



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøyskolen og Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

Endringer i en virksomhet – hvilke anerkjente grep vil bidra til en økt sannsynlighet for en vellykket endringsprosess

En studie om utfordringer med endringsprosesser for virksomheter, og hvilke metoder som bør brukes for å lykkes med endringene

Veronica Berg

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi
STV-3910 mai 2020

Forord

Denne oppgaven er et resultat av tre studieår utført deltid på studiet strategisk ledelse og økonomi ved Universitetet i Tromsø, og temaet ble valgt grunnet stor interesse personlig. Jeg ønsker å takke min samboer, familie, arbeidsgiver og spesielt min veileder for god bistand og råd gjennom prosessen. Dette har krevd mye av min oppmerksomhet som min familie har vist forståelse for og videre motivert meg ved behov. Min arbeidsgiver har vist forståelse for studietid og stilt opp om jeg ønsket støtte eller rådgivning. Det er allikevel min veileder Ådne Danielsen som jeg sender min største takknemlighet til som har gitt gode råd og oppfølginger gjennom denne lange prosessen.

Sammendrag

Denne masteroppgaven tar for seg problemstillingen *Hva er det som preger vellykkede endringsprosesser for en virksomhet, og hvilke anerkjente grep bør implementeres?*

Her ser jeg nærmere på hvordan konsulenter i et konsulentselskap har bidratt til å få til en vellykket endringsprosess i en konkret virksomhet. Hva slags metoder er det her som tas i bruk og hvilke trekk ved disse metodene er det som kan bidra til at man faktisk får til å endre?

Dette svares på ved å først se på utfordringer en virksomhet vil kunne møte på under en endring og hvilke grep man bør ta i bruk ved implementering av endringsprosessen, dette finner man gjennom tidligere forskning på temaet. Jeg vil videre sette søkelys på et casestudie på et konsulentfirma– og videre en virksomhet de utførte en endringsprosess hos som lyktes godt. Jeg vil i den forbindelse intervju flere konsulenter som var med i endringen og se på hvilke grep de brukte under prosessen og utifra dette se på hvilke grep man kunne ta i bruk ved andre anledninger. Her vil jeg se på endringsprosessen i sin helhet, da spesielt hva endringen besto av, hvilken strategi som ble tatt i bruk, og hvilke grep som ble tatt med tanke på at den ble vellykket. Videre vil jeg se på om det er noe å lære av grepene som ble gjort. Når dette er undersøkt vil jeg forhåpentligvis ha en bedre forståelse av hva som kreves for at endringer skal lykkes.

Innhold

Forord.....	I
Sammendrag	II
1. Innledning.....	1
Empirisk kontekst	2
2. Teori	2
Endringer i en virksomhet, utfordringer og metode.....	2
Endringer i virksomheten	2
Krav for endring	3
Strategier for endring.....	5
Trekke for vellykkede endringsprosesser.....	6
Utfordring ved implementering av strategi.....	7
Bruk av translatørkompetanse ved endringsprosess.....	11
Vellykkede endringer på arbeidsplasser	12
3. Problemstillingene og metode.....	13
Problemstilling	13
Metode	14
Undersøkellesdesign.....	14
Kvalitativ undersøkelse	15
Case studier	15
Det individuelle intervjuet.....	15
4. Resultater av data	16
Casestudie	16
Intervjuanalyse	17
Endringer	18
Strategi for utførelse av endring.....	19
Grep tatt i bruk for endring	23
Oppsummering av funn.....	25
5. Analyse	25
Anerkjente grep ved endringsprosesser	27
6. Avslutning.....	31
Referanser	33

1. Innledning

Endringer for virksomheter i privat sektor er viktig for å kunne følge med på markedet, utføre oppgaver på best mulig måte, jobbe mer effektiv og økonomisk. Det er viktig for alle virksomheter, men det er ikke like enkelt å utføre. Denne oppgaven vil begynne med en litteraturoversikt for å se hvor mye forskning som er utført på temaet. Da starter jeg ved å se på hvorfor det er vesentlig for virksomheter å utføre endringer internt, og videre hvor utfordrende det kan være å lykkes med den faktiske endringen. Jeg ser at de ansatte er en større utfordring for å få gjennomført endringene i virksomheten, hvis de ikke forstår eller ønsker å være med på endringen som ledelsen ønsker er det sannsynlig at det heller ikke vil fungere. Videre er metoden for endringen i virksomheten viktig, og det er ofte der virksomheter feiler. Kotter (2012) omtaler hvordan ansatte i en virksomhet kan tenkes å reagere på bebudende endringer. De som ikke ønsker endringer i sin virksomhet ettersom det fører til en utrygg plass å jobbe hvor motivasjonen vil dale, mens andre derimot tar imot endringer med åpne armer og ser mer på muligheten for å utvikle seg og blir med på endringene.

Videre ser jeg på en virksomhet som fikk bistand av et konsulentselskap med utførelse av to endringsprosesser internt som ble vurdert som vellykkede endringer av både konsulentselskapet samt virksomheten, og jeg vil da analysere metoden de brukte og hvorfor de mente det var vellykket som var basert på holdninger og relevanse fra de ansatte og ledelsen. For å kunne forstå metoden virksomheten brukte er det like så viktig å se på hvorfor en virksomhet i det hele tatt bør vurdere å utføre en endring og utfordringene de opplever i en endringsprosess.

I denne studien anvender jeg en casebasert tilnærming, hvor konsulentselskapet som utførte endringene til en virksomhet har bidratt med ekspertise omkring det å få til en endring, i tillegg til at de har tjenester som går på hva selve endringen skal munne ut i, altså outsourcing av regnskaps- og lønns tjenester. Jeg vil utføre analyse av den innsamlede dataen fra intervjuene som blir utført med ledere i konsulentselskapet for å få informasjon om hvordan de utførte endringer internt hos en av deres kunder. Denne kunden skulle avslutte regnskapsavdelingen i lokasjon A og flytte den til lokasjon B samtidig som de ønsket å implementere endringer for å øke effektiviteten og redusere antall årsverk. Videre ønsket de å legge ned lønnsavdelingen og outsource dette til konsulentselskapet som hadde flere endringer klare for at dette skulle bli gjennomførbart.

Videre vil jeg utføre en kritisk diskusjon av funnene fra både forskning og intervjuene utført og komme med en konklusjon på om det er anerkjente grep som bør implementeres i en strategi ved en endringsprosess hos en virksomhet.

Empirisk kontekst

I den situasjonen har jeg sett på en større organisasjon som har utført to større endringer innad på regnskaps og lønnsavdelingen. De valgte å legge ned lønnsavdelingen og i stedet leie inn et konsulentselskap som leier ut tjenester innen regnskap og lønnstjenester som skulle ta over lønnstjenestene. Med disse endringene som var vellykkede på hver sin gren så var det interessant å se på hvordan de utførte dette.

Årsaken til at endringsprosess er fokuset i denne oppgaven er fordi dette er relevant for de fleste organisasjoner om de ønsker å overleve ettersom det er et endringspress, og allikevel er det en større utfordring for en virksomhet å utføre dette. Det vil være interessant å se om det finnes metoder for å utføre en endringsprosess og faktisk lykkes med det.

2. Teori

Endringer i en virksomhet, utfordringer og metode

Endringer i virksomheten

Det er mange virksomheter som forsøker å utføre endringer internt, men hvorfor forsøker de dette, og hvorfor er det igjen mange som mislykkes i sine forsøk? Jeg vil i teoridelen se på hvorfor organisasjoner ønsker å utføre endringer, strategier og metode før jeg ser nærmere på utfordringer man møter ved utførelsen av selve endringsprosessen. Det avsluttes med å se på hvordan man på en vellykket måte kan utføre endringen. Dette ser jeg nærmere på gjennom relevant forskningslitteratur.

Enhver virksomhet må kunne utføre endringer internt for å følge med på markedet og være relevante i fremtiden. Ifølge Øyvind Lund Martinsen (2015) så er utfordringene med å få gjennomført endringer i en virksomhet store, og en av de viktigste samt vanskeligste ledelsesoppgavene. Det er nødvendig med et effektivt lederskap for å kunne forbedre en organisasjon, og for å kunne iverksette lette tilpasninger til et miljø i forandring. Temaet endring fikk spesiell høy relevans i 1980-årene hvor flere av offentlige og private organisasjoner ble konfrontert med behovet og nødvendigheten i å måtte endre måten ting ble utført på for å i det hele tatt overleve. Tidligere forskning viser til at det er mange ulike

årsaker som kan føre til at endringer feiler, men at det ofte er i forbindelse med at de ansatte er uenige og derfor ikke ønsker å være med i endringene som kan fører til at det ikke blir gjennomført. Det å være i en endringsprosess kan være tungt om du ikke forstår eller er enig i endringen, om en ansatt ikke ønsker å utføre noe endring, men blir påtvunget det så kan det gjøre noe med den ansattes atferd. Skal virksomheten derfor gå gjennom en endringsprosess er det vesentlig at ledelsen er klar over hva den best mulige måten å utføre dette på er, og sørge for å få med seg de ansatte. Motstand mot endringer trenger ikke bare skyldes uvitenhet og manglende fleksibilitet, men en naturlig reaksjon fra mennesker som ønsker å kunne beskytte sine egne interesser og innflytelse på sin egen situasjon

Endringsprosessen bør derfor designes slik at de ansatte forstår hvorfor de må gjennom den, og hva meningen bak er. Med andre ord må ledelsen gjøre mer enn bare å sende en epost og forklare situasjonen, men sørge for at de ansatte faktisk forstår hvorfor endringen skal skje slik at de forstår at endringen er avgjørende for veien videre til et større bilde.

I en slik situasjon er kontroll avgjørende for de ansatte endringsvilje. Om planene for endringsprosessen blir presentert, og de ansatte opplever at deres innspill blir tatt hensyn til vil opplevelsen av kontroll øke, som igjen vil bidra til økt endringsvilje blant de ansatte. Hvis det gjøres på motsatt måte slik at de ansatte opplever at endringen er ferdig satt uten muligheter for innspill så vil motstanden blant de ansatte øke. Så lenge de ansatte er forberedt på at endringen vil skje vil de ansatte stille seg annerledes til situasjonen, noe som vil påvirke både hva de tenker og gjør (Martinsen, 2015).

Krav for endring

En virksomhet må kunne takle motstand for å kunne følge med på kravene for endring. Dag Ingvar Jacobsen (2016) har sett mye på dette og omtaler hvordan behovet for endringer for en virksomhet utvikler seg. I en moderne organisasjon så er kjennetegnet «endring» på lik linje som det tidligere var stabilitet og forutsigbarhet. Med endring er det spesifikk; «Change or disappear», «innovate or perish» og liknende uttrykk som blir brukt som beskrivelse for det samme. Om en organisasjon ikke klarer å utvikle nye produkter eller nye løsninger er i henhold til disse begrepene ille ute i dagens konkurranse. Videre kommer det frem at det er andre som mener at litteraturen rundt hvor viktig det er med endringer er vesentlig overdrevet, men det er allikevel sikkert at endringer skjer hyppigere etter hvert som det blir en raskere flyt av varer, kapital, arbeidskraft samt informasjon over landegrensene med en økende internasjonal konkurranse. Det er ingen virksomheter som klarer å unngå å bli berørt av

samfunnsendringene, og med disse er det et behov for endringer i deres virksomhet. Det er i denne sammenheng viktig å studere og lære hvordan organisasjoner håndterer de forskjellige kravene for endringer og hvordan disse endringene utføres.

