

"Varig Kompetansekraft": Studie av en endringsprosess i DnB

Med vekt på ledelse, mål og bruk av konsulenter

Ida Paulsen

Veileder: Førsteamanuensis Bjarne Espedal

Masterutredning ved Institutt for Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven var å se nærmere på hvordan teorien om de to strategiene kunne forklare gjennomføringen av en vellykket endring i DnB Marked/Produkt (Cash Management). Beer og Nohria(2000) og Jacobsen(2004) er oppgavens viktigste teoretiske bidrag. Jeg har benyttet kvalitativ innhenting av data for å gjennomføre denne casestudien.

Gjennom undersøkelse av den gjennomførte endringen fant jeg at endringen Varig K først og fremst dreide seg om å endre ansattes virkemåte slik at en skulle fremstå mer profesjonelt både for kunder, egen organisasjon og egne ansatte. Ledelsen av endringen synes sterk og støttende, men mest av alt motiverende og engasjerende. Målene for endringen var subjektive og diffuse og hadde dermed ikke noen klar motivasjonseffekt på de ansatte. Til slutt viser oppgavens funn at samarbeid og personlig kjemi kan være viktig når en benytter eksterne konsulenter. Det kan synes som om en i denne endringen valgte å benytte konsulenter i tråd med en prosess-konsultasjonsmodell.

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en del av en mastergrad ved Norges Handelshøyskole. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng og tilsvarer et semesters fulltidsstudier.

Jeg fattet først interesse for endringsprosesser da jeg ved min bachelorutdanning ved *Høyskolen i Bergen* tok faget *Endringsledelse*. Jeg har videre valgt å fordype meg i dette i min mastergrad og denne oppgaven er en del av denne fordypningen.

Det har gjennom arbeidet med oppgaven vært svært interessant å benytte de teorier jeg tidligere har studert, til å forklare og forstå en reel endringscase. Dette hadde imidlertid ikke vært mulig uten informantene som tok seg tid til å la seg intervju. Jeg vil med dette rette en stor takk til alle informanter. Spesielt takk til divisjonsdirektør i Marked/Produkt Rune Fjeldstad og min kontaktperson i DnB NOR Johan Hjerkin. Videre vil jeg også takke Bene Agere for hjelp med å komme i kontakt med DnB og for nyttig informasjon i orienteringssamtalen i forkant.

Til slutt vil jeg også rette en takk til førsteamanuensis Bjarne Espedal for veiledning og tilbakemeldinger i denne prosessen.

Bergen 19.06.08

Ida Paulsen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Forord	3
Innholdsfortegnelse	4
1. Innledning.....	7
1.1 Problemformulering	8
1.2 Kort om oppgavens analyseenhet	8
1.2.1 Marked/Produkt og Cash Management i DnB	8
1.2.2. "Varig Kompetansekraft"	9
1.2.3. Varig K i tid.....	11
2. Begrep og teori for analysen	12
2.1. To endringsstrategier	12
2.1.1. Strategi E.....	13
2.1.2. Strategi O.....	15
2.1.3. Kombinasjon av de to	17
2.1.4. Strategi E og O – en kort oppsummering	18
2.2. En verden av motsetninger	19
2.3. Ledelse av endringen	19
2.3.1. Effektiv ledelse fra toppen	20
2.3.2. Deltakende ledelse og samarbeidende team	21
2.3.3. Ledelse i de to perspektivene.....	23
2.4. Mål for endringen	24
2.4.1. Økt verdi til eierne som mål for endringen	24
2.4.2. En lærende organisasjon som mål for endringen	25
2.4.3. Mål i de to perspektivene.....	28
2.5. Bruk av eksterne konsulenter.....	29
2.5.1. Konsulenter som fenomen	29
2.5.2. Diagnostisering versus prosesskonsultasjon	30
2.5.3. Bruk av konsulenter i de to perspektivene.....	32
2.6. Fra teori til analyse	34
2.6.1. Ledelse av endringen.....	34
2.6.2. Mål for endringen.....	35
2.6.3. Bruk av eksterne konsulenter.....	36
3. Metodisk fremgangsmåte	39
3.1. Case.....	39

3.2. Valg av metodisk verktøy	39
3.2.1. Legitimitet	39
3.3. Tilgang til feltet og datainnsamling	40
3.3.1. Utvalg.....	40
3.3.2. Orienteringssamtale	41
3.3.3. Intervjusituasjonen.....	42
3.4. Analyse av data	44
3.5. Metodisk vurderinger og utfordringer	45
3.5.1. Oppgavens begrensinger	45
3.5.2. Særskilte utfordringer	47
4. Analyse	49
4.1. "Hele elefanten"	49
4.1.1. Endringens innhold.....	49
4.1.2. Planleggingsprosessen.....	50
4.1.3. Motivasjonsfaktorer	51
4.1.4. En vellykkethet endring?	53
4.1.5. "Hele elefanten" oppsummert.....	56
4.2. Ledelse av endringen	57
4.2.1. Grad av involvering.....	57
4.2.2. Delegering av myndighet.....	62
4.2.3. Bruk av makt.....	63
4.2.4. Den heroiske leder	65
4.2.5. Oppsummering om ledelse	67
4.3. Mål for endringen	68
4.3.1. Formulerte mål i Varig K.....	68
4.3.2. Lærende organisasjon som mål for endringen.....	71
4.3.3. Oppsummert om mål	73
4.4. Bruk av konsulenter	74
4.4.1. Konsulentenes formål og rolle i Varig K	74
4.4.2. Konsulenters ekspertise på bekostning av eierskap?.....	78
4.4.3. Oppsummering om bruken av konsulenter	81
5. Konklusjon	83
5.1. Oppsummering av hovedfunn	83
5.1.1. "Hele elefanten"	83
5.1.2. Ledelse av endringen.....	84
5.1.3. Mål.....	85
5.1.4. Bruk av konsulenter.....	86
5.1.5. En kombinasjon	87

5.2. De teoretiske rammene	87
5.3. Praktiske implikasjoner.....	89
5.3.1. Leder som gallionsfigur og motivator.....	89
5.3.2. Eierskap krever involvering, men involvering har sin pris.....	89
5.3.3. Samhandling mellom organisasjonens egne og konsulenter avgjørende.....	90
5.4. Implikasjoner for videre studier	90
<i>Kilder</i>.....	92
<i>Vedlegg</i>	94
Vedlegg I: Organisasjonskart Marked/Produkt.....	94
Vedlegg II: Intervjuguide Orienteringssamtale	95
Vedlegg III: Intervjuguide ansatte (nivå 3)	96
Vedlegg IV: Intervjuguide sponsorer (Nivå 2)	99
Vedlegg V: Intervjuguide ledelse/prosjektansvarlig (Nivå 1)	102

1. Innledning

“Change: Few can do it, few can sustain it, few can survive it” (Dealy and Thomas, 2006: 6).

Det stilles stadige større krav til organisasjoner om kompetanseheving, fleksibilitet og tilpasningsevne. Evnen til å endres og forbedres er blitt en forutsetning for å overleve, noe som den populært brukte frasen *“Change or die”* klart uttrykker. Vi opplever alle endringer i omgivelsene, enten de er planlagte, eller tilfeldige og uforutsigbare. En endring kan defineres som en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisatorisk entitet (Van de Ven & Poole 1995; 512). Entiteten kan være et individs jobb, en arbeidsgruppe, en organisatorisk strategi, et produkt eller hele den overordnede organisasjonen.

Denne oppgaven forteller historien om en endring i en avdeling i en større finansinstitusjon, som foregikk over flere år. Endringen karakteriseres av de fleste involverte som svært vellykket. Denne oppgaven er ikke et forsøk på å danne noen form for normativ teori eller *“kokebokoppskrift”* for hvordan en skal gjennomføre endringer i dag. Med utgangspunkt i teori spesielt knyttet til ledelse, mål og bruk av konsulenter, har jeg forsøkt å fremstille bildet av en større vellykket endring. Jeg har også forsøkt å forstå og tolke de strategiske beslutninger som ble tatt underveis i prosessen. Fremgangsmåten og strategiene som er diskutert i denne oppgaven er derfor ikke ment som noen mal, men håpet er at det kan gi ledere i samme situasjon et bilde av hvor omfattende slike prosesser er, og også hvordan det ved enhver beslutning nødvendigvis følger både fordeler og utfordringer.

1.1 Problemformulering

Med inspirasjon i faget *Change Management* ved NHH, ønsket jeg å se nærmere på endringsfenomenet. Som Dealy & Thomas (2006) uttrykker, synes det stadig økende endringskravet å være en stor utfordring for de fleste organisasjoner. Jeg ønsker derfor med denne oppgaven å se nærmere på de mekanismene som rører seg i en endring, og kanskje med bakgrunn i dette si noe om årsaker til at en har oppnådd de resultatene en har. Formålet for denne oppgaven vil være å se nærmere på den planlagte endringen i entiteten DnB Marked/Produkt under problemstillingen; *"Hvordan kan teorien om strategi E og O forklare endringen "Varig Kompetansekraft"? -Med spesiell vekt på ledelse, mål og bruk av konsulenter."*

1.2 Kort om oppgavens analyseenhet

1.2.1 Marked/Produkt og Cash Management i DnB

Endringen som jeg her vil se nærmere på, omfatter hele divisjonen **Marked/Produkt** (M/P) i tidligere DnB Bedrift (vedlegg I). Divisjonen har ansvaret for produktutvikling og salg av betalingsformidlings-, e- handels- og Cash Management-løsninger for bankens bedriftskunder. Enheten har totalt 130 medarbeidere. Det kan synes som om den største delen av virket i divisjonen faller under betegnelsen Cash Management, og betegnelsene Marked/Produkt og CM brukes derfor om hverandre som navn på divisjonen som er utgangspunkt for denne studien. Dette skyldes at informantene selv benytter betegnelsen Cash Management om egen divisjon. Jeg har derfor stort sett valgt å benytte samme betegnelse som dem, til tross for at dette ikke er helt strukturelt presist.

Cash Management består i følge DnB NORs egen definisjon av; *å styre arbeidskapital gjennom effektivisering av administrative rutiner og pengestrømmer* (www.credittnews.no). Rådgivning rundt disse emnene dreier seg blant annet om å se nærmere på bedrifters *"innflyt"* som kontraktsituasjoner, ordremottak, faktureringsrutiner og lignende. Videre arbeides det med systemer og rutiner for likviditetsflyten ut av bedriften, som kredittvurdering av leverandørers historikk og økonomiske situasjon. Hovedpunkter som diskuteres med kunden innbefatter dermed blant annet; bedriftens mål, ansvarsdeling, kredittvurdering, oppfølgingssystemer, kontraktsbetingelser, ordremottak, reklamasjonshåndtering, purrerutiner, inkasso, rapportering og muligheter for outsourcing.

Verdiskapningen for kunden dreier seg dermed om å forbedre og optimalisere disse elementene og prosessene.

1.2.2. "Varig Kompetansekraft"

I 2003 startet et større endringsinitiativ i divisjonen Marked/Produkt. Samtidig som en erfarte at konkurransen fra andre aktører var økende, så en også at forventninger fra kunder og omgivelser var i stadig endring. Tidligere vektlagte Cash Management-funksjoner kom igjen i fokus, og kundekonsultasjonen gikk fra salg til utstrakt rådgivning. Samtidig viste målinger at kundetilfredsheten beveget seg i feil retning. Spesielt mottok en klager på en oppstykket leveranse av solgte produkter. I et marked hvor tillit og legitimitet er ekstremt viktig, ble DnB ansett som lite profesjonelle på dette området. De økte kravene til enheten og dens ansatte, gjorde at også medarbeidertilfredsheten var redusert. Lav selvtillit i utførelse av egen jobb, kombinert med dårlig utnyttelse av potensiell kompetansekapital, resulterte i høy turnover. Eksempelvis var turnovergraden året før endringen ble initiert på 37 prosent (fra orienteringssamtale med Informant 7). Internt slet divisjonen også med lav legitimitet. Det var uklart i resten av organisasjonen hva enhetens bidrag til "den store kaken" var. Enheten var med andre ord inne i en negativ spiral. De nye utfordringene innebar imidlertid også nye muligheter. Kundernes økte krav gjorde også at markedet for divisjonen ble bredere. Det økte fokuset på dette markedet, gjorde også at det var mulig for divisjonen å markere seg sterkere internt.

Et 3 ukers langt forprosjekt kom frem til at en skulle starte et større endringsprosjekt som omfattet alle Marked/Produkts driftsområder. Prosjektet fikk navnet "**Varig Kompetansekraft**". I samråd med innleide konsulenter kom en frem til 7 delprosjekter eller strømlinjer, som alle skulle bestå av en leder som *strømeier*, en ansatt som *prosjektleder* og en *representant fra konsulentene*. "Varig Kompetansekraft", eller Varig K, besto dermed av 7 delprosjekter:

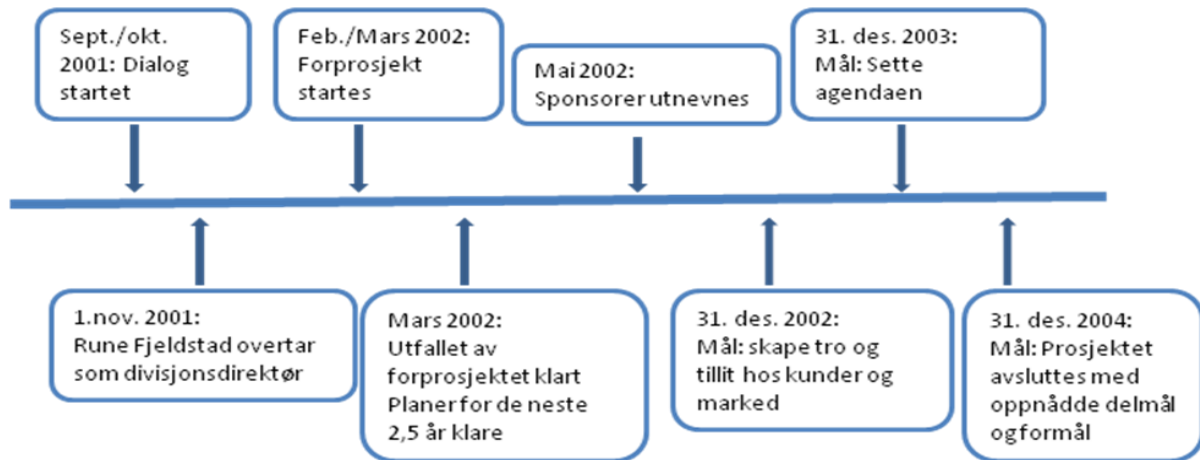
- (1) Posisjonering: En ønsket å lage en ensartet profil og bli mer synlige internt og eksternt.
- (2) Fagkompetanse: Definisjon av faget "Cash Management" og hvordan den påvirker kompetansebehovet i organisasjonen.
- (3) Konsultativ kundeføring: Et skifte fra produktselgere til behovsfokuserte rådgivere. Mye omtalt som "salgsprosessen".

- (4) Effektmåling eksternt: Ønsket å vise kundene verdien av å benytte bankens løsninger.
- (5) Leveranseprosessen: Målet var en rasjonell, profesjonell og feilfri leveranse av tjenester.
- (6) Effektmåling internt: Behov for å synliggjøre Cash Managements betydning for bankens lønnsomhet.
- (7) Produktutvikling/innovasjon: En skulle også se på mulighetene for å utvikle nye løsninger basert på kundenes behov.

Alt i alt er prosjektet regnet som en stor suksess, spesielt i form av økt kundetilfredshet, forbedrede leveranseprosesser og økt kompetanse. Senere i oppgaven vil jeg diskutere nærmere hva jeg legger i begrepet vellykket og hvorfor jeg har valgt å definere denne endringen som en suksess.

Banknæringen er stadig preget av strukturelle endringer som fusjoner og sammenslåinger, samt splittelser av seksjoner og divisjoner. 1. desember 1999 fusjonerte DnB med Postbanken. Noen år etter at Varig K ble gjennomført fusjonerte de på nytt med bankdivisjonen i Gjensidige NOR, og de ble med dette storbanken DnB NOR. Ansatte i Marked/Produkt har derfor vært gjennom utallige endringer i struktur både før og etter Varig K, og stillingsbetegnelser og navn på divisjoner og seksjoner kan ha endret seg noe. Det er imidlertid viktig å presisere at Varig K ikke dreide seg om en slik omstrukturering, og formelle strukturer ble derfor ikke berørt i denne prosessen. I 2005 ble et lignende prosjekt som Varig K utført også for CM enheten for mindre og mellomstore bedrifter, og metoder og virkemidler fra Varig K ble kopiert i forsøk på å gjenta suksessen.

1.2.3. Varig K i tid



(Fra Orienteringsamtale med Informant 6/Fjeldstad)

2. Begrep og teori for analysen

En planlagt endring innebærer at noen setter i gang med et sett aktiviteter rettet mot å skape forandringer i atferd, strukturer eller kulturer (Jacobsen 2004; 137). Jacobsen peker på to grunnleggende forutsetninger for at en skal oppnå en vellykket planlagt endring; (1) at man har valgt riktig endringsstrategi og (2) at endringen ledes på riktig måte (Jacobsen 2004; 183). I det følgende vil jeg gjøre rede for to teorier for strategivalg i endringsprosesser. Teoriene om strategi E og O danner et skille mellom to ulike hovedkategorier for endringer. Videre vil jeg diskutere nærmere noen av de aspektene som skiller de to strategiene. Til slutt vil jeg diskutere disse aspektene i forhold til denne oppgavens case og analyse av innhentede data.

2.1. To endringsstrategier

Ifølge Beer og Nohria (2005; 133) mislykkes så mye som 70 % av alle planlagte endringsinitiativ. De hevder at dette i hovedsak skyldes at organisasjoner og dens ledelse mister fokus og blir fortapt i havet av tips og oppskrifter på *hvorfor* en bør foreta endringer, *hva* en bør søke å oppnå og *hvordan* en bør gjennomføre det. De anerkjenner at alle endringsinitiativ er unike, men de hevder imidlertid å ha funnet to grunnleggende endringsteorier som deler endringer inn i to hovedstrategier. Teori E omfatter endringer basert på økonomiske verdier, mens teori O omfatter endringer basert på organisatoriske evner.

Også Jacobsen (2004) støtter seg til hovedskillet mellom en økonomisk og en organisatorisk endringsstrategi, og hevder at de hovedsakelig skiller seg ved seks hovedtrekk;

- hvilke mål som ligger til grunn for endringen,
- hva slags rolle den formelle ledelsen har,
- hva som er innholdet i endringen,
- hvordan endringen planlegges,
- hvordan man skaper motivasjon for endringen, og til slutt
- i hvilken grad det benyttes konsulenter i prosessen (Jacobsen 2004; 185).

2.1.1. Strategi E

Strategi E har som formål å øke organisasjonens økonomiske verdi, oftest uttrykt gjennom økt avkastning til eierne. Endringer av denne typen initieres som oftest ved at en liten gruppe, gjerne toppledelsen, anerkjenner et behov for å endres. Den formelle ledelse bidrar videre med å utarbeide tiltak og implementere disse. Endringen drives dermed i hovedsak frem av toppledelsen. Analyser av ulike handlingsalternativ er sentralt, og endringen forløper som en rasjonell og sekvensiell prosess frem til implementering. Endringen er svært intens og ofte av revolusjonær karakter.

Målene vil her være konkrete og knyttet til noe som kan måles og tallfestes. Målene kan for eksempel være uttrykt ved økt avkastning på egenkapital, reduserte kostnader eller økt målt kundetilfredshet. Uønsket utvikling i nettopp tallfestede og økonomiske indikatorer er dermed også årsaken til at endringsbehovet blir initiert. Fokus på forandringer i disse indikatorene gir dermed raskt tilbakemelding på om endringen virker etter sin hensikt eller ikke. Tilbakemelding på hvordan en ligger an i forhold til de satte målene fungerer dermed også som en betydelig motivasjonsfaktor. Som diskutert senere er det hevdet at det er umulig å maksimere mer enn en dimensjon av gangen. Fokus på flere områder simultant vil bidra til en målforskyvning. Målene bør derfor være enkle, entydige og objektivt målbare.

