et blaff som ville gå over. Det var også noen ansatte som strittet i mot, særlig gjaldt det de eldre ansatte. Denne type motstand samsvarer med litteraturen som viser at aktører ned i systemet mister helhetsbilde og ikke ser behovet for endring (Jacobsen, 2012). Men hvordan håndterte Tine situasjonen hvor noen strittet i mot? En måte Tine imøtegikk denne motstanden på var å ansette en prosjektleder i 100 % stilling. Empirien viser at dette ble tatt godt i mot av de ansatte og bidro til å holde trykket opp. Gjennom å ha en inkrementell tilnærming til prosjektet, fikk skeptikerne tid til å komme etter når de så at det ikke var noen vei utenom. Dette minimerte motstanden og fikk de ansatte etter hvert til å fremstå som en drivkraft for organisasjonsutviklingsprosjektet. Dette funnet er i tråd med forventningene i litteraturen i lys av det kulturelle perspektivet, som understreker viktigheten at ledelsen har en inkrementell tilnærming til endringsprosessen (Hennestad, 2012; Jacobsen, 2012).

5.2.5. Suksessfull kommunikasjon

Tine håndterte opptiningen av organisasjonen på en bra måte og maktet å etablere drivkrefter gjennom en vellykket kommunikasjonsstrategi. Gjennomføring av en endringsprosess vil kunne skape motstand, men Tine fikk med seg de ansatte ved å skape forståelse for prosjektet. Tine tok de ansatte i organisasjonen på alvor og iverksatte tiltak for å imøtekomme denne motstanden. Det ble understreket viktigheten av et kostnadsfokus og ved å vise hvordan markedsposisjonen og konkurransekreftene

kunne true arbeidsplassen. Empirien viser at dette bidro til en større forståelse for endringsprosessen i initieringsfasen. Videre ble det arrangert allmøter med en orientering om hva Lean innebar og for å imøtekomme de ansattes redsel for å miste jobben. Ledelsen kommuniserte ut til de ansatte hvorfor endringsprosessen var påkrevet. Dette viste seg å være nødvendig da empirien viser at ikke alle forstod poenget med Lean. Tine håndterte situasjonen slik at de klarte å skape en forståelse for prosjektet, minimere motstand og få de ansatte til å fremstå som en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet. Dette funnet er i tråd med forventninger i litteraturen i lys av det rasjonelle-instrumentelle perspektivet, som viser hvordan man møter forventet motstand (Kotter, 1995).

5.2.6. Prosjektets finansielle grunnlag

Tines finansiering av organisasjonsutviklingsprosjektet var god og fungerte som en drivkraft. I Tine har det vært fokus på finansieringen og ingen av informantene gir uttrykk for at de har jobbet under dårlige økonomiske rammer. Ledelsen ved produksjonsavdelingen hentet ut de ressursene det var behov for innen rimelighetens grenser. Det er en forutsetning for å lykkes med prosjektet at det er etablert et ressursmessig grunnlag (Hagebakken, 2012). Empirien viser at ansatte i produksjonsavdelingen var fornøyd. Derimot ser vi at meierisjefen i Tine gir uttrykk for misnøye med konsernledelsen i Tine. De tenderer å igangsette nye prosjekt uten at det følger med penger. Men meierisjefen fant pengene i egne budsjetter og prosjektet fremstår således som godt finansiert. Disse funn samsvarer med forventingene i litteraturen i lys av det rasjonelle-instrumentelle perspektivet som viser at et godt finansiert prosjekt er et av suksesskriteriene (Monsen og Nygård, 2000:68-69).

5.2.7. Del av strategien

Organisasjonsutviklingsprosjektet i Tine var en del av den overordnede strategien og fungerte som en drivkraft i initieringsfasen. I en endringsfokusert virksomhet som Tine, har konsernet over tid vært opptatt av effektivisering og besparelser. Empirien viser en enighet og forståelse blant de ansatte i Tine at Lean ble forstått som en del av strategien. I dag er Lean faset inn i en ny konsernstrategi. Strategien fungerer som en drivkraft ved at det gir organisasjonsutviklingsprosjektet nødvendige ressurser og prioritet. Dette

funnet er i tråd med forventningene i litteraturen i lys av det rasjonelle-instrumentelle perspektivet, som viser at organisasjonsutviklingsprosjekter i tråd med organisasjonens strategi vil øke prosjektets betydning og gis prioritet (Andersen m.fl. 2011).

5.2.8. Liten tid til prosjektet

Liten tid til prosjektet dannet motkrefter i initieringsfasen av organisasjonsutviklings-prosjektet. Prosjektet gjennomføres som et tillegg til det daglige arbeidet i linjeorganisasjonen. Empirien viser at ansatte i Tine hadde problemer med å sette av nok tid til organisasjonsutviklingsprosjektet. Dette bidro til at både avdelingsledere og ansatte har hatt utfordringer med å finne tid hvor produksjonen av datosensitive produkter har prioritet. Det gis uttrykk for at organisasjonsutviklingsprosjektet har vært tidkrevende og fungert som en motkraft i organisasjonsutviklingsprosjektet. Dette funnet harmonerer med litteraturen i lys av det rasjonelle instrumentelle perspektivet som viser at manglende tidsfrister og andre tidsbaserte kontrollmekanismer vil kunne skade fremdriften av prosjektet (Lindkvist m.fl. 1998).

5.2.9. Institusjonelle omgivelser

Det var drivkrefter i omgivelsene som førte til at Tine tok avgjørelsen om å initiere organisasjonsutviklingsprosjektet. Det påtrykket som omgivelsene representerer bidrar til et større fokus på ledelsens prioriteringer. Empirien viser at Tine opplever et krysspress mellom krav fra eierne og marked samt konkurranse fra utenlandske aktører. Med bakgrunn i en forståelse at Tine både ser mot konkurrentenes måte å jobbe på samtidig som de søker legitimitet hos sine eiere og forbrukere, viser at de institusjonelle omgivelsene er en drivkraft i initieringsfasen av organisasjons-utviklingsprosjektet. Dette funnet samsvarer med forventningene i litteraturen i lys av det nyinstitusjonelle perspektivet, hvor ledelsen lar seg påvirke av omgivelsene og søker legitimitet hos nøkkelinteressenter (Scott, 1995).

Tine opplevde både normative og kognitive drivkrefter i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet. Tine har sitt mandat som viktig samfunnsaktør og monopolist på forvaltning av råmelk i Norge. Dette skaper en aksept og sosial forpliktelse til å opptre etter samfunnets normative forventninger. I tillegg tilhører Tine

en bransje som er under press av utenlandske aktører. Det gjør at alle aktører i Tine må følge de handlingsmiljø som til enhver tid eksisterer i bransjen, og være lydhør ovenfor de kognitive krav til omstilling og effektivisering av virksomheten. Gjennom en forventet måte å opptre på både fra samfunnet og bransjen, opplevde Tine både normative og kognitive drivkrefter i omgivelsene. Dette funnet harmonerer med forventninger i litteraturen i lys av det nyinstitusjonelle perspektivet som viser at normative og kognitive trekk i omgivelsene kan påvirke Tines handlingsmønster (Scott, 1995; Suchman, 1995).

Tines bruk av eksterne samarbeidspartnere som jobbet med Lean, fungerte som en drivkraft i initieringsfasen i organisasjonsutviklingsprosjektet. Gjennom utstrakt bruk av bedriftsbesøk hentet man inspirasjon fra aktører som opererte innenfor samme organisasjonsfelt. Informantene sier at dette har vært inspirerende og gitt ideer til hvordan de selv kunne finne løsninger tilpasset sin arbeidshverdag. Konsept som er knyttet til suksess blir også lettere akseptert. Dominerende aktører som har håndtert populære oppskrifter på en god måte, fungerer som inspirasjon og drivkraft til organisasjonens øvrige aktører. Dette funnet harmonerer med forventingene i litteraturen i lys av det nyinstitusjonelle perspektivet som viser at ledere ser mot organisasjoner innenfor sitt felt og fagområde (Nylehn, 2002; Scott, 1995).

5.2.10. Translatørkompetanse

Translatørkompetansen var en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklings-prosjektet. I Tine ble det hentet inn en ekstern aktør som ble ansatt som prosjektleder i full stilling. Tilsatt prosjektleder fikk jobben som translatør av Lean og fikk tilpasset Lean til lokale forhold i Tine. Ved å gå forsiktig frem klarte man å tilpasse oppskriften til Tines institusjonelle identitet. Gjennom å sende ansatte til bedrifter i Norge og Sverige som jobber med det samme, har de i tillegg knyttet prosjektarbeidet opp mot andre suksesshistorier. Dette gir flere av informantene uttrykk for har vært både interessant og inspirerende. Det har bidratt til at Lean er blitt godtatt i organisasjonen og akseptert som et effektiviseringsverktøy. En prosjektleder med translatørkompetanse og en tilpasset oversettelse av Lean kan sies å ha vært en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet. Dette funnet er i tråd med forventninger i

litteraturen i lys av det nyinstitusjonelle perspektivet som viser at oppskrifter på vandring må oversettes for at de skal aksepteres av de ansatte (Røvik, 2007).