Jacobsen (2016) viser videre til at organisasjoner er under press for endring, men for at endringer skal lykkes for en virksomhet er det vesentlig at man klarer å skape behov i store deler av organisasjonen av at det er nødvendig å endre seg, man må med andre ord kunne skape ett opplevd press. Slikt press skapes ofte gjennom strategiske analyser av økonomiske forhold samt konkurransemessige aspekter som er av direkte relevans for den enkelte organisasjon. Jacobsen (2016) nevner videre at de spesielt er konkurranseanalysen som står sentralt for å skape et behov for endringer. Dette da den kartlegger organisasjonens posisjon i forhold til deres konkurrenter, og videre da ser på faren for inntrengere til dere marked samt substitutter. Denne type undersøkelser vil ofte inkludere markedsanalyser og en analyse av forbrukeratferd for å kunne identifisere hvordan organisasjonen og deres produkter står i kundens bevissthet, og ut ifra det kunne finne områder for utvikling av nye muligheter og forbedring på andre produkter/servicer. Det er mye informasjon å få gjennom konkurranseanalyser, men ved å utvide perspektivet og bruke informasjon rundt generelle samfunnsforhold og deres utvikling vil det være mulig å identifisere endringsbehov tidligere. Det vil da også være mer proaktiv og planlegge langsiktig i forhold til nye muligheter og utfordringer som samfunnsutviklingen vil skape. Slike analyser har som formål å kunne identifisere trender og mønstre i eksterne rammebetingelser i endring, i det å kunne relatere endringene til hva som kjennetegner virksomhetens omgivelser og situasjon i dag, identifisere endringsbehovet for virksomheten i tillegg til å kunne se hvordan virksomheten kan på best mulig måte møte utviklingen.

De mest vesentlige trekkene ved en samfunnsutvikling som kan bidra med press for endring som er identifisert av Jacobsen (2016) er:

- Utviklingstrekk i arbeidskraftmarkeder og utdanningssektoren – dette kan bidra med endring i konkurransen om arbeidskraft.
- Teknologisk utvikling – med en slik utvikling vil det skape nye muligheter for produksjonsmåter, nye produkter, markedsføring og distribusjon av produktene som videre kan endre konkurransesituasjonen og rammebetingelsene for organisasjonen.

- Samfunnsøkonomiske utviklingstrekk – denne utviklingen gjør at territoriale forankring, nasjonale grenser, og statsmakt har en mindre rolle som bidrar til en utvidet markedsmulighet og videre for internasjonal konkurranse.
- Økonomiske kriser – gjennom sammenvevde finansielle systemer kan det spres raskt mellom flere land og kan ramme både etterspørsel og fall i priser.
- Endringer i sosiale og kulturelle forhold – dette kan ha betydning for folks holdning til arbeid, muligheter for rekruttering og holde på, motivere og engasjere ansatte for deres oppgaver.
- Politisk styring og tiltak – dette kan påvirke konkurransesituasjonen og rammebetingelsene for organisasjonen.

Analyserer man da endringene så kan de tolkes forskjellig av ulike aktører i organisasjonen, dette i forhold til hvor tydelige endringene er, og videre hvor åpenlyst disse endringene vil påvirke organisasjonen. Det er hvordan organisasjonen oppfatter behovet og presset for endring og hvor alvorlig det er som vil styre hvordan utviklingen videre blir. Det er med andre ord en kritisk faktor i endringsprosessen.

Strategier for endring

Det er mange strategiske metoder for å utføre en endringsprosess, ser jeg på selve endringsstrategiene kan de klassifiseres langs to dimensjoner: 1. omfang (evolusjon vs revolusjon), og 2. om endringsprosessen er basert på samarbeid og konsultasjoner eller på ordre og tvang. Kombineres disse to så har Jacobsen (2016) identifisert fire hovedtyper for endringsstrategi:

- Diktatorisk omforming
 - a. Dette består av et sett med faser hvor man foretar en strategisk reorientering, som f.eks posisjonere seg i et helt nytt marked som igjen vil kunne kreve ny teknologi, struktur, kompetanse, selv potensielt en ny kultur. Denne strategien hviler på antakelser om rasjonalitet og konsentrert makt, modellen er også blitt kalt kommandørmodellen, eller top-down endring.
- Karismatisk omforming
 - a. Denne strategien bunner i at man skal kunne utføre større revolusjonerende endringer i en organisasjon uten noe større motstand om man klarer å benytte seg av en karismatisk person til å utføre endringene. Med karismatisk menes det da en person som med sine personlige trekk fremstår som et forbilde for

andre som igjen vil redusere motstand mot endring, og gjennom styrken av den følelsmessige tilstanden som vekkes klarer å skape en følelse av spenning og entusiasme. Et sentralt trekk med en karismatisk leder er at man stoler på dem, den informasjonen de kommer med vil derfor ha stor troverdighet for den enkelte.

- Tvungen utvikling
 - a. Her skjer endringer i små sammenhengende steg, for å oppnå et større mål, flere små endringer som vokser frem til en mer omfattende endring. På den måten vil endringen virke som en mer naturlig evolusjon i stedet for en ledelsesstyrt endringsprosess.
- Deltakende utvikling
 - a. Med denne strategien er utgangspunktet at ikke bare ledelsen skal gjennomføre endringen, men at medarbeiderne er vesentlige for organisasjonens utvikling, og derfor må aktivt bidra til endringsprosessen. Det argumenteres med at medarbeidere må involveres aktivt i endringsprosessen, og påpeker at ideer som fører til suksessfull innovasjon og endring ofte blir utviklet gjennom læring i hverdagsarbeidet.

Trekk for vellykkede endringsprosesser.

Det har vært omfattende forskning på hva som kjennetegner suksessrike endringsstrategier, og det er flere trekk som går igjen. Trekkene som viser til at ser ut til å kjennetegne endringsprosesser som er vellykket i henhold til Jacobsen (2016) er:

1. Det er skapt en følelse av krise i virksomheten hvor de ansatte forstår hvorfor det er nødvendig med en slik endring for organisasjonen – de forstår alvoret i situasjonen.
2. En klar visjon er utformet for hva man faktisk vil oppnå med endringen sammen med en strategi for hvordan prosessen skal gjennomføres.
3. Visjon og strategi kommuniseres ut til alle ansatte i organisasjonen hvor man legger vekt på at alle ansatte forstår visjonen og hva som faktisk skal endres og hva som skal forbli stabilt. På den måten vil ikke de ansatte få en følelse av at alt skal endres og bli nytt, men at noe skal fortsette som før. Dette informeres slik at ansatte blir motivert av endringsprosessen.
4. De strukturelle trekkene i organisasjonen som står i veien for å realisere visjonen som styrer endringsprosessen blir endret.

5. Teamet som styrer endringen er klar og sterk og i stand til å styre endringsprosessen, særdeles viktig er det at de som blir spesielt utsatt av endringen blir inkludert i beslutningsprosessene.
6. Kortsiktige mål blir presisert som det er større sannsynlighet for å oppnå, og det settes opp metoder for å kunne identifisere forbedringene i forhold til visjonen. Målene som er oppnådd blir kommunisert ut til organisasjonen hvorpå ansatte som presterer bør belønnes.
7. Forbedringene kombineres slik at endringer som fungerer befestes i de nye strukturene og prosessene.
8. Det blir utviklet en kultur rundt måten å tenke og handle på om endringene som er gjennomført i organisasjonen, og videre skape avstand til den tidligere praksisen som hemmer realisering av visjonen.

Ser man på alle disse kjennetegnene samlet så kan man kategorisere de som «evne til å manipulere prosessen». Jeg ser at kjennetegnene for en vellykket endringsprosess legger mye vekt på kommunikasjon, og på selektiv bruk av informasjon. Videre ser jeg at ledelsen er den sentrale parten under hele prosessen hvorpå de kan skape allianser og styre både informasjonen og hva som skjer (Dag Ingvar Jacobsen, 2016).

Utfordring ved implementering av strategi

Nå som jeg har sett på kjennetegnene for en vellykket endringsprosess, så ser jeg nærmere på utfordringene med implementering av strategi for implementering av en endringsprosess, hvor det er flere årsaker til at det er utfordrende å iverksette en strategi i en organisasjon. Winter (2012) identifiserer en av årsakene som kompleksiteten av felles handling som pionerene – altså de som var først ute på dette området, blant annet kom frem til. Det vil si at det er så mange ulike grupper av interesse, det være seg politisk, regionalt, private firmaer og selv media som kan bidra til utfordringer ved implementeringen. Nivået av konflikt ligger da gjerne i kommunikasjonen mellom de forskjellige gruppene involvert. Feilkommunikasjon kan bidra til forsinkelser, misforståelser og at selve implementeringen feiler. Med andre ord er metoden for implementeringen vesentlig for suksess. En annen årsak igjen som er vurdert er mer på «top-bottom» og «bottom-top» perspektivene i policy implementering. Metoden «top-bottom» gikk ut på at å strukturere implementeringsprosessen fra toppen for å kunne oppnå målet ved å blant annet minimisere antall potensielle beslutningspunkter som kunne bli avslått for å kunne gjennomføre planen. Her tok man i bruk ledere som var positive til forandringen som derfor ville presset på for å få den gjennomført. Metoden ble sett på som den

optimistiske metoden og fikk mye kritikk ettersom man ikke tar hensyn til mulige motstandere som kan forstyrre implementeringen ei heller det potensielle negative med den nye strategien som kan utvikle seg. En felles utfordring med begge metodikkene her er at de ikke er åpne for et tredje variabel/utfordring under implementeringen som da bidrar til utfordringen (Winter, 2012).

Utfordringene ved utførelse av endringsprosesser blir også omtalt av John P. Kotter (2012) som presenterer åtte årsaker til hvorfor en virksomhet feiler i en endringsprosess. Som nevnt tidligere legges det vekt på at det blir nødvendig å utføre endringsprosesser for å redusere kostnader, øke kvaliteten på produkter og kundeservice, finne nye markedsmuligheter samt øke produksjonen. De åtte årsakene til at en endringsprosess kan feile er:

1. Tillater for mye selvtilfredshet

Når ledelsen er selvtilfreds med hvordan situasjonen er og ikke ser behovet for å utføre endringer vil ikke et initiativ for endringer slå igjennom. Det kan for eksempel være ledere som ser større behov for å utføre endringer, men som ikke klarer å skape tilstrekkelig forståelse av hast av forskjellige årsaker. De kan for eksempel undervurdere hvor vanskelig det kan være å få ansatte ut av sin komfortsone samtidig som de ikke ser at deres handlinger kan styrke status quo. Med manglende tålmodighet og ønske om å få gjennom sine endringer vil det føre til at ansatte blir defensive, moralen samt kortsiktige resultater faller. Videre kan det utvikle seg til angst hos de ansatte som misforstår behovet for endringer og blir mindre åpen for endringer. Når de ansatte ikke ser behovet for endringene vil de heller ikke gi den ekstra innsatsen som oftest er nødvendig for en suksessfull endring.