Toppledelsen vil være drivkraften bak slike endringer. Det er ofte den formelle ledelse som først registrerer endringer i økonomiske indikatorer og dermed registrerer behovet for å endres tidligst. Toppledelsen har en unik helhetsoversikt og innehar samtidig nødvendig makt til å få gjennomført endringer raskt og på tross av motstand. Ikke bare har toppledelsen mulighet til å isolere grupper som ytrer motstand, men også belønne de som støtter endringsinitiativet. Disse endringene krever derfor en svært aktiv ledelse av personer med tilstrekkelig autoritet. Den formelle toppledelse er også ofte det eneste leddet i organisasjonen som har myndighet til å inngå større kompromisser som følge av forhandlinger. Til slutt har også toppledelsen symbolsk makt i kraft av sin posisjon. I slike typer endringer er det derfor ikke tilstrekkelig at ledelsen støtter opp under endringen, men nødvendig at de inntar en aktiv og forpliktende rolle i prosessen.

Strategi E tar sikte på å endre **formelle elementer** i organisasjonen som strategi, teknologi og strukturer. Det er samtidig viktig å være klar over at slike endringer også ofte har en symbolsk effekt, og som følge av dette vil også uformelle elementer påvirkes og endres. Endringer i organisasjonens uformelle elementer er derfor ikke uviktig, men det hevdes her at en bør starte med de formelle elementene. Dette blant annet fordi de formelle elementene er enklere å styre og ha kontroll over. Strukturer og mål fungerer samtidig som normative standarder og angir dermed ønsket atferd i organisasjonen. Endringer i slike elementer medfører derfor også endrede forventninger til menneskene i organisasjonen. Nye forventninger og impulser kan i neste omgang føre til et skift i kulturen. Over tid vil dermed endringer i formelle elementer lede til endringer i mer uformelle forhold.

Planleggingen vil ta form som en formell og lineær prosess med strategiske og økonomiske analyser. Planleggingen går gjennom sekvensielle faser for utforming av visjon og sentrale mål å strekke seg mot, samt utforming og iverksetting av strategier og tiltak for å nå disse målene. Til slutt i planleggingsarbeidet gjenstår kontroll, evaluering og potensielt belønning. Standardiserte strategiske verktøy som PEST, SWOT og "Porters fem krefter" benyttes og kan være nyttige hjelpemiddel for å utføre oversiktlige og lett forståelige analyser. Uten konkrete planer kan endringen her risikere å bli kaotisk.

Finansielle insentiver benyttes som primær **motivasjonsfaktor**, og økonomiske belønninger blir dermed også drivkraften for å skape endring. Insentivene baseres på status i forhold til forhåndsatte mål. Brukt på riktig måte kan ulike former for finansiell belønning bidra til å redusere motstand mot endring. For å kunne utnytte økonomiske belønningssystemers potensial, er det essensielt at systemene er klart definerte på forhånd og at det er en tydelig sammenheng mellom oppnådde resultater og mottatt belønning.

Endringsstrategi E innebærer ofte en utstrakt bruk av **konsulenter** som deltar gjennom hele prosessen. Konsulentene setter først en diagnose på organisasjonens problemer og foreslår videre ulike handlingsalternativ for å eliminere disse problemene. Ved lang fartstid i organisasjonen kan det være vanskelig å få syne på eventuelle problemer med selvfølghetene i organisasjonen. Ved bruk av eksterne konsulenter som ikke er kjent med

kulturen på samme måte, kan en få hjelp til å kartlegge disse "*blinde flekkene*" som organisasjonens medlemmer selv ikke registrerer.

2.1.2. Strategi O

Strategi O har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser. Mer enn en fysisk og formell endring, snakker en gjerne her om utvikling og læring. I stedet for økonomiske insentiver, brukes deltakelse aktivt som virkemiddel og motivasjon. Slike endringer vil ofte bære sterkere preg av usikkerhet, og det er dermed vanskeligere å klart kartlegge hva som er problemet og hvordan det best bør løses.

Usikkerheten innebærer at **målene** ikke er like klart definerte og dermed er de også vanskeligere å måle. Organisasjonen er i kontinuerlig utvikling og "rigide" ensrettede mål vil derfor kunne være utdaterte allerede før de er oppnådd. Heller enn ønsket om å oppnå økonomiske forbedringer, vil målet kunne være definert som å sette organisasjonen i stand til å kunne utføre kontinuerlige forbedringer på egenhånd. Også her ønsker en naturlig nok å oppnå økonomisk gode resultater, men hovedfokus rettes imidlertid heller mot menneskelige egenskaper og prosesser.

Strategi O legger vekt på **ledere** som er mer opptatte av å skape engasjement enn å styre endringen. Denne rollen er ikke mindre viktig enn den svært aktive lederen forespeilet i strategi E, men likevel svært ulik. De ansatte er drivkraften i slike endringer. Lederens rolle vil dermed være av deltakende, støttende og delegerende art. Isteden for å drive endringsprosessen har lederne her som oppgave å bearbeide individene som er involvert i prosessen. Delegering kan være svært hensiktsmessig fordi det operative nivået har langt større kjennskap til egne oppgaver, og ofte har bedre kunnskap om hva som må gjøres. En deltakende lederstil vil av samme årsak også kunne bidra til at en får frem langt flere synspunkter. En åpen debatt rundt endringsforslag og aktiv deltakelse kan videre kunne bidra til å redusere eventuell potensiell motstand mot endringen. Det kan også bidra til å skape en økt forpliktelse og følelse av eierskap til prosessen hos ansatte i organisasjonen.

Denne typen endringer vil ta sikte på å endre **uformelle elementer** i organisasjonen som individer, grupper og kulturer. Fokus kan dermed være å øke kompetansen på områder som kommunikasjon, samarbeid og evne til å håndtere konflikter. Tanken bak strategi O er at

man først må endre atferden for så å kunne tilpasse formelle elementer til nye atferdsmønstre.

I likhet med strategi E vil også **planleggingen** i strategi O være basert på formuleringen av en visjon, en grunnleggende formulering av hvorfor en bør endre og hva en ønsker å oppnå. Planleggingen vil imidlertid her ikke utformes som en lineær prosess, men heller som en serie av sammensvevende og gjensidig avhengige beslutninger. Planleggingen vil bære preg av å være både nyskapende og eksperimenterende. Også planleggingen vil foregå kontinuerlig og må bearbeides og justeres under hele prosessen. Denne formen for planlegging anerkjenner det faktum at verden er kompleks, og at den endres stadig og i uventede retninger. Mindre omfattende planer og "de små skritt" -metode har også den fordel at de virker mindre skremmende og dermed gjerne skaper mindre motstand og furore.

I likhet med Hertzbergs konklusjoner om finansielle belønninger som hygienefaktorer heller enn motivasjonsfaktorer, blir **indre motivasjon** vektlagt i strategi O. Drivkreftene til motivasjonen vil være elementer som er spennende og utviklende for individet. Målet er at den enkelte selv skal ønske å endre seg eller bidra i endringen av organisasjonen. For å oppnå dette må det først eksistere en misnøye med status quo. Videre er det viktig å skape eierskap hos alle involverte til den forestående prosessen. Fremtidssituasjonen må forespeile en bedre arbeidssituasjon for den enkelte. Til slutt må en vektlegge symbolske belønninger heller enn materielle. Dette kan være seremonier, feiring av milepæler, "sørgeritualer" eller andre gimmicks.

Konsulenter benyttes i Strategi O som prosesspecialister. Konsulenten bistår i håndteringen av problemet eller deler av det, men overtar det imidlertid aldri. Fremfor å komme med løsninger, vil konsulenten legge frem informasjon som organisasjonen må reflektere over (Jacobsen 2004; kap.7).

Begge strategiene kan være gode og effektive, men under ulike forutsetninger. I tillegg må strategiene kobles med ulike utøvelser av ledelse (Jacobsen 2004: 212).

2.1.3. Kombinasjon av de to

Dersom målet er å bygge en organisasjon som kan tilpasse seg, overleve, og vokse over tid må en kombinere komponenter av strategi E med strategi O (Beer & Nohria 2000; 138). Uheldige kombinasjoner av de to strategiene sannsynliggjør imidlertid en sammensetning som kan bringe ut det verste av de to. Isteden for en vilkårlig sammensetning er derfor bruk av rene strategier å foretrekke. I følge Beer og Nohria (2000) kan en blant annet oppnå en heldig kombinasjon dersom strategiene sekvenseres. Det er store muligheter for å lykkes dersom en sterkere og raskere E-endring følges av en mer deltakende og roligere O-endring. Dersom en mykere O-endring følges av en mer styrende E-endring er det ifølge Beer og Nohria imidlertid svært vanskelig å lykkes fordi dette kan skape en følelse av svik blant de ansatte. En utfordring med sekvenseringen er imidlertid at det tar svært lang tid å gjennomføre. For å kunne oppnå økonomiske gevinster samtidig som organisasjonen utvikles raskere er det også mulig å benytte begge strategiene samtidig. Dette er svært krevende og krever vilje, evne og visdom (Beer & Nohria 2000; 138). Dersom implementert riktig er det mer sannsynlig at en slik kombinasjon skaper varige konkurransefortrinn. Dersom implementert feil kan både økonomi og organisasjon lide store tap. Beer og Nohria (2000) nevner seks veivisere til hvordan en lykkes med å bruke de to strategiene simultant;

- Anerkjenn og formidle paradokset og spenningene mellom de to strategiene.
- Mål og veivalg må settes fra toppen, samtidig som bunnlinjen involveres.
- En må fokusere på harde og myke elementer i organisasjonen simultant.
- Tillate, og gi insentiver for, eksperimentering.
- La insentivsystemer forsterke endringen, ikke drive den. Med dette menes at en må være bevisst både de positive og negative sidene ved bruk av økonomiske belønninger.
- Benytt konsulenter som ekspertressurser som igjen delegerer oppgaver og ansvar.

2.1.4. Strategi E og O – en kort oppsummering

	Strategi E	Strategi O	Strategi E og O kombinert
Mål	Økonomisk forbedring	Læringsevne	Omfavne og forstå paradokset mellom økonomisk verdi og organisatorisk kapasitet
Ledelse	Instruerende og kommanderende	Delegerende og støttende	Gi direksjoner fra toppen og engasjere individer nedover i organisasjonen
Innhold	Strategi, struktur og systemer	Mennesker, grupper og kultur	Fokusere på det myke og det harde simultant
Planlegging	Sekvensiell og analytisk	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell	Planlegge spontanitet
Motivasjon	Bruk av finansielle insentiver	Indre motivasjon, ønske om å endre	Bruke finansielle insentiver til å styrke endringen, ikke drive den
Konsulenter	Eksterne spesialister	Prosesskonsulenter	Konsulentene er eksperter som bemyndiger ansatte

(Jacobsen 2004; 211, og Beer & Nohria 2000;137)

2.2. En verden av motsetninger

Jeg har i det følgende valgt å se nærmere på tre av de seks karakteristikkene som skiller de to strategiene; *ledelse av endringsprosessen, mål for endringen og bruk av konsulenter*. Jeg synes ledelse av endringen er interessant fordi begrepet ledelse er et mye omdiskutert tema. Med utgangspunkt i teori om temaet knyttet til de to strategiene ønsker jeg å se nærmere på hvordan ledelse ble utført i prosjektet "Varig Kompetansekraft".

Videre synes jeg kontrasten mellom *harde* og *myke* endringer blir spesielt klar når det skilles mellom mål for endringen i de to strategiene. Det kan synes som om det er stadig mer populært å fokusere på andre elementer enn kun de økonomiske forholdene i organisasjoner i dag. Det synes i det minste populært å gi dette inntrykket utad. Dette gjør det interessant å stille spørsmålene; hva er de virkelige motivene for å initiere endringer, og er til slutt alle endringsinitiativ et forsøk på å bedre økonomiske måltall?

Til slutt har jeg valgt å se nærmere på synspunkt for bruk av innhyrede konsulenter, og videre se hvordan konsulentene ble benyttet i denne casen. For meg synes konsulenter som et myteomspunnet fenomen. Alle har hørt om dem, men få vet hva de egentlig gjør. Jeg har inntrykk av at eksterne konsulenter lett kan bli oppfattet som en trussel som "invaderer" organisasjonen, analyserer det en gjør og gir ordre. Det kan naturlig tenkes at ikke alle liker tanken på å skulle bli vurdert og evaluert av eksterne aktører. Spesielt synes jeg bruken av konsulenter er interessant i forhold til eierskap i prosesser. Jeg har inntrykk av at det er gjengs oppfatning at det brukes mye penger på konsulenter, men i mange tilfeller med liten effekt eller nytte.

Under vil jeg gjøre rede for ulike synspunkter ved de tre aspektene og kort oppsummere med egne antagelser og synspunkt.

2.3. Ledelse av endringen

Noen vil hevde at ledelse av endringer krever et overordnet og helhetlig syn på organisasjonen og forestående endring, på tvers av funksjonaliteter og skiller i organisasjonen. Ansvar for restrukturering og omforming kan derfor ikke gis til de lavere lag i organisasjonen fordi de ikke vil ha samme helhetsbilde og forståelse for innvirkningen egen atferd har for resten av organisasjonen. Det argumenteres dermed for at endringer må ledes

fra toppen. Andre vil imidlertid hevde at lederen som drivkraft og "helt" bak enhver endring er en myte. Fordi organisasjoner blir stadig mer komplekse, teknologisk avanserte og med krav om spesifikk kompetanse, hevder enkelte at lederen på toppen ikke makter å gjennomføre endringer og få overblikk uten at de lavere lag er bemyndiget og involverte. Toppledere må heller enn å egenhendig drive frem endringer, omgå seg med resten av organisasjonen for å lære, forstå og se sammenhenger. Det argumenteres her for en aktiv og delegerende leder som nøkkelen til suksess i dagens komplekse organisasjonsstrukturer.

Ifølge Jacobsen (2004) er det essensielt å velge riktig strategi for å kunne oppnå et vellykket endringsresultat. Den andre forutsetningen Jacobsen peker på er at endringen ledes på riktig måte. Han skiller mellom to typer lederstiler tilhørende de to strategiene. "*Lederstil E*" er basert på en logikk der ledere forteller andre hva de skal gjøre. Lederen fatter beslutninger i endringen for alle de andre i organisasjonen. "*Lederstil O*" er derimot basert på at mennesker trekkes mot en ny tilstand, og lederen skaper en situasjon der menneskene i organisasjonen selv ønsker å endres (Jacobsen 2004; 241).

I det følgende vil jeg kort presentere disse to synspunktene på ledelse og avslutte med egne antagelser og spørsmål som jeg synes er spesielt interessante når jeg skal se nærmere på ledelse av endringer i praksis.

2.3.1. Effektiv ledelse fra toppen

Jay A. Conger (2000) hevder at endringer ledet fra toppen og ned har langt større sjanser for å lykkes enn de endringer som startes og ledes lengre ned i organisasjonen. Han hevder at dette er spesielt gjeldene i dag hvor stadig flere av de initierte endringene er helomspennende og omfatter en hel organisasjons strategi eller struktur. Ledelse fra toppen refererer ikke utelukkende til administrerende direktør, men til hele det øverste ledelsesteamet. Videre antas det at dette ledelsesteamet består av mennesker med talent og som er bevisst de endringer som foregår rundt dem i omgivelsene. Selv om Conger (2000) argumenterer sterkt for at toppledelsen skal drive frem endringer, avfeier han ikke ledere på lavere nivåers rolle i prosessen. Han hevder at det er deres oppgave å oversette overordnede strategier og endringsvisjoner til å gjelde egen enhet med operasjonelle mål og delstrategier.

Dagens endringer er ifølge Conger (2000; 99) av mer fundamental og mindre inkrementell art. Et sterkt konkurransepreget marked krever kontinuerlig nytenkning for organisasjoners strategier, strukturer og kulturer. Med bakgrunn i dette krever et stort flertall av alle nye endringsinitiativ at en endres på flere områder og funksjoner simultant. På grunn av disse nye utfordringene er det vanskelig å se hvordan suksessfulle endringer kan komme som følge av initiativ drevet frem av lavere ledd i organisasjonen (Conger 2000; 102). Dette synet befestes ved at det videre hevdes at avdelingsledere ofte mangler både mot, makt og midler til å initiere nødvendige initiativ.

Oppsummert argumenterer Conger (2000) for at toppledelsen har tre udiskutable fordeler for å kunne drive frem endringsprosesser. Først nevner han det unike *oversiktsbildet* toppledere har. Fra toppen har de mulighet til å få et overblikk av det som foregår nedover i organisasjonen og hvordan atferd og beslutninger i en avdeling påvirker muligheter og utfordringer i en annen. Videre mener han at toppledere har en klar fordel i kraft av å kunne kalle seg leder og den *symbolmakten* dette innebærer. Toppledere kan ved hjelp av sine ord og handlinger sende signaler videre ned i organisasjonen om hva som verdsettes, forventes og belønnes i organisasjonen. Han påpeker dermed her den symbolske rollen som lederskap innehar. Til slutt nevner Conger at øverste ledelse har en fordel ved den *beslutningsmakt* de har som toppledere. De har blant annet makt til å fremskaffe midler, trumfe gjennom beslutninger og overvinne, eller handle på tross av, eventuell motstand mot endringen. Dette gjør at de har langt sterkere kort på hånden enn en avdelingsleder med mindre formell makt.

Det understrekes til slutt at for å kunne utnytte disse fordelene og oppnå gunstige resultater er toppledelsen avhengig av deltakelse fra lavere nivåer. Alle nivå må anerkjenne verdien av andre lag i organisasjonen, og sammen jobbe for å høste disse fordelene. Når alt kommer til alt er det en effektiv integrering av de unike fordelene ved både høyere og lavere nivå i organisasjonen som avgjør suksessen av et endringsinitiativ (Conger 2000; 111).

2.3.2. Deltakende ledelse og samarbeidende team

Warren Bennis (2000; 114) hevder at ledelse fra toppen og ned er bygget på myten om det triumferende individ. Han hevder videre at slik ledelse krever en heroisk leder, noe som er mindre vanlig enn hva vi liker å forestille oss. I motsetning til Conger hevder Bennis her at

det nye markedet og de skiftende omgivelsene gjør det vanskeligere å lede fra toppen. En stadig "krympende" verden med økt kompleksitet og teknologisk utvikling krever systemer som skaper og utfordrer samarbeid og samspill. Han hevder at endringer muliggjøres og lykkes ved hjelp av gode team, heller enn ved hjelp av den myteomspunnede og heroiske lederen som ensom rytter. Dette fordi de viktigste og mest komplekse endringsprosjekter krever koordinerte bidrag fra mennesker med ulik og viktig kompetanse som jobber sammen (Bennis 2000; 114). Mange sentrale spørsmål og nødvendige koblinger av løsninger gjør det umulig for en leder på toppen å mestre kunsten alene.

Hvis det er én generalisering for ledelse og endring vi med sikkerhet kan gjøre er det denne: Ingen endring kan oppstå uten følgere med vilje og forpliktelse (Bennis 2000; 117).

Bennis (2000; 119) viser til et eksperiment han selv har gjennomført for kommunikasjon i ulike organisasjonsformer. Oppgavene testpersonene fikk utdelt var relativt enkle å forstå, men av ulik kompleksitet. Ved enkle oppgaver, det vil si der hvor det var enklere å formidle budskapet i klartekst, var hjulet som organisasjonsform det mest effektive. Organisasjoner med form som "Hjulet" har kommunikasjonskanaler hvor alle kan kommunisere med en leder, men ikke med hverandre. Dette er analogt til hierarkiske oppbygninger, og stemmer derfor godt med en top-down ledelse hvor ledelsen sitter på det meste av informasjonen og makten. Når oppgaven og det som skulle kommuniseres ble mer tvetydig, så en at sirkelen som organisasjonsform var langt mer effektiv for kommunikasjon. "Sirkelen" gjør det mulig for hver enkelt å kommunisere med sine sidemenn. Sirkelen forestiller dermed en mer kollaborativ organisasjonsform.



(Bennis 2000; 119)

Bennis hevder at dette viser at ved komplekse og tvetydige oppgaver, nettopp det som definerer dagens endringsbilde, er det mer hensiktsmessig med samarbeid og deltakelse enn hierarki. Eksperimentet ble gjennomført et femtitalles ganger og bare en gang var hjulet mer effektivt enn sirkelen i de mest komplekse oppgavene. Denne ene gangen deltok en svært begavet kvinne som var både forfatter og artist. Dette er i følge Bennis (2000; 120) unntaket som bekrefter regelen; geniale og heroiske ledere eksisterer, men de er sjeldne juveler.