KAPITTEL 6 – DRIVKREFTER OG MOTKREFTER I INITIERINGSFASEN

6.1. Sammenligning av drivkrefter og motkrefter i casene

I tabell 6.1. har jeg samlet alle drivkrefter og motkrefter jeg har identifisert i denne studien. De settes sammen med en forklaring i datamaterialet og kobles opp mot et av de tre overordnede organisasjonsteoretiske perspektivene. Som vi kan se av tabellen er det flere sammenfall av både drivkrefter og motkrefter og i tre av tilfellene slår kreftene ulikt ut i studiens to caser. Dette understreker nytten av å følge to organisasjons-utviklingsprosjekter med tanke på å tydeliggjøre ulike drivkrefter og motkrefter innenfor ulike kontekstuelle rammer. Med utgangspunkt i tabellen vil jeg gjennom en sammenligning av drivkrefter og motkrefter forsøke å belyse hva mine funn betyr og hvordan de kan forklares. Analysen bidrar til å skape forståelse for at bruken av flere overordnede organisasjonsteoretiske perspektiver gir større innsikt i hvilke drivkrefter og motkrefter som er til stede i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter.

Drivkrefter	***Motkrefter***	***Forklaring i datamaterialet***	***Teoretiske forventninger til funn i lys av perspektivene***
Ledelsen som drivkraft.		Meierisjefen i Tine begynte tidlig å jobbe med Lean i egen virksomhet. I kommunen var det personalsjefen som hadde forslaget om Lean.	I tråd med forventningene i det rasjonelle-instrumentelle perspektivet.
	Mangelfull behovsanalyse.	Hverken Tine eller kommunen gjennomførte noen behovsanalyse på jakt etter den beste løsningen.	I strid med forventningene i det rasjonelle-instrumentelle perspektivet.
	De ansattes fagkompetanse blir ikke benyttet.	Hverken kommunen eller Tine benyttet de ansattes fagkompetanse i valg av løsning.	I strid mot forventningene i det kulturelle perspektivet.
	Strittet i mot. Gikk i mot normer og verdier.	I Tine var det ansatte som var skeptisk og strittet i mot. Ved sykehjemmet var det stor faglig autonomi og prosjektet gikk i mot de etablerte normer og verdier.	I tråd med forventningene i det kulturelle perspektivet.

Tine kommuniserte godt og skapte forståelse for prosjektet.	Kommunen var ikke dyktig nok i å kommunisere nødvendigheten av prosjektet.	Tine kommuniserte godt og tok seg lang tid med å selge inn prosjektet til de ansatte gjennom å tine opp organisasjonen. I kommunen var man ikke dyktig nok i sin kommunikasjons-strategi og det ble tidlig motstand.	Tine handler i tråd med forventningene i det rasjonelle-instrumentelle perspektivet. Kommunen handler i strid med forventningene i det rasjonelle-instrumentelle perspektivet.
Lean var en del av den overordnede strategien.		Lean var en del av den overordnede strategi både i Tine og i kommunen.	Dette er i tråd med forventningene i det rasjonelle-instrumentelle perspektivet.
I Tine var prosjektet tilfredsstillende finansiert.	I kommunen var det bra med ressurser, men prosjektleder ble ikke tilstrekkelig frikjøpt.	Prosjektet fikk tilført nødvendige midler og hadde støtte av ledelsen i Tine. I kommunen var det manglende frikjøp av prosjektleder.	Tine handler i tråd med forventningene i det rasjonelle-instrumentelle perspektivet. Kommunen handler i strid med forventningene i det rasjonelle-instrumentelle perspektivet.
	Ikke nok tid til å jobbe med prosjektet.	I Tine var det vanskelig å sette av nok tid til prosjektet i en hverdag med høye produksjonskrav. I kommunen var mangelfull frikjøp av prosjektleder en årsak at det ikke ble satt av nok tid.	I strid med forventningene i det rasjonelle-instrumentelle perspektivet.
Omgivelsene som drivkraft.		Bestemmelsen om Lean i Tine ble tatt internt. Tine har benyttet eksterne aktører som inspirasjon i arbeidet med Lean. I kommunen bærer initieringsfasen preg av et ønske om å møte forventningene i omgivelsene.	I tråd med forventningene i det nyinstitusjonelle perspektivet.
Tine besitter translatør-kompetanse og lykkes med sin oversettelse.	I kommunen lykkes man ikke med oversettelsen.	Meierisjefen innså raskt at hvis de skulle få dreis på endringsprosessen, måtte de få inn noen som hadde kompetanse på Lean. I kommunen klarte man ikke tilpasse Lean til sykehjemmet. I dag leter de etter nye måter å bruke Lean.	Tine handler i tråd med forventningene i det nyinstitusjonelle perspektivet. Kommunen handler i strid med forventningene til funn i det nyinstitusjonelle perspektivet.

Tabell 6.1. Drivkrefter og motkrefter i Tine og kommunen i en samlet fremstilling.

Strukturelle trekk

I lys av det rasjonelle-instrumentelle perspektivet forventer jeg at toppledelsen setter seg klare og tydelig mål uten å involvere de ansatte i planleggingen av endringsprosessen. Pinto og Slevin (1987) fant i sin studie av 10 kritiske suksessfaktorer innen prosjektledelse, at toppledelsen i organisasjonen er en viktig drivkraft i initieringsfasen. Dette støttes av empiriske undersøkelser gjennomført av Jugdev og Müller (2005). Mine funn viser at ledelsen i både Tine og kommunen har en formålsrasjonell tilnærming til initieringen av Lean i egen organisasjon. Ledelsen i begge organisasjonene fremstår som en drivkraft i initieringsfasen og benytter seg av det som Beer og Nohria (2000) omtaler som strategi E.

Troen på en formålsrasjonell tilnærming er til stede i begge organisasjonene hvor de bruker sin lovbestemte styringsrett for å oppnå bedre økonomi og en mer effektiv vare- og tjenesteproduksjon (Christensen m.fl. 2009). I tillegg viser empirien at begge organisasjonsutviklingsprosjektene er forankret hos øverste ledelse. I Tine kom oppfordringen om å jobbe med Lean fra konsernledelsen i Tine Norge. Det gjør at de ansatte ser på konsernledelsen som en drivkraft. I kommunen fikk personalsjefen sitt mandat etter behandling i AMU, hvor blant annet rådmannen har sete. Empirien viser at prosjektets forankring hos toppledelsen har betydning som drivkraft i initieringsfasen. Ledelsen som drivkraft er i tråd med forventningene til funn i litteraturen i lys av det rasjonell-instrumentelle perspektivet, hvor det settes klare mål uten å involvere de ansatte (Beer og Nohria, 2000: Christensen m.fl. 2009).

I lys av det rasjonelle-instrumentelle perspektivet forventer vi at ledelsen i organisasjonen gjennomfører en idedugnad blant de ansatte for å finne frem til den beste oppskriften for å løse problemene. Men empirien viser at det var ingen som gjennomførte en behovsanalyse eller søkte etter en løsning som kunne gi økt lønnsomhet og effektivitetsgevinst. I begge organisasjonene finner jeg at ledelsen har en formålsrasjonell tilnærming som søker en løsning utenfor organisasjonen. Empirien viser at det er personalsjefen som definerer forholdene på sykehjemmet og mener å sitte på en adekvat løsning. Derimot gav manglende behovsanalyse ulikt utfall i initieringsfasen av studiens to organisasjonsutviklingsprosjekter. I Tine er det tegn som viser at de ansatte har forståelsen for at ledelsen bestemmer i slike spørsmål. Det gis

uttrykk for at man ikke forventer at de som ansatt skal ha innspill i denne type spørsmål. Det kommer heller ingen store innvendinger fra de ansatte på manglende deltakelse. Empirien viser at Tine ikke er inne i en vanskelig situasjon hvor de ansatte forventer at det er behov for endringer. I kommunen møter man derimot større motstand når personalsjefen ikke tar i mot invitasjonen fra avdelingslederen ved sykehjemmet. Personalsjefen gir inntrykk av å være i dialog med avdelingslederen, men empirien viser at det allerede er fattet et vedtak om å innføre Lean ved sykehjemmet over hodet på avdelingsleder og de ansatte. Mitt funn om manglende behovsanalyse er i strid med forventningene i litteraturen i lys av det rasjonelle-instrumentelle perspektivet, som viser at det er viktig å bidra med løsninger som de ansatte opplever som aktuelle og relevante for deres hverdag (Jessen, 2010). At Tine i motsetning til kommunen opplever få reaksjoner på fraværet av en behovsanalyse, kan finne sin forklaring i de ansattes fagkompetanse.