2. Unnlater å skape en tilstrekkelig kraftig styrende koalisjon

Det er nødvendig å ha støtte fra ledelsen under endringsprosessen, og det er da avgjørende å få støtte fra hele ledelsen, og ikke bare enkelte som for eksempel direktøren. Det vil være en utfordring å få støtte og forståelse fra hele ledelsen, og innsats som mangler en tilstrekkelig kraftig styrende koalisjon kan gjøre en tydelig fremgang for en stund, men om man for eksempel har en daglig leder som ikke har tro på endringen vil holdningen smitte over til de ansatte som vil bidra til at prosessen ikke lykkes. Under en kamp mellom en enkelt leder eller en svak komité og tradisjon, kortsiktig egeninteresse og lignende så vil sistnevnte nesten alltid vinne.

3. Undervurderer nødvendigheten for visjonen.

Når det kommer til endringer er et sterkt veiledende team nødvendige, men det er også utilstrekkelig i forhold til større endringer. En visjon spiller en større rolle under utførelsen av endringer i en virksomhet ettersom den bidrar til å følge riktig retning og inspirere til handling for endringen. Uten en passende visjon kan endringsprosessen lett oppløses i en liste over forvirrende, inkompatible og tidkrevende prosjekter som går i feil retning eller ingensteds i det hele tatt.

4. Manglende eller dårlig kommunikasjon

Ved en større endring i en virksomhet er det viktig at de ansatte tror på selve endringen selv om de vantrives i situasjonen slik den er per nå. Hvis de ikke ser at endringen vil bidra til et bedre miljø på arbeidsplassen eller de ikke har tro på at det er gjennomførbart vil de heller ikke bidra til utførelse av endringen. Det er spesielt tre mønster av dårlig kommunikasjon som resulterer i motstand fra de ansatte. Det første mønsteret er hvor en gruppe har brukt mye tid på å lage en god endringsvisjon, men kommuniserer det gjennom lite møter og få notater som videre vil resultere i at de ansatte ikke forstår den nye tilnærmingen. Med det neste mønsteret så vil ofte leder av organisasjonen bruke mye tid på å lage taler til ansatte mens de andre i ledelsen er stille. I denne situasjonen vil lederens visjon fange hele års kommunikasjonen til det første mønsteret mens volumet igjen er meget utilstrekkelig. I det siste mønsteret brukes det mer energi på taler og notater til de ansatte mens det allikevel er noen veldig synlige ansatte/mellomledere som oppfører seg vesentlig antitetisk som fører til en økende kynisme mens troen på det nye budskapet går ned. Med andre ord er selve metoden for kommunikasjon vesentlig under en endringsprosess.

5. Tillate hindringer til den nye visjonen

Ved en implementasjon av en ny endringsprosess i enhver virksomhet kreves det handling fra en større andel ansatte. Ofte kan ett nytt initiativ feile ettersom de ansatte føler seg demotivert av større hindringer for å møte visjonen – dette selv om de har tro på selve visjonen. Noen av hindringene som de ansatte kan se ligger i den organisasjonsstrukturen. En innsnevret jobbkategori kan undergrave innsatsen de gjør for å øke produktiviteten eller eventuelt å forbedre kundeservicen. Kompensasjoner og medarbeidersamtale- systemer kan tvinge ansatte til å måtte velge mellom den nye visjonen til virksomheten og deres egeninteresse.

6. Mislykkes med å skape kortsiktige positive resultater

En endringsprosess vil alltid ta tid, og med komplekse endringsprosesser som å endre strategier eller strukturer vil det bli en risiko for at det mister effekt om det ikke er noen kortsiktige mål å forholde seg til som man kan feire underveis. Mange vil ikke bli med å en større endringsprosess uten å se bevis på resultater innen 6-18 måneder etter at prosessene er startet. Hvis man da i den forbindelse ikke har kortsiktige mål og resultater kan de ansatte miste motivasjonen for å bidra til endringen, eller til og med gjør aktiv motstand. I en suksessfull endringsprosess vil ledelsen ha aktivt sett etter metoder for å skape klare ytelsesforbedringer, etablert mål i det årlige planleggingssystemet samt møtt disse objektivene og belønnet de involvert med både anerkjennelser, penger eller forfremmelser.

7. Erklære seier for tidlig

Det kan være fristende for en virksomhet å erklære at endringsprosessen var en suksess etter første tegn til at det har blitt implementert ettersom det har vært flere år med hardt arbeid, men det kan gå mellom tre til ti år før en endring er blitt integrert inn i kulturen i virksomheten. Selv om det naturligvis er bra å feire en seier under prosessen er det ikke bra å gå ut ifra at prosessen er utført ettersom nye tilnærminger i en virksomhet er skjøre og det fort kan bli en stagnering eller regresjon under prosessen.

8. Unnlater å forankre endringer fast i organisasjonskulturen

Endringer i en virksomhet vil kun fungere om det har blitt en del av kulturen og det blir en «det er slik vi gjør det her» del av de ansattes holdning. Frem til ny holdning og oppførsel er blitt en del av virksomhetens normer og verdier vil de alltid være utsatt for en potensiell degradering så fort presset med endringsprosessen blir fjernet. Det er spesielt to faktorer som er vesentlige i å integrere endringen i organisasjonskulturen. Det første er et bevisst forsøk på å vise mennesker hvordan spesifikk atferd og holdninger har bidratt til å forbedre ytelsen. Når de ansatte selv er satt til å se den koblingen så kan det fort bli laget unøyaktige linker. Hvis en leder som har bistått mye under endringen har masse karisma og positiv energi kan de ansatte linke selve endringen med lederen i stedet for egeninnsats eller presentasjon hvis det eksempelvis skulle være en «elsk din kunde»-endring. Det andre er at å få endringen forankret i virksomheten er det nødvendig å bruke nødvendig med tid slik at neste generasjons

ledere selv også personifiserer den nye tilnærmingen. Hvis kriteriene for forfremmelse ikke blir omformet, som igjen er en vanlig feil virksomheter gjør, vil ikke endringen vare. Et dårlig valg i toppen av organisasjonen har potensialet til å undergrave et tiår med hardt arbeid.

Ingen av disse åtte utfordringene under en endringsprosess vil være såpass kostbart i et rolig marked med lite konkurrenter for en virksomhet. Utfordringen i dag er derimot at stabilitet i markedet ikke lenger er en norm, og det er enighet mellom flere eksperter på området som ser for seg at virksomhetsnæringen bare vil utvikle seg mer ustabil over de neste tiårene. Om man gjør en av de åtte feilene under en endringsprosess vil det kunne bli store konsekvenser ut av det. Ved å bremse ned de nye initiativene, frustrere de ansatte i det uendelige, skape unødvendig motstand, og ved noen anledninger kvele behov for endringer kan konsekvensene for en virksomhet være at de feiler å tilby et produkt eller servicen som markedet ønsker til en pris de har råd til. Dette forårsaker at budsjettet i virksomheten blir presset, ansatte blir oppsagt, mens de som sitter igjen vil jobbe under enormt stress. Slike feil derimot kan unngås eller i det minste reduseres med bevissthet og ferdigheter. Her ligger nøkkelen på forståelse av virksomheten, hvorfor organisasjonen motstår endringer, hva som er den riktige flerstegsprosessen for nettopp denne organisasjonen som kan overvinne destruktiv treghet, og viktigst av alt – hvordan lederskapet som kreves for å drive denne prosessen på en sosialt sunn måte, betyr mer enn god ledelse (Kotter, 2012)

Bruk av translatørkompetanse ved endringsprosess

Røvik (2016) har forsket på en metode man kan ta i bruk ved en endringsprosess som kan bidra til å unngå de varierende utfordringene som allerede er nevnt tidligere i oppgaven, og det er begrepet translatørkompetanse som er formulert som «*kompetanse til å oversette organisasjonspraksiser og ideer*». Det går ut på oversettelse av en reform eller ide for implementering til praksis, og nivået av kompetanse er en kritisk faktor for å kunne forstå en reformideers skjebne. Med en god translatørkompetanse oversetter man reformideen og metoden for å utøve det i praksis på en god måte. En mislykket implementering skyldes ofte et dårlig utført oversettelsesarbeid.

Viktigheten med en god kompetanse ved oversettelse er ofte glemt i organisasjoner, og dette forklarer hvorfor en implementering av en reformidé ofte ikke blir noe suksess. Manglende innblikk i metoden for å implementere den, hva som kreves for at det skal fungere og hvorfor det fungerer i en annen organisasjon er noen av tingene som er viktig å ha informasjon om. En

organisasjon som ikke bruker nok tid på oversettelse vil fort ha kastet bort mye tid og penger på en reform som kunne fungert bra for dem ved riktig metode for implementering. For å kunne utføre en god oversettelse av en reform eller ide er det flere faktorer som spiller inn. For det første er det viktig at translatøren har en god forståelse av selve reformen eller ideen. Røvik 2016 viser til to typer kontekster som en translatør jobber med, enten dekontekstualiseringskompetanse som kort fortalt er en reform som allerede er i bruk i en annen organisasjon, mens den andre er rekontekstualiseringskompetanse som er en oppskrift gitt fra et konsulentfirma og lignende som de mener er en god oppskrift å implementere i deres organisasjon. I begge tilfeller er det viktig å gjøre undersøkelser. Om den allerede er i bruk i en organisasjon så er det viktig å få kunnskap i hvorfor den fungerer der, om egen organisasjon har samme utgangspunkt, og eventuelt om det er andre faktorer/kunnskap som også er gjeldende for at dette skal fungerer. Om det er en oppskrift er det viktig å se om dette er tatt i bruk av liknende organisasjoner for å kunne undersøke hvorvidt det faktisk fungerer hos dem, og da vil være aktuelt for egen organisasjon.

Det er viktig å ha kunnskap om hvor reformen kommer fra, men det er minst like viktig å vite hvor den skal til. I enhver organisasjon er det allerede flere reformer, ideer, strukturer og prosedyrer på plass, og da med reformhistorie. Det er naturligvis flere reformer som er forsøkt implementert tidligere, og her ville det vært svært nyttig å se på historikken og hvordan det fungerte. Feilet det noe sted, hva var årsaken, eventuell motarbeidelse/motgang. Med den kunnskapen og forståelsen står man sterkere ved en potensiell implementering av en ny reform (Røvik, 2016).