Til slutt påpeker Bennis at historien gjentatte ganger har vist at samfunn eller system basert på eneherkere kan få svært uheldige og farlige utfall.

2.3.3. Ledelse i de to perspektivene

Bennis har uten tvil rett i at eneherkende ledere gjennom historien har ført sitt land, sin organisasjon eller en endring til katastrofe. Skrekkeempelet fra andre verdenskrig viste hvordan ekstreme og ensrettede hierarkistrukturer uten debatt, uenighet og mangfold kan få katastrofale følger. Det er imidlertid ikke gitt at andre medlemmer i samme organisasjon, og med samme kultur som lederen, vil være overlegent bedre. På en annen side er det lett å forstå synspunktet om at flere innfallsvinkler gir et bredere bilde og en mer kompleks forståelse av problemet. Dermed kan det tenkes at en også i større grad kan finne hensiktsmessige løsninger på den aktuelle situasjonen. Dette er også argumentasjonen bak den utstrakte delegeringen av beslutningsmakt som det argumenteres for i teori O.

Det er sant at flere hoder ofte tenker bedre enn ett – men bare dersom de har relevant kompetanse og er organiserte for å dele denne kunnskapen, samt har verktøy til å evaluere den (Dunphy 2000; 125).

En står med andre ord ovenfor et paradoks hvor en på den ene siden er avhengig av at de som er nærmest til oppgaver og funksjoner får nødvendig makt til å ta beslutninger for å muliggjøre raske og effektive tilpasninger. På den andre siden krever den voksende endringsraten at toppledelsen tar "harde" og raske beslutninger for å stadig kunne følge med og holde hele organisasjonen i live. Det faktum at dette kan innebære nedleggelse og tap av arbeidsplasser gjør at ikke all makt og oppgaver kan delegeres ned i organisasjonen. Dette fordi det er lite trolig at noen eksempelvis vil foreslå at egne arbeidsoppgaver skal erstattes med maskiner for å effektivisere driften. Dette er i overensstemmelse med strategi

E-tankegangen, hvor øverste ledelse er det eneste ledd i organisasjonen med det nødvendige oversiktsbildet og tilstrekkelig makt til å gjennomføre endringer raskt og på tross av motstand.

Ifølge Dunphy (2000; 127) kan en ikke utelukke en av de to dimensjonene for å unngå spenningen mellom dem. En må heller anerkjenne paradokset og akseptere at en lever i en verden av motsetninger. Anerkjennelsen av de to strategiene innebærer dermed også at en anerkjenner dette paradokset og tilpasser seg på en måte som er mest hensiktsmessig gitt kontekst og endringens natur.

2.4. Mål for endringen

I følge Universitetet i Oslos fremmedordbok (www.dokpro.uio.no) kan et mål defineres som et sted en er på reise til, et endepunkt, noe en arbeider for eller strever etter å oppnå. Det er dermed ikke gitt at målet må være definert ved en kvantitativ størrelse. Målet er det som driver prosessen fremover. Mange vil mene at klart definerte mål er en forutsetning for å kunne oppnå varige endringer, og at en økning av eiernes verdi i realiteten er eneste mål for enhver endring. Dette synet stammer fra tanken om at overlevelsessevnen til organisasjoner i et konkurransemarked avhenger av deres varige evne til å tilfredsstille sine eiere (Beer & Nohria 2000; 35).

Strategi E og O skiller seg her ved at de har ulike syn på hva som bør være overordnet mål for endringen. Strategi E styres av et klart definert og kvantifisert mål. Det er enkelt å kontrollere og evaluere hvor en befinner seg i forhold til målet, og målet er styrende for enhver beslutning underveis i prosessen. Ved strategi O forkastes ikke økonomiske verdier og ønsket om å forbedre disse, men det overordnede målet for endringen er likevel å oppnå en bedre og "sunnere" organisasjon definert ved en lærende organisasjon. Nedenfor vil jeg grovt skissere synspunktene i de to hovedfløyene.

2.4.1. Økt verdi til eierne som mål for endringen

(...) ved implementering av endringer er ledere avhengige av kriterier for å avgjøre hva som er beste alternativ eller løsning, og disse beste løsningene bør kunne måles i økt langsiktig markedsverdi for bedriften (Jensen 2000; 38).

Hva ledelsen anser som beste løsning avhenger ifølge Jensen (2000) av hva ledelsen betrakter som overordnet mål for endringen; maksimere bedriftens langsiktige markedsverdi eller også hensynta alle bedriftens interessenter og påvirkningen på disse i beslutningstaking. Han hevder at disse to hovedsynspunktene skiller seg ved beslutningen om en skal styre ut fra en enkeltstående og klart definert målfunksjon eller ved hjelp av balansert målstyring. Jensen (2000) hevder at organisasjoner som velger å hensynta alle sine interessenter i beslutninger hemmes i konkurransen om å overleve i et marked i sterk konkurranse. Ifølge ham vil det være logisk umulig å maksimere verdien på flere områder samtidig med mindre dimensjonene er fullstendig sammenfallende. Dersom ledelsen har som mål å maksimere dagens profitt samtidig som den skal øke markedsandelen, og legge til rette for fremtidig vekst i profitt, vil tvetydigheten gjøre beslutningstakingen langt vanskeligere. Ut fra denne logikken er dermed multiple mål det samme som ingen mål (Jensen 2000; 40).

For å rydde opp i tvetydigheten ved balansert målstyring må en definere hvordan en skal prioritere og håndtere "trade-offs" mellom ulike delmål. Som grunnlag for et eventuelt målkort bør en derfor finne en enkeltstående verdibasert målfunksjon. Dette for at ledelsen enklere skal kunne avgjøre hvordan de skal håndtere avveininger mellom ulike valg i enhver beslutningssituasjon (Jensen 2000; 44).

Jensen (2000) forkaster ikke ideen om at læring i organisasjoner er viktig for å stadig kunne forbedres, men hevder imidlertid at for at læringen skal være nyttig og hensiktsmessig må en hele tiden ha underliggende, begripelig mål å sammenligne med. Både som hjelp i beslutningstaking, men også som et instrument for å måle hvor godt en har gjort det.

2.4.2. En lærende organisasjon som mål for endringen

Peter Senge (2000) uttrykker i likhet med Jensen (2000) bekymring for at kortsiktige og diffuse mål har erstattet lederes fokus på langsiktige mål og da spesielt profitt. Han hevder at målet om å oppnå profitt i dag ofte er prioritert langt bak andre politiske forhold som maktkamp, egeninteresser og institusjonaliserte virkemåter eller vaner. Han hevder imidlertid å se to hovedproblemer i Jensens fremstilling av mål som en enkeltstående verdifunksjon og ut fra dette et klart fokus på å maksimalisere verdi.

Det første problemet han nevner er det *tekniske problemet med å operasjonalisere maksimering* (Senge 2000; 61). For det første hevder han at det er vanskelig å vite nøyaktig hvordan en skal styre hvert enkelt individs atferd for å maksimere verdi. Videre hevder han at det på samme måte som at nøyaktige budsjett er mye omdiskutert som styringsverktøy og en vanskelig kunst å mestre, kan også en klart definert målfunksjon være vanskelig å stadfeste på et tidlig tidspunkt.

Dersom en ikke nøyaktig kan forutse det fremtidige resultatet av en prosess eller et system, hvordan kan en da forutse konsekvenser av ett valg versus et annet (Senge 2000; 63)?

Det at vi lever i en ikke-lineær og lite forutsigbar verden medfører dermed ifølge Senge (2000) at en bør forkaste haget etter å optimalisere og maksimere, og heller søke etter å lære hvordan ting kan forbedres over tid. Dette blir dermed et mer kvalitativt syn på mål enn det Jensen (2000) argumenterer for som et kvantitativt uttrykt mål. Selv om Senge hevder at det er umulig å forutse eksakte konsekvenser av handlinger og beslutninger på lang sikt, mener han imidlertid at det er langt enklere å forstå langsiktige konsekvenser av ulike strategivalg. Resultater kan ikke forutses nøyaktig, men mønstrene som skaper resultater kan bli forstått (Senge 2000; 63). Derfor hevder Senge at læring overgår maksimering og optimalisering som overordnet mål for endringer.

For det andre hevder Senge (2000; 75) å se et mer *filosofisk problem med verdimaksimering* som mål; han stiller spørsmål ved selve målet. Han argumenterer for at organisasjoner mer må anses som levende systemer som skaper seg selv, og mindre som maskiner som skapes av noen. Dersom en anerkjenner tanken om organisasjoner som levende system eller organismer, vil optimaliseringsmål kun være en del av organismens funksjon. Den vil også ha oppgaver med hensyn til det større sosiale systemet som omgir organismen. Som i en kropp med en rekke andre organismer er det ifølge Senge (2000) ikke tilstrekkelig at en tenker kun på egen optimalisering og funksjon, men handler i samspill med resten av "kroppen", eller de politiske og sosiale strukturer som omgir, og er en del av, organisasjonen. Dermed handler organisasjoner mer om å opprettholde hele "formålet" enn å ivareta enkeltfunksjoner.

Hva definerer en lærende organisasjon?

Også David A. Garvin (1993) hevder at for at mennesker og organisasjoner skal kunne forbedres må de først lære. Fokuset på lærende organisasjoner i forbindelse med endringsprosesser har blitt stadig sterkere. Definisjonene på lærende organisasjoner er mange. Garvins definisjon er bredt anerkjent og mye sitert: *"En lærende organisasjon er en organisasjon som evner å skape, kreve og overføre kunnskap, og å endre dens atferd basert på ny innsikt og kunnskap"* (Garvin 1993; 80).

Åke Dalin (1999) hevder imidlertid at definisjonen med læring som forandring av atferd er for snever. Han mener at det er fullt mulig å lære noe uten at dette umiddelbart fører til at en tenker eller handler på en annen måte enn tidligere. Ifølge ham er derfor en lærende organisasjon *"en arbeidsplass der mulighetene for læring og utvikling er gode, og der disse mulighetene utnyttes"* (Dalin 1999;75). Organisasjonen tilbyr også ifølge Dalin (1999) rikelig med utfordrende oppgaver, inspirerende resultatmål, risikostimuli og -insentiv, samt et miljø hvor det er lov å feile og hvor en lærer av disse feilene. Både gode og dårlige erfaringer rapporteres regelmessig. Konflikter takles i åpenhet som konflikter. Konflikter blir i lærende organisasjoner ikke bare ansett som noe ubehagelig, men vel så mye som en mulighet til å lære.

Felles for de ulike definisjonene er at organisasjonen har et mer eller mindre formelt system for å innhente og forstå informasjon. Det er imidlertid uenighet om dette er tilstrekkelig, eller om det som Garvin (1993) påpeker også er nødvendig at atferd endres som følge av den nye informasjonen for at en skal kunne kalle det effektiv læring. Som også Senge (2000) vedkjenner er det å bygge en lærende organisasjon uansett definisjon en utfordrende og omfattende prosess. Politikk, retningslinjer, maktkamp og vaner kan gjøre det svært vanskelig å bryte underliggende normer og forandre måten en tenker og gjør ting på i organisasjonen. Å bygge en lærende organisasjon er en kontinuerlig prosess hvor en må jobbe med å skape et miljø som fostrer, oppfordrer til og legger til rette for læring. Fordi Garvins definisjon krever en mer omfattende analyse av begrepet læring, vil jeg benytte Dalins definisjon av lærende organisasjoner videre i denne oppgaven.

Økt læringsevne innebærer dermed også en økt endringskapasitet. Ifølge Jacobsen (2004) vil organisasjoner preget av mangfold være de som har høyest endringskapasitet. Han hevder

videre at organisasjoner per definisjon ikke kan lære, det er bare individene som kan lære. For at organisasjoner skal fremstå som lærende, må de derfor bestå av individer som har evnen til og er villige til å lære, og av grupper der kunnskap spres både innad i gruppen og mellom grupper (Jacobsen 2004: 199).

2.4.3. Mål i de to perspektivene

Michael Jensen og Peter Senge har ulike syn på begrepet formål. Jensen (2000) hevder at hovedproblemet ved utførelse av endringer er at de mangler nettopp formål. Han hevder at dette formålet må uttrykkes i en enkel målfunksjon som en ønsker å maksimere som følge av endringen. Jensen argumenterer dermed for at en bedrift bør uttrykke sitt formål på en måte som direkte kan knyttes til bedriftens langsiktige verdier. Dersom medlemmene i organisasjonen motiveres av suksessfull verdiskaping vil de bidra til å drive frem en hensiktsmessig endring (Bower 2000;85).

Peter Senges (2000) argumentasjon skiller seg fra Jensens, ikke fordi han underkjenner viktigheten av verdiskaping, men fordi han anser formål som en grunn til å eksistere heller enn en formel for å måle økonomiske verdier. For Senge handler endring om å lære, og han hevder videre at viljen til å lære er essensielt for at læring og endring skal finne sted. Nettopp for å skape denne læringsviljen hevder han at organisasjonens formål for å eksistere er så viktig.

Det Jensen og Senge begge prøver å argumentere for er del av et svært kompleks problem (Bower 2000; 86). Formålsbestemt atferd i komplekse organisasjoner har kognitive, økonomiske, organisatoriske og følelsesmessige komponenter som alle samhandler og påvirker hverandre betydelig (Bower 2000; 86). Er det sånn at den ene tanken er mer hensiktsmessig enn den andre, eller kan det være som både Jacobsen og Beer og Nohria hevder, at det går et skille mellom to ulike endringsstrategier og at de hver seg passer best i sine respektive hovedfløyer? Er det slik at måten et mål eller formål for endringen er uttrykt på, avgjør i hvilken grad menneskene i organisasjonen lar seg rive med av den?

2.5. Bruk av eksterne konsulenter

Sammen med det økte fokuset på å stadig endres for å følge med i utviklingen, har også bruken av eksterne konsulenter skutt i været. I det følgende vil jeg se nærmere på hva som definerer konsulenter og deres arbeid, og videre drøfte ulike modeller for bruken av konsulenter.

2.5.1. Konsulenter som fenomen

En konsulent er ifølge fremmedordboka (www.dokpro.uio.no) en sakkyndig veileder. Konsulenttjenester går ut på at konsulenten selger klienten råd og veiledning basert på konsulentens erfaring, kompetanse og kunnskap. Produktet består dels i å anvende denne kunnskapen til å løse bedriftens problemer, og dels i å overføre denne kunnskapen over på klientbedriften for å på sikt gjøre klientbedriften bedre i stand til å løse egne problemer (Johansen 2001; 12).

Jo mer like virksomheter fremstår, desto lettere vil det være å standardisere innholdet i tilbudet og å utvikle felles rutiner for kunnskapsoverføring, og følgelig: desto mindre vil de store konsultentselskaperes transaksjonskostnader være (Røvik 2007; 79). Flere av de store internasjonale konsultentselskapene er nettopp på grunn av dette bedre kjent som en modell enn som et selskap, kanskje spesielt for strategistudenter. Modellene er analyseverktøy og metoder for å kartlegge problemer og i neste omgang løse disse. Disse standardiserte modellene har imidlertid ført med seg skepsis og kritikk til den utstrakte bruken av eksterne konsulenter. Mange vil nok dele oppfattelsen av konsulenter som en gruppe i dress som kommer til bedriften, utfører analyser ved hjelp av modeller, leverer et dokument og takker for seg. Det svært dyre dokumentet blir til slutt arkivert av den administrerende direktøren i en skrivebordsskuff og det daglige virket fortsetter som før. Kritikken går hovedsakelig på at organisasjonen mister eierskapet og forpliktelsen til egne endringer, og at konsulentenes foreslåtte planer ikke får noen varig innvirkning på organisasjonen. Endringen blir dermed noe som jobbes med ute i periferien istedenfor en omfattende og helhetlig prosess i organisasjonen. Videre rettes det også skepsis mot mangelen på bedriftsspesifikk kunnskap og forståelse hos eksterne aktører. Standardisering og erfaring fra andre cases kan bidra til at strategier og endringer ikke blir tilpasset den spesifikke konteksten på en hensiktsmessig måte. Samtidig er også nettopp denne mangelen på bedriftsspesifikk kunnskap av mange

vektlagt som en fordel. Dette fordi eksterne aktører bidrar med nye øyne og synspunkt til organisasjonens selvfølgeligheter. De kan dermed bidra til å oppdage blinde flekker i organisasjonen som kan være vanskelig for organisasjonens medlemmer å oppdage på egenhånd. Det er ifølge Sturdy (1997) viktig at ledelsen selv har tro på konsulentenes arbeid og at de skal kunne tilføre noe til organisasjonen. Dersom ledelsen er kritisk til konsulentene og deres ideer, vil konsulentene ofte i neste omgang svare med å oppfylle de dårlige forventningene (Sturdy 1997; 390).

2.5.2. Diagnostisering versus prosesskonsultasjon

Strategi E og O skiller seg i teorien klart i bruken av konsulenter. Dette skillet dreier seg både om for hvilket formål organisasjonen hyrer inn konsulentene, men også hvordan konsulentene posisjonerer seg i relasjonen til klienten. Konsulentens atferd ovenfor klienten bidrar til klientens forståelse av relasjonen mellom konsulenten og klienten og statusforholdet mellom de to (Johansen 2001; 19). Med klient menes her organisasjonen og dens medlemmer. Konsulentens atferd og rolle er derfor svært sentral i endringsprosessen.

Edgar H. Schein (1988) skiller mellom tre ulike modeller for bruken av konsulenter; en ekspertmodell, en doktor- pasientmodell og en prosess- konsultasjonsmodell. Disse skiller seg hovedsakelig i hvilke antakelser konsulenten gjør om sine klienter, hvordan hjelpen konsulentene bidrar med kan karakteriseres, og til slutt konsulentenes rolle i prosessen. **Ekspertmodellen** viser til situasjoner hvor klienten hyrer inn konsulenten for å løse et forhåndsdefinert problem. Dette innebærer lite samhandling mellom klient og konsulent. Konsulentene mottar en spesifisert oppgave, løser den og leverer løsningen til klienten. Det dreier seg her typisk om kompliserte teknologiske oppgaver hvor konsulenten innehar en spesifikk og overlegen kompetanse. Dette krever at klienten vet hva de i realiteten ønsker svar på, at han klarer å formulere dette behovet videre til konsulenten og til slutt om klienten har tenkt gjennom konsekvensene av at konsulentene reder ut denne informasjonen (Schein 1988; 6). **Doktor- pasientmodellen** skiller seg fra ekspertmodellen ved at klienten her ikke klart vet hva som er problemet. Konsulenten kommer dermed inn i en tidligere fase og bidrar til å diagnostisere problemet. Klienten erkjenner å ha et problem, men kan ikke selv klart definere hva problemet består i. På bakgrunn av diagnose og analyser foreskriver konsulenten en behandling for klienten. Klienten gir fra seg ansvaret for

prosessen til konsulenten, og deltar derfor ikke selv aktivt i endringen. Graden av vellykkethet ved bruk av denne modellen avhenger i følge Schein blant annet av om klienten på forhånd har klart å definere hvilken del, gruppe eller prosess i organisasjonen som er "syk". Videre avhenger det av hvorvidt de som pasienter oppgir riktig informasjon til klienten og til slutt hvorvidt "pasienten" har tro på diagnose og løsningsforslag som "doktor" kommer frem til (Schein 1988; 9). Schein (1988; 10) hevder at disse forutsetningene ofte ikke er til stede og argumenterer derfor heller for bruk av en **Prosess-konsultasjonsmodell**. Denne modellen skiller seg fra de to andre ved at klienten involveres i langt større grad. Klienten "eier" selv problemet og konsulenten overtar det aldri. Klienten løser selv problemet med hjelp fra konsulenten. Klienten deltar selv aktivt i alle deler av prosessen. Dermed unngår man problemer som at konsulenten misoppfatter formålet med endringen fordi klienten ved "problemoverlevering" ikke har formulert det riktig, eller at klienten ikke godtar de løsningene konsulentene kommer frem til. Dette fordi de som klienter i en prosess-konsultasjonsmodell har mulighet til å påvirke dette i langt større grad. Noe av hensikten med en slik tilnærming er at klienten skal bli kompetent og sikker nok til å kunne gjennomføre slike endringsprosesser uten hjelp utenfra (Johansen 1997; 21).