Helsefaglig kompetanse

Hvis man ikke tar de ansattes fagkompetanse på alvor, vil det kunne oppstå motstand (Jacobsen, 2012; Westhagen m.fl. 2006; Yazici, 2009). I lys av det kulturelle perspektivet forventer jeg at ledelsen i endringsprosessen involverer de ansatte og tar deres fagkompetanse på alvor (Jacobsen, 2012). Dette ble ikke gjort hverken i Tine eller ved sykehjemmet. Men empirien viser at det ble ulike reaksjoner i casene på at ledelsen ikke benyttet de ansattes fagkompetanse i valg av løsning. Spørsmålet blir hva som kan forklare denne forskjellen når tilnærmingen til initieringsfasen var påfallende lik i begge casene? En forklaring kan være forskjeller i utdanningsnivå. Tine er en tradisjonell industribedrift som produserer meieriprodukter på samlebånd. Her er mange av de ansatte unge mennesker uten høyere utdanning. Det er et høyt produksjonskrav og sykefravær løses gjennom en vikarordning. I tillegg har arbeidsstokken en ung alderssammensetning med en viss grad av turnover. Ved sykehjemmet har de ansatte, med visse unntak blant vikarene, høgskoleutdanning innen helsefag, sykepleie og geriatri. Gjennom sin utdanning er de ansatte ved sykehjemmet tildelt en faglig autonomi som innebærer at de styrer sin egen arbeidshverdag. Helsefagarbeidere og sykepleiere har sin etiske standard å ta hensyn til og hevder sin rett i kraft av avdelingens institusjonelle autoritet å vite best hva som inngår i det å gi god pleie og omsorg. Empirien viser at de ansatte ved sykehjemmet er uenig i Lean som løsning og

mener at flere ansatte er svaret på avdelingens problemer. Dette funnet er i tråd med forventninger i litteraturen i lys av det kulturelle perspektivet, som viser at sterke miljøer med faglig autonomi vil utøve motstand mot endringsprosesser de er uenig i (Jacobsen, 2012).

Normer og verdier

Empirien viser at begge organisasjonene opplever motstand i initieringsfasen. I henhold til forventninger i litteraturen i lys av det kulturelle perspektivet forventer jeg at organisasjonsutviklingsprosjekter som går i mot de etablerte normer og verdier vil gi motstand. I Tine er det folk som stritter i mot, særlig gjelder dette de eldre ansatte. I kommunen ble det etablert stor motstand tidlig i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet. Derimot viser empirien at motstanden i Tine ikke får fotfeste på samme måte som i kommunen. Initieringsfasen i Tine bærer preg av en ledelse som forstår de rådende normer og verdier i produksjonsavdelingen. Dette står i kontrast til sykehjemmet hvor de nedarvede regler, normer og verdier viser hva som er best pleie av demente og pleietrengende mennesker. Den geriatriske kompetansen gir seg utslag i en avdeling som vi har sett hevder sin institusjonelle autoritet, og som best kjenner hva som er god pleie og omsorg. Konflikten med personalledelsen om hvem som har rett på hva som er riktig mengde pleiere, står og faller på de etablerte regler, normer og verdier ved sykehjemmet. Empirien indikerer at personalledelse i kommunen ikke forutser de motkrefter som vil oppstå når de initierer en endringsprosess de ansatte ved sykehjemmet ikke har bedt om eller ønsker. Empirien viser videre at det også i Tine er ansatte som stritter i mot i initieringsfasen. Dette funnet er i tråd med forventninger i litteraturen i lys av det kulturelle perspektivet som viser at endringsprosesser som strider mot organisasjonens regler, normer og verdier, vil gi motstand i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet (Selznick, 1984; Schein, 1990).

En inkrementell tilnærming

Men til tross for endringsprosessene skaper motstand i begge casene, viser empirien at motstanden er noe begrenset i Tine. Dette kan finne sin forklaring i flere forhold. I Tine har det over tid vært fokus på endringskompetanse og effektivisering. For selv om ikke alle i Tine forstår nødvendigheten med Lean, råder det en lojalitet blant de ansatte som er vant med at ledelsen bestemmer i denne type spørsmål. Dette har gitt en aksept blant

de ansatte på slike prosesser. Det har i tillegg vært jobbet lenge med metoder for produktiv vedlikehold som ligner på Lean. Organisasjonsutviklingsprosjektet avvek i så måte ikke veldig fra tidligere arbeidsmetodikk. En annen forklaring på at motstanden i Tine ikke fikk ordentlig fotfeste, kan være at prosjektleder la opp til en inkrementell tilnærming hvor de fokuserte på mindre arbeidsoppgaver. Tine viser en proaktiv tilnærming til endringsprosessen og prosjektleder har kunnskap og kompetanse på endringsledelse og Lean. En stegvis tilnærming er i tråd med litteraturen som viser at man bør fokusere på delmål og la prosjektleder gjennomføre små skritt av gangen i stedet for å fokusere på det store målet (Hennestad, 2012).

Empirien viser at Tine lot skeptikerne være i fred og fortsatte arbeidet med målsetting å overvinne dem når de så resultatet av arbeidet. Personalledelsen i kommunen gjorde det ikke på denne måten. I stedet gikk de inn i sykehjemmet og gjennomførte en total evaluering av absolutt alle prosesser både på dag, kveld og nattskift. De intervjuet alle de ansatte og gjennomførte en endringsprosess som tok tak i både stort og smått. Empirien viser at denne veldig brede tilnærmingen opplevdes som et voldsomt inngrep i hverdagen og skapte åpen motstand blant de ansatte. Denne tilnærmingen er i strid med forventninger til funn i litteraturen i lys av det kulturelle perspektivet, som viser at ledelsen bør ha en ikke-lineær prosess hvor målet er å ta små skritt av gangen, slik at de ansatte selv kan ta initiativ og være en drivkraft (Jacobsen, 2012).

En god kommunikativ strategi

I en endringsprosess trenger ledelsen en plan på hvordan man møter forventet motstand. I henhold til forventningene i det rasjonelle-instrumentelle perspektivet, viser litteraturen at ulike typer endringsprosesser ofte bringer folk i forsvar og skaper motkrefter til ledelsen planer (Jacobsen, 2012; Yukl, 2010). Det var motstand i begge casene, men studien viser at Tine håndterte opptiningen av organisasjonen bedre enn kommunen. Tronsmo (1998) hevder at de organisasjoner som ikke lykkes med endringsprosessen bruker motstand mot endring som en unnskyldning. For ledelsen handler det om å håndtere forventet motstand i initieringsfasen og kommunisere nødvendigheten av prosjektet. Men empirien viser at tilnærmingen til endrings-prosessen gav ulik utslag. Tines håndtering av forventet motstand bidro til forståelse for prosjektet, hvor de ansatte etter hvert ble en drivkraft. Empirien viser at Tine etter at

avgjørelsen om Lean var tatt, brukte mye tid og energi på å informere og kommunisere hva endringsprosessen ville ha av betydning for deres arbeidshverdag.

I kommunen var man ikke like flinke med dette arbeidet. Det øker sjansene for at motkreftene får grobunn i initieringsfasen. Tilnærmingen til initieringsfasen i organisasjonsutviklingsprosjekter krever at ledelsen i organisasjonen har en strategi for å møte forventet motstand. Gjennom å bygge opp en forståelse for prosjektet, fikk Tine kommunisert ut nødvendigheten av organisasjonsutviklingsprosjektet i tråd med anbefalingene til Kotter (1995). Dette står i kontrast til kommunen som måtte håndtere en vanskelig situasjon ved sykehjemmet. Empirien viser at det ikke ble brukt nok tid på å kommunisere hvorfor det var nødvendig å initiere Lean på sykehjemmet. Tine kom bedre ut av det enn kommunen på grunn av deres evner til å tine opp organisasjonen og forberede de ansatte på endringsprosessen. I følge Monsen og Nygård (2000) er det av betydning at ledelsen initierer løsninger som er opplevd og erkjennes som viktige blant sentrale aktører. Ved sykehjemmet viser empirien at Lean som løsning ikke ble godt nok forstått, særlig blant de som hadde jobbet lenge og satt på stor faglig tyngde. Problemene ved sykehjemmet var mange og konfliktnivået høyt. Denne krisestemningen ved sykehjemmet var noe personalsjefen hadde muligheten til å bruke til egen fordel. Det ble ikke gjort. Uten å skape nødvendig forståelse for prosjektet og fortelle i klartekst hva Lean ville bidra med for deres arbeidshverdag, førte det til motstand blant de ansatte i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet. Dette er i strid med forventningene i litteraturen i lys av det rasjonelle-instrumentelle perspektivet som viser at ledelsen imøtekommer motstanden ved å tine opp organisasjonen (Kotter, 1995).