Vellykkede endringer på arbeidsplasser

Som beskrevet tidligere så er noen av kjennetegnene for en vellykket endringsprosess god kommunikasjon og selektiv bruk av informasjon hvorpå det er ledelsen som har den sentrale parten i prosessen som igjen styrer informasjonen som går ut til organisasjonen og hva som skjer. Professor i ledelse, Tom Karp (2015) hevder at ved en endring i organisasjonen er det viktig å forholde seg at prosessene til stadighet vil bevege seg, er rotete, lite kontrollerbare og ofte uforutsigbare. På grunn av dette er det vanskelig å peke på hva som er årsak og virkningsammenhenger hvor det er mange lag og uventede ting som dukker opp. Dette fører til at initiativet for endring får et moment i seg selv og kan ta andre retninger. Forskning har da vist at organisasjoner er grunnleggende irrasjonelle og selve endringsarbeidet derfor svært sjeldent blir realisert slik det blir beskrevet i manualer og lærebøker. Derimot kan selve

planverket tilføre struktur til den organisatoriske prosessen, det er prosessen planlegging som har verdi.

Det er flere ledelsesteorier og metoder for endring i organisasjoner som grunner i motivering av ansatte ettersom det er mye forskning som har vist til at hvis ansatte stritter imot endringen så reduseres sannsynligheten for å lykkes betraktelig. Det er mye teorier rundt metoden for å analysere motstanden fra de ansatte, men ikke like mye modeller og praktiske råd for ledere på hvordan de skal gå inn i situasjon og håndtere motstanden. Anerkjente motivasjonsteorier grunner i å motivere de ansatte gjennom innsats med lønn, bonus og karriereutvikling, berømme et godt utført arbeid og ved å skape et godt arbeidsmiljø. Disse motivasjonene vil derimot ikke være tilstrekkelig når det er snakk om en større endring som rokker på de ansattes stabilitet og trygghet, og det vil være vesentlig for ledelsen at ustabilitet, utrygghet og motstand er rammebetingelser for endring. Det er derfor viktig at lederens evne til å takle motstanden fra de ansatte er viktigere enn det å motivere de ansatte. For å kunne utføre en endring i organisasjonen er det viktig å først få endret holdninger, praksis, rutiner, verdier og mentale modeller hos de ansatte, uten dette hevdes det at det ikke vil bli noe vellykket organisatorisk endring (Karp, 2015).

Gjennom forskningen ser vi at en endringsprosess er nødvendig for enhver organisasjon for å følge med på samfunnsutviklingen, trender og markedet, og at dette fører til utfordringer med ansatte som søker en stabil og trygg arbeidsplass. Det er derfor viktig med en god ledelse som kommuniserer godt med de ansatte, er forberedt på reaksjoner og gir jevnlig ut informasjon for at de skal vite hva status er. Planlegging er en stor del for ledelsen, fra å analysere markedet, se på hvordan best utføre endringer internt hos de, og videre hvordan kommunisere og utføre selve endringene.

Videre skal jeg se på en casestudie hvor et konsulentselskap var leid inn for å flytte en regnskapsavdeling og ta over lønnsavdelingen som skulle legges ned.

3. Problemstillingene og metode

Problemstilling

Dette er en eksplorerende problemstilling hvor formålet er å avdekke hvilke faktiske grep man bør implementere i en endringsprosess – hvilke variabler som er relevante og hvilke verdier som finnes på de ulike variablene. Jeg skal da se på hva som er årsaken til suksess og hva som ble gjort for at endringene ble en suksess. Med denne problemstillingen som nevnt ser jeg da

på vellykkede endringsprosesser og da på hva som er årsaken til at de er vellykket og hvilken virkning dette har på virksomheten. Hvilke grep er tatt i bruk som forklarer at det fungerte? I denne situasjonen har jeg en formening om hvorfor det fungerte utifra tidligere forskning, og vil gå videre med det og undersøke om det er god kommunikasjon og inkludering som jeg mistenker, og se om dette stemmer (Jacobsen, 2016, ss. 71-83).

Metode

Undersøkellesdesign

Det er flere undersøkelsesdesign å velge mellom, og det er vesentlig å velge den riktige for undersøkelsens gyldighet, eller validitet. Man må derfor velge det undersøkelsesdesignet som er egnet til å sette lys på den problemstillingen som er ønskelig å undersøke. Det er naturligvis både styrker og svakheter til de forskjellige designene, og det er spesielt to hovedutfordringer alle disse oppleggene står overfor, og disse er generalisering og kausalitet. Ser vi på generalisering så innebærer dette en spesifikk hendelse, en person eller noe lignende allmenngyldig. Med generalisering kan man etter noen få observasjoner komme med påstander slik som at «alle menn opptrer alltid slik», noe som kalles for statistisk generalisering. (Jacobsen, 2016, ss. 89-94).

Som undersøkelsesdesign har jeg valgt ett casestudie som beskriver en virksomhet som har gjennomgått to store endringsprosesser internt. Jeg vil gå for en kvalitativ metode i form av intervju hvor fire ledere fra konsultentselskapet som utførte endringene representerer – samt bisto gjennom prosessen. Årsaken til at jeg valgte en kvalitativ metode er fordi den opererer med meninger, i hovedsak via språk og handlinger. Den kvantitative metoden kunne vært egnet for denne oppgaven også, men ettersom jeg ikke har tilgang til de ansatte i virksomheten som opplevde endringene får jeg ikke sendt ut spørreundersøkelser og samlet inn data og analysert dette. Den kvantitative metoden vil derfor ikke være gunstig i dette tilfellet, hvor jeg kun har tilgang til konsulentene – en av de var leid inn til virksomheten under endringene og fikk sett hvordan de opplevde endringene og det intervjuet med de andre vil derfor kunne gi god nok data for analyse.

Det er viktig med en åpen metode for å få informasjon om hvordan man utførte endringsprosessen på en virksomhet og hvilke grep de tok i bruk slik som den kvalitative metoden er. Dette er ikke informasjon man sitter med per nå, og det er derfor viktig at de som undersøker ikke blir styrt noen retning under innsamlingen av data (Jacobsen, 2016, ss. 125-129).

Kvalitativ undersøkelse

Det er både styrker og svakheter ved bruk av den kvalitative metoden for innsamling av data, og av styrkene er åpenhet, nærhet og relevans. Med denne metoden vil man møte den som undersøkes på deres premisser som vil kunne gi nærhet som bidrar til målet som vil være å få informasjon basert på deres oppfatning formidlet gjennom deres egne ord. For å få denne nærheten er det også nødvendig med åpenhet hvor forskeren ikke påtvinger faste spørsmål med svarkategorier. Det er med andre ord veldig lite føringer på den informasjonen som blir samlet inn. Man vil da kunne påstå at informasjonen som blir samlet inn også har høy relevans ettersom man får frem den riktige forståelse av situasjonen ettersom det er de som undersøkes som vil definere hva den riktige forståelsen faktisk er. Videre vil dataen som er innsamlet være nyansert fordi den faktisk er åpen, man vil få undersøkerens fortolkninger, egne meninger og dermed deres unike forståelse. I tillegg er denne metoden fleksibel på den måten at man har mulighet til å endre på problemstillingen underveis når man samler inn data – prosessen blir med andre ord mer interaktiv både i forhold til mulighet for endring av problemstilling i tillegg til muligheter for å endre metode for innsamling av data etter hvert som undersøkelsen pågår. Ettersom denne metoden har som hensikt å få frem hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon, bidrar det til å få forståelsen og implementere deres grep (Jacobsen, 2016, ss. 129-134).

Case studier

Ett av undersøkelsesoppleggene vil da være case studier. Det er en studie av en enhet som man er interessert i å undersøke, som i denne situasjonen være en organisasjon, nærmere bestemt organisasjonskulturen. Denne metoden brukes oftest for å kaste lys over en rekke viktige faktorer ut fra en grundig og helhetlig beskrivelse av det enkelte tilfellet. Ved å se på en organisasjon som har utført en endringsprosess ville det da blitt forsøkt å sette lys på hvilke generelle grep som ble tatt i bruk som kan iverksettes for andre endringsprosesser (Wæhle & Dahlum, 2018). Innenfor case studier har vi typen enkeltcase studier som forskeren vil gå videre med ettersom man ønsker å gå dypt inn i en organisasjon som gir en god innsikt i en hendelse og derfor får en virkelighetsnær beskrivelse (Jacobsen, 2016, ss. 97-100).

Det individuelle intervjuet

Formålet med datainnsamlingen er her å identifisere grep å ta i bruk ved en endringsprosess på grunnlag av en allerede utført endring, og det er derfor viktig å velge riktig metode for å samle inn data. I denne situasjonen faller valget på intervjuer som er et beskrivende design. Her vil det da bli utført dybdeintervjuer med personer som har gått gjennom og utført en

endringsprosess for en virksomhet og gjennom intervjuet kunne peke ut hvilke grep som ble tatt i bruk som bidro til at det var vellykket og se om dette kan implementeres til andre endringsprosesser (Sander, 2017).

Jeg ønsker ikke å styre mine intervjuobjekter mer enn at man holder seg til temaet så her blir min intervjuguide veldig enkel. Punkter for hvilke temaer jeg ønsker å gå inn på vil ligge klart frem til intervjuet blir utført, og disse er:

- Hva slags endringer ble utført for virksomheten?
- Hvordan ble endringene utført?
- Hvilke strategier ble valgt for endringene?
- Resultatet etter endringene
 - Ble de vellykket?
 - Høyere/lavere fravær i forhold til før endringene?
 - Høyere turnover etter endringene?

Jeg forholder meg såpass generell ettersom jeg ikke ønsker å veilede de mot et svar, de må føle seg fri nok til å kunne snakke om andre ting relatert til endringsprosessen som kan være gunstig å få med i oppgaven.

Det å utføre intervjuer er særdeles tidkrevende og vil kreve flere timer fra start av intervju til behandling av datamengder slik at intervjuobjektene som er valgt er nøye utvalgt i forhold til deres rolle i endringsprosessen.

Det er forskjellige måter å utføre slike intervjuer på; ansikt til ansikt, telefon, chat og e-post. Disse har alle både fordeler og ulemper, og i dette tilfellet vil det bli utført gjennom telefon. På denne måten blir det enklere for den som blir intervjuet ettersom man ikke trenger å finne lokale, kun tidspunkt. Man sparer tid, og vil fortsatt kunne få en nærhet og tillit samt en god flyt i samtalen. Det kan bli mer utfordrende å etablere tilliten og man kan lettere miste kontroll over intervjusituasjonen, men dette vil bli fokusert på å unngå slik at man får mest mulig utbytte av intervjuene (Jacobsen, 2016, ss. 146-152).