Både ekspertrollen og doktor- pasientrollen stemmer godt overens med Jacobsens (2004) og Beer og Nohrias (2000) karakteristikk for bruk av konsulenter i strategi E. Videre kan konsulentens rolle i prosess- konsultasjonsmodellen sammenlignes med konsulentbruken i strategi O ved at organisasjonen og endringsledelsen hele tiden selv beholder eierskapet til problem og forestående endring, mens konsulenten bidrar med nyttig informasjon og ekspertise i prosessen.

Neill & Mindrum (2000; 340) uttaler at de i sitt konsulentarbeid i det tidligere internasjonale selskapet Andersen Consulting fikk erfare fordelene av å ha kjennskap til og erfaring med et bredt spekter av endringsprosjekter. De hevder at godt utarbeidede rammeverk og modeller var svært hjelpelig for å kunne hjelpe klienten raskere og bedre. Rammeverket, eller modellen, blir et verktøy for å guide utviklingen av løsninger for menneskelige prestasjoner for organisasjoner i alle størrelser, i alle industrier, over hele verden (Neill & Mindrum 2000; 357). Rammeverket Neill og Mindrum her beskriver kan dermed sies å være standardisert,

og fungerer som et verktøy for å sette en diagnose på klientens problem og ut fra dette foreskrive hensiktsmessig behandling.

Robert Schaffer (2000), som selv har erfaring fra et langt mindre firma enn Andersen Consulting, kritiserer imidlertid dette doktor-pasient lignende forholdet fordi pasienten eller klienten ofte etterlates til seg selv etter at doktoren eller konsulenten har foreskrevet en type behandling. Denne behandlingen er i følge Schaffer (2000; 362) ofte så omfattende og kompleks at klienten i realiteten ikke er kapabel til å gjennomføre den foreslåtte behandlingen på egenhånd. Det forespeiles derfor heller bruk av konsulenter for bistand i enkeltprosesser tilpasset den enkelte organisasjon og dens kontekstuelle rammer. Han argumenterer derfor heller for bruk av prosesskonsulenter som beskrevet tidligere.

2.5.3. Bruk av konsulenter i de to perspektivene

Det er ikke vanskelig å forstå argumentet om at konsulenter som har gjennomført endringer en rekke ganger tidligere har mye nyttig erfaring. Konsulenter har dermed potensielt bedre kjennskap til både fallgruver og muligheter under gjennomføring av en endringsprosess. Videre vet jeg fra egen studietid at dersom en bruker modeller og verktøy til å analysere problem og cases kan arbeidet bli langt enklere å systematisere og forstå, og at det dermed også går raskere å løse problemet. Jeg tror imidlertid som nevnt tidligere at det ikke eksisterer noen hensiktsmessig standardisert kokebokoppskrift på hvordan en bør initiere, gjennomføre og institusjonalisere endringer. Jeg tror dermed også at det er viktig at både klient og eventuelle innhyrede konsulenter vedkjenner dette. Med dette mener jeg at klienten er bevisst på i hvilken rolle og hensikt konsulenten blir hyrt inn, samt at konsulenten er bevisst egen posisjonering og symboleffekt ute i organisasjonen. Jeg tror videre at det er mulig å skape og opprettholde eget eierskap til prosessen selv om eksterne aktører involveres og tar del i endringen, gitt at en er bevisst på kontekstuelle forhold og spesielle utfordringer knyttet til dette. Jeg tror imidlertid at eierskapet er avhengig av graden av involvering. Eierskap er i denne oppgaven definert som i den grad en selv føler en forpliktelse for, og innvirkning på, endringens resultater og prosesser. Jeg tror eierskap er viktig for at en skal klare å oppnå varige endringer som de ansatte kan stå inne for og forholde seg til.

Det kan synes som om det også i profesjonen "Management Consulting" eksisterer to hovedfløyer, hver av dem velger å gå inn på problemer i en organisasjon med ulike metoder og virkemidler. Teorien om strategi E og O er ingen normativ teori, den gir derfor heller ikke noe entydig svar på hvilke av disse to fremgangsmåtene som er mest hensiktsmessig. Men grunntanken bak skillet mellom de to teoriene er nettopp at en bør vurdere mulige valgalternativ opp mot kontekst og samtidig være bevisst på at disse valgene også påvirker andre valgalternativer. Når det gjelder bruken av konsulenter vil en i følge teorien dermed måtte gjøre en avveining mellom på den ene siden gi deler av ansvaret for prosessen til eksterne konsulenter, slik at de kan bistå med sin brede ekspertise samtidig som en selv kan konsentrere seg om daglige aktiviteter. På den andre siden kan en dersom en selv beholder ansvar for prosessen, og i større grad benytter intern kompetanse, sikre at en beholder eierskap til egne beslutninger. Hvilke av de to som bidrar til de beste resultatene tror jeg er avhengig av kontekst og type endring, samt konsulenter, ledelse og ansatte og samspillet dem imellom.

2.6. Fra teori til analyse

Teorien om Strategi E og O er ikke ment å tilby enkle løsninger på hvordan planlagte endringer skal gjennomføres og ledes, men presenterer heller et sett med aspekter som skiller to hovedtyper av endringer og gjør det lettere å forstå prosessene. Jeg vil i analysen av DnB-casen forsøke å se nærmere på de tre valgte aspektene; ledelse av prosessen, mål for endringen og bruk av konsulenter. Med utgangspunkt i strategi E og O vil jeg forsøke å forstå de mekanismer og tendenser som rørte seg i, og styrte, endringsprosjektet "Varig Kompetansekraft". Jeg vil se nærmere på om teorien kan forklare hvordan endringen ble gjennomført, samt hvorfor og hvordan en oppnådde de resultatene en gjorde. I det følgende vil jeg forsøke å drøfte teorien med hensyn på den gitte casen, og samtidig si noe om hva jeg har lagt vekt på i innsamling og analyse av data.

Valget mellom de to strategiene handler både om å tilpasse endringen til forutsetninger og kontekst, men beslutningene er også avhengig av hvem som fatter dem. Det kan for eksempel tenkes at lederteamet eller enkeltpersoner har større tro på endringer basert på aspekter fra en av de to hovedfløyene, og dermed vil tilpasse endringen etter dette ut fra egen oppfattning av hva som er hensiktsmessig. Muligens er dette i overensstemmelse med hva som er forventet i organisasjonen og hva den aktuelle situasjon og kontekst krever. Det kan imidlertid også tenkes at mange av de reelle strategivalgene også i stor grad er preget av ansvarshavendes personlighet og egne oppfattelser. Jeg vil i denne oppgaven først og fremst analysere data ut fra de valgene som ble gjort av ledelsen underveis i prosessen, og jeg vil søke å forstå ledelsens tankegang ut fra teorien om de to strategiene. Grad av vellykkethet og berørte parters oppfatning av prosessen sier videre noe om dette var hensiktsmessig i forhold til forventninger og kontekst.

2.6.1. Ledelse av endringen

Dersom en handler ut fra en Strategi E-tankegang vil endringen i all hovedsak ledes og drives frem fra toppen. Lederen vil i liten grad ta i bruk delegering av beslutningsmakt. Dersom en heller handler ut fra en strategi O-tankegang vil en se større involvering og deltakelse fra lavere nivå i organisasjonen. En strategi O endring kan ofte også være foreslått fra lavere nivå. Endringer av denne typen vil bestå av langt større grad av delegert myndighet, og ansatte heller enn toppledelsen vil drive endringen fremover. For å få rede på hvilke av de to

tankegangene som var rådende under *"Varig Kompetansekraft"* ønsker jeg blant annet å få rede på hvorvidt endringen var initiert og drevet fra toppen, eller om det var andre som tok initiativ til endringen. Videre vil jeg se på bruken av makt. Ifølge Jacobsen (2004; 220) vil en ved en "Lederstil E" benytte maktbaser knyttet til kontroll over materielle og fysiske ressurser, samt ekspertise. Endringer og ny atferd skapes ved at ansatte overtales til å akseptere endringen fordi de ser at deres egen situasjon med tanke på ressurser og økonomiske betingelser vil bli bedre ved å endres enn ved å ikke endres. Videre kan lederen "tvinge" gjennom endringen, på tross av eventuell motstand, med å argumentere for at ledergruppen eller andre har overlegen ekspertise. Dersom en skaper en avstand mellom ledergruppens og resten av organisasjonens kunnskap, kan det være mulig å argumentere for endringer som ansatte selv føler er unødvendige eller lite hensiktsmessige. Videre kan en benytte sterkere sanksjoner som press, trusler og allianser. Lederen kan derfor i slike tilfeller oppfattes som instruerende og kommanderende. Ved bruk av "Lederstil O" vil en heller benytte maktbaser knyttet til sosial identitet, personlig utstråling og verdigrunnlag (Jacobsen 2004; 221). Dette indikerer sterkere bruk av delegering og aktiv deltakelse underveis i prosessen. Nøkkeltarakteristika for lederen kan dermed her være støttende og delegerende. Oppsummert vil jeg forsøke å forstå ledelsestankegangen ved å se nærmere på følgende spørsmål:

- Hvordan tenkte lederen i forhold til egen ledelse, og hvordan ble den utøvde ledelse oppfattet av andre?
- Var endringen drevet fra toppen og kom endringsinitiativ fra toppen eller fra andre?
- Grad av aktiv deltakelse?
- Grad av delegering av myndighet?
- Grad av og type maktbruk?
- Ble det ellers benyttet noen spesielle grep for å drive prosessen fremover og motivere underveis?

2.6.2. Mål for endringen

Videre vil målene for endringen ut fra en strategi E-tankegang være klart definert ved kvantitative mål som kan måles opp mot økonomisk verdiskapning. Et strategi O-syn på endringen vil derimot ofte gjøre at målene er mindre klare og vanskeligere å måle. Når

endringen startes har organisasjonen en klar formening om at en ønsker å forbedres og kanskje også på hvilke dimensjoner en vil bli bedre, men det er ikke nødvendigvis slik at en med sikkerhet vet hva denne fremtidige ønskede tilstanden innebærer. Målene kan dermed bære preg av at veien blir til mens en går, og at overordnede mål er knyttet opp mot langsiktige organisatoriske gevinster som endrings- og læringsevne, heller enn kvantitative økonomiske standarder. Med dette utgangspunktet ønsker jeg blant annet å få svar på; hvordan målene ble bestemt og formulert, hvem som deltok i denne prosessen og videre hvordan disse målene ble kommunisert. Jeg har etter orienteringssamtalene oppfattet at det eksisterte en rekke delmål. Jeg ønsker å se nærmere på om det var noen av disse delmålene som var viktigere enn andre, og eventuelt om det var et mål som var overordnet. Dersom det eksisterte et overordnet mål eller formål for endringen vil jeg også se nærmere på om dette var en kvantifisert og målbar standard, eller om formålet eventuelt var formulert på en annen måte. Et ikke kvantifisert formål kan for eksempel være å oppnå en lærende organisasjon. Fra innledende samtaler har jeg fått inntrykk av at dette ble vektlagt både av konsulenter og organisasjonen selv. Det er derfor ønskelig å stille videre spørsmål om når og hvordan dette ønsket oppsto; ble ønsket om en lærende organisasjon ansett som et mål da prosessen ble gjennomført, eller kom det som en konsekvens av den gjennomførte prosessen? Oppsummert vil jeg derfor konsentrere meg om å få svar på følgende spørsmål:

- Hva var målet for endringen? (Kvantitativt befestet?)
- Hvordan ble dette målet bestemt og formulert?
- Hvem deltok i denne prosessen? (Dette hører også sammen med grad av delegering og involvering).
- Hvordan ble målet kommunisert?
- Hvilke delmål eksisterte?
 - Var noe viktigere enn noe annet?
 - Var det eventuelt et mål som var overordnet?
- Var ønsket om en lærende organisasjon et uttrykt og vektlagt mål?

2.6.3. Bruk av eksterne konsulenter

Til slutt vil jeg se nærmere på måten konsulenter ble benyttet i prosessen. Endringer vil ut fra en strategi E-tankegang innebære en utstrakt bruk av konsulenter som adopterer

organisasjonens problemer og finner løsninger på dem, jamfør doktor-pasientforholdet diskutert tidligere. Dette er konsulenter som har bred erfaring fra andre endringsprosjekt, og som ofte benytter sin erfaring og standardiserte modeller for å diagnostisere organisasjonens problem. Videre leverer konsulentene fra seg en sluttpakke for hvordan disse problemene best kan løses. Dersom en støtter seg til en strategi O-tankegang vil en i større grad være opptatt av å opprettholde eierskapet til prosessen internt. Konsulenter benyttes derfor kun som eksperter på områder hvor ansatte i organisasjonen savner nødvendig kompetanse, og de vil aldri *ta over* organisasjonens problemer. For å kunne si noe om hvilken tankegang som var mest dominerende i "Varig Kompetansekraft" ønsker jeg blant annet å få svar på når konsulentene ble kontaktet, hvem som tok initiativet til å ta kontakt med dem og hvordan dette ble oppfattet i resten av organisasjonen. Videre vil det være interessant å se på hvordan samarbeidet mellom konsulenter og organisasjonen foreløp, og om det var noen klar rolleavklaring mellom konsulenter, ledelse og resten av organisasjonen. Det vil naturlig nok være hensiktsmessig å søke informasjon om hvordan ansvaret mellom dem ble fordelt og hvilke konkrete oppgaver hver av dem gjennomførte. Til slutt vil jeg også forsøke å få rede på i hvilken grad en klarte å skape og opprettholde et eventuelt eierskap til prosessen, på tross av bruken av eksterne konsulenter. Det vil da bli spesielt interessant å undersøke om eierskapsfølelsen samsvarer hos dem som samarbeidet mye med konsulentene og de som hadde mindre med dem å gjøre. For å forstå tankegangen rundt dette aspektet vil jeg søke å få svar på spørsmål som;

- Hvordan ble konsulentene anvendt i prosessen? Og hvordan kan samarbeidet mellom organisasjonen og konsulentene best beskrives? (Doktor-pasientmodellen versus prosess-konsultasjonsmodellen)
- Når ble konsulentene kontaktet, og hvem var det som kontaktet dem?
- Hvordan ble det oppfattet i resten av organisasjonen at eksterne aktører ble benyttet i prosessen?
- Var det noen klar rolleavklaring mellom konsulenter, ledelse og resten av organisasjonen?
- Hva hadde konsulentene ansvar for og hva hadde ledelsen eller andre i organisasjonen ansvar for?

- Hvor godt klarte en å opprettholde organisasjonens eierskap underveis? Og hva var med på å avgjøre dette?

Med hovedvekt på ledelse, mål og bruk av konsulenter ønsker jeg å se hvilke av de to tankegangene som kan ha vært mest dominerende da DnB gjennomførte "Varig Kompetansekraft". Fordi de totalt seks aspektene som skiller mellom de to strategiene alle påvirker hverandre til en viss grad, vil jeg også kort se på valg som berører de andre aspektene. For eksempel kan det i forbindelse med ledelse være interessant å også se på motivasjonsaspektet fordi dette påvirker lederens potensielle handlingsalternativ for å drive prosessen fremover.

Det er mulig at kontekst og ledelse gjorde at en av de to strategiene var klart mer dominerende enn den andre. Det kan som sagt tenkes at valgene på de tre aspektene jeg vil se nærmest på, er veloverveide beslutninger. Det kan imidlertid også tenkes at beslutningene kommer som følge av tilfeldigheter. Samtidig er det også tenkelig at det bevisst eller ubevisst ble benyttet en kombinasjon av de to strategiene. Ifølge Beer og Nohria (2004; 138) kan en lite gjennomtenkt kombinasjon være uheldig. De hevder at for at kombinasjon av de to strategiene skal være fordelaktig må en være bevisst paradoksene som kombinasjonen av de to strategiene innebærer. En vellykket kombinasjon vil ifølge teorien bestå av en leder som gir direksjoner fra toppen og samtidig engasjerer individer nedover i organisasjonen. Videre vil en måtte omfavne og forstå paradokset mellom økonomisk verdi og organisatorisk kapasitet ved fastsetting av målene. Med dette mener Beer og Nohria at det innebærer klare utfordringer å kombinere de to strategiene i målsettingen, men at dette ikke bør stoppe en fra å søke å oppnå resultater på begge dimensjoner i samme endring. Til slutt vil en vellykket kombinasjon ifølge teorien indikere en bruk av konsulenter som eksperter som videre bemyndiger ansatte.

Samtidig som jeg vil forsøke å kartlegge hvilke valg som ble tatt underveis i prosessen, vil jeg også forsøke å forstå begrunnelsen for disse valgene. Jeg vil også forsøke å få rede på i hvilken grad beslutningene ble sett i sammenheng, og om de var bevisst på ett valgs innvirkning på ett annet.

3. Metodisk fremgangsmåte

Forskningsdesignet er en plan eller skisse for hvordan undersøkelsen eller studiet skal legges opp (Thagaard 2002; 46). Designet angir dermed hva og hvem som vil være studiets analyseenheter, samt hvor og hvordan studiet skal gjennomføres. Ved valg av metode har jeg derfor tatt utgangspunkt i problemstillingen og valgt metode ut fra hvordan jeg tror jeg best kan få svar på denne. I det følgende vil jeg kort gjøre rede for hvilke metodiske avveininger og valg jeg har tatt i løpet av prosessen. For at en skal kunne si noe om oppgavens troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet vil jeg videre beskrive hvordan data har blitt innsamlet og analysert. Til slutt vil jeg drøfte oppgavens potensielle begrensninger og ulike metodiske utfordringer ved de valgene jeg har tatt.

3.1. Case

Gitt tema og problemstilling anser jeg det som mest hensiktsmessig å gjennomføre en casestudie. En case kan defineres som en empirisk avgrenset enhet (Thagaard, 2002: 48), og i mitt tilfelle vil dermed casen være den utvalgte divisjonen i tidligere DnB. Det som særpreger casestudien er at fokus for analysen rettes mot en eller flere enheter som representerer studiets forskningstema. Når studien omhandler en større enhet, som den aktuelle divisjonen i DnB konsernet, er det divisjonen som helhet og ikke de enkelte personene som bidrar med data og informasjon som vil være fokus for studien.

3.2. Valg av metodisk verktøy

Dersom det er nødvendig å forstå grunner til avgjørelser deltakerne (informantene) har tatt eller for å forstå grunner til deres holdninger og meninger, vil det være nødvendig med et kvalitativt intervju (Saunders, Lewis og Tornhill, 2003:250). Intervjuundersøkelser er en særlig velegnet metode for å få informasjon om hvordan informantene opplever og forstår seg selv og sine omgivelser (Thagaard, 2002:58). Dybdeintervjuet, og da spesielt ansikt til ansikt, gir mulighet til å stille informanten viktige oppfølgingsspørsmål, tolke tonefall og kroppsspråk, og noen ganger også tyde det som ikke blir sagt.

3.2.1. Legitimitet

I empiriske studier gjelder tre hovedbegrep som indikerer studiers legitimitet; validitet, reliabilitet og generalisering. Disse begrepene har imidlertid en litt annen betydning i

kvalitative studier. På grunn av casestudiens begrensede antall respondenter vil det være vanskelig å kunne gjøre generaliseringer med bakgrunn i en begrenset mengde kvalitativt innhentede data. Videre kan det å måle reliabilitet og validitet også være problematisk fordi det kan være vanskelig å gjennomføre flere identiske kvalitative studier gitt det kvalitative designets fleksibilitet og parters personlige påvirkning på enhver intervjusituasjon. Det kan derfor være hensiktsmessig å benytte andre begrep for å måle kvalitative studiers legitimitet (Thagaard, 2002: 21). Jeg har i denne studien derfor forsøkt å tilstrebe *troverdighet, bekræftbarhet og overførbarhet* (Thagaard, 2002: 21). Troverdighet sier noe om forskningen utføres på en tillitsvekkende måte. Troverdigheten kan for eksempel bli svekket dersom det i intervjusituasjonen blir stilt ledende spørsmål, dersom spørsmålene er for abstrakte eller generelle, eller ved manglende struktur i intervjuet. Bekræftbarhet henspeiler kvaliteten av tolkningen og om disse tolkningene kan støttes av andre studier. Til slutt antyder graden av overførbarhet om det er mulig at funnene og konklusjonene også kan gjelde i andre sammenhenger.