Den overordnede strategien

Prioriteringen av prosjekter har ofte sammenheng med om prosjektet er en integrert del av organisasjonens overordnede strategi og utviklingsplaner eller ikke (Andersen, 2011). Når organisasjonsutviklingsprosjektet er forankret i basisorganisasjonen vil det i tillegg oppnå nødvendig legitimitet (Andersen, 2011:21; Karlsen, 2014). I henhold til det rasjonelle-instrumentelle perspektivet forventer vi at organisasjonsutviklings-prosjekter som er en del av organisasjonens overordnede strategi, vil være en drivkraft i initieringsfasen. I denne studien ser vi at både Tine og kommunens organisasjons-

utviklingsprosjekter er en del av strategien og begge gir prosjektene prioritet. For Tine er organisasjonsutviklingsprosjektet forankret i en overordnet strategi som konsernledelsen i Tine Norge har vedtatt i konsernstyret og som gjelder for alle anlegg i Norge. I kommunen føyer organisasjonsutviklingsprosjektet seg inn i et ledelsesprogram som personalsjefen har jobbet med siden 2009 etter ordre fra rådmannen. Initieringen av Lean ved sykehjemmet var et pilotprosjekt som skulle danne grunnlaget for å innføre Lean i alle kommunens enheter. Prosjektet var derfor en viktig del av kommunens strategiske planer og ble gitt høy prioritet. Empirien viser videre at de ansatte i Tine kjente godt til at initieringen av Lean var en avgjørelse som var fattet av konsernledelsen i Tine Norge. Da det var anlegg som hadde jobbet med Lean i flere år, var dette noe de ansatte forstod før eller siden ville bli innført ved deres anlegg. At prosjektet er en del av konsernets strategi signaliserer til de ansatte i Tine at Lean har høy prioritet, noe som dannet en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklings-prosjektet.

I kommunen var det få av de ansatte ved sykehjemmet som var opptatt av eller kjente til kommunens strategi. Empirien viser at ingen av de ansatte kunne gi noe godt svar på sammenhengen mellom initieringen av Lean og kommunens overordnede strategi. Til tross for at Lean skulle implementeres i alle kommunens enheter, er det ikke noe i det empiriske materialet som tyder på at de ansatte ved sykehjemmet forstod at Lean var en del av den langsiktige strategien for lederutvikling i kommunen. I Tine fungerer derimot strategien som en rettesnor for de ansatte og bidrar til å disiplinere deres atferd i organisasjonen. De ansatte i Tine har en erkjennelse at ledelsen innehar en styringsrett, noe som indikerer at de strukturelle trekkene ved Tine bidrar til å gi den overordnede strategien karakter å være en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklings-prosjektet. I kommunen ser vi at de ansatte ikke kjenner kommunens overordnede strategi. Men selv om ansatte ikke så sammenhengen mellom strategien og Lean, hadde dette betydning for initieringen av prosjektet. Empirien viser et sammenfall mellom strategien i kommunen og de ressursene som blir tildelt organisasjonsutviklings-prosjektet ved sykehjemmet. Og de ansatte gav også uttrykk for at de opplevde de materielle ressursene som positivt. Dette funnet er i tråd med forventningene i litteraturen i lys av det rasjonelle-instrumentelle perspektivet, som viser at den overordnede strategien fungerer som en drivkraft (Andersen m.fl. 2011).

Frikjøp av prosjektleder

I utgangspunktet er et matriseprosjekt uten ressurser da det ofte forventes at dette arbeidet skal gjøres i arbeidstiden (Andersen m.fl. 2010:18). I henhold til det rasjonelle-instrumentelle perspektivet forventes det at prosjekter som er tilstrekkelig finansiert vil være en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet. Empirien viser at det ikke følger penger med vedtaket i konsernstyret i Tine Norge. Meierisjefen i Tine kritiserer konsernledelsen i Tine Norge ved at de forventer at nye oppgaver skal løses innen fastlagte budsjettrammer, uten samtidig å gi ordre om å nedprioritere andre gjøremål. Men empirien viser at meierisjefen i Tine viser forståelse for nødvendigheten av å finansiere prosjektet tilstrekkelig for å oppnå ønskede resultater. Dette funnet er i tråd med forventingene i litteraturen i lys av det rasjonelle-instrumentelle perspektivet, som viser at en tilstrekkelig finansiering av prosjektet er en viktig drivkraft i initieringsfasen (Hagebakken, 2012). Kommunen viser også vilje til å finansiere pilotprosjektet ved sykehjemmet, men finner derimot ikke midler til å kjøpe fri prosjektleder 100 %. Monsen og Nygård (2000) viser i sin studie at tilstrekkelig finansiering er et gjennomgående trekk ved vellykkete prosjekt. Det empiriske materialet i denne studien antyder derimot at kommunens finansiering av materielle ressurser ikke er tilstrekkelig. Årsaken er manglende frikjøp av prosjektleder som ikke har muligheten å jobbe fulltid med prosjektet, noe som gav motstand mot prosjektet.

Sette av nok tid

I henhold til forventninger i litteraturen i lys av det rasjonelle-instrumentelle perspektivet vil det å sette av nok tid til prosjektet fungere som en drivkraft. Dette for at de ansatte skal får tid til å venne seg til at en endringsprosess er på trappene. Empirien viser at Tine lever med høye produksjonskrav, noe som skaper vanskeligheter for de ansatte å finne ledig tid i arbeidstiden til å følge opp prosjektet. Ved sykehjemmet viser empirien at både et høyt sykefravær og påstandene om en skjevhet mellom bemanningen og pålagte oppgaver gjorde det vanskelig å følge opp organisasjonsutviklingsprosjektet. Hvorfor ble det slik? En forklaring kan være at prosjektet var organisert som en matrise. Når aktører skal delta i prosjektet ved siden av det daglige arbeidet kan det være vanskelig å finne ledige tid. Studien viser at begge casene opplever stort arbeidspress i hverdagen og har liten tid til å finne ledig tid til å jobbe med Lean. En begrenset mulighet til å jobbe med prosjektet vil gå utover

fremdriften, noe som er i tråd med forventninger til funn i litteraturen i lys av det rasjonelle-instrumentelle perspektivet som viser at manglende tidsfrister vil kunne skade fremdriften av prosjektet og kan skape motstand (Lindkvist m.fl 1998). Men til tross for at begge casene opplevde tidspress, ble det større motstand ved sykehjemmet enn i Tine. En forklaring på den forskjellen mellom kommunen og Tine, er hvordan ledelsen nærmer seg endringsprosessen. I Tine vises det forståelse for at endringsprosesser er krevende, man er tålmodig og bruker tid i initieringsfasen. Ved sykehjemmet går man fort frem og lar ikke tanken om endringer ved sykehjemmet modnes. Ved ikke å skape en forståelse for prosjektet eller forankre prosjektet hos de ansatte i organisasjonen, oppstod det motstand mot prosjektet.

Translatørkompetanse og adoptering

I henhold til forventninger i litteraturen i lys av det nyinstitusjonelle perspektivet, er translatørkompetanse en kritisk faktor om Lean blir adoptert, frikoplet eller frastøtt. Empirien viser at translatørkompetansen i Tine var god, mens den var svak i kommunen. God translatørkompetanse fungerer som en drivkraft i initieringsfasen fordi oppskriften vil være bedre tilpasset de lokale forholdene i organisasjonen (Røvik, 2007). En fordel som Tine hadde i forhold til kommunen, var ansettelsen av en prosjektleder som hadde kompetanse på Lean. Dette er i følge Pinto og Kharbanda (1995:3) en viktig prioritering fordi *"a competent project manager can have a tremendous impact on project success, serving as a catalyst for the most important project activities"*. Vi ser her viktigheten av at Tine har en heltidsansatt prosjektleder som blant annet har translatørkompetanse og kan fremstå som en drivkraft i initieringsfasen. For kommunen ble prosjektleder frikjøpt for oppgaven og hadde hverken lokalkunnskap om sykehjemmet eller tid nok til å følge opp prosjektet slik som planlagt. Det var således ulik translatørkompetansen i casene. Der hvor prosjektlederen i Tine var godt kjent med Lean, hadde prosjektleder i kommunen kun et kurs i Lean. Oppgaven med å oversette oppskriften til forholdene ved sykehjemmet ble ikke vellykket. Dette er i strid med forventningene i litteraturen i lys av det nyinstitusjonelle perspektivet, som viser at en vellykket oversettelse av oppskriften er nødvendig for at den skal bli adoptert (Røvik, 2007). Funn i studien avdekker at translatørkompetansen i Tine i tillegg til å være god, også traff godt med å tilpasse oversettelsen til forholdene i Tine. En fordel prosjektleder i Tine hadde var muligheten å trekke veksel på de erfaringene som var gjort ved andre

anlegg i konsernet. Dette står i kontrast til prosjektleder i kommunen, som måtte starte med blanke ark. Empirien viser at prosjektleder og personalledelsen i kommunen har erkjent at de jobbet feil og er nå inne i en ny prosess hvor de henter inspirasjon fra andre sammenlignbare kommuner i Norge. Dette sammenfaller med Scott (1995) som viser at organisasjoner ser mot aktører innenfor sitt fagområde for finne hvordan de har løst bestemte utfordringer. Mine funn er i tråd med forventninger i litteraturen som viser at god translatørkompetanse er en drivkraft i initieringsfasen av organisasjons-utviklingsprosjekter.