4. Resultater av data

Casestudie

Casestudiet dreier seg om et konsulentselskap som bisto med konsultering hvor en organisasjon som leide dem inn når de hadde behov for endringer i dere virksomhet. Virksomheten som hadde behov for endringer er en større virksomhet med en omsetning på

over 1,4 milliarder i året. De planla en endring internt som innebar å legge ned lønnsavdelingen og bruke konsulentselskapet for den tjenesten samt gode lønns – og personalmessige oppgaver for å øke kompetanse, redusere dårlige vaner i tillegg til å etablere standardiserte likestilte prosesser og rutiner for alle enhetene som per da behandlet dette individuelt. Videre trengte de bistand ved en analyse av regnskapsavdelingen som de ønsket endringer på hvorpå de besluttet å flytte hele avdelingen. Her vil fokuset være på konsulentselskapet hvor jeg skal se på hvordan de utførte disse endringene for virksomheten, og hvilke grep som ble tatt i bruk for at det skulle bli gjennomført. Her blir fire individer fra konsulentselskapet intervjuet. To av de er lønnsansvarlige konsulenter som bisto med overtakelsen av lønnsavdelingen og implementerte endringer, mens for regnskapsavdelingen ble en av konsulentene leid inn for å vurdere deres arbeidsmetoder og analysere avdelingen i tillegg til en annen konsulent som var leid inn som midlertidig regnskapssjef i avdelingen til virksomheten som hadde direkte innsyn i hvordan endringene ble både utført og opplevd internt i begge avdelinger.

Intervjuanalyse

I denne delen av oppgaven så vil jeg presentere datamaterialet innsamlet via intervjuer på en kategorisk måte. Disse kategoriene er fremstilt med grunnlag for å kunne levere en dyp og innholdsrik analyse og forståelse for tema til denne avhandlingen og problemstilling.

Det er gjennom den kvalitative metoden at jeg som forsker ønsker å få frem strategien og metoden for endringsprosessen gjennom intervjuobjektene stemmer, og dette vil bli gjort ved å gjengi sitater samtidig som at jeg vil gjenfortelle deres historier med egne ord for å kunne formidle et fyldigere innblikk i deres beretning. Selve bruken av sitater i teksten vil være en metode for å kunne utdype kategoriene på. Disse kategoriene er utviklet for å best kunne belyse metoden de brukte for å utføre endringen på og for å belyse hvilke grep som er tatt i bruk for å lykkes med endringene utført.

Det er utført fire intervjuer med konsulenter som var med på prosessen ved forskjellige steg. konsulent A var med på intervjuer og analyse av økonomiavdelingen før det var kjent at avdelingen skulle flyttes, konsulent B var med på introduksjonen og kommunikasjonen med HR i forbindelse med oppstart av prosessen, konsulent C fulgte opp de nye rutinene og startet oppstart og overtakelse av lønnskjøringen, videre har jeg konsulent D som var innleid hos kunden for å bistå under en ansettelsesprosess og dermed ble involvert i endringsprosessen internt og fikk sett hvordan de ansatte reagerte til endringene og prosessen rundt det.

Kategoriene jeg vil se på er endringer, strategi for utførelse av endringer, og grep tatt i bruk ved endringer.

Endringer

Denne kategorien ser på hvilke endringer som kunden ønsket å få endret som de kommuniserte til konsulentselskapet. En større virksomhet slik som denne samt de fleste andre virksomheter vil alltid ha behov for å utføre interne endringer for å følge med på markedet og økonomien.

Konsulent A var med på oppstarten når kunden tok kontakt med de med ønske om å utføre endringer i økonomiavdelingen. Ettersom hovedkontoret lå i lokasjon B mens økonomiavdelingen lå i lokasjon A var det ønskelig å flytte denne til lokasjon B.

Lønnsavdelingen skulle legges ned og outsources hos konsulentene mens regnskapsavdelingen skulle flyttes til lokasjon B. De hadde kommunisert til konsulent A at de:

Ønsket å løfte avdelingen og utvikle den og samtidig at regnskapsavdelingen i lokasjon A skulle være mer integrert med avdelingen i lokasjon B. De ønsket at regnskap og controller avdelingene skulle være mer tett på ettersom de jobber tett samtidig som at det ikke var gunstig at de satt med oppgaver i lokasjon A når hele resten av teamet som sikker var 5-6 mann satt på lokasjon B. Det ble en distanse på grunn av dette, det ville være en mer effektiv regnskapsavdeling samtidig som de var mer tett på med teamet i lokasjon B.

Konsulent A var da med i oppstarten av prosessen ved planlegging av endringene og kartlegging av situasjonen deres mens konsulent D var leid inn til kunden for å være behjelpelig med å avslutte årsregnskapet ettersom regnskapssjefen hadde avsluttet sitt arbeidsforhold. I den forbindelse fikk hen innblikk i prosessen kunden gikk gjennom med sine ansatte og flytting av avdeling. Konsulent D styret ikke selve endringsprosessen som konsulentselskapet bisto med, men fikk god mulighet til å observere fra sidelinjen samtidig som det var en god og åpen dialog med nøkkelpersonen som utførte selve prosessen. I utgangspunktet skulle ikke regnskapsavdelingen flyttes til lokasjon B, men når regnskapssjefen sa opp, så de muligheten til å få flyttet avdelingen til hovedkontoret for best mulig flyt og effektivitet og startet derfor prosessen.

Ettersom lønnsavdelingen skulle outsources mens regnskapsavdelingen skulle flyttes ble disse prosessene behandlet separat. Konsulent A og D bisto med endringsprosessen med regnskapsavdelingen mens konsulent B bisto med overtakelse av lønnsavdelingen og kommunikasjon med HR som spesifiserte at de skulle bistå med å:

Levere en tjeneste som gir en verdi for virksomheten og effektiviserer deres prosess. Og det går jo både på tidsbruk for kunden, men også for hvilken kostnad de har med løsningen de fikk før vi kom inn.

konsulent B var da med under den delen av prosessen hvor de utførte kartlegging, oppgavefordeling og endring av systemer og prosesser. Videre var konsulent D med mens ledelsen hos kunden planla, informerte de ansatte og utførte endringen.

Strategi for utførelse av endring

Hensikten med denne kategorien er å se hvilken strategi som var valgt for å utføre disse endringene for å få en klarere forståelse av deres metoder under slike prosesser. Ettersom dette var endringer på to forskjellige avdelinger ser jeg på hvordan de valgte de spesifikke strategiene per avdeling og behandlingsmetoden for dette.

Regnskapsavdeling

Konsulent a var med i oppstarten av prosessen hvor kunden ønsket å utføre endringer internt og ba om bistand av konsulentene for hvordan å gå frem med å flytte regnskapsavdelingen fra lokasjon A til lokasjon B. I tillegg trengte de kartlegging over hva de ansatte i lokasjon A gjorde, hvordan oppgavene var fordelt og løst og muligheter for effektivisering ettersom de samtidig ønsket å redusere antall årsverk i avdelingen. Løsningen for å avklare dette var først for konsulent A å reise opp til lokasjon A og intervju samtlige i regnskapsavdelingen for å kunne få ut mest mulig informasjon fra de ansatte om hvordan deres dag så ut, og hvilke oppgaver de gjorde samtidig som de ønsket tilbakemelding fra de om de selv hadde tips og tanker om å kunne øke effektiviteten eller implementere bedre løsninger. Utfordringen for konsulent A var at de ansatte ikke skulle vite om nedbemanningen/flytting av avdeling per da, og ledergruppen i virksomheten hadde derfor et møte om hva de skulle informere de ansatte om ved eventuelle spørsmål for å unngå negative reaksjoner før de var klar for å informere de ansatte. De ansatte ble derfor informert om at intervjuene ble utført for at selskapet ønsket å effektivisere seg internt. Som konsulent A sa:

Det var mange som ikke forsto hvorfor de hadde intervjuene, men stort sett tok de pent. Det som ikke ble kommentert til de ansatte var at de skulle nedbemannes før senere fra den nye regnskapssjefen som var leid ut fra konsultentselskapet.

De valgte denne strategien for å kunne få mest mulig informasjon til deres kartlegging av status og eventuelle muligheter til forbedring for avdelingen når den var flyttet. Videre så diskuterte de oppgavene som ble utført av de ansatte og forslo at noen av disse skulle bli outsourcet i stedet for å spare tid og ressurser. Ettersom virksomheten ønsket å redusere

årsverk fra ca 10 til 5-6 årsverk var det viktig for de å kartlegge hva de faktisk gjorde for å finne den beste løsningen for kunden. Konsulent A fortalte videre at de også kartla bruk av systemer og prosesser for å vurdere muligheten for å gjøre også dette mer effektivt. Ettersom regnskapssjefen hos kunden hadde forlatt selskapet før avdelingen ble flyttet leide de inn en midlertidig regnskapssjef fra konsulentselskapet. Konsulent A sitt inntrykk var at flytting av avdeling og implementering av nye systemer og prosesser da ble utført på en grei og ryddig måte uten noe dramatisk. Det var ikke høyt sykefravær eller større reaksjoner fra de ansatte rundt endringen. I tillegg er det stor hjelp i at kunden allerede har utført mye endringer historisk sett og derfor er rutinert på slike endringer. Konsulent D var leid inn hos virksomheten når endringsprosessen ble utført og kunne derfor observere hvordan ledelsen utførte det og videre hvordan de ansatte reagerte og ble behandlet. Når ledelsen hadde besluttet å utføre selve flyttingen av regnskapsavdelingen leide de inn en konsulent som kunne bistå de under prosessen slik at alt ble utført på en ryddig måte. Det ble holdt et møte hvor alle ansatte ble informert om situasjonen til virksomheten og situasjonen rundt beslutningen om å flytte avdelingen. Konsulent D sa:

Jobben med å legge ned avdelingen i lokasjon A var det ikke vi som gjorde, men utelukkende selskapet selv som gjorde, mens vi ble holdt oppdatert under prosessen.

Alle ansatte ble tilbudt om å bli med ned til lokasjon B når avdelingen skulle flyttes – inntrykket var at de fleste var fornøyd med håndteringen hvor de hadde tilbud om å flytte eller ta imot sluttpakke.

Ingen av de ansatte valgte å bli med på flyttingen men heller ta i mot sluttpakke, og alle fikk tilsynelatende ny jobb relativt fort. Selv om de ansatte ble oppgitt over situasjonen følte de fleste at de ble godt ivaretatt av virksomheten under endringsprosessen hvorpå ingen gjorde noe dårlige jobb ved slutfasen men kjørte løpet ut. Det var kun en av de ansatte som opplevde en større reaksjon, og ikke var fornøyd med situasjonen, men som hen sa, slike reaksjoner er vanskelig å styre.

Denne endringsprosessen var av en annen sort enn for lønnsavdelingen hvor konsulentselskapet implementerte større endringer internt. Her var det bistand fra starten av med tanke på å flytte en avdeling og redusere årsverk samt effektivisere avdelingen. Her var strategien å få nytte av de ansattes erfaring og kunnskap om faget for å kunne kartlegge situasjonen og mulighetene fremover samt å kunne implementere nye systemer/prosesser basert på konsulentenes kunnskaper for å møte kundens ønske og behov på best mulig måte. Kommunikasjon var nøkkel i deres strategi, og en dypere undersøkelse av selskapets situasjon og de ansattes erfaring for å kunne best mulig utføre endringen. Denne endringsprosessen blir

vurdert som vellykket i det at de ansatte godtok situasjonen de ble satt i, de fulgte opp for å bistå virksomheten før den ble flyttet nedover og det i utgangspunktet ikke ble motstand eller dårlig stemning hvis man ser bort fra det ene enkelttilfellet.