3.3. Tilgang til feltet og datainnsamling

3.3.1. Utvalg

Gruppen av informanter utgjør studiens utvalg. Utvalget kan i denne studien karakteriseres som strategisk ved at informantene har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen (Thagaard, 2002: 53). For å skape et flersidig bilde av prosessen har det vært viktig for meg å snakke med flere lag i organisasjonen, som alle ble rammet av eller var delaktige i prosessen. Det strategiske utvalget består derfor av informanter fra tre forhåndsdefinerte nivå; øverste prosjektleder(e), prosjektdeltakere og andre ansatte som ble rammet av prosessen.

Utvalget utvides ofte også ved snøballmetoden når et lite utvalg vokser ved at de valgte informantene velger ut flere intervjuobjekter (Thagaard, 2002:54). Dette er også tilfelle i denne studien ved at jeg opprettet dialog med en kontaktperson som videre har foreslått intervjuobjekter. Kontaktpersonen selv var ikke informant. Nettopp det at enkeltindivider som ansatte eller ledere videre velger hvem som skal bidra med informasjon, innebærer noen metodiske utfordringer. Dette fordi det vil være et mål for oppgaven å kunne fremstille et flersidig syn på hvordan prosessene har utviklet seg. For å sikre et strategisk utvalg som

kunne representere flere nivå og synspunkt var det derfor svært viktig for meg å tydelig presisere for min kontaktperson hvilke egenskaper og kriterier som skulle ligge til grunn for de ulike intervjuobjektene. Det at jeg intervjuet personer fra to ulike kontorer tror jeg kan ha nøytralisert utfordringene ved snøballeffekten noe, ved at informantene ikke nødvendigvis er så nært knyttet til hverandre eller til min kontaktperson i organisasjonen. En annen viktig avveining vil være hvor mange som skal intervjues. Generelt kan man si at antallet informanter ikke bør være større enn at det er mulig å gjennomføre dyptpløyende analyser (Thagaard, 2002: 57).

Denne studiens utvalg består av 1 konsulent som bidro til en kort innføring i begynnelsen av studien. Videre består utvalget av 2 informanter på høyere nivå, 3 informanter som var aktive og hadde ansvar under prosessen. Til slutt har jeg intervjuet 2 ansatte som ikke deltok aktivt i endringen, men som ble rammet av den.

3.3.2. Orienteringssamtale

For å få en bedre forståelse for hva endringen dreide seg om, hvordan den utartet seg og hvem som ble rammet av den anså jeg det som hensiktsmessig å først utføre orienteringssamtaler (vedlegg II). Jeg fikk først en kort innføring i endringen av en av konsulentene som deltok i prosjektet. Dette var en kort samtale over telefonen som var nyttig for få et lite innblikk konsulentenes syn på prosjektet. Det var også takket være disse konsulentene at jeg fikk innpass i organisasjonen. Da jeg hadde fått opprettet kontakt med organisasjonen ønsket jeg i første omgang å snakke med en eller to ansatte i divisjonen som kunne gi meg et oversiktsbilde og vise vei for videre fokus. Etter samtaler med ledelsen i divisjonen ble jeg først tildelt intervjutid med Rune Fjeldstad som var ansvarlig for endringsinitiativet og leder for den aktuelle divisjonen på endringstidspunktet. Orienteringssamtalen ble utført over telefon og varte i overkant av en time. Den andre orienteringssamtalen fra DnB var med en ansatt som hadde lederansvar i prosjektet. Også dette intervjuet ble utført på telefon og hadde varighet på i overkant av en halv time. Begge bidro med nyttig informasjon om divisjonen og hva den aktuelle endringen dreide seg om. Fjeldstad som prosjektleder hadde et bredt oversiktsbilde og hadde forberedt seg godt til samtalen. Den andre informanten fungerte som sponsor for en enkeltdel i prosessen, hun hadde derfor nyttige innspill på detaljnivå. Hun har også selv i forbindelse med studier

skrevet oppgave om implementeringsprosessen, og hun bidro derfor også med godt gjennomarbeidede synspunkter. Begge intervjuobjektene bidro også med skriftlige kilder, noe som var svært nyttig for meg for å kunne forstå helhetsbildet av organisasjon, endring og kontekst bedre.

3.3.3. Intervjusituasjonen

For å utnytte intervjuets potensial er det avgjørende at intervjueren forbereder seg godt. Utgangspunktet for et vellykket intervju er at forskeren på forhånd har satt seg godt inn i informantens situasjon (Thagaard 2000; 86). Orienteringssamtalen var et ledd i denne forberedelsesprosessen. I tillegg har jeg, i og med at jeg selv er ansatt i DnB Nor konsernet, også hatt tilgang til konsernets intranett sider. Her har jeg blant annet funnet informasjon om selve enheten, samt organisasjonskart. Dette ga også nyttig informasjon i forberedelsen.

For å sikre at intervjuene bidro med nødvendig og tilstrekkelig informasjon laget jeg på bakgrunn av problemstilling, teorigrunnlag og orienteringssamtaler ulike intervjuguider for ulike nivå i prosessen (vedlegg III, IV og V). Intervjuguiden bestemmer rekkefølgen av temaene intervjueren søker informasjon om (Thagaard 2002; 94). Fordi et kvalitativt intervju ofte omfatter personlige temaer som krever fortrolighet for at informanten skal åpne seg, kan rekkefølgen av temaer være avgjørende for hvordan intervjuet foreløper (Thagaard 2002;94). Alle intervjuer ble derfor startet med en kort informasjonsrunde, samt enklere spørsmål knyttet til endringen generelt. Det kan tenkes at en mykere start satte i gang noen tankeprosesser hos hver enkelt, samtidig som informantene ble mer komfortable og trygge med intervjusituasjonen etter hvert.

De 3 nivåene ble dannet på grunnlag av informasjon innhentet i orienteringssamtaler og skilte seg i hovedsak ved informantenes grad av deltakelse og ansvar i prosessen. Nivå 1 var tiltenkt øverste leder i prosjektet. Nivå 2 var myntet på de som deltok aktivt i prosessen. Enkelte av disse ble betegnet som sponsorer. Dette var ansatte som ifølge prosjektleder viste ekstra engasjement og tro på prosjektet, og dermed også fikk tildelt ansvar for deler av prosessen. Til slutt var nivå 3 tiltenkt de som ble rammet av prosessen, men som ellers deltok lite og var uten ansvar i prosessen. Før intervjuene startet klargjorde jeg kort hva informantens rolle hadde vært under Varig K. Dette for å kunne plassere informantene i en av de tre nivåene. Under intervjuene erfarte jeg imidlertid at det var vanskeligere å skille

mellom disse nivåene enn jeg hadde antatt. Blant annet ble flere ansatte på lavere nivå involvert i deler av prosessen i stor grad. De kunne dermed karakteriseres som nivå 2 i de oppgavene og strømmene hvor de selv deltok aktivt, mens de i andre deler av det svært omfattende prosjektet mer tilhørte nivå 3. Da strukturen på prosjektet og dens undergrupper etter hvert ble klarere, så jeg også at det var flere enn kun øverste prosjektleder som kunne tenkes å være på nivå 1. Blant annet erfarte jeg under et intervju med en såkalt *strømeier* at intervjuguiden for nivå 1 syntes som den mest dekkende for denne informantens situasjon. Jeg benyttet derfor anledningen til å bytte fra intervjuguide for nivå 2 til nivå 1 da informanten måtte avbryte for å svare på en telefon tidlig i intervjuet. I vedlegget er intervjuguidene vedlagt i originalversjon, det vil si den versjonen som jeg hadde med til intervjuene. Disse intervjuguidene var imidlertid kun et gjennomarbeidet utgangspunkt for gjennomføring av intervjuene. Det er derfor variasjoner i hva som ble vektlagt i ulike intervjuer, avhengig av hvilke områder informanten hadde kjennskap til. Det er som nevnt også i enkelte intervjuer benyttet spørsmål fra flere av guidene grunnet uklarhet i skillet mellom nivåene.

De tre orienteringssamtalene, med en konsulent og to ansatte i DnB, ble som nevnt utført over telefon. Videre var det også meningen at jeg helt til slutt skulle utføre et utdypende intervju med øverste prosjektleder over telefon. På grunn av begrenset tilgjengelig tid ble imidlertid de viktigste av disse oppfølgingsspørsmålene formulert i en mail, som ble besvart med grundige svar. Fordi orienteringssamtalen og det materielle jeg fikk tilsendt ga så mye informasjon, vurderte jeg dette som tilstrekkelig. De resterende 5 intervjuene ble utført ansikt til ansikt på informantenes arbeidsplasser i Oslo og Bergen. På begge kontorer fikk jeg tildelt et avskjermet møterom, uten innsyn fra andre, for bruk under intervjuene. Alle intervju ble tatt opp på bånd etter avklaring med hver enkelt informant. Det å bruke båndopptaker er alltid en metodisk avveining fordi det i enkelte situasjoner kan hemme informantene. Det var derfor viktig for meg å presisere at jeg ikke skrev oppgaven på vegne av noen og at alle lydfiler og annen data ville bli slettet etter at arbeidet med oppgaven var over. Intervjuene ble videre transkribert for å gjøre data mer tilgjengelig og enklere å analysere. Det rikeste datamaterialet er basert på en kombinasjon av lydbånd og notater (Thagaard 2002; 97). Samtidig som båndopptakeren gikk noterte jeg derfor også viktige

punkt underveis i intervjuet. Hvert intervju hadde en varighet fra 35 til 65 minutter avhengig av intervjuenes innhold og fremgang. Enkelte hadde mer på hjertet enn andre, og det var et merkbart skille ved at de som selv deltok aktivt i prosessen også hadde mer å fortelle.

Fra teorien vet jeg at det i intervjusituasjonen er viktig å stille spørsmålene på en måte som inviterer informanten til å reflektere over temaene det blir spurt om, og gi fylldige svar (Thagaard, 2002:86). Videre bør en stille oppfølgings- og oppklaringspørsmål for å sikre at en har forstått informanten riktig, slik tilbakemelding kan betegnes som *prober*. Poenget med prober er at intervjueren signaliserer interesse for det som blir sagt og at en ønsker mer informasjon (Thagaard 2002; 87). Jeg forsøkte derfor å være bevisst på dette i formuleringen av spørsmålene, og også i oppfølgingsspørsmål og tilbakemeldinger underveis.

3.4. Analyse av data

Med bakgrunn i transkriberte intervjuer har jeg analysert innsamlet data. Dette har jeg forsøkt å kategorisere og systematisere ved å benytte fargekoder for de ulike temaene, og videre sammenfattet tanker til analyse i et eget dokument.

Informantene har i analysen blitt anonymisert ved at de har fått tildelt et nummer. Prosjektleder Rune Fjeldstad er imidlertid etter egen godkjenning gjengitt ved navn. Dette fordi hans rolle var så sentral at det uansett ikke vil være mulig å anonymisere ham som leder. Videre er det at hans navn går igjen i samtlige intervjuer et viktig poeng for drøftingen av ledelse av dette prosjektet. Informantene har følgende karakteristikk;

- **Informant 1 og 2:** ansatte uten formelt ansvar i prosessen (nivå 3)
- **Informant 3 og 5:** ansatt som deltok aktivt og hadde ansvar i en delstrøm (nivå 3/2)
- **Informant 4:** seksjonsleder med overordnet ansvar som strømeier for en delstrøm (nivå 2/1)
- **Informant 6/ Rune Fjeldstad:** (orienteringssamtale og oppfølgingsintervju på mail: nivå 1) divisjonsleder og prosjektleder Rune Fjeldstad,
- **Informant 7:** (orienteringssamtale) seksjonsleder som var leder for en av delstrømmene,
- **Informant 8:** (orienteringssamtale) konsulent som deltok under prosessen.

Sitater fra intervjuene er gjengitt i oppgavens analysedel for å få frem og understreke viktige poeng. Sitatene er gjengitt ordrett slik de er transkribert og er skrevet i oppgaven fremvist i *kursiv*. Der hvor informantens svar er forkortet eller hvor datamaterialet består av ufullstendige setninger, er ord og "kunstpauser" erstattet med (...). Jeg har imidlertid ikke fjernet noe fra sitater der hvor jeg oppfatter det slik at et tomrom (...) gir en annen mening enn informantens opprinnelige. Der hvor det i sitatet kan være uklart hva informantene refererer til, er referansepunktet lagt til i parentes. Disse ordene er dermed tillegg til informantens egne ord, men er kun lagt til for å gjøre setningene tydeligere og påvirker ikke innholdet i utsagnene. Fordi de intervjuene som ble gjennomført over telefonen ikke har blitt tatt opp på bånd og transkribert, har jeg i liten grad benyttet direkte sitater fra disse intervjuene. Grunnlaget for analyse fra disse intervjuene har vært egne notater skrevet under og rett etter telefonintervjuene. Jeg har ikke villet formulere setninger på vegne av informantene, og det er derfor gjengitt svært få direkte sitater fra disse intervjuene.

I tillegg til intervjuene har jeg også benyttet Intranettet til DnB NOR og diverse filer sendt av Fjeldstad og informant 7 i analysen. Dette kan dermed anses som kilder til sekundærdata.

3.5. Metodisk vurderinger og utfordringer

3.5.1. Oppgavens begrensinger

"Varig Kompetansekraft" var et stort prosjekt som omfattet flere seksjoner i divisjonen Cash Management fordelt over hele landet. Ansatte fra alle avdelinger var også i svært ulik grad involvert i prosessen. Oppfattelsen av prosjektet og følt grad av blant annet ansvar og delegering, kan derfor variere sterkt fra hvilken seksjon en tilhørte og i hvilken grad en selv deltok i prosessen. Det er derfor viktig å anerkjenne at innsamlede data er gitt med utgangspunkt i informantens egen oppfattelse, fra eget ståsted i prosessen. Jeg har derfor måttet ta hensyn til dette i tolkning og analyse av data. En fullkommen analyse av prosjektet burde i teorien bestått av innspill og synspunkt fra alle ansatte. Gitt denne oppgavens størrelse og praktiske begrensing i tid og studiepoeng har jeg imidlertid tilpasset meg til det antall informanter som det var mulig for meg å gjennomføre, samtidig som at disse kunne belyse flere ulike synspunkt og vinklinger på samme prosjekt. Denne oppgavens analyse forteller derfor i hovedsak de valgte informantens historie om Varig K. For å tilstrebe et

flersidig og helhetlig bilde fra et begrenset antall informanter, var det derfor viktig å sørge for at jeg kom i kontakt med informanter fra ulike kontorer og med ulik grad av ansvar.

Prosjektet besto av syv hovedstrømmer eller underprosjekter med hver sin prosjektgruppe. Det bildet som informantene fremstiller er også avhengig av hvilken eller hvilke av disse underprosjektene de selv eventuelt var delaktige i, eller ble mest rammet av. Det kunne derfor tenkes at det kunne være tilstrekkelig å begrense oppgaven til en av disse strømmene. På samme måte som at DnB besluttet å starte et helhetlig prosjekt som omfattet alle driftsområder eller strømmer fordi disse er gjensidig avhengige av hverandre, har jeg også besluttet å se på prosjektet som helhet heller enn en bestemt strøm. Dette fordi det for informantene kan være vanskelig å skille mellom de ulike strømmene og si noe om mål, ledelse og bruken av konsulenter i hver enkelt av dem. Dette gjelder spesielt de som kun ble rammet av prosessen, og ikke selv deltok aktivt i den.

Videre gjorde prosjektets varighet og størrelse det vanskelig å få kartlagt alle detaljer. Det at det også er en stund siden prosjektet ble avsluttet har gjort at det har vært vanskelig for informantene å gjengi nøyaktige tidspunkt og gjenfortelling av situasjoner. Det å velge en case som lå lenger tilbake i tid var imidlertid et bevisst valg for å kunne si noe om graden av vellykkethet i et langsiktig perspektiv. Jeg har derfor vært opptatt av å forstå hovedlinjene i prosjektet. Det informantene husker blir også ansett som det mest sentrale fordi det er dette som har gjort mest inntrykk på dem, enten positivt eller negativt. Det at informantene for eksempel ikke husker tallfestede mål eller eksterne konsulenter, kan dermed si noe om måten og i hvilken grad disse ble vektlagt.

Til slutt er det en kjensgjerning at "kjært barn har mange navn". Stillinger og ansvarsroller i prosjektet blir ulikt betegnet av ulike personer. Informantene benytter ulike betegnelser, og det kan synes som om de ulike stillingene har flere ulike navn internt. Et bredt persongalleri har derfor gjort det utfordrende å få den fullstendige oversikten, spesielt når det gjelder betegnelser på ulike ansvarsområder i delstrømmene. Jeg har derfor valgt å konsentrere meg om å skille mellom grad av deltakelse og grad av ansvar i prosjektet og ikke fokusert for mye på de ulike stillingsnivåene.

3.5.2. Særskilte utfordringer

Faktaopplysninger er avhengig av hvem en spør og øyet som ser. For å forstå prosessen og hvordan den hadde utartet seg i tid og rom var jeg derfor avhengig av å få informasjon fra personer som var tilstede under endringen. Jeg har forsøkt å gi et bilde av prosessen i kapitlet "Varig Kompetansekraft", men jeg gjør oppmerksom på at dette er det bildet jeg har blitt forespeilet av dem jeg har snakket med og det er ikke nødvendigvis slik at alle involverte deler det samme "faktabildet".

Jeg er som nevnt selv ansatt i DnB NOR konsernet, i avdelingen *Telefon og nettbank for Personmarked*. Arbeidet består i å være i kontakt med bankens personmarkedskunder ved å svare på telefoner og mail. Marked/Produkt divisjonen er plassert under DnB NOR Bedrift. Bortsett fra å veilede kunder over til kundeservice for bedriftskunder dersom de har ringt feil, har jeg i min arbeidshverdag lite eller ingenting å gjøre med bankens bedriftskunder og ansatte i disse divisjonene. DnB NOR er som kjent et stort konsern, og jeg har derfor ikke følt at det innebar noe problem å studere en enhet i et konsern som også er min arbeidsgiver. Det har imidlertid vært viktig for meg å informere informantene om at jeg er ansatt i konsernet selv, men samtidig vektlagt at de to rollene som ansatt og student er totalt adskilte og at oppgaven på ingen måte er laget på oppdrag av DnB NOR. Jeg har ikke opplevd at dette har vært noen hindrende faktor for informantene og den informasjonen de har oppgitt. Derimot opplevde jeg ved flere tilfeller at min kjennskap til storkonsernet fra innsiden var nyttig i dialogen med informantene. Mange av de utfordringene informantene nevner knyttet til det å jobbe i en storbank med uttallige underdivisjoner, kan jeg også kjenne igjen fra min arbeidshverdag. Jeg opplevde derfor at det var enklere å forstå hva informantene mente og komme med oppklarings spørsmål på disse områdene.

Prosjektet Varig K ble gjennomført ved hjelp av en gruppe konsulenter fra et større konsultantselskap. Noen av disse konsulentene har i senere tid startet et eget mindre konsultantselskap, og jeg starter i dette selskapet 1. september i år. Det å skulle evaluere og analysere min fremtidige arbeidsgivers tidligere arbeid innebærer naturlig nok noen metodiske utfordringer. I en endring som syntes som godt gjennomført, hvor både klient og konsulent var svært fornøyde med samarbeidet, har jeg følt det som om jeg har måttet grave enda dypere etter kritiske funn. Dette fordi det var viktig for meg å ikke virke ukritisk

til konsulentenes arbeid. Jeg har derfor hele tiden vært bevisst på denne utfordringen underveis i oppgaven, og forsøkt etter beste evne å ikke la arbeidsforhold og private hensyn gå utover oppgavens troverdighet og bekreftbarhet. Dette vil alltid være en utfordring når bekjente blir inngangsbillett til en case. De personene jeg har snakket med har en svært travel arbeidshverdag og fulle timeplaner, og jeg vedkjenner derfor at det uten mine kontakter ville vært svært lite sannsynlig at jeg hadde fått tilgang til informanter og nødvendig innsyn for å studere endringen "Varig Kompetansekraft".

4. Analyse

I det følgende vil jeg benytte de innsamlede dataene til å forsøke å forstå hvordan endringen i DnB Marked/Produkt ble gjennomført med utgangspunkt i teorien om de to endringsstrategiene. Utgangspunktet for analysen vil dermed være problemstillingen; *”Hvordan kan teorien om Strategi E og O forklare endringen ”Varig Kompetansekraft”? -Med spesiell vekt på ledelse, mål og bruk av konsulenter”*.