Dominerende aktører innenfor organisasjonsfeltet

Litteraturen viser at ingen prosjekt kan operer som isolerte øyer men må ta hensyn til sine omgivelser (Engwall, 2003b:801). I henhold til forventninger i litteraturen i lys av det nyinstitusjonelle perspektivet, vil trykk fra omgivelsene fungere som en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet. Empirien viser at begge prosjektene ble utsatt for drivkrefter i omgivelsene. Både Tine og kommunen uttrykker et behov for å ivareta sitt mandat som monopolist og beholde sin legitimitet hos nøkkelinteressenter (Scott, 1995; Suchman, 1995). Prosjektenes tilnærming til omgivelsene skiller seg på et punkt. Der hvor Tine har en proaktiv tilnærming til endringsprosesser, der må kommunens personalledelse handle reaktiv etter trykk fra eksterne aktører. For Tine er det eksterne trykket indirekte og ikke like påfallende i denne studien. For kommunen var det nøkkelinteressenter som utøvet så mye trykk at personalsjefen måtte ta affære. Vi ser at sterke drivkrefter i omgivelsene har betydning i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter.

For sykehjemmet var hensynet til omgivelsene svært viktig. Gjennom avisskriveriene, klager fra ansatte og pårørende og bekymringsmelding fra verneombudet, var både den regulative, normative, kognitive og pragmatiske legitimiteten utfordret samtidig. Empirien viser at sykehjemmets mangelfulle pleie brøt de regulative forventninger om lovpålagt pleie gjennom at ansatte ikke rakk å tilfredsstille minimumskravene som var stilt for pleien ved sykehjemmet. De brøt de normative krav om hva som er moralsk forsvarlig pleie. De brøt de kognitive forventningene ved og ikke å opptre slik man forventer at en offentlig pleie- og omsorgsinstitusjon skal agere. Og sist brøt de en pragmatisk forståelse av hvilken rolle et sykehjem for demente skal ha i samfunnet.

Mine funn er i tråd med forventningene i litteraturen i lys av det nyinstitusjonelle perspektivet som viser at ledelsens ønske om å skaffe seg legitimitet hos nøkkelinteressenter, fungerer som en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter. Men Busch m.fl. (2007) viser at når flere typer legitimitet utfordres samtidig, øker også sjansene for at organisasjonsutviklings-prosjektet ikke ender som tilsiktet.

I henhold til forventninger i litteraturen i lys av det nyinstitusjonelle perspektivet vil aktører innenfor sitt fagområde være en drivkraft i initieringsfasen grunnet sin status som autoritative institusjoner. Empirien viser at Tine og kommunen hadde ulik tilnærming til å se mot andre aktører innen sitt organisatoriske felt på jakt etter gode rollemodeller. I kommunen ble det ikke sett mot andre kommuner slik at de kunne lære av deres håndtering av Lean. Personalledelsen hadde muligheten gjennom KS, som har jobbet med implementering av Lean i norske kommuner siden 2010. Dette ble ikke gjort. Dette er i strid med forventningene i litteraturen i lys av det nyinstitusjonelle perspektivet som viser at autoritative institusjoner vil være en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet (Nylehn, 2002; Scott, 1995). I Tine viser empirien at prosjektleder ser mot samarbeidspartnere som jobber med Lean. Det ble arrangert bedriftsbesøk slik at ansatte fikk snakke med hverandre og utveksle erfaringer og diskutere løsninger som var relevant for deres arbeidshverdag. Empirien viser at dette var noe det ble satt stor pris på og som var en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet. Funnet i Tine er i tråd med forventningene i litteraturen i lys av det nyinstitusjonelle perspektivet som viser at dominerende aktører kan få status som autoritative institusjoner og grunnet et godt renomme være en drivkraft innen sitt organisatoriske felt (Nylehn, 2002; Scott, 1995).

KAPITTEL 7 - KONKLUSJON

7.1. Oppsummering og bidrag

Denne studien innledet med å vise prosjektfagets voksende omfang og det store antall prosjekter som ikke når sine prosjektmål. Det har økt etterspørselen etter flere og bedre kvalitative og deskriptive studier av organisasjonsutviklingsprosjekter (Engwall, 2003a:203; Yazici, 2009:14). Jeg har gjennom studiens problemstilling forsøkt å imøtekomme disse forventningene ved å vise hvilke drivkrefter og motkrefter som er til stede i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektene. I kapittel 4 og 5 avdekket jeg totalt 13 krefter. I kapittel 6 foretok jeg en sammenlignende studie av drivkreftene og motkreftene i casene, med mål om å vise hva de betyr og hvordan de kan forklares.

Jeg vil i dette kapittelet fokusere på studiens viktigste funn. Bakgrunnen for studien har vært å gi et bidrag som også fanger opp de kulturelle og institusjonelle trekk som preger organisasjonsutviklingsprosjekter og som strekker seg forbi de tekniske og normative rådene i prosjektlitteraturen. For å nå dette målet har jeg designet en studie med to caser og utvidet det rasjonelle perspektivet med et kulturelt og et nyinstitusjonelt perspektiv (Packendorff, 1995). I tillegg til mine funn tilknyttet de kulturelle og institusjonelle trekk ved organisasjonsutviklingsprosjektene, vil jeg også presentere funn tilknyttet det rasjonelle perspektivet hvor det var avvik mellom studiens to caser.

Videre i oppgaven ser jeg på de styrker og svakheter som hefter ved studien, samt går nøye igjennom de forhold jeg mener denne studien impliserer. En studie vil ofte ha både teoretiske og praktiske implikasjoner, og jeg vil presentere noen av dem. Kapittelet avrundes med at jeg lanserer noen ideer som kan være nyttig å se nærmere på av andre forskere.

7.2. Svar på studiens problemstilling

Av de drivkrefter og motkrefter jeg avdekket i initieringsfasen av organisasjons-utviklingsprosjektene, vil jeg trekke frem følgende funn;

1. Når ansatte med høyere helsefaglig utdanning og kompetanse ikke benyttes til å finne gode løsninger på problemene ved sykehjemmet, vil det skape motkrefter i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter.

Studien avdekker at ledelsen i organisasjoner hvor det råder en faglig autonomi og en institusjonell autoritet, vil oppleve motstand hvis denne kompetansen ikke blir brukt. Studien antyder at i institusjoner hvor utdanningsnivået er høyt og den faglige autoritet og autonomi står sterk, bør ledelsen vise forståelse og akseptere at de ansattes faglige skjønn må trekkes inn i vurderinger av hvilke endringer som vil bidra til den beste løsningen. En sterk ledelse som overkjører den faglige og institusjonelle autoriteten vil oppleve motkrefter i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet.

2. Ledelsen kan møte motkreftene i initieringsfasen gjennom en inkrementell tilnærming hvor det fokuseres på de små seirene og ikke det store målet.

Her indikerer mitt funn at det er viktig å møte de rådende normer og verdier som finnes i organisasjonen med en skrittvis endringsprosess hvor fokuset ligger på små steg i stedet for store og omfattende planer (Hennestad, 2012).

3. Uavhengig av den kontekstuelle rammen er det nødvendig med en god kommunikativ strategi som bidrar til å tine opp organisasjonen og som får formidlet nødvendigheten av organisasjonsutviklingsprosjektet.

Litteraturen viser at endringsprosesser ofte skaper motstand og bringer folk i forsvar. Denne forsvarsmekanismen bunner ikke alltid i reell motstand, men kan være basert på misforståelser. Det gjør det nødvendig for organisasjonen å inneha en klar strategi på hvordan man skal møte den forventende motstanden. Studien viser at en god kommunikativ strategi hvor man oppnår forståelse i initieringsfasen, vil kunne omforme ansatte fra en motkraft til en drivkraft. Studien antyder at en svak håndtering av dette viktige kommunikasjonsarbeidet vil gjøre de ansatte utrygge og skape motstand. Dette

funnet samsvarer med Pinto og Slevin (1987) sine funn om «client consultation» i initieringsfasen og viser viktigheten av å kommunisere godt med de som berøres av prosjektet.

4. Finansieringen i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter er viktig uavhengig den kontekstuelle rammen. Studien viser at det ikke er tilstrekkelig med å finansiere de materielle behovene, men også bevilge nok ressurser til en prosjektleder som kan jobbe nok til å holde alle tidsfrister.

Studien avdekker at tilstrekkelig finansiering av de materielle behovene i prosjektet ikke er nok alene. Studien antyder at finansiering av en prosjektleder som kan jobbe full tid er en viktig drivkraft. Prosjektleder fungerer som en drivkraft og endringsagent for ledelsen og er den som skal holde trykket oppe gjennom hele endringsprosessen. Dette funnet sammenfaller med Hagebakken (2012), som viser at en tilstrekkelig grunnfinansiering som dekker frikjøp av prosjektleder i 100 % stilling er en drivkraft.