Lønnsavdeling

For lønnsavdelingen var det to konsulenter som var involvert, konsulent B og C. Konsulent B var med på oppstarten med kunden og kartlegging/avklaring av endringene som var nødvendig for at konsulentselskapet skulle kunne ta over lønnsavdelingen som var per da lokalisert i lokasjon A. I forhold til valg av strategi for endringsprosessen sier konsulent B at ved valg av strategi ser de på hver enkelt kunde og tilpasser seg deres behov men holder seg allikevel til egne standardrutiner som med andre kunder. Når konsulent B skulle starte overtakelse og implementere endringer for å øke effektiviteten ble det utført en tradisjonell oppstart hvor de kartla kundens rutiner, tjenester de brukte, oppgaver de hadde, og da spesielt hvordan disse skulle fordeles. Ettersom de skulle ta over lønnsavdelingen var kommunikasjonen direkte med HR som de også skulle samarbeide videre med når konsulentselskapet tok over lønnsprosessen. De hadde et større første møte hvor konsulent B gikk gjennom hva som kreves ved en lønnsprosess, oppgavene og hvordan de best burde fordeles mellom kunden og konsulentene. Før dette møtet opplevde konsulent B at kunden var tvilende til behovet for deres bistand og hjelp, men kommunikasjonen under møtet oppklarte mye tvil hvor kunden både forsto og var enig i endringene konsulent B mente var nødvendig for å bedre rutiner og prosessene rundt lønn. Konsulent B sa blant annet rundt prosessen at:

Kommunikasjon har vært vesentlig for denne endringen, og relasjonen med kunden har vært meget bra som har bidratt til at endringene har gått veldig bra. HR har forståelse for hvor stor verdi det er at vi gjør oppgavene for dem og at de setter pris på den kompetansen som vi sitter med.

Det var flere endringer som var nødvendig, eksempelvis hadde kunden overtatt selskaper som hadde egne separate policyer og rutiner som var viktig at det ble sammensatt og satt som felles for hele organisasjonen hos kunden i tillegg til felles rutiner. HR hadde allerede tidlig i prosessen tillit til konsulentselskapet og brukte de derfor mye når det kom til utførelse, rådgivning og struktur når det kom til struktur, reiseregninger/nav-refusjoner ettersom det var et større behov for bedre rutiner for kontroller. Konsulent B sa at de bisto med skolering av reisepolicy, regelverk og mye mer.

Etter at kommunikasjonen med endringer var utført av konsulent B og når det var på tide å implementere endringene var det konsulent C som overtok, som jobber tett med konsulent B.

konsulent C jobbet tett med HR for implementering av nye systemer i tillegg til oppfølging av nye skjemaer for innsending av lønnsinformasjon fra avdelingsledere samtidig som HR fikk bistand med organisering av interne rutiner og en felles policy. De ansatte hadde tidligere levert reiseregninger på manuelle skjemaer i tillegg til at det ble brukt mye ulike skjemaer for lønnsinformasjon som bidro til mertid. Ved oppstart var det nødvendig å få skjemaer som skulle inkluderes i lønnsprosessen, men lønnsavdelingen i lokasjon A var ikke fornøyd med endringen og samarbeidet ikke like bra som HR ifølge konsulent C. De sendte derfor inn kassevis med papirer som ikke var sortert hvor konsulent C måtte gå gjennom alt og sortere det som var nødvendig, det som måtte følges opp og hva som kunne sendes i retur. Som konsulent C sa så var det :

Lite kommunikasjon med lønnsavdelingen som ikke var fornøyd med det som var skjedd og sendte derfor alt som var gjort manuelt til de, det meste var gjort manuelt.

Nye skjemaer som skulle bli brukt som standard ble sendt ut til avdelingslederne, noe som fungerte veldig bra og ble implementert etter noen få måneder. Noen systemer tok lenger tid å få implementert for alle ansatte samt å få brukt det optimalt, da spesielt timeregistreringssystemet. Dette valgte konsulentselskapet å ikke presse for hardt på med alle de andre endringene som var under en prosess for å bli implementert som var mer vesentlig, det var vurdert som en lavere prioritet ettersom de allerede tok i bruk effektive skjemaer som ikke krevde mye mer mertid. De hensyntok kapasiteten til HR avdelingen slik at endringene ble utført litt etter litt slik at de enkelte endringene skulle bli implementert vellykket. Konsulent C opplevde at det gikk overraskende fort fra start til de ansatte brukte de nye systemene:

Kan ikke huske at det var noe store problemer, det var såklart feil og mangler ved starten samt at det ble sendt ut retningslinjer for hvilken informasjon som trengtes for ulike koder og slikt.

Dette ble videre støttet oppunder av konsulent D som jobbet tett med lønnsavdelingen før den ble lagt ned i forbindelse med sykdom i den avdelingen og bisto da med å samle inn de nye skjemaene og kommunisere med avdelingslederne. Hen opplevde at det ikke var noe motstand mot endringene og at de var konstruktive og åpne for de nye endringene.

Konsulent C opplevde videre at det ikke var noe høyere fravær eller turnover ved starten som ville tydet på negative reaksjoner fra de ansatte, det så heller ut som det var en meget god oppfølging av avdelingslederne og HR. Ved spørsmål om konsulent C mente kunden hadde tillit på endringene konsulentselskapet implementerte svarte hen:

Ja det hadde de, de hadde rimelig lik visjon selv og kunne i denne forbindelse bruke konsulentene som «skyllebøtte» for å få implementert endringene på en mer effektiv måte. Konsulentene tipset de om at dette var nyttig. Konsulentene var veldig konsekvente og alt skulle derfor være i en viss standard, noe som gjorde at de ble veldig trygge på at det er det som fungerer. Hadde også et veldig godt forhold til HR fra starten av, de var veldig enig i hvordan Konsulentene tenkte og var sånn de ønsket og ha det også. De var veldig åpne for endringer.

I forhold til kommunikasjon for endringene forholdt konsulentselskapet seg for det meste til HR avdelingen, mens de kommuniserte endringene videre til avdelingslederne. De fikk rådgivning fra konsulentene i forhold til hvordan kommunisere det, noe som fungerte veldig bra, for som konsulent B sa:

Det var kunden som selv kommuniserte med mellomlederne mens konsulentene kommuniserte med HR med alle endringene. Hver gang kunden har økt avdeling ifm fusjoner (datterselskaper) har konsulentene vært de som har tatt møtene med selskapene med oppstartsmøte og gjennomgang av rutiner og skjemaer som er felles for alle.

Grep tatt i bruk for endring

På denne kategorien skal jeg se på hvilke anerkjente grep som ble tatt i bruk av konsulent x for å få implementert endringene hos kunden som også kan bli tatt i bruk av andre virksomheter når det er behov for endringer. Under intervjuene merket jeg meg tre anerkjente grep som kan implementeres i en endringsprosess og dermed bistå for at den blir vellykket, og disse er kommunikasjonsstil, kartlegging og rekontekstualiseringskompetanse.

Kommunikasjonsstil

Alle konsulentene som utførte endringsprosessene for virksomheten, har hatt tett oppfølging samt god relasjon med lederne i virksomheten. Konsulent A og B undersøkte og kommuniserte med de ansatte i forhold til situasjonen på avdelingen i lokasjon A og med intervjuene hadde konsulentselskapet et godt grunnlag til å kommunisere med kunden hvilke endringer som var nødvendig for å nå de målene og endringene de ønsket, som ble fulgt opp når avdelingen ble flyttet til. Konsulent B hadde et grundig første møte med kunden hvor en oversikt ble presentert hvor kunden fikk avklart hva som var nødvendig av endringer og hvorfor, den forståelsen de fikk var vesentlig ettersom det var HR selv som skulle videreformidle dette til mellomlederne og sørge for at dette ble fulgt opp og utført på korrekt måte. Konsulent C igjen var tilgjengelig for rådgivning og bistand med hver av endringene og

ga support når det var behov for dette. Denne måten å kommunisere med kunden er standard for konsulentselskapet og utvikler tillit med kunden. Referer igjen til sitatet av konsulent B som viser hvor viktig dette har vært for denne prosessen:

Kommunikasjon har vært vesentlig for denne endringen, og relasjonen med kunden har vært meget bra som har bidratt til at endringene har gått veldig bra. HR har forståelse for hvor stor verdi det er at konsulentselskapet gjør oppgavene for dem og at de setter pris på den kompetansen som vi sitter med.

De ansatte i regnskapsavdelingen fikk god informasjon rundt endringen under et møte med valgmuligheter for både en fremtid hos kunden og for å gå videre til en annen jobb eksternt. Ledelsen passet på å leie inn konsulenter for å sørge for at kommunikasjonen og behandlingen for deres ansatte ble behandlet og utført på best mulig måte.

Kartlegging

Ved oppstarten av endringsprosessen har det av både konsulent A og B blitt utført en kartlegging av kundens situasjon, oppgaver – både hva og hvordan, for å kunne få en god oversikt over deres status, arbeidsoppgaver og lettere kunne påpeke forbedringspotensialet samt behovet for endringer. Som konsulent A sa det:

vi måtte gjøre kartlegging av ressursene i lokasjon A med tanke på hva de gjør, hvordan de gjør det, hvilke muligheter, effektivisering etc

Det samme kommer frem under intervjuet med konsulent B som kommuniserte at:

Når beslutningen var tatt var det kjørt en tradisjonell oppstart ved å kartlegge kundens rutiner, hvilke tjenester de skulle bruke, oppgaver fordeles – hvilket tar de og hvilket tar vi. Integre systemer de brukte til våre.

Rekontekstualiseringskompetanse

Når man bruker uttrykket rekontekstualiseringskompetanse så viser jeg til teorien som er presentert tidligere i oppgaven, at det er en oppskrift gitt fra et konsulentfirma og lignende som de mener er en god oppskrift å implementere i deres organisasjon. Her blir det litt annerledes ettersom det er konsulentselskapet selv som har oppskriften på metode for å utføre endringer på deres kunder, den er ikke hentet fra et annet sted. Der har de en standard rutine for hvordan å gjennomføre det, men som konsulent B også sa så ser de også på hver av kundene og tilpasser de i forhold til deres status:

Ser på hver enkelt kunde og måter de holder på sin standardrutine men samtidig tilpasser seg de og deres behov.

Konsulent B sa at de allerede hadde en strategi eller metode for å utføre endringene på sine kunder som fungerer optimalt, men de ser viktigheten i å se på hver av de enkelte kundene og gjøre justeringer for å sikre at det blir en vellykket endring ettersom virksomheter er forskjellige med både organisasjon, struktur og kultur. Konsulent C ga videre uttrykk for at de var veldig konsekvente på endringene som var nødvendig for å ha en viss standard som også ga en trygghet for kunden på at dette var den rette veien å gå.