I avsnittet ”Hele elefanten” vil jeg i korte trekk skissere hva Varig K dreide seg om, hvordan prosjektet ble planlagt og hva eller hvem som motiverte de ansatte underveis. Videre vil jeg i dette avsnittet forklare hvorfor en kan karakterisere Varig K som et vellykket prosjekt. I de påfølgende tre avsnittene vil jeg analysere dataene for å se hvordan teorien om strategi E og O kan forklare de tre aspektene ledelse, mål og bruk av konsulenter i denne endringen.

4.1. ”Hele elefanten”

4.1.1. Endringens innhold

”Varig Kompetansekraft” medførte som nevnt ingen endring i formelle strukturer. Samtlige av informantene svarer at de har samme stilling i organisasjonen i dag som før endringen. Struktur og strukturkapital går imidlertid stadig igjen som innhold i endringen. Alle informantene ble spurt om hva de følte denne endringen dreide seg om. Samtlige nevner behovet for strukturerte prosesser som en viktig del av endringen. Ønsket om bedret samhandling mellom underdivisjoner og et utbredt kundefokus går også igjen i informantenes svar.

”Endringen dreide seg om flere ting sånn som jeg ser det. Det ene er en sånn atferds- holdningsendring. (...) Hvordan skal en gjøre ting her på jobben? Hvordan skal jeg være mot kollegaer? Hvordan skal jeg håndtere kunder? (...) Og så dette med prosesser. Hvordan skal vi gjøre det? Skal du gjøre ting på din måte og jeg på min, eller skal vi bli enige om at sånn skal vi gjøre det? (...)”

– Informant 3

Organisasjonen har også selv i stor grad uttrykt hva de mener innholdet i endringen skulle være ved formuleringen av de syv strømmene. En fellesbetegnelse for flere av disse

strømmene kan sies å være *endring i virkemåter*. Endringen dreide seg dermed i hovedtrekk om å bli enige om en felles virkemåte for hvordan en skal samhandle med hverandre og hvordan en skal kommunisere og betjene kunden. Dette for å skape et mer profesjonelt bilde av DnB Cash Management, både internt og eksternt. Det kan tenkes at dette igjen vil kunne føre til at en oppnår høyere anseelse internt i banken, og at dermed også egne ansatte anser jobben som mer attraktiv. I neste omgang kan dette føre til lavere turnover. En mer profesjonalisert virkemåte kan også bidra til at kundene føler seg tryggere på banken og det de tilbyr. Dette kan igjen ha positiv innvirkning på kundetilfredsheten. Å investere i en slik endring kan dermed anses som et substitutt til å investere i store markedsføringskampanjer.

"(...) Jeg tror at veldig mye av de inntrykkene kunden får av banken er i de personlige møtene med de folkene som jobber her. Og da tror jeg at da må ikke banken rykke inn flere annonser, men heller jobbe med de menneskene som skal treffe kundene."

– Informant 3

Oppsummert dreide denne endringen seg dermed ikke om noen omfattende endring i strategi, formell struktur eller teknologi. Det kan heller synes som om endringen dreide seg om å skape et skifte i tanke- og virkemåte. Dette sammenfaller godt med innhold beskrevet i Teori O hvor endring i uformelle elementer, som kultur og kommunikasjon, legger grunnlaget for å også endre i formelle strukturer som nye arbeidsinstrukser og detaljerte oppgavebeskrivelser.

4.1.2. Planleggingsprosessen

Før endringen startet ble det gjennomført et tre uker langt forprosjekt hvor en drøftet temaene; *hvor er vi i dag og hvor ønsker vi å være i fremtiden?* Det var i forkant av dette forprosjektet at konsulenter fra et større internasjonalt konsulentselskap ble kontaktet. Ifølge Fjeldstad besto dette forprosjektet av å foreta strukturerte intervjuer og analysere eksisterende data, som kundetilfredshetsindekser (KTI) og turnover-rater. Deretter forsøkte en å finne årsaker til disse. Dette er per definisjon typisk "konsulentmat" ved at de bidrar med sakkyndig veiledning i å strukturere og planlegge gjennomføringen av endringsprosesser. Flere av informantene hevder at de strukturerte arbeidsmetodene i

planlegging og gjennomføring gjorde at den omfattende endringen var enklere å håndtere. Her ble ledere, medarbeidere og samarbeidsparter i og utenfor banken inviterte til å bidra med sine synspunkter.

”Vi hadde jo et forprosjekt. Og da var det nok disse tre hovedområdene vi først snakket mest om. Dette med salg, leveranse og produktutvikling. Men så er det noe med at alt dette henger sammen, så da ble valget å gå så vidt og ta med alle prosessene rundt. Så det vi endte opp med var å beskrive alle prosessene som vi jobbet med.”

- Informant 4

Forprosjektet endte med en omfattende plan for de neste 2,5 årene. Overordnede mål med delmål for hver enkelt delstrøm ble definert. I følge plansjer mottatt av Fjeldstad var det overordnede målet for hele prosjektet definert som et ønske om å; *differensiere DnB som ledende næringslivsbank ved innovasjon og rådgivning*. Det ble også laget omfattende planer for hvordan en skulle nå dette formålet gjennom en rekke delmål.

Planleggingsprosessen synes med dette å ha vært både strukturert og formell i form. Det at det ble gjennomført et eget forprosjekt hvor det meste av planleggingen fant sted, understreker dette. Videre var visjonen delt inn i sekvensielle hovedmål og en fremdriftsplan for prosjektet. Dette stemmer derfor godt med hvordan endringer bør planlegges ut fra en Strategi E -tankegang. Det at denne prosessen i stor grad også drives frem av eksterne konsulenter indikerer at disse i en tidlig fase var svært aktive, noe som også understøtter at Teori E best kan forklare planleggingen i Varig K.

4.1.3. Motivasjonsfaktorer

I følge teorien er det avgjørende at insentivsystemer er klart definerte og enkle å forstå dersom de skal fungere. Det fremgår ikke i noen av de innsamlede dataene at det i forbindelse med denne endringen eksisterte et slikt finansielt insentivsystem. Informant 4, som er seksjonsleder i CM, uttaler at de ansatte på dette tidspunktet ikke var vant til å måles og evalueres etter forhåndssette standarder, men at dette har blitt mer vanlig i dag. Når informantene fikk spørsmål om hvem eller hva som motiverte dem underveis, hvis noe, var det ingen som nevnte økonomiske verdier eller godtgjørelser. Flere nevner at de potensielle resultatene fra prosjektet var motiverende i seg selv. De strukturerte virkemåtene og

hjelpemidlene som kom som følge av prosjektet medførte en forbedring av de ansattes arbeidsvilkår i form av at oppgaver ble enklere og klarere definert.

Det er ingen tvil om at dette prosjektet hadde høyt fokus og var prioritert fra ledelsen. Flere nevner også Fjeldstads engasjement og tro på prosjektet som en motivasjonsfaktor. Begge CM rådgiverne som selv deltok aktivt i prosjektet, trekker også frem konsulentenes dedikasjon til prosjektet som motiverende.

”Det at det er et fokus og at det er tema, at en snakker om det underveis det tror jeg er viktig for å holde motivasjonen oppe. For min del var de jeg jobbet sammen med i dette et veldig godt team som hadde lyst til å drive med dette, og det er veldig motiverende. (...) Vi hadde personlig veldig glede av å drive med dette fordi det er veldig morsomt å holde på med.”

- Informant 3

Fjeldstad nevner at han i sin rolle som leder var opptatt av å holde prosjektet i *live*. Ingen skulle glemme at det nå var noe på gang i Cash Management, verken innad i divisjonen eller i resten av organisasjonen. Dette gjorde han blant annet ved å feire seire og som han selv kaller det; å få oppnådde resultater og bidragsyttere *opp på podiet*. Et annet hjelpemiddel han benyttet seg av var å publisere artikler på organisasjonens Intranettsider for å fortelle om hva en hadde fått til, og stadig understreke viktigheten av prosjektet. Det er tydelig at Fjeldstad langt på vei lyktes med dette, spesielt internt i divisjonen. Flere av informantene uttrykker at det var tema på svært mange samlinger og avdelingsmøter.

”Vi hadde jo en egen samling vi som da jobbet med salgsprosessen. (...) Og da var Rune til stede, og da var det med tydelig engasjement. Det var kanskje første gang vi og den prosjektdelen fikk se Rune og hans engasjement på nært hold. Sånn at du kan sitte litt sånn på tomannshånd på en sånn samling. Og prate litt mer rundt ideer og fremgangsmåter for hva som skulle skje de neste seks månedene.”

- Informant 5

Flere nevner ulike slike samlinger som en motivasjonsfaktor. Informant 4, som selv var *eier* for en av strømmene, ler godt når hun minnes en delprosjektsamling de hadde på Aker

Brygge. Informant 2, som ikke selv deltok aktivt i prosjektet, erindrer også en fellessamling som hun opplevde som veldig motiverende.

”Jeg husker spesielt en (fellessamling) hvor disse strømmene skulle presenteres for alle i divisjonen. (...) Hvor de hadde vært ganske kreative og overbød hverandre(...). Og det husker jeg skapte en del energi.”

– Informant 2

Samtidig som dette synes å ha vært motiverende for mange, kan det også synes som om det sterke fokuset til tider medførte stress. Både informanter som var aktive i prosessen og de som var mindre aktive påpeker at det sterke fokuset tok mye tid og førte til ekstraarbeid for hele divisjonen. Dette diskuteres nærmere i avsnittet om involvering som en del av ledelsesstrategien.

Oppsummert nevner informantene potensielle resultatets fordeler i egen arbeidshverdag, engasjerte deltakere og fellessamlinger som det mest motiverende for dem selv i denne prosessen. Alt dette er i tråd med en strategi O-tankegang om at individene motiveres til endring fordi de selv ønsker det og ser at fremtidssituasjonen kan bli bedre enn status quo dersom en gjennomfører endringstiltakene. Det at indre motivasjon synes å være drivende faktor gir også en indikasjon på at de ansatte følte et visst eierskap til endringen og dens resultater. Dette diskuteres nærmere i avsnittet om bruk av konsulenter.

4.1.4. En vellykket endring?

Varig K er som tidligere nevnt ansett som en suksesshistorie fra flere hold. Konsulenten jeg har snakket med nevner prosjektet som et av sine faneprojekt. Ledelsen og andre i divisjonen hevder at de ved hjelp av dette prosjektet har markert seg internt, og at dette prosjektet har vært en foregangsmodell for andre endringer i resten av organisasjonen. Jeg vil i det følgende skissere hva som etter min oppfatning definerer en vellykket endring. På bakgrunn av innsamlede data vil jeg også gjøre rede for hvorfor en kan si at Varig K var en slik vellykket endring.

I følge ordbokas definisjon betyr vellykket noe som ender med et godt resultat eller svarer til forventningene (www.dokpro.uio.no). Denne definisjonen viser dermed til de resultatene en

oppnår ved endringens slutt. Et annet viktig aspekt ved endringers grad av vellykkethet er selve prosessen. Uavhengig av om sluttresultatene svarer til forventningene kan selve endringsprosessen ha fordelaktige følger. På samme måte kan det også være at en endringsprosess som ender med forventede resultater har vært så skadende for organisasjonen at situasjonen i realiteten er verre enn da en initierte endringen.

Fjeldstad uttalte i orienteringssamtalen at prosjektet alt i alt ble ansett som veldig vellykket. I strømmene *Konsultativ kundehåndtering*, *Leveranseprosess* og *Fagkompetanse* oppnådde en i følge Fjeldstad svært tilfredsstillende resultater. Han påpeker imidlertid at en muligens kunne ha frigjort mer tid til *Posisjonering*, *Intern Effektmåling* og *Produktutvikling*. Dette indikerer at resultatene i disse strømmene ikke helt har svart til forventningene. Andre informanter nevner imidlertid *Leveranseprosessen* som en av strømmene hvor det fortsatt gjenstår noe arbeid, mens at en ved *Posisjoneringen* har oppnådd klare fordeler.

"(...) CM internt er mye mer respektert i banken nå enn de var før Varig K. Og det var ett av delmålene, men det var kundeperspektivet som var det viktigste. Men det var kanskje det mest synlige (den interne respekten), og den enkleste å være enig om; for alle snakker om Varig K og ikke minst har sett resultater av det (...)"

– Informant 5

Uenigheter rundt graden av vellykkethet i oppnådde resultater er ikke uvanlig og heller ikke unaturlig. Dersom endringens mål er vanskelig å objektivt måle, er det naturlig at de involvertes subjektive oppfattelse av vellykkethet varierer. Dette kan også se ut til å være tilfellet her. Et resultat som det imidlertid er enklere å måle er utvikling i kundetilfredsheten for CM. En artikkel på DnB NORs Intranett fra 2004 viser at en i løpet av de nesten tre årene endringsprosjektet varte, så en økning i KTI fra 60 til 69. Dette er en klar forbedring, men også noe under det fastsatte målet for KTI ved endringens slutt. I senere tid har også CM i DnB NOR i en konkurrentvurdering blitt kåret til Norges klart beste bank, etter å ha vært nummer 2 bak Nordea i en årrekke. Det å bli ledende i dette segmentet var også formålet med endringen, men det kan tenkes at det også er andre faktorer enn Varig K som har påvirket denne utviklingen. Dette er derfor kun en indikator og ikke noe bevis for graden av vellykkethet i dette ene prosjektet. Målene for endringen diskuteres nærmere i eget avsnitt.

Til tross for at informantene er uenige om hvor en har oppnådd mest vellykkede resultater, synes det å være enighet om at prosessen i seg selv var vellykket. En god indikasjon på dette er at samtlige informanter har problemer med å komme med forslag eller eksempler på noe som kunne ha blitt gjort annerledes underveis.

”Jeg pleier alltid å si at jeg har vært så heldig å få lov til å drive med dette ved siden av. Det er superspennende og veldig morsomt”.

- Informant 3

Et viktig poeng som påpekes av enkelte av informantene er at når måten en jobber på settes ”på plakaten” og drøftes, så blir en også mer bevisst på egen virkemåte. Dermed kan endringen medføre forandringer kun i kraft av å være en prosess, og disse forandringene kan være positive eller negative avhengig av hvordan prosessen oppfattes. Informant 7 uttaler at hun tror at endringer skjedde like mye som et resultat av at en hadde startet en prosess, som et beregnet resultat av de planlagte aktivitetene. Dette tyder på at en var bevisst prosessens betydning for utfallet, eller i det minste at en er bevisst dette i ettertid.

Fordi omfattende endringsprosjekter ofte krever at en selv endres og dermed også innebærer en viss grad av usikkerhet, er det naturlig at endringsinitiativ også generer en viss motstand. Vellykketheten avhenger derfor ikke av graden av motstand, men heller av hvordan en håndterer denne motstanden. Ifølge informanter fra ledelsen var det et anerkjent behov for å endres i hele organisasjonen, og Informant 4 hevder at dette gjorde motstanden mot endringen relativt lav. Det kan imidlertid synes som om de informantene jeg har snakket med var enige i at det var behov for å foreta forbedringer, men kanskje ikke i egen handle- eller virkemåte. Andre informanter hevder at det at prosessen var så strukturert gjorde den enklere å håndtere. Flere påpeker imidlertid at måten prosessen var lagt opp på, i omfang og grad av involvering, gjorde at det tok mye tid og fokus fra det daglige virket.

”Det var stort. Det var omfattende. Og det tok veldig mye tid for de som var involvert. Og det kunne kanskje gå på bekostning av andre ting.”

- Informant 1

Både ledelse og ansatte vedkjenner som nevnt at en hadde ønsket å se enda bedre resultater på enkelte områder. Enkelte hevder også at de tror at mange ansatte selv ikke ser den helt store forskjellen.

”Hvis vi skal ta frem noe som da ikke har fungert, så tror jeg at hvis alle skulle følge den nye ”boka” etter Varig K helt til punkt og prikke, så ville nok tingene stoppet litt opp. For å få dette her til å gli, så må vi liksom sette oss inn i ting som strengt talt ikke står i vår arbeidsbeskrivelse. Men dette gjør vi fordi vi lever av kunden og skal vi ha noe å snakke med kunden om, så må vi sette oss inn i det vi kan snakke med kunden om og gi de råd på. Og ikke minst score gode kundeopplevelser på banale ting.”

- Informant 5

Dette utsagnet indikerer at rådgivernes arbeidshverdag fortsatt krever at de gjør ting på siden av det som forventes av dem etter Varig K, og at prosjektet dermed ikke lyktes helt med å lage den standardiserte beskrivelsen av en profesjonell samhandling med kunden som var noe av hensikten med prosjektet. Prosjektet var som nevnt svært omfattende, og alle synes å enes om at følgene av prosjektet alt i alt har vært til det bedre. Det å gape over noe så stort kan være svært utfordrende, men samtidig synes nødvendig når endringen består i å endre virkemåter og atferd.

”Det vi faktisk lyktes med den gangen, det var å ta hele elefanten. Og det er det ikke mange som greier, så ære være han sjefen min for det. For vi gjorde jo faktisk det, vi tok hele biten.”

- Informant 4

4.1.5. ”Hele elefanten” oppsummert

Sammenfattet kan en dermed si at endringen dreide seg om å først og fremst endre organisasjonens virkemåter. Motivasjonen for å drive denne endringen var resultatene i seg selv, og informantene uttaler at de selv ønsket denne endringen til en viss grad. Det kan derfor synes som om indre motivasjon var drivkraften for endringen. Disse to aspektene sammenfaller dermed godt med innhold og motivasjon forespeilet i Strategi O.

Planleggingen var imidlertid svært strukturert. Avslutningen av forprosjektet synes også å ha vært avslutningen for planleggingen, og det sies lite om at planene ble endret eller justert

underveis. Dette sammenfaller dermed mer med Strategi E hvor planleggingen er mer formell enn i Strategi O. Til slutt har jeg argumentert for at Varig K alt i alt kan betraktes som vellykket, og da spesielt i selve prosessen.

4.2. Ledelse av endringen

I det følgende vil jeg se nærmere på hvilke ledelsesstrategier og – grep som ble benyttet i prosjektet. Jeg vil først drøfte graden av involvering. Videre vil jeg ta for meg delegeringen av myndighet og maktbruken i endringen. Disse aspektene vil bli drøftet i forhold til de to strategiene. Til slutt vil jeg kort drøfte lederens rolle i prosjektet ved at jeg ser nærmere på det Bennis (2000) omtaler som myten om *lederen som "helt" bak enhver endring*.

4.2.1. Grad av involvering

De to teoriene skiller seg klart i *graden* av involvering og *hvordan* ansatte involveres. For å se nærmere på ledelse i Varig K var det derfor essensielt å kartlegge i hvilken grad ansatte i Marked/Produkt ble involvert i endringsprosessen.

Fjeldstad uttalte i orienteringssamtalen at de var svært opptatt av å involvere ansatte, og at ansatte ble invitert med allerede på planleggingsnivå. Ingen av de ansatte jeg har snakket med kan imidlertid huske at de selv deltok i det nevnte forprosjektet. Flere av de som deltok aktivt uttaler imidlertid at de føler at de ble involvert i en tidlig fase av prosjektet. Fire av intervjuobjektene er ansatte med stillingsbetegnelsen CM rådgiver i banken. Informant 1 og 2 var mottakere av endringen, men deltok ikke aktivt i den. Informant 3 og 5 deltok aktivt i en av delstrømmene, og fikk også ansvar for ulike oppgaver i forbindelse med kurs og coachingaktiviteter i denne strømmen. Skillet mellom de som deltok og de som ikke deltok synes tydelig. De som ble involverte deltok selv på flere kurs og samlinger underveis i prosessen, samtidig som de hadde ansvar for deler av implementeringen ute på de ulike kontorene rundt om i landet. Deres arbeidshverdag og oppgaver endret seg derfor radikalt i perioder. De som ikke deltok i prosessen mottok kun generell informasjon på møter og fellessamlinger. Utöver dette var de kun mottakere av kurs og verktøy etter hvert som disse var klare. Det hevdes imidlertid fra flere av disse informantene at det var åpnet for at alle i ettertid kunne komme med tilbakemeldinger på de produktene som kom som et resultat av prosessen.