5. Uavhengig av den kontekstuelle rammen er god translatørkompetanse en viktig drivkraft for at oppskriften skal adopteres i organisasjonen.

En prosjektleder som besitter nødvendig translatørkompetanse vil bidra til en oversettelse som aksepteres i organisasjonen og sørge for at Lean blir adoptert (Røvik, 2007). En prosjektleder som ikke kjenner organisasjonen godt nok eller besitter god nok translatørkompetanse vil møte motstand, noe som resulterer i at oppskriften blir frastøtt (Røvik, 2007).

6. Aktører utenfor organisasjonen er en viktig drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet.

Denne studien viser at Tine jobber proaktivt og har et kontinuerlig fokus på å tilfredsstille sine eieres krav, sin rolle som monopolist og konkurransen fra utenlandske aktører. Kommunen initierte prosjektet ved sykehjemmet etter påtrykk fra pårørende og media. Studien viser at ingen prosjekt operer i et vakuum og må være klar over drivkreftene i omgivelsene (Engwall, 2003b). I tillegg antyder studien at dominerende aktører innenfor det organisatoriske feltet og i kraft av sin institusjonelle autoritet er en

sentral drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjektet. På dette tidspunktet jobbet KS og flere norske kommuner med innføring av Lean. Dette sammenfaller med funn gjort av Hagebakken (2012), som viser at et eksternt fokus i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter skaper legitimitet og prioritet. I tillegg bidrar denne type eksterne aktører til å gi prosjektet sosial autoritet (Røvik, 2007).

7.3. Studiens styrker og svakheter

I arbeidet med denne studien har jeg erkjent at en casestudie bærer med seg komplekse utfordringer som kan ha bidratt til at det ikke er gitt kvalifiserte begrunnelser for de konklusjoner jeg trekker i denne studien (Thagaard, 2013). Da dette er en deskriptiv, empiribasert, teoristyrt studie, kan min rolle som forsker i for stor grad ha blitt styrt av studiens teoretiske grunnlag. Dette kan ha bidratt til at jeg har oversett viktige forhold i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter. Jeg har forsøkt å imøtekomme dette ved å benytte en abduktiv tilnærming, hvor jeg i den sammenlignende analysen har stilt oppfølgingsspørsmål i min søken etter alternative forklaringer på drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter.

Vi har sett at prosjekt er den nye superstandarden, men suksessraten er lite hyggelig lesning. Derfor er deskriptive, empiribaserte, teoristyrte studier av denne karakter nødvendig for å avdekke de faktiske forholdene i organisasjonsutviklingsprosjekter. Endringsprosesser som innbefatter mennesker vil alltid by på utfordringer. Det er derfor viktig å forstå hvordan man kan utvikle og forbedre denne type forskning. Denne studien er retrospektiv, noe som innebærer at jeg ikke har hatt muligheten å observere forhold i organisasjonen og måtte stole på informantenes hukommelse i kombinasjon med dokumenter i prosjektet. En studie av denne karakter vil derfor kunne miste noen av nyansene i fremstillingen da jeg som forsker ikke har hatt muligheten å være tilstede på møter, samlinger eller observere arbeidet i prosjektgruppen. Det har gjort at jeg ikke med sikkerhet kan si hvilken oppfatning av virkeligheten som er den riktige. I denne studien ser vi at de ansatte i Tine er veldig lojale, noe som kan ha påvirket deres fremstilling av virkeligheten. Ved sykehjemmet var det en åpen konflikt mellom kommunen og de ansatte. Det kan ha farget informantenes svar på mine spørsmål og

bidratt til og gitt et uriktig bilde av situasjonen. Det anbefales at studier av denne karakter tilstreber å benytte observasjon, og gjerne følger hele prosessen slik at alle forhold rundt initieringsprosessen avdekkes.

På den annen side er det flere sider ved min studie som reduserer muligheten for feilkilder. For det første har informantene jobbet lenge i sine stillinger og kjenner egen organisasjon godt. De spørsmål jeg stilte var ikke av en slik karakter at det krevde detaljert kunnskap om tid og sted, men mer hvordan de opplevde situasjonen. For det andre opplevde jeg at organisasjonsutviklingsprosjektet hadde vært så inngripende i deres arbeidshverdag at ingen hadde problemer med å huske forhold rundt initieringsfasen. Detaljrikdommen i empirien tilsier at deres hukommelse om sentrale hendelser i initieringsfasen var god. For det tredje er det relativt stor grad av konsistens mellom intervjuene. Dette bidrar til å rette opp noe av svakheten ved å basere seg på data innsamlet etter hukommelsen. Når flere informanter husker forhold i initieringsfasen på omtrent samme måte, bidrar det å redusere noe av svakheten med studien.

7.4. Praktiske og teoretiske implikasjoner

Min studie har implikasjoner for forskningen som studerer drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter. Når det gjennomføres en empirisk case-studie vil funnene være nært knyttet opp mot den kontekstuelle rammen som studien har tatt utgangspunkt i. Det innebærer at de ulike implikasjoner som fremkommer vil være styrt av det empiriske grunnlaget denne studien bygger på. I de tre neste punktene vil jeg ta for meg det jeg mener er de viktigste implikasjonene for denne studien.

7.4.1. Praktiske implikasjoner

En voldsom vekst i prosjektorganisering og svake resultater på måloppnåelse, gjør det nødvendig med et sterkere fokus på prosjektledelse. Studien avdekker forskjeller i tilnærmingen til endringsprosesser og hvordan man forholder seg til de ansatte. Skal man lykkes med et organisasjonsutviklingsprosjekt, må man være villig å ansette en

prosjektleder i full stilling som både forstår organisasjonens normer og verdier, samt har kunnskap og kompetanse til å kommunisere godt og holde trykket oppe for å drive igjennom prosjektet. Kultur er vanskelig å endre og her må prosjekteier ha forståelse for at dette både kan ta tid og koste penger. I større organisasjoner hvor det er stor avstand mellom enhetene, vil man raskt støte på vanskeligheter hvis man ikke følger opp prosjektet og holder trykket oppe. Ansvaret for at prosjektet skal ha en vellykket initieringsfase ligger på prosjekteier.

I tillegg vil studien ha praktiske implikasjoner for aktører i privat og offentlig sektor som ønsker å gjennomføre en endringsprosess med mål om organisasjonsutvikling. Fremveksten av prosjektorganisering som den nye superstandarden etterspør flere og bedre deskriptive studier av hele endringsprosessen. Denne studien viser at initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter har sine utfordringer. Men studien avdekker også forskjeller mellom det private prosjektet i Tine og det kommunale prosjektet. Vi ser at Tine er en produksjonsbedrift som over tid har innarbeidet en kultur med fokus på endring og kostnadskutt. Tine virker i denne sammenhengen å ha en komparativ fordel til det kommunale prosjektet ved sykehjemmet, hvor det helsefaglige personellet er en sterk forsvarer av sin faglige autonomi. Det gjør det vanskelig å komme med klare og spesifikke råd til praktikere som ønsker å gjennomføre en endringsprosess i egen organisasjon, da beste praksis er situasjonsavhengig. På generelt grunnlag vil det derimot være viktig for prosjekteier å ha forståelse for hva som skjer innenfor prosjektets kontekstuelle ramme og ikke ta utgangspunkt i den normative prosjektlitteraturens forventninger til hva som vil skje. Studien vil således kunne bidra med en dypere forståelse av drivkrefter og motkrefter i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter. Det vil kunne bidra til bedre kunnskap og kompetanse og forhåpentligvis større sjanse for prosjekteier å lykkes i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter i fremtiden.

7.4.2. Teoretiske implikasjoner

Et av målene med denne studien har vært å bidra med forståelse og skape større innsikt i forhold rundt initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter. Studien har således noen normative orienterte teoretiske implikasjoner. Studien har vist at det

teoretiske rammeverk som er benyttet har gyldighet for deskriptive studier av initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter. Gjennom å fokusere på struktur og kultur, samt trekk i omgivelsene, har studien anvendt et teoretisk rammeverk med målsetting å bedre forstå initieringsfasen i organisasjonsutviklingsprosjekter.

En viktig teoretisk implikasjon er at de etablerte normer og verdier ved et sykehjem vanskeliggjør endring uten kompetanse og forståelse på kulturen i organisasjonen. I analysen ble det påvist motstand til prosjektet, og den faglige autonomien helsepersonell viste gav problemer i initieringsfasen av organisasjonsutviklings-prosjektet. Studien avdekker at personalsjefen har sterk tro på arbeidsgivers styringsrett, men uten å ta hensyn til den etablerte kulturen vil endringsprosessen støte på motkrefter.