Vi var veldig konsekvente og alt skulle derfor være i en viss standard, noe som gjorde at de ble veldig trygge på at det er det som fungerer

Oppsummering av funn

Gjennom kategoriene som ble presentert har jeg forsøkt å gi klarhet i hvordan konsultentselskapet har utført endringsprosesser for en ekstern virksomhet, hvilke grep de brukte gjennomgående som eventuelt kunne bli brukt for andre. Dette har vist seg å være svært relevant og som vil være en god støtte for denne oppgaven. Kategoriene som er presentert er for å få en klarere og god innsikt i metoden de brukte for å få implementert endringene.

Kategoriene som ble tatt i bruk er knyttet til hverandre og jeg mener at de presenterer hovedelementene som bidrar til å svare på problemstillingen.

Videre er intervjuobjektene som ble brukt under denne prosessen vurdert som gode og pålitelige kilder som har god innsikt fra forskjellige sider og vinkler under hele prosessen. Det hadde naturligvis vært gunstig å ha fått kontakt med de ansatte som gikk gjennom prosessen for å få bekreftelse eller avkreftelse på hvorvidt de mente dette var en vellykket endringsprosess, men her har jeg vurdert det dithen at med konsulenten som fikk muligheten til å observere situasjonen som en innleid konsulent samt konsulentene som tok over lønnsansvaret observerte at det ikke var noe høyere fravær, ansatte som sluttet eller motstand for endringer som at de håndterte det slik konsulent D sa under intervjuet.

Jeg går nå videre med diskutering av funn i denne analysen satt i lys av de teoretiske funnene som ble presentert tidligere i oppgaven.

5. Analyse

I denne delen vil jeg nå drøfte problemstillingen min med funnene fra teorien og innsamlet data. Problemstillingen var da; *Hva er det som preger vellykkede endringsprosesser for en virksomhet, og hvilke anerkjente grep bør implementeres?* Her ser jeg nærmere på hvordan

konsulenter i et konsultentselskap har bidratt til å få til en vellykket endringsprosess i en konkret virksomhet. Hva slags metoder er det her som tas i bruk og hvilke trekk ved disse metodene er det som kan bidra til at man faktisk får til å endre? Dette vil jeg se nærmere på i analysen.

Jeg vil i analysen dele det litt opp hvor jeg først ser på hva som preger vellykkede endringsprosesser på bakgrunn av datainnsamlingen og teorien, mens jeg går videre til hvilke anerkjente grep som bør implementeres etter dette.

Ser jeg på at kunden i første omgang med regnskapsavdelingen ønsket å utføre endringer innad i avdelingen for å øke effektivitet og levere bedre så ser jeg også at dette er en virksomhet som har forståelse for at endringer i en organisasjon er vesentlig for å klare seg i det lange løp. Som Jacobsen (2016) nevner; om organisasjoner ikke klarer å utvikle nye produkter eller nye løsninger er ille ute i dagens konkurranse. Videre understreker Jacobsen med at det er en hovedutfordring for organisasjoner som skal utføre en endringsprosess, og det er å kunne balansere behovet for å ivareta den daglige driften mot behovet for å være innovativ og kunne tilpasse seg nye krav

På bakgrunn av datainnsamling har jeg vurdert endringsprosessen som ble utført hos kunden som vellykket, og dette med grunnlag i at det ble kommunisert at kunden utførte de endringene som ble informert om ble utført hvor de ansatte og ledelsen fikk god informasjon gjennom møter og oppfølging. Det ble internt observert at de håndterte endringene godt, at de ansatte fikk god informasjon rundt hva de hadde i vente, men at de ikke dro noen steder, men kjørte løpet ut og gjorde like bra jobb. Avdelingslederne som måtte levere dokumentasjon i nye oppsett og forholde seg til nye rutiner fulgte dette opp og det tok ikke mange måneder før de var fullstendig implementert. Noen av endringene, slik som utleggssystemet, ble iverksatt litt senere slik at det ikke ble for mye endringer på en gang for de ansatte, men selv dette gikk rimelig greit ved utførelse. Det ble observert at det ikke var noe høyere fravær i endringsperioden ei heller flere nyansettelser grunnet en økning i oppsigelser. Jeg ser da flere fellesbenevnelser fra Jacobsen (2016) sine trekk for vellykkede endringsprosesser hvor en klar visjon er kommunisert til de ansatte, sammen med en strategi for hvordan prosessen skal gjennomføres. Her ser jeg at kunden hadde et møte med alle ansatte hvor de informerte om hva som skulle skje hvor de også var åpne om å få med seg de ansatte i flytteprosessen om de ønsket å bli i organisasjonen. Videre ble kunden informert av konsultentselskapet hvilke endringer som måtte iverksettes i lønnsavdelingen for å øke effektiviteten og forbedre rutinene, og da spesielt hvorfor dette var nødvendig for deres organisasjon. Videre ble ikke

alle endringene gjennomført på en gang, men litt etter litt slik at noe skulle forbli stabilt imens som skal kunne bidra til at de ansatte er motivert av endringsprosessen. Videre så var konsulentselskapet som startet og som i utgangspunktet styrte endringene både klar, sterk og i stand til å styre endringsprosessen. Som de selv sa så kunne kunden bruke de som grunnlag om det var reaksjoner hos de ansatte. Selv om det i utgangspunktet gikk veldig bra med endringene kan man argumentere for at de på regnskapsavdelingen uansett ikke hadde noe valg ettersom de enten måtte flytte til lokasjon B eller finne andre jobber – hvorpå alle besluttet å finne andre jobber og heller ta imot en sluttpakke. Selv om dette er sant, så kunne samtlige ansatte også ha sykemeldt seg, sluttet tidligere, utført en dårligere jobb og skapt en dårlig stemning og gitt organisasjonen større utfordringer ved flytting av avdelingen. De hadde ingenting å tape på å ikke bli løpet ut, men samtlige gjorde det. Dette er en klar indikasjon på at kommunikasjonen her var god, og at de ansatte ble tatt godt vare på.

Anerkjente grep ved endringsprosesser

Jeg vil nå se nærmere på om det er anerkjente grep man kan ta i forbindelse med en endringsprosess. Gjennom dataanalysen kom jeg frem til flere generelle grep som ble brukt i endringsprosessene, blant annet; Kartlegging, kommunikasjonsstil og rekontekstualiseringskompetanse som jeg også fant gjennom forskning i teori. Jeg vil da se på hver av disse grepene og sammenligne med teorien og drøfte dette videre.

Ser jeg på kartlegging så utførte konsulentselskapet dette på kundens situasjon, oppgaver for å kunne få en god oversikt over deres status, arbeidsoppgaver og da lettere kunne påpeke forbedringspotensialet deres og endringsbehovet. Dette er en viktig del av deres prosess før de begynner med en faktisk endring for å kunne etablere både hvilke og hvordan endringene skal iverksettes. Med kartleggingen så ser man også hvordan situasjonen for en organisasjon er, og som Jacobsen (2016) nevner så er det viktig å skape en følelse av krise i virksomheten hvor de ansatte forstår hvorfor det er nødvendig med en slik endring for organisasjonen – de forstår alvoret i situasjonen og vil være mer tilbøyelig til å godta og til og med støtte endringsprosessen. Jacobsen (2016) understreker videre at en analyse av organisasjons situasjon og konkurransemessige aspekter er vesentlig for den enkeltes organisasjon for å kartlegge deres posisjon i markedet, og da kunne både identifisere konkurrenter, endringer i markedet og behov for endringer internt. Går vi videre med dette så inkluderer slike undersøkelser også markedsanalyser og analyse av forbrukeratferd, dette for å kunne se hvordan organisasjonen står i kundens bevissthet, og da kunne se hvilke områder for utvikling av nye muligheter og forbedringer på andre potensielle produkter og tjenester som er aktuelle

for organisasjonen. Det var gjennom kartleggingen at konsultentselskapet også kunne peke på hvilke endringsbehov kunden hadde for å øke effektiviteten og bedre rutinene internt. Ved å først kartlegge deres situasjon og dermed kunne påpeke endringsbehov så stilte de sterke i møte og kunne vise til metoder og systemer med en bedre løsning for dem hvor de så behovet selv.

Kommunikasjonsstil er viktig ved en vellykket endringsprosess basert på mine funn. Jeg ser at Konsulentene hadde en tett oppfølging og en god relasjon med kunden som førte til en god kommunikasjon. Gjennom møter og intervjuer med både ledelsen og de ansatte fikk de et godt grunnlag til å se hvilke endringer som var nødvendig for kunden for å nå de målene de hadde satt og de endringene de selv ønsket som ble fulgt opp av kunden når de flyttet regnskapsavdelingen sørover. De ansatte i den avdelingen fikk et møte hvor det ble kommunisert hva som skulle skje i forbindelse med flytting, hvorfor og hvilke alternativer de ansatte hadde i denne situasjonen. Videre hadde konsulentene et grundig første møte med HR i forhold til at kunden skulle legge ned lønnsavdelingen hvor det ble kommunisert hva som var nødvendig av endringer og hvorfor dette var vesentlig. Her var det vesentlig for konsulentene at kunden hadde en god forståelse ettersom det var de som skulle kommunisere endringene videre til mellomlederne selv og sørge for at de nye rutinene og prosedyrene ble fulgt opp. Gjennom hele prosessen var konsulentene tilgjengelig for support og bistand. Denne måten å kommunisere med kunden på er en standard som konsultentselskapet utfører for å utvikle tillit med kunden. Ser jeg videre på kommunikasjonsstilen og sammenligner med funn fra teorien kan jeg se likhetstrekk. Det er Jacobsen (2016) som allerede er henvist til som har kommet frem til at det er fire hovedtyper for endringsstrategi; Diktatorisk omforming, karismatisk omforming, tvungen utvikling og deltakende utvikling. Jeg skal ikke se nærmere på alle disse typene ettersom de allerede er gjennomgått i teoridelen av oppgaven, men jeg kan se at av de fire så er det spesielt diktatorisk omforming og tvungen utvikling som er blitt mest brukt i denne situasjonen. Den diktatoriske omforming består av et sett med faser hvor man foretar en strategisk reorientering men den tvungne utviklingen går ut på endringer i små sammenhengende steg for å oppnå et større omfattende mål. Her ser jeg da på konsultentselskapet som analyserte og vurderte regnskapsavdelingen til virksomheten og besluttet å flytte avdelingen for å ha den med på hovedkontoret som var mer gunstig for dem. Dette krevde ny struktur, og de ansatte fikk ikke noe å si om selve endringen, men ble kommunisert om deres valgmuligheter ved utførelsen av denne endringen. Denne modellen er gjerne blitt kalt kommandørmodellen. Det er derfor vurdert at det var spesielt denne modellen

som ble tatt i bruk under endringsprosessen. Lønnsavdelingen igjen hadde en litt mer kombinasjon av den diktatoriske omformingen i tillegg til en tvungen utvikling. Ettersom avdelingen skulle legges ned og konsulentselskapet overta hvorpå de skulle implementere nye rutiner, strukturer, dokumentasjon, utleggssystem endres og slike ting så var konsulentselskapet ganske klar på at disse endringene måtte utføres. De kommuniserte særdeles godt hvorfor dette var nødvendig for å gjøre en jobb og gjøre en god leveranse slik at kunden forsto hvorfor dette var nødvendig for dem, og de så behovet for disse endringene. Grunnen til at jeg da også drar inn tvungen utvikling er fordi disse endringene ble gjort stegvis. Utleggssystemet ble ventet med, konsulentene var forståelig på at det var mye endringer for kunden og forventet ikke at dette ble implementert første dagen, men litt etter litt.