Fjeldstad uttaler at så mye som 50 % av staben aktivt deltok i deler av prosessen. Også de rådgiverne jeg snakket med påpeker at endringsprosjektet krevde innsats fra mange ansatte. Det var med andre ord høy grad av involvering. Og når Informant 4 og 6 (Fjeldstad) med ledende stillinger i prosessen (nivå 1) blir spurt om de føler de burde ha noe gjort annerledes underveis, svarer de begge at de kanskje kunne ha vært flinkere til å involvere en enda større del av de ansatte.

Når Conger (2000) argumenterer for en E-tilnærming på ledelse, hevder også han at involvering er viktig. Denne involveringen forespeiler imidlertid heller et ledelsesteam som styrer og bestemmer, og en stab som følger ordre underveis. Dermed har det ikke bare vært tilstrekkelig å se på *graden* av involvering i denne endringen, men også *hvordan* de ansatte ble involvert og i hvilken grad ansvar ble delegert. Graden av delegering blir diskutert senere i eget avsnitt. Jeg har allerede konkludert med at graden av involvering var stor. Videre synes det som om de involverte jeg har snakket med også føler at de hadde en sentral rolle i sin delstrøm. De påpeker at de er erfarne i sitt virke og at de har de beste forutsetningene for å vite hvordan en mest hensiktsmessig kan foreta forbedringer i egen virkemåte. I de kursene som Informant 3 var med på å gjennomføre ble det også lagt vekt på at de som ikke tidligere hadde vært involverte kunne ha nyttige innspill til hvordan en skulle drive virksomheten videre.

" (...) Jeg føler at vi hadde et sånt opplegg på de kursene hvor det var mye dialog, og det er rett og slett fordi det sitter så mye kompetanse hos de personene som kommer på et sånt kurs. Så du kan ikke fortelle de alt. Det kan faktisk hende at det sitter noen der med enda smartere ideer."

- Informant 3

Dette mener jeg indikerer at ansatte ikke bare ble involverte for å følge ordre, men også for å bidra med egen kompetanse. Denne anerkjennelsen av de ansattes kompetanse som en viktig ressurs i endringen er i tråd med argumentene for involvering i strategi O, hvor det hevdes at en endring vil være avhengig av aktive ansatte for å lykkes.

De to CM Rådgiverne som deltok i prosessen fremhever begge at de jobbet i gode team bestående av konsulenter, ledere og ansatte. Hvert prosjektteam kan anses som sitt eget lille småhierarki med stillingsbetegnelser som *strømeier*, *prosjektleder* osv. Det synes imidlertid som om samarbeidsformen innad i prosjektteamene var kollaborativ ved at en jobbet tett sammen, og hvor alle fikk sine ansvarsoppgaver innad i gruppen. Senere diskuteres det også at de ansatte ikke anså beslutningsveien som noe problem og at de følte at de hadde myndighet til å fatte de beslutningene som var nødvendige i egne ansvarsoppgaver. Dette taler for at organisasjonsformen i dette prosjektet var mer lik "sirkelen" enn "hjulet" som forespeilet av Bennis (2000). Jeg gjør imidlertid oppmerksom på at dette kun er mine egne oppfattelser av det som blir sagt og at datamaterialet på dette området er for tynt til å konkludere klart.

Det er tydelig at den høye graden av involvering har hatt sin pris. Det er spesielt to utfordringer som informantene nevner i forbindelse med involvering; skillet mellom de som deltok og de som ikke deltok i prosessen og den økte arbeidsbelastningen en så omfattende endringsprosess innebar. Når halvparten involveres, betyr det også at halvparten ikke involveres. Dette gjorde at det dannet seg et skille mellom to hovedgrupperinger; de som deltok og de som ikke gjorde det. En av informantene som selv deltok i prosessen betegner det som et skille mellom et A-lag og et B-lag.

"Det ble jo da gjerne litt som sånn A-lag og B-lag. A var med og var involvert. De visste litt mer om hva de andre gjorde og visste at nå kommer det noe nytt(...). Og da er du glad for at du er på den riktige siden av banehalvdelen tror jeg."

- Informant 5

Som ansvarlig for kursene i en delstrøm uttaler denne informanten imidlertid videre at de var svært bevisste på disse grupperingene når det var tid for å implementere endringene. Da en skulle dele opp deltakere til ulike kursdatoer ble ansatte fra de to "lagene" møysommelig fordelt på alle kursene slik at en ikke ytterligere bekreftet dette skillet ved implementeringen.

”Jeg tror nok at det var en del som følte at det ikke gjaldt de, i den grad man gjerne ikke er involvert så sterkt”.

- Informant 2

Samtidig som han uttrykker at han er glad for at han var på ”A-laget” påpeker imidlertid Informant 5 at det ikke bare er fordeler ved å melde seg på dette laget. Når en er engasjert og investerer tid og krefter i et større endringsarbeid er en også i større grad ansvarlige for resultatet. Fallhøyden vil dermed også bli langt større dersom resultatene av prosessen ikke skulle svare til forventningene.

”En kan si at det kanskje var en invitasjon ovenfor de ansatte. Og si at; Nå har du muligheten til å si ja til å være med i et sånt prosjekt. Du har mulighet til å vise deg litt frem, og flagge litt interesser. Og være med på å forme det som blir hverdagen senere. Samtidig som en da opplever blåmandagen, når du har vært litt over gjennomsnittlig involvert og engasjert, så merker du også blåmandagen tilsvarende. Så det er ulempen å være på A-laget enn B-laget.”

- Informant 5

De to informantene som ikke deltok fremhever imidlertid en annen utfordring ved den utstrakte innvolvingen som den største; den økte arbeidsbyrden endringen medførte ved at så mange ansatte i organisasjonen var opptatte med andre ting. Samtidig som Varig K tok opp mye tid og ressurser i nesten tre år, skulle kunder betjenes og det daglige virket opprettholdes.

”Jeg tror ikke man hadde så mange tanker om at man skulle ivareta medarbeidernes ved og vel akkurat i de dager. Annet enn at man skulle ha de faglige vurderingene bak det. Men i forhold til at man skulle ha det bra og ha et tempo som var forsvarlig i forhold til at man faktisk unngår å bli utbrent og stresset, så tror jeg nok det var en ganske stor kostnad for den enkelte som ikke bare var positiv.”

- Informant 2

Det var imidlertid ikke bare de som ikke deltok som opplevde en økt arbeidsbyrde. Samtidig som at de ble tildelt oppgaver og ansvar i prosessen hadde mange i tillegg full kundeportefølje. En av informantene forteller at det på et tidspunkt toppet seg da

endringsprosjektet tok mye tid, samtidig som en større kunde krevde ekstra oppfølging. Det store presset gjorde at han, som han selv sier, "touchet" veggen. Det endte med at han måtte sykemelde seg for en periode. Da en på et senere tidspunkt skulle utnevne coacher som skulle ha ansvar for å følge opp hver enkelt ansatt i forbindelse med implementeringen i en av strømmene, ble disse fritatt alle daglige arbeidsoppgaver og kunne dermed dedikere seg hundre prosent til endringsprosjektet.

"Skal du lykkes med sånne type prosjekter, så tror jeg faktisk du er nødt til å greie å motivere de som deltar slik at de faktisk jobber både kvelder og helger og alt sånn i tillegg. Fordi ellers så krever det alt for mange. Rett og slett. Altså, det er veldig krevende og du er veldig avhengig av at du greier å motivere sånn at du ønsker å jobbe og bli ferdig i tillegg til alt det andre du må gjøre."

- Informant 4

Jacobsen uttrykker dette dilemmaet på følgende måte; Endring er noe som skjer, samtidig som man skal sørge for at ting fungerer (Jacobsen 2004; 227). Det kan med dette synes som om graden av involvering blir en avveining mellom hvor en skal fordele den ekstra arbeidsbyrden en endringsprosess medfører. På den ene siden kan en velge å frita de som involveres fra daglige oppgaver for å unngå en ekstrabyrde for dem. På den andre siden vil imidlertid dette medføre en stor ekstrabelastning for de som er igjen i linjen dersom mange involveres. Dette er på mange måter en god argumentasjon for å involvere ansatte i langt mindre grad. Dersom en i en endringsprosess oppretter egne prosjektstillinger i tillegg til de eksisterende, eller eventuelt gir ansvaret til eksterne konsulenter, vil en unngå denne dobbeltbelastningen på egne ansatte. Dette innebærer imidlertid at en mister de fordelene involvering kan ha som blant annet tilgang til kompetanse, mangfold og kreative løsninger, samt eget eierskap til endringer og nye virkemåter.

Oppsummert er det klart at Varig K innebar stor grad av involvering av ansatte. Det synes også som om de ansatte selv anså egen rolle i prosjektet som viktig. Den høye graden av involvering var et bevisst valg av ledelsen for å utnytte de ansattes kompetanse rundt egne arbeidsoppgaver og virkemåter. De uttaler videre at de kunne ha involvert ytterligere flere ansatte. Den høye graden av involvering og måten de ansatte ble involvert kan best forklares

ved synspunktene som det argumenteres for i teori O. Det synes imidlertid også som om alle i divisjonen fikk smake prisen av den høye involveringen ved at det skapte et skille i organisasjonen og at det innebar en ekstra arbeidsbyrde for alle ansatte.

4.2.2. Delegering av myndighet

Også ved bemyndigelse og delegering er det et skille mellom ledelse i de to strategiene. I strategi E argumenteres det for at øverste ledelse er de eneste med tilstrekkelig symbol- og beslutningsmakt til å forhandle frem gode avtaler, ta tøffe beslutninger og håndtere motstand under en endringsprosess. I strategi O hevdes det imidlertid at delegering av myndighet er nødvendig fordi de nærmest til oppgavene kjenner dem best, og dermed best kan avgjøre hva som er mest hensiktsmessig. For å kunne si noe om ledelse ut fra de to strategiene har jeg derfor vært opptatt av å kartlegge i hvilken grad myndighet ble delegert nedover i divisjonen under Varig K.

Den høye graden av involvering taler for en sterkere bemyndigelse enn dersom ansatte ikke var blitt involvert. De to CM rådgiverne jeg snakket med som var involverte kan ikke huske at de opplevde beslutningsveien som noe problem. Generelt svarer informantene vagt når de får spørsmål om i hvilken grad de følte at oppgaver og myndighet ble delegert til andre enn toppledelsen. Det kan tenkes at en kunne ha fått mer ut av informantene dersom en hadde stilt spørsmålet på en annen måte. En annen forklaring kan være at informantene ikke hadde tenkt så mye over nettopp dette. Dette kan igjen være en indikasjon på at de stort sett var fornøyde med egen beslutningsmyndighet underveis.

"Jeg opplevde aldri noe problem med det å få lov til å ta beslutninger underveis, eller hvertfall innenfor det lille området jeg holdt på med. Det var for så vidt enkelt å avklare med både sponsor og hva het det: prosjektleder."

- Informant 5

Det fremgår i samtalen med Informant 4 at det var opprettet en styringsgruppe som hadde det strategiske ansvaret. Hun hevder at det dermed ikke var noen stor utfordring å avgjøre hvem som skulle ha beslutningsmakten. Konsulenter og styringsgruppe dannet et strategisk fundament som prosjektgruppene kunne bygge videre på. Videre fikk prosjektgruppene i de ulike strømmene ansvar for å videreutvikle dette fundamentet på et operativt nivå. Deres

planer og skisser måtte endelig godkjennes på et strategisk nivå av *strømeier* og senere styringsgruppen.

Under involvering hevdet jeg at organisasjonsformen her lignet mest på "*sirkelen*". Det at informantene erindrer lite problemer med kommunikasjon og beslutningstaking underveis mener jeg indikerer dette. Jeg påpeker imidlertid igjen at det her kunne ha vært interessant å spørre informantene mer om dette. Datamaterialet har derfor dessverre mangler på dette området.

Det kan med dette synes som om en foretok en moderat delegering ved at de nærmest oppgavene fikk myndighet til å ta beslutninger i prosjektgruppene, samtidig som ledelsen hele tiden beholdt ansvar og oversikt over helheten og sikret at ulike beslutninger samsvarte med hverandre og med den overordnede strategien. Dette er mye likt det Conger (2000) argumenterer for ved at toppledelsen danner overordnede strategier og endringsvisjoner, mens det er ansvarshavende på lavere nivåers jobb å oversette dette til operasjonelle mål og delstrategier for sitt ansvarsområde. Under involvering hevdet jeg at organisasjonsformen her lignet mest på "*sirkelen*". Sirkelen som Bennis (2000) illustrerer, er et bilde på involvering og delegering ut fra et teori O-perspektiv. Det at delegeringen til en viss grad gir støtte til Congers argumenter gjør imidlertid at delegeringen av myndighet også kan forklares ved strategi E. På grunn av begrenset informasjon og data er det vanskelig å klart konkludere med noe på dette punktet.

4.2.3. Bruk av makt

For å kunne gjennomføre endringer kan det i enkelte tilfeller vise seg nødvendig å bruke makt. Spesielt kan det tenkes at det der hvor tidsnøden er stor eller motstanden utbredt, kan bli nødvendig å benytte makt for å få gjennomslag. Jacobsen (2004) påpeker imidlertid at de to lederstilene skiller seg ved; *på hvilket grunnlag og hvordan* denne makten uttøves.

De fleste informantene svarer at de erindrer liten grad av maktbruk. Heller ikke motstanden synes å ha vært stor. Både Fjeldstad og Informant 4 påpeker at situasjonen på endringstidspunktet var så dårlig at de ansatte selv så endringsbehovet, og at dette dermed gjorde endringen lettere å gjennomføre uten utbredt motstand. Ifølge Jacobsen (2004; 226) vil mennesker være villige til å endres selv om de ikke er sikre på hva den fremtidige

tilstanden innebærer, dersom de oppfatter dagens situasjon som tilstrekkelig dårlig. Informant 7, som selv var seksjonsleder på endringstidspunktet og som også hadde lederansvar i prosessen, hevder imidlertid at denne krisestemningen kun var oppfattet av ledelsen. I følge informanten stilte mange ansatte seg spørrende til behovet for å endres.

”Mange medarbeidere syntes det var noe tull; Hvorfor nå når det går så bra?”

- Informant 7

Også Informant 5 påpeker at det eksisterte motvilje til det forestående endringsprosjektet.

”Jeg tror maktfaktoren nok var større enn viljefaktoren. Det måtte makt til fra oven for å overkjøre motviljen. Vilje er jo en ting, men motvilje er et annet begrep.”

- Informant 5

Informanten sier også at han tror denne motviljen var størst hos dem som ikke deltok i prosessen. Informant 1 bekrefter dette, men sier samtidig at hun følte at endringene gikk greit etter at hun benyttet de nye løsningene en stund og ble vant til endringene. Også Informant 2 nevner at det eksisterte en viss motstand mot endringen, og at en også var i tvil om at et så stort prosjekt kunne lykkes. Hun understreker imidlertid at hun føler hun har lite forutsetninger til å svare på om det på noe tidspunkt ble benyttet makt for å drive endringen videre, fordi hun selv var så lite aktiv i prosessen.

”Jeg ville ikke tro at de klarte å gjøre det uten at noe sånt har vært tilstede, men jeg kan ikke huske at det var... Men det er klart at man alltid har en sånn motstand mot endringer i organisasjonen på forskjellige nivåer. Og jeg husker det at når prosjektene på en måte gikk sin gang så var det en del kritiske røster som mente at dette var voldsomt til prosjekt, og det var litt tvil på at dette kom til å lykkes.”

- Informant 2

Også Fjeldstad påpeker at han som initiativtaker opplevde en viss skepsis til prosjektet og at mange stilte seg tvilende til om det hele var gjennomførbart. Han sier imidlertid at intervjurundene og annet arbeid i forbindelse med forprosjektet bidro til å skape energi og tro på prosjektet, spesielt blant enkelte. De som viste ekstra engasjement fikk også i senere runder tildelt ansvarsoppgaver, som blant coacher, nettopp fordi de hadde tro på prosjektet.

Også Informant 4 fremhever disse spydspissene, som hun selv kaller dem, når hun blir spurt om hva hun tror var avgjørende for at denne endringen kan karakteriseres som vellykket. Det kan synes som om en med dette styrket viljen heller enn å bekjempe motviljen, og dette kan dermed ses på som en proaktiv handling for å forsøke å hindre motstand.

Alt i alt synes maktbruken her å ha vært relativt lav. Dette kan imidlertid synes å være vel så mye en årsak av at motstanden var relativt lav, som et bevisst valg fra ledelsen. De informantene jeg har snakket med sitter i det minste ikke med noen klare erindringer om tilfeller hvor de selv eller andre følte seg overkjørt eller truet. Det kan derfor synes som om en mer har benyttet maktbaser i form av overtalelse og ved å skaffe seg "sympatisører". Det kan synes som om en valgte å følge lederen fordi en ønsket det, heller enn at en ble fortalt at en måtte det. Dette gjelder da spesielt de som selv deltok aktivt i prosessen. Det kan med dette synes som om en benyttet maktbaser knyttet til personlig utstråling og et forsøk på å skape et felles verdigrunnlag. Mens *Lederstil E* i stor grad baserer seg på å skape frykt for fremtiden dersom man unngår å endres, dreier *Lederstil O* seg nettopp om å beskrive en fremtid som fremstår bedre enn den en har i dag (Jacobsen 2004; 234). Bruken av makt synes dermed å sammenfalle med det Jacobsen (2004) definerer som "*Lederstil O*".

4.2.4. Den heroiske leder

"Det er et sånt "Rune-prosjekt" i mitt hode."

- Informant 5

Gitt den høye graden av involvering og den tilsynelatende lave maktbruken, kan det synes som om en i Varig K bevisst eller ubevisst har benyttet en Ledestil O. Det er imidlertid svært interessant å registrere at samtlige informanter nevner et navn. Det synes ikke tvil om at Rune Fjeldstad er mannen bak Varig K, og informantene nevner han som både en motivasjonsfaktor og som en årsak til endringens resultater. Fjeldstad legger heller ikke selv skjul på at han var svært engasjert i prosjektet og svært aktiv underveis. Han sier selv at han som leder var opptatt av å bruke tid sammen med medarbeiderne. Han hevder også at han holdt seg i bakgrunnen og la vekt på å formidle og motivere, heller enn å styre. For å oppnå resultater var det ifølge Fjeldstad ikke tilstrekkelig å forvente at ting skulle skje under seg

uten videre. Han beskriver lederstilen med egne ord som; *”Å ligge litt bak, og skape vilje og evne”*.

Når informantene blir spurt om hvordan de oppfattet ledelsen underveis i prosjektet, formulerer de seg i positive ordlag. De har som nevnt også problemer med å komme med forslag til noe som kunne ha vært gjort annerledes i ledelsen av endringen underveis. Det at ansatte uttaler seg positivt om egen leder kan imidlertid også forklares ved at de vegrer seg for å nevne negative sider i et intervju, fordi en er redd for at lederen eller andre skal få vite hva en har sagt. Som nevnt i metodekapittelet var jeg opptatt av å forsøke å eliminere denne forklaringsfaktoren ved å legge vekt på anonymiteten og oppgavens hensikt. Det kan imidlertid ikke utelukkes at dette er noe av årsaken til at ingen uttaler seg i negative vendinger. Samtidig kan ikke disse funnene ignoreres. Fjeldstad synes reflektert i egen ledelse, og det synes som om dette har hatt en positiv innvirkning på de ansatte.

”Rune holdt et innlegg på en samling i Oslo (...). Jeg husker at han forklarte veldig tydelig bakgrunnen for prosjektet. Og jeg husker at han var veldig entusiastisk og hadde veldig tro på det.”

- Informant 2

I Strategi E argumenteres det for at endringer drevet fra toppen har fordelen av at lederen har tilstrekkelig makt til å blokkere motstand samtidig som en belønner de som støtter endringen. Dette kan til en viss grad sies å være tilfellet her ved at en valgte å belønne ”sponsorer” og ”spyspisser” ved at de fikk tildelt egne ansvarsoppgaver i prosjektet.

Lederen Conger (2000) fremstiller er en sterk leder med tilstrekkelig myndighet og kompetanse til å drive frem endringer og oppnå resultater. Dette kan anses som en strategi E-tilnærming på fenomenet ledelse. Bennis (2000) avfeier imidlertid dette ved at han hevder slike ledere er sjeldne unntak, og at få av dagens ledere innehar all den nødvendige evne og kompetanse til å drive frem endringer alene. Han argumenterer derfor heller for en O-tilnærming hvor lederen støtter og delegerer, og samtidig anerkjenner at han er avhengig av hjelp og kompetanse fra andre. Jacobsen (2004) tilknytter imidlertid et nytt begrep til *Lederstil O; den karismatiske lederen*. Den karismatiske lederen defineres her som; *en leder*

som får andre mennesker til å slutte opp om omfattende endringer, uten at de stiller spørsmål ved behovet for å endres eller hvordan endringen påvirker dem selv. Dette fører videre til at motstand reduseres, og den karismatiske lederen klarer å skape entusiasme rundt sine visjoner for framtiden (Jacobsen 2004; 237).

Om ikke Fjeldstad var alene om initiativet, så var han hvertfall en av initiativtakerne i en ledergruppe. Det synes videre som om hans ledelse ikke var tilfeldig, men heller bar preg av en veloverveid strategi. Denne strategien synes også å ha vært vellykket i og med at alle synes positive til ledelsen underveis. Fjeldstads lederstil kan på mange måter beskrives ved alle de tre ovennevnte karakteristikkene. Fjeldstad synes som en sterk leder som samtidig anerkjente behovet for hjelp og kompetanse fra sine ansatte. På mange måter oppfatter jeg det som at Fjeldstad også blir fremstilt som en "helt" bak endringen, både av ansatte og av en av konsulentene som jobbet sammen med han. Informanter uttaler at Fjeldstad som leder var svært engasjerende og motiverende. Når også motstanden mot endringen synes å ha vært relativt lav, sammenfaller mye av dette med det Jacobsen karakteriserer som den karismatiske leder.

4.2.5. Oppsummering om ledelse

Oppsummert synes det som om en ved ledelse av denne endringen har benyttet høy grad av involvering. Også *måten* de ansatte ble involvert på sammenfaller godt med lederstilen i strategi O. Mindre informasjon om delegering gjør det noe vanskelig å konkludere, men det kan til en viss grad sies å sammenfalle med Congers beskrivelse av ledelse. Dette kan dermed best forklares ved teori E. Med bakgrunn i begrensede data om maktbruk synes denne å ha vært lav. Dette kan forklares ut fra et strategi O-perspektiv ved at de ansatte har valgt å bli med på endringen fordi de selv *ønsket* det, og ikke fordi de ble fortalt at de *måtte* det.

Til slutt må det nevnes at denne endringen synes å ha blitt ledet av en sterk og målbevisst leder. Fjeldstad fremstår i mine øyne som både initiativtaker og drivkraft i Varig K. Dette kan forklares ved hjelp av Congers (2000) beskrivelse av en heroisk leder med tilstrekkelig makt og kompetanse til å gjennomføre komplekse endringer. Fjeldstads strategivalg med tanke på involvering og delegering beskrives imidlertid best ut fra strategi O. Det kan dermed tenkes at Fjeldstads lederstil heller kan karakteriseres som karismatisk, ved at han ved bruk av

ledelsesgrep basert på teori O klarte å gjennomføre denne endringen med entusiasme og relativt lav grad av motstand. Uavhengig av ”merkelapp” på lederstilen synes det som om de strategivalgene som ble tatt av ledelsen, med Fjeldstad i spissen, har vært en betydelig suksessfaktor.

4.3. Mål for endringen

For di de aller fleste organisasjoner er avhengige av å skape verdier for å overleve, og at dette i de aller fleste tilfeller er målt i økonomiske verdier, vil verdiskapning også ofte være fokus for endringer. Når en skiller mellom mål i de to strategiene dreier det seg derfor heller om hvordan målene er formulert, samt hvordan de kommuniseres og brukes som motivasjonsfaktor. Bower (2000) hevder det handler om ulik forståelse av formålet for endringen. Ved et strategi E-perspektiv vil målene være kvantifiserte og mulige å måle. Status i forhold til målene vil dermed også fungere som motivasjon for endringen. Formålet kan ved dette sies å være å øke den økonomiske verdien til eierne. Ved et Strategi O perspektiv kan målene være knyttet til utvikling av menneskelige egenskaper og prosesser. Formålet for endringen forstås dermed heller som et ønske om å sette organisasjonen og individene i stand til å lære og utvikle seg. Formålet kan ved dette sies å være en lærende organisasjon ved definisjonen; *”En arbeidsplass der mulighetene for læring og utvikling er gode, og der disse mulighetene utnyttes”* (Dalin 1999;75).

I det følgende vil jeg analysere de innsamlede dataene med fokus på mål for ”Varig Kompetansekraft”. Jeg vil se nærmere på hva ledelsen la vekt på som overordnet mål og hensikt med endringen, samt hva de ansatte oppfattet som de viktigste målene for denne endringen. Fjeldstad uttalte i orienteringssamtalen at de også ønsket å lære noe av prosessen for å bli bedre rustet til å gjennomføre endringer i fremtiden. Jeg vil derfor også se på om dette ønsket ble oppfattet som et vektlagt mål blant de ansatte. Til slutt vil jeg i dette avsnittet forsøke å si noe om de har lyktes å oppnå en lærende organisasjon etter Dalins definisjon.

4.3.1. Formulerte mål i Varig K

Det overordnede målet eller formålet for endringen Varig K var som nevnt å; *differensiere DnB som ledende næringslivsbank ved innovasjon og rådgivning*. Dette formålet ble videre

delt inn i 7 delstrømmer med hver sine delmål. Spesielt var en opptatt av å forbedre den målte kundetilfredsheten, og en ønsket å oppnå en målt KTI på 75 etter endringens slutt. Til sammenligning viste KTI målinger før endringen 60. Informant 4 forteller også at dette KTI målet ble regnet om til en kvantifisert standard ved at en regnet på kostnaden ved å miste kunder på grunn av dårlig kundetilfredshet, samt de potensielle gevinstene en kunne oppnå ved flere fornøyde kunder.

”Hovedformålet var å øke kundetilfredsheten og der igjennom lønnsomheten. Men i ettertid har det vært utrolig mye fokus på å øke kundetilfredsheten. Også har vi gjort det, og så i dag kommer også det kravet om å øke lønnsomheten. Det er klart, det er lettere å øke lønnsomheten hvis du har fornøyde kunder. Og det er også mye lettere å gjøre kryssalg og vise verdien i forhold til hele konsernet når du har fornøyde kunder. (...) Vi presenterte målet i økt kundetilfredshet og så regnet vi om det til kroner i en økonomisk modell.”

- Informant 4

I følge plansjene mottatt fra Rune Fjeldstad hadde en også mål om å oppnå en inntektsbeskyttelse mellom 50-80 mill, differensiere seg i markedet som den ledende CM banken for norske bedrifter, tilby innovative kundekonsepser innenfor CM, benytte en rådgivende salgsprosess som økte kvaliteten for kunden, oppnå leveranser uten feil og klager, og til slutt å fremstå som en attraktiv arbeidsplass målt ved en medarbeidertilfredshet lik 5. Et annet mål som nevnes i forbindelse med strømmene *Posisjonering og Effektmåling Internt* var ønsket om å synliggjøre divisjonen og det de produserer av verdier til andre divisjoner i organisasjonen.

”Det var faktisk et av våre delmål også; Nå skal resten av organisasjonen gjøre sånn som Cash Management gjør. Tidligere var det liksom sånn at CM måtte gjøre som alle andre gjør. Og der har vi på en måte gått foran. Og det gjør noe med integriteten og verdier av den enheten du er i.”

- Informant 4

Samtlige av disse målene kan sies å være subjektive, ved at det som følge av deres formulering vil være åpent for diskusjon og subjektive vurderinger om hvorvidt en har oppnådd målene eller ikke. Endringens formål og delmål oppfyller dermed ikke Jensens

(2000) kriterier for endringsmål, som en kvantifisert standard som klart viser hvordan en bør prioritere mellom ulike trade-offs og valgalternativer. Målene kan langt på vei sies å være fordelt over flere dimensjoner, og formuleringen av målene kan derfor langt på vei defineres som *Balansert målstyring*. Ifølge Jensen (2000) vil disse målene dermed fremstå som forvirrende og lite motiverende. Informantene gir til en viss grad støtte til denne argumentasjonen ved at de i liten grad nevner noen av de nevnte målene som motiverende for dem. De nevner imidlertid at de potensielle fordelene de selv så av prosessen var motiverende.

”Det husker jeg tydelig, at det i dette endringsbildet var ny KTI som var siste stopp, og som da var splittet opp i ulike delaktiviteter som skulle ta oss dit. (...) Jeg kan ikke huske at det ble gjentatt veldig ofte underveis, men dette endringskartet mener jeg var fremme ganske ofte og der sto dette KTI tallet. Men det var de gangene du var i kontakt med det, fordi når du er tilbake i hverdagen og tilbake til kundene så har du ikke mulighet til å relatere deg til et tall som gjelder en stor divisjon i banken.”

- Informant 5

Informant 5 påpeker her et viktig poeng. Når Jensen (2000) hevder at målene må være klare og ensbetydende for at de skal kunne motivere, betyr dette også at hver enkelt ansatt må kunne forholde seg til det og selv vurdere hvor godt de gjør det i forhold til dette målet. En KTI måling er avhengig av mange andre faktorer som andre ansatte, systemer, produkter og tilfeldigheter. Til tross for at en, som Informant 4 påpeker, forsøkte å gjøre målet mer relevant ved å regne det om til en økonomisk verdi, er målet fortsatt så stort og altomfattende at det er vanskelig å knytte det til den enkeltes arbeid. Ønsket om å oppnå et gitt mål på kundetilfredshet som igjen er omregnet i kroner og øre, kan på mange måter anses som et ønske om maksimering. Informant 5s uttalelser om at disse målene er vanskelig å forholde seg til i hverdagen, gir dermed støtte til Senges (2000) argument om at higer etter å nå kvantifiserte forhåndsatte standarder kan være svært komplisert. Dette fordi det kan være svært vanskelig å vite hvordan en skal styre individenes atferd for å nå dette målet.

Selv om tallfestede mål utover KTI ikke synes å være vektlagt i stor grad i selve prosjektet, kan det tenkes at det som Jensen (2000) sier alltid vil være økonomisk gevinst til eierne som er hovedformålet. Informant 4 understreker også dette ved at hun sier at det også forventes økonomisk forbedring ved en høyere KTI. De fleste fremhever dermed en økning i kundetilfredshet som overordnet mål for endringen. Informant 4 påpeker, som nevnt under planleggingen, at det spesielt ved tre områder var ønske om forbedring; *salg, leveranse og produktutvikling*. Dermed kan det synes som om delmålene til de tre respektive delstrømmene var de mest vektlagte og dermed at det på disse områdene var størst ønske om å lykkes.

4.3.2. Lærende organisasjon som mål for endringen

Senge (2000) hevder at læring overgår maksimering fordi det er enklere å forstå mønstrene som skaper resultater, enn å forutse hva som vil bli det nøyaktige resultatet av et bestemt valg. Dette synspunktet understreker dermed at slike prosesser kan ta lang tid fordi det er behov for å forstå prosessene og lære av dem. Senge hevder videre at dersom en anser organisasjonen som en organisme, kan en ikke endre delelementer uten at andre elementer påvirkes. Det kan virke som om en i Varig K til en viss grad støttet dette synet ved at man var opptatt av å starte en prosess som omfattet hele divisjonen, og ikke bare de leddene der en opplevde de største utfordringene. Videre understreker Fjeldstad de var bevisste på at prosessen ville ta tid, og at en ikke kunne forvente å se resultater før hele prosessen var gjennomført.

Fjeldstad påpekte som nevnt at en ved denne endringen også ønsket å lære noe av prosessen slik at en senere kunne utføre lignende endringer internt, uten hjelp av eksterne konsulenter. Også Informant 8, som var en av konsulentene som deltok i prosessen, hevdet at dette var et av målene for prosessen. Det kan imidlertid synes som om dette mer var et ønske *i tillegg* til de formulerte målene. Ingen av de ansatte jeg har snakket med hadde oppfattet dette ønsket som et uttalt mål for endringen.

På spørsmål om de tror at organisasjonen har lært noe som helhet, svarer informantene noe tvilende. Flere av dem nevner imidlertid at de i etterkant av endringen har fått systemer for å komme med tilbakemeldinger og forbedringsforlag til de implementerte endringene. I

samsvar med teorien, er nettopp det å sette tilbakemeldinger i system en viktig forutsetning for at en skal kunne definere seg som en lærende organisasjon.

”Jeg tror nok at som en del av prosjektet ble det også utviklet et verktøy for å gi innspill på forbedringer både med hensyn på prosesser, produkter og måten å gjøre ting på. Og det er hvertfall en ting som min avdeling måles på hver måned. (...) Så bevisstheten rundt det å gjøre noe med det som ikke fungerer, vil jeg si er høyere. Mye mer spesifikk enn den var.”

- Informant 2

Informant 3 var en av de som ble fritatt fra andre daglige arbeidsoppgaver for å drive med coaching av andre medkollegaer i forbindelse med implementeringen av endringen. Det ble vektlagt at dette var ansatte uten lederansvar med tilsvarende arbeidsoppgaver som andre ansatte i linjen. Disse coachene fikk ekstra kurs og opplæring for å forberede dem på den tildelte oppgaven. Dette kan etter min mening ses på som nok et eksempel på at en var opptatt av at utviklingen ikke skulle stoppe opp samtidig som en innførte endringen, men at hver enkelt også skulle lære noe av prosessen.

”Du kan si at alle synes det er bra å gå på kurs, det er nyttig. Du får nye impulser og du ser at du kan jobbe litt annerledes og fylle på litt kompetanse på den måten. Men så gir de fleste uttrykk for at når de kommer tilbake på jobb er det liksom tilbake til det samme gamle. Så det var en utfordring i forhold til å prøve å dra dette videre. Jeg føler at det har vært jobbet mye med dette i Varig K prosessen, både med kurs og oppfølgingskurs. Også da med den coaching en-til-en biten i perioden. Så mange av de viktigste atferdstingene og holdningene og sånn føler jeg at de er mye bedre forankret i organisasjonen enn når man bare er på et sånn to eller tre dagers kurs.”

- Informant 3

Videre ble det av samme grunner også opprettet prosessteam for å sikre en kontinuerlig forbedring av de virkemåter og systemer en oppnådde i Varig K.

”Hver prosess har sine prosessteam for kontinuerlige forbedringer. Og da er jeg jo fortsatt med i prosessen, altså på å legge verktøy og hjelpemidler og støtte for mine medkollegaer.”

- Informant 5

Til slutt slår det meg at informantene er svært lite opptatt av at det de sier skal anonymiseres og holdes hemmelig. Enkelte av informantene bidrar med svært gjennomtenkte svar, og synes etter min mening ikke å være redde for å uttrykke sine synspunkt. Det synes samtidig som om informantene ikke har mye "usagt" i forhold til denne prosessen, og som de gjerne vil ha frem. Det kan tenkes at dette skyldes at prosjektet har vært diskutert og evaluert mye i ettertid. Plansjene mottatt av Fjeldstad stammer fra en slik gjennomgang av endringen i etterkant. Informant 7 har også i ettertid evaluert deler av endringen i en studieoppgave. Det kan med dette synes som om en til en viss grad har en kultur som aksepterer og verdsetter ansattes egne evalueringer, og at det er lov å si ifra dersom noe ikke fungerer. Dette gir etter min mening en viss bekreftelse på at divisjonen i dag har et miljø hvor det er mulig å fostre læring ved at en reflekterer og har åpenhet rundt tidligere prosesser. Dette innebærer imidlertid også at en har åpenhet rundt konflikter, og jeg har på bakgrunn av mine data ikke forutsetninger til å svare på om dette er tilfellet eller ikke.

Alt i alt mener jeg dette indikerer at divisjonen og dens ledelse er opptatt av at forbedringene ikke skal stoppe opp, og at en skal legge til rette for å stadig utvikles. Ifølge Dalin (1999) bør lærende organisasjoner ha systemer for at både gode og dårlige erfaringer rapporteres regelmessig. Jeg mener at tilbakemeldingssystem, coaching og prosessteam kan indikere at en til en viss grad har satt læringen i et slikt system. Ut fra dette oppfylder dermed divisjonen helt eller delvis Dalins kriterier for en lærende organisasjon.

4.3.3. Oppsummert om mål

Det kan synes som om en ved å øke kundetilfredsheten også ønsket å øke inntjeningen. Samtidig som at en høyere KTI kan anses som et av de viktigste målene for denne endringen, kan det synes som om en også var opptatt av andre dimensjoner. Blant annet ønsket en å fremstå som en mer attraktiv arbeidsplass, og en ønsket også å utvikle organisasjonen til å sette kunnskap i system slik at en stadig kan lære av hverandre og stadig forbedres. Etter Dalins definisjon på en lærende organisasjon, kan en også si at DnB Cash Management (M/P) har oppnådd resultater i å forbedre organisasjonens læringsevne og å sette læringen i system. Det kan tenkes at de mange målene på flere ulike dimensjoner gjorde det vanskeligere å avgjøre hvordan en skulle velge mellom ulike handlingsalternativ, og at en

endring med bare et klart definert og kvantifisert mål kunne ha vært enklere å lede og gjennomføre. Fordi endringens innhold her dreide seg om atferd og virkemåter i en hel divisjon, kan det imidlertid som Informant 4 påpeker ha vært nødvendig å gjennomføre en mer helhetlig prosess av "hele elefanten". Dette fordi det på mange av dimensjonene kan være vanskelig å formulere målene som tallfestede standarder som kan motivere de ansatte. KTI-tallet og den tilhørende økonomiske modellens lave påvirkning på de ansattes motivasjon, er et godt eksempel på at en kvantifisering av målene ikke nødvendigvis gjør det enklere å måle egen innsats. Alt i alt synes målene for endringen etter min mening å være noe diffuse. Samtidig uttrykker målene et langsiktig ønske om å utvikle organisasjonen og dens medlemmer. Målene kan derfor best forklares ved slik mål er definert i strategi O.

4.4. Bruk av konsulenter

Til slutt har jeg i studiet av Varig K valgt å se nærmere på bruken av konsulenter i lys av de to strategiene. Det går her et skille mellom strategiene ved *formålet* med de innhyrede konsulentene og hvordan disse konsulentene *posisjoneres* seg i forhold til intern ledelse og andre ansatte. I teorikapittelet argumenteres det for et skille mellom en doktor-pasient modell og en prosess-konsultasjonsmodell. Jeg vil i det følgende først drøfte hvilke av disse to modellene som kan synes å ha vært mest gjeldende i dette tilfellet, og dermed se nærmere på formålet med konsulentene og samarbeidet med dem. Videre vil jeg se nærmere på hvorvidt ansatte følte et eierskap til endringen, samt hvilke faktorer som har påvirket til dette i den ene eller andre retningen.

4.4.1. Konsulentenes formål og rolle i Varig K

Konsulentene er ifølge definisjonen sakkyndige veiledere, og brukes i stor grad i endringer i dag for å bistå organisasjoner i større endringsprosjekter. Som diskutert i teorikapittelet har ulike konsulentselskaper ulike tilnæringsmetoder til problemer og organisasjon. Konsulentenes rolle i prosessen avhenger derfor ikke bare av organisasjonens formål med å hyre inn konsulenter, men også hvordan konsulentene velger å posisjonere seg i organisasjonen. Gitt dette resonnementet er det av stor betydning hvorvidt de to partenes forventninger samsvarer for at en skal kunne oppnå et godt og produktivt samarbeid.

Det første som er verdt å merke seg er at når informantene blir spurt om hvordan de oppfattet samarbeidet med de eksterne konsulentene, går det et klart skille mellom de som deltok i prosessen og de som var mindre aktive. De to informantene som selv ikke hadde noen aktiv rolle i prosessen uttaler at de husker svært lite av de eksterne konsulentene og deres rolle i endringen. Den ene av de to informantene svarer først at hun ikke husker at det ble benyttet konsulenter, men erindrer igjen konsulentene når hun snakker om de korte tidsfristene for oppgaver i prosjektet og det stresset dette innbar.

"Jeg kan faktisk ikke huske det, at vi hadde noen eksterne konsulenter inne. Det som jeg husker var at det var veldig mange i organisasjonen