En annen teoretisk implikasjon er håndtering av forventet motstand. I initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter vil det råde usikkerhet og det blir nødvendig å tine opp organisasjonen. En håndtering av denne motstanden er et arbeid som ikke bør undervurderes. Studien viser at en opptining av organisasjonen reduserer noe av motstanden og øker muligheten for en vellykket endringsprosess. Sentralt i dette arbeidet står prosjektleders kunnskap og kompetanse. Først og fremst må prosjektleder ha kunnskap om organisasjonen som prosjektet er tiltenkt for. Videre må det settes av nok ressurser slik at prosjektleder får gjort jobben fullt og helt. Studien avdekker at prosjektleder er viktig og en sentral drivkraft som følger opp prosjektet og holder trykket oppe over tid.

Vi ser at prosjektleder i kommunen ikke hadde tilstrekkelig kunnskap og kompetanse til å oversette og tilpasse Lean innenfor sykehjemmets kontekstuelle ramme. En større bevisstgjøring og fokus på det Røvik (2007) omtaler som translatørkompetanse, vil kunne bidra som en drivkraft i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter. En normativ forståelse av arbeidet med å oversette ideer på vandring bør innebære en kompetanse som omfatter flere sider ved organisasjonen. Lean har sin bakgrunn fra en annen kulturell kontekst og med andre innsatsfaktorer enn det som gjelder for et sykehjem. Det setter større krav til oversetterens lokale kompetanse og indre liv ved sykehjemmet. Studien viser at Lean som ide ikke ble godt mottatt ved sykehjemmet og

hvor manglende kompetanse er en underliggende forklaring på denne motstanden. Det er i tillegg viktig å understreke at oversettelsen ikke bør gå på bekostning av ideens opprinnelige egenart. Skal organisasjoner som avviker fra ideens opprinnelige kontekst ta i bruk arbeidsmetodikken, setter det store krav til oversetterens kompetanse.

7.5. Forslag til videre forskning

Forskning er et kumulativt prosjekt og denne studien har hatt som målsetting å bidra med en kvalitativ og deskriptiv studie flere prosjektforskere etterlyser. Studien har en smal tilnærming til prosjektledelse gjennom kun å fokusere på initieringsfasen i organisasjonsutviklingsprosjekter. Men gjennom å ha ofret bredde er håpet at jeg har avdekket forhold som det kan bygges videre på gjennom andre studier. Gjennom en smal tilnærming til prosjektledelse, åpner det opp for mange spennende forskningsprosjekt. En ide er å følge opp denne studien og ta for seg en av de andre fasene i prosjektene. Da vil man kunne se om mine funn i initieringsfasen har fått betydning for videre forløp i utviklingen av prosjektet.

En annen ide til videre forskning er å se på lederens betydning i initieringsfasen av organisasjonsutviklingsprosjekter. Denne studien har hatt fokus på struktur, kultur og omgivelsene til denne type prosjekt. Studien har derimot gitt indikasjoner på at ledelse er et viktig aspekt. Vi så ved sykehjemmet at avdelingsleder ikke ble med i prosjektgruppen, noe som bidro til at vedkommende følte seg såret og i følge ansatte fremstod som passiv motstander av Lean. En studie med et ledelsesperspektiv vil kunne avdekke flere forhold av betydning for hvorfor initieringsprosessen får et gitt utfall.

En annen interessant studie vil være å ta for seg private og kommunale prosjekt og finne ut om private organisasjonsutviklingsprosjekter har noen komparative fordeler i gjennomføringen av endringsprosessen. Stillingsvernet i offentlig sektor kan spille inn som en faktor, da de ansatte i denne studien er tøffere i møte med motstand og er ikke redd for å bruke media i sin kritikk av interne forhold i organisasjonen. Står dette i kontrast til private organisasjoner hvor de ansatte er mer redd for å miste jobben hvis de ikke aksepterer endringer?

7.6. Epilog

Da dette er en retrospektiv studie har vi muligheten å se hva som har skjedd etter at initieringsfasen var avsluttet og prosjektet startet opp. For sykehjemmet endte pilotprosjektet med at prosjektleder gikk tilbake til tegnebrettet for å meisle ut en ny tilnærming til Lean for kommunen. Våren 2015 var det oppstart av Lean fase 2, hvor kommunen har tatt grep som sammenfaller med flere av de funn som denne studien trekker frem. For det første har kommunen innsett prosjektlederens betydning og ansatt tidligere prosjektleder som Lean-koordinator i en 100 % stilling. Vedkommende får det overordnede ansvaret for innføring av Lean i alle kommunens enheter. I tillegg er ansatt en egen Lean-veileder i 100 % stilling. For det andre har kommunen latt seg inspirere av dominerende aktører innenfor sitt organisasjonsfelt. Lean fase 2 startet ved at foredragsholdere fra Vestre Toten kommune informerte om deres suksess med egen Lean-modell. Kommunen har hentet inspirasjon fra Vestre Toten og mener at den nye modellen er bedre og grundigere. For det tredje vil tilførsel av to nye stillinger sikre god informasjon og oppfølging av organisasjonsutviklingsprosjektet. Det er blant annet innført egne informasjonsmøter for alle ansatte og det skal gjennomføres Lean-kurs.

For Tine er Lean i dag faset inn i det konsernet nå omtaler som «Styrk Tine». Dette er et nytt nasjonalt spareprogram som innebærer at alle anlegg i Tine Norge til sammen skal effektivisere for Nkr. 750 000 000. Prosjektlederens stilling er redusert fra 100 % til 30 %, og intervjupersoner gir uttrykk at det ikke er samme trykk på endringsprosessen i dag som det var i begynnelsen. Dette understreker betydningen av en prosjektleder som kan være med gjennom hele endringsprosessen. I tillegg innrømmer meierisjefen at de som først var ute med Lean i konsernet, fortsatt sliter med å vise til økonomisk effekter på bunnlinjen. Nåværende prosjektleder i Tine er inne på det samme når vedkommende sier at de ikke har vært flinke til å synliggjøre besparelser tilknyttet Lean. At det snakkes om ikke å ha vært flinke nok, tolker jeg som en indirekte innrømmelse at Lean ikke har hatt noen økonomisk effekt på bunnlinjen.

LITTERATURLISTE

Andersen, E.S., Grude, K.V., og Haug, T. (2011) - Målrettet prosjektstyring. NKI Forlag.

Andersen, E. (2010). Prosjektet som temporær organisasjon. Magma 2010(2)

Alvesson, M., and Sköldberg, K. (2008). Tolkning och reflektion : vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod . Lund: Studentlitteratur. 2. Upplag.

Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it`s time to accept other criteria. International Journal of Project Management, 17 (6): 337-342.

Beer, M. og Nohria, N., (2000). Cracking the code of change. Harvard Business Review. May-June 2000. Page 131-141

Belassi, W., Kondra, A.Z. og Tukel, O.I. (2007). New Product Development Projects: The Effects of Organizational Culture. Project Management Journal, 38(4):12-24.

Blomquist, T. og Söderholm, A. (2006). How project management got carried away. I K. Sahlin-Andersson og Söderholm, A. (red.) *Beyond project management. New perspectives on the temporary-permanent dilemma,* Liber, Abstrakt. Copenhagen Bsuiness School Press.

Brunsson, N. (2006). *The Organization of Hypocricy: Talk, Decisions and Actions in Organizations* (2. utg.) Liber-Universitetsforlaget.

Brunsson, N. og Olsen, J.P. (1990) Kan organisasjonsformer velges? LOS-senter notat 90/6.

Burke, W.W., (2008). Organization change: theory and practice. Thousand Oaks, California.: Sage Publications. 2nd edition.

Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S.J. og Vanebo, J.O., (2007). Endringsledelse i et strategisk perspektiv. Universitetsforlaget, Oslo

Christensen, T., Lægreid, P.,Roness, P. G. og Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte.* Oslo: Universitetsforlaget.

Czarniawska, B. og Joerges, B. (1996). Travels of Ideas. I B. Czarniawska og G. Sevón, (red.) *Translating Organizational Change*. deGrutyer. Ebrary

Czarniawska, B.og Sevón, G. (1996). Introduction. I B. Czarniawska og G. Sevón (red.) *Translating Organizational Change*. deGrutyer.

DiMaggio, P. J., og Powell, W. W. (1991). Introduction. I W.W. Powell og P.J. DiMaggio, (red.) *The New institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

Engwall, M. (2003a). Jakten på det effektiva projektet. Stockholm: Thomson

Engwall, M. (2003b). No project is an island: linking projects to history and context. Research Policy 32 :789-808.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. og Woll, K. (2014) Organisasjonsteori. Cappelen Damm Akademisk. 1. Utgave, 1. Opplag, 2014.

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. Qualitative Inquiry Volume 12 Number 2. April 2006 219-245 Sage Publications.

Gerring, J. (2007) – Is There a crucial-case method? Boston University, Massachusetts. Sage Publications 2007. Volume 40 Number 3, march 2007 p. 231-251.

Hagebakken, Grete (2012): Prosjektorganisering I kommunal sektor. Om forholdet mellom kontekstuelle variasjoner og prosjektutfall. Universitetet i Tromsø, Institutt for statsvitenskap. PhD- avhandling.

Hatch, M. J. og Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives. Third edition.* Oxford: Oxford University Press.

Hennestad, B.W. (2009) Endringsledelse i endringssituasjoner. Magma 1/2009.

Hennestad, B.W. (2012). Endringsledelse og sticky culture. Magma 8/2012, s.59-67.

Jacobsen, D.I., (1998): - Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. Magma 1/1998.

Jacobsen, D.I., (2012): - Organisasjonsendringer og endringsledelse. Fagbokforlaget. 2. utgave. 2012.

Jessen, S. A., (2010) - Prosjektadministrative metoder.

Jugdev, K. og Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. Project Management Journal, 36 (4) 19-31.

Kaplan, R.S. og Norton, D.P. (1996) – Linking the balanced scorecard to strategy. California management review, vol. 39, nor. 1, 1996.

Karlsen, J. T. og Gottschalk, P., (2005) - Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering.

Karlsen, J. T., (2014) - Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering. 3. utgave. Universitetsforlaget, 2014.

Kloppenborg ,T.J. og Opfer, W.A. (2002). The current state of project management research: Trends, Interpretations and Predicitions. Project Management Journal, 33(2):5-18.

Kotter, J.P., (1995). Leading Change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review, march-april 1995, s. 59-67.

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). Det kvalitative forskningsintervju. Gyldendal Norsk Forlag AS. 2. utgave, 1. opplag 2009.

Lindkvist, L. , Söderlund, J. og Tell, F. (1998). Managing product development projects: on the significance of fountains and deadlines. Organization Studies, 19 (6):931-951.

Lundin, R.A. og Söderholm, A. (1995). A Theory of the temporary organization. Scandinavian Journal of Management. 11(4):437-455.

March, J.G. og Olsen, J.P. (1984). The new institutionalism: Organizational factors in political life. American Political Science Review, 78(3):734-749.

March, J.G. og Olsen, J.P. (1989). *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York: Free Press.

March, J.G. og Olsen, J.P. (2005). Elaborating the «New institutionalism». Working Paper. No. 11, March 2005.

Meyer, J.W. og Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as Myth and Ceremony, American Journal of Sociology. 83:340-363

Monsen, L.K. og Nygård, L. (2000). V*ellykkede utviklingsprosjekter*. Beskrivelser fra fem organisasjoner. Nordlandsforskning – NR-rapport 31/2000.

Nylehn, B. (2002). *Prosjektorganisering: teorigrunnlag og implikasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Packendorff, J. (2003): Prosjektorganisation och projektorganisering. Prosjektet som plan och temporär organisation 2003, utg.

Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research. Scandinavian Journal of Management, 11(4): 319-334.

Pinto, J.K. og Kharbanda, O.P. (1995). Successful project managers: Leading your team to success. Van Nostrand Reinhold.

Pinto, J.K. og Prescott, J.E. (1988). Planning and tactical factors in project implementation success. The Journal of Management Studies, 27(3):305-327.

Pinto, J.K. og Slevin, D.P. (1987). Critical successfactors across the project life cycle. Project Management Journal, 19(3):67-75.

Quinn, R.E. og Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. Management Science, Vol. 29, No. 1 (Jan., 1983) pp. 33-51.

Roos, G, von Krogh, G., Roos, J.: (2010). Strategi – en innføring. Fagbokforlaget, 5. utgave.

Røvik, K.A. (1998). Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet. Fagbokforlaget.

Røvik, K. A. (2007). Trender og translasjoner*: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon.* Universitetsforlaget.

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Fagbokforlaget.

Sahlin-Anderson, K. og Söderholm, A. (2006). The Scandinavian School of Project Studies. I Sahlin-Andersson, K.. og Söderholm, A. (red.) *Beyond project management. New perspectives on the temporary-permanent dilemma*, Liber, Abstakt.

Sahlin, K. og Wedlin, L. (2008) Circulating ideas - Imitation, translation and editing. (kapittel 8, 218-242). The Sage Handbook of organizational institutionalism.

Samset, K., (2008). Prosjekt i tidligfasen: valg av konsept. 1. utgave, Trondheim: Tapir akademisk forlag.

Schein, E. (1990). Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig? Oslo: Mercuri media forlag. 2. Opplag, 1990.

Schein, E. (1994). Organisationskultur og ledelse. København. Forlaget valmuen. 2. Udgave, 1994..

Selznick, P. (1957/1984). *Leadership in Administration. A sociological Interpretation*. University of California Press. Paperback Edition, 1984.

Scott, R. W. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Scott, R. W (1998). *Organizations. Rational, Natural and Open Systems.* Pearson Prentice Hall, 4th edition.

Scott, R.W. og Meyer, J.W. (1983). The Organization of Societal Sectors. I J.W Meyer og R.W. Scott, (red.) *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, California: SAGE.

Silverman, D. (2010). Doing qualitative research. Third edition. SAGE.

Simon, H.A. (1976). Administrative Behavior : a study of decision-making processes in administrative organization. New York: Free Press. (3th edition)

Suchman, M.C., (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3 (Jul., 1995), pp. 571-610.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*, Fagbokforlaget. 4. Utg.

Tronsmo, P., (1998). Myten om menneskers og organisasjoners iboende motstand mot forandring. Magma 1/1998. Side 1-8.

Turner, J.R. og Müller, R. (2003). On the nature of project as a temporary organization. International Journal of Project Management, 21(1):1-8.

Vaagaasar, A.L. (2008). Erfaringsoverføring og personellutvikling – læring i prosjektpraksis. Rapport fra forskningsprosjektet EPU. Norsk senter for prosjektledelse.

Westhagen, H., Faafeng, O., Hoff, K.G., Kjeldsen, T., Røine, E., (2006) Prosjektarbeid – utviklings- og endringskompetanse. Gyldendal akademisk, 4. Opplag.

Yazici, H. J. (2009). The role of Project Management Maturity and Organizational Culture in Perceived Performance. Project Management Journal 40(3):14-33.

Yin, R. K., (2014) – "Case study research. Design and methods" 5th edition.

Yukl, G., (2010) - Leadership in Organization, 7th edition.

Zucker, L.G. (1987). Institutional Theories of Organizations, Annual Review of Sociology, 13: 443-464.

Aasen, C. (2009). *«40 år siden månelandingen.»* Norsk romsenter, forskning.no, 14.7.2009.

VEDLEGG 1 - INTERVJUGUIDE

Formalia:

1. Hva er ditt navn?
2. Hvilken virksomhet jobber du i til daglig?
3. Hvilken stilling har du i dag?
4. Hvilken utdannelse har du?

Initieringen:

1. Når fikk du vite om planene til et slikt prosjekt første gang?
2. Hvem informerte deg om planene for prosjektet første gang?
3. Hvem initierte ønske om denne type prosjekt i organisasjonen?
4. Ble det foretatt noen behovsanalyse i organisasjonen av dette prosjektet?
5. Var det flere forslag eller alternative prosjekt på bordet i starten?
6. Hvilke metoder ble benyttet for å avgjøre at Lean var den optimale løsningen for deres organisasjon?

Begrunnelsen:

7. Hva mener du var begrunnelsen for å initiere denne type prosjekt i organisasjonen?
8. Var det følelse av krise som lå til grunn for dette prosjektet?
9. Opplevde man press utenfra eller påtrykk fra eksterne aktører om å initiere prosjektet i organisasjonen?
    a. Hvem var disse aktørene?
10. Har det vært et ytre press på organisasjon på å bli mer effektivt?
    a. Hvem har framsatt dette presset?
11. Var det eksterne organisasjoner som inspirerte til initieringen av prosjektet?

Drivkrefter og endringsagenter:

12. Opplevde du stor enighet i organisasjonen om dette prosjektet?
13. Hvordan stilte fagbevegelsen seg til dette prosjektet?
14. Ble det kommunisert tydelig om nødvendigheten av prosjektet?
15. Hvilke aktører var mest ivrig i initieringen av prosjektet?
16. Var det (stor) motstand mot prosjektet i organisasjonen?
    a. Hvilke aktører var det som var de fremste motstandere av prosjektet?
    b. Hva tror du var begrunnelsen for denne motstand i organisasjonen?
    c. Hvordan ble denne motstanden imøtegått i organisasjonen?

Ressurser og strategi:

17. Opplevde du at organisasjonen hadde nødvendige ressurser for å gjennomføre denne type prosjekt?
18. Opplevde du at valg av prosjekt var i overensstemmelse med organisasjonens etablerte strategi?
    a. Hva er grunnen til at dette var / ikke var i overenstemmelse med strategien?

Normer og verdier:

19. I hvilken grad opplevde du at prosjektet var i samsvar med organisasjonens etablerte (kultur / hvordan dere er vant å jobbe) normer og verdier?

20. I hvilken grad opplevde man at ledelsen i organisasjonen involverte og engasjerte seg i prosjektet?

21. Ble det satt makt bak endringsprosessen eller var dette ikke nødvendig?