Hvorvidt kommunikasjon er viktig støttes av John P. Kotter som presenterer åtte årsaker til hvorfor en endringsprosess kan feile hvorav dårlig kommunikasjon er ett av de hvor han presiserer at det er viktig at de ansatte selv tror på selve endringen, og ser at dette er gunstig for arbeidsplassen eller at det er gjennomførbart. Ser de ikke dette så vil de mest sannsynlig heller ikke bidra til utførelse av endringen. Det vil da være viktig med flere informasjonsmøter med de ansatte, inkludere ledelsen og sørge for at de også tror på endringen. Om deler av ledelsen ikke tror på endringen vil dette fort bli fanget opp av de ansatte som også vil skape mistro og usikkerhet. Metoden for kommunikasjon er med andre ord vesentlig. Her igjen ser jeg at konsulentene hadde møter med kundene for å sørge for at de forstår hvilke endringer som var viktig å få utført og hvorfor, og fikk support fra de og tiltro, noe som var viktig for at de skulle få gjennomslag. Dette støttes også opp av Jacobsen 2016 som beskrev trekk for vellykkede endringsprosesser hvor ett av de var at visjon og strategi blir kommunisert til de ansatte i organisasjonen hvor det legges vekt på at visjonen er forstått – hva som skal endres, hva som skal forbli stabilt. Ved en slik kommunikasjon vil de ansatte bli motiverte av selve endringsprosessen. Han så at kjennetegnene for en vellykket endringsprosess legger mye vekt på kommunikasjon, og på selektiv bruk av informasjon.

Rekontekstualiseringskompetanse er da det siste grepet som er identifisert, og dette er da en oppskrift gitt fra et konsulentfirma og lignende som de mener er en god oppskrift å implementere i deres organisasjon. I denne situasjonen leide kunden inn konsulentselskapet for bistand til endringsprosesser og det var konsulentselskapet selv om allerede hadde en standard metode for slike endringer hos kunder, men som de selv sa så tilpasser de seg i forhold til de enkeltes situasjon. Metoden de bruker er den som fungerer optimalt men de er

som nevnt oppmerksom på at hver kunde er forskjellig med forskjellige behov. Selve endringene som skal bli utført er konsulentselskapet konsekvente på for å ha en viss standard som også bidro til en følelse av trygghet for kunden på at dette er den rette veien å gå. Konsulentselskapet har mye erfaring med å utføre endringsprosesser på eksterne virksomheter og ved å forholde seg til en fast standard som tydeligvis fungerer så lykkes det også hver gang. Det å være konsekvent på at dette må utføres, ha tro på at dette er den riktige veien å gå for å bedre effektiviteten og det økonomiske er til stor hjelp for at kunden får tiltro selv. Forskeren Røvik (2016) som er nevnt i oppgaven henviser til nettopp rekontekstualisering innenfor translatørkompetanse hvor det påpekes at en årsak til at en endring ikke blir noe suksess kan være grunnet dårlig kompetanse ved oversettelse – med andre ord, manglende innblikk i hvordan å implementere endringen. Hvorfor fungerte det hos en organisasjon, er det samme utgangspunkt i den andre organisasjonen eller andre ting som må hensyntas. Rekontekstualisering er jo da en oppskrift gitt fra et konsulentfirma, noe som i casestudiet her var situasjonen, bare at konsulentselskapet også utførte større deler av selve endringen samt utførte undersøkelser i forhold til hva kunden trengte. Metoden for endringsprosessen var da rimelig lik hvor de var fleksible i forhold til at alle organisasjoner er ulike med forskjellige behov og utgangspunkt.

Alle disse metodene er viktige grep som kommer frem i teorien flere ganger, men det jeg mener kommer frem mest og som viser seg å være den viktigste biten når det gjelder å unngå misforståelser, frustrasjon og usikkerhet er kommunikasjon, både med ledelsen og ansatte. Med en god kommunikasjon med alle hele veien i tillegg til god planlegging og metode for utførelse så er man godt på vei for å få til enhver endring. Som nevnt i teorien fra Karp 2015 så er også noen av kjennetegnene for en vellykket endringsprosess god kommunikasjon og selektiv bruk av informasjon hvorpå det er ledelsen som har den sentrale parten i prosessen som igjen styrer informasjonen som går ut til organisasjonen og hva som skjer. Det vises også til at organisasjoner gjere er grunnleggende irrasjonelle hvorpå selve endringsarbeidet ofte ikke blir realisert på den ønskelige måten som i manualer og lærebøker, men at det er selve prosessen planlegging som har verdi. Videre hevdes det at det er viktig å forholde seg til at selve prosessene alltid vil være i noe bevegelse, og at de kan være rotete, lite kontrollerbare og uforutsigbare. Det menes derfor at det kan være vanskelig å peke på hva som er årsak og virkningssammenhenger hvor det er mange lag og uventede ting som dukker opp. Dette fører til at initiativet for endring får et moment i seg selv og kan ta andre retninger. Ser man på datainnsamlingen som nevnt litt over så sier konsulentselskapet at de forholder seg mer eller

mindre til samme metode ved endringer på sine kunder, men at de vurderer hver av kundene ettersom alle er ulike med forskjellige behov. Så selv om det kan være vanskelig å peke ut nøyaktig hva som forårsaket reaksjoner og endringer, er det fortsatt tydelig at selve kommunikasjonen er vesentlig, og da også selve kartleggingen av kunden for å vurdere hvordan de er og hvilke behov de har. Anerkjente grep som bør implementeres i enhver endringsprosess mener jeg i henhold til datainnsamling og teori at er kartleggingen av organisasjonen og kommunikasjonen som et bredt konsept.

6. Avslutning

I denne oppgaven har jeg sett på problemstillingen: Hva er det som preger vellykkede endringsprosesser for en virksomhet, og hvilke anerkjente grep bør implementeres? Først så jeg på allerede forsket litteratur hvor jeg fant at det var vesentlig for alle organisasjoner å utføre endringer ettersom både markedet og samfunnet forventer dette, men at det internt i en virksomhet kan bli utfordrende. Det er utfordrende for en organisasjon å kunne utføre en endring og samtidig balansere behovet for å ivareta den daglige driften mot behovet for å være innovativ og kunne tilpasse seg nye krav. En større årsak til utfordringen er ofte grunnet at ansatte ikke ønsker endringene og stritter imot og det da feiler for ledelsen, og dette kan igjen belastes ledelsen som ikke har kommunisert godt nok hva og hvorfor det trengs å bli utført en endring. Jeg fant at det er viktig for de ansatte å bli vel kommunisert med fra starten og gjennom hele prosessen.

Underveis i oppgaven identifiserte jeg flere grep som ble tatt i bruk under endringsprosessene, og årsakene til at disse tilnærmingene ble brukt er flere. Konsulentselskapet kartla virksomhetens situasjon, styrker og svakheter for å kunne finne gode løsninger som kunne både bedre drift og øke effektivitet ved å se hvilke løsninger som var best for akkurat denne virksomheten. Selv om konsulentselskapet allerede hadde gode løsninger som de brukte som standard for de fleste av kundene de bisto hos var det viktig å se hvordan best løse det på de enkelte plassene ettersom virksomheter har forskjellige behov og ønsker. Dette identifiserer jeg med rekontekstualiseringskompetansen som de har – og derfor har en standard metode for å utføre endringer med fleksibilitet. Videre var det selve kommunikasjonsstilen som jeg identifiserer som den sterkeste tilnærmingen som ble tatt i bruk som bidro til at endringsprosessene ble vellykket. Gjennom møter og nøye forklaringer på behovene for endringer ble det kommunisert godt til ledelsen og ansatte hvorfor det var nødvendig med akkurat disse endringene, og virksomheten opplevde i den forbindelse svært lite motstand.

Det tyder på at de ansatte og ledelsen forsto nødvendigheten og behovet for endringene som måtte implementeres. Det er nettopp dette jeg har funnet gjennom forskning at ofte er problemet når endringer ikke blir vellykket. De ansatte føler seg gjerne sidesatt, ser ikke behovet for endringene eller er skremt av endringene som kommer og er derfor ikke samarbeidsvillig og jobber mot selve endringen. I denne situasjonen var det forståelse fra de ansatte og de var imøtekommende.

En svakhet i min undersøkelse er mangelfull innsamlet data fra andre enn konsulentene som utførte selve endringene. Det at endringene er vurdert som vellykket er da sett fra deres ståsted og observasjoner og man må da gå god for at det de sier om at de ansatte var fornøyde med endringene stemmer. Det vil jo ikke være en garanti for at dette stemmer, spesielt med de som mistet sine stilinger i lokasjon A. Det at selve endringene ble vellykket derimot kan man allikevel være sikker på ettersom det var konsulentene som utførte de og fulgte opp etter at endringene ble iverksatt hos virksomheten. Hadde jeg derimot fått samlet inn data fra de ansatte ville jeg kunne sett på hvordan de opplevde endringene direkte og sammenligne mot hvordan konsulentene selv opplevde prosessen og kunne fått et mer helhetlig bilde av situasjonen.

Referanser

- Dag Ingvar Jacobsen, J. T. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm AS.
- Karp, T. (2015, Mars 15). *Psykologisk.no*. Hentet fra Hvordan skjer vellykket endring i arbeidslivet: <https://psykologisk.no/2015/03/hvordan-skjer-vellykket-endring-pa-arbeidsplasser/>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Martinsen, Ø. L. (2015, Januar 7). Å lede organisasjonsendringer. I Ø. L. Martinsen, *Perspektiver på ledelse* (ss. 220-226). Oslo: Gyldendal Akademiske. Hentet fra Ledelse: <https://www.ledernytt.no/oppnaa-varig-endring-paa-arbeidsplassen.6075313-112537.html>
- Røvik, K. A. (2016). Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner. I K. A. Røvik, *Om gode og dårlige oversettelser av organisasjonsideer* (ss. 319-332). Oslo: Universitetsforlaget.
- Sander, K. (2017, August 03). *Estudie.no*. Hentet fra Metoder for datainnsamling ved feltundersøkelser: <https://estudie.no/metoder-datainnsamling-feltundersokelse/>
- Winter, S. C. (2012). Implementation perspectives : Status and Reconsideration. I S. C. Winter, *Implementation perspectives : Status and Reconsideration* (ss. 237-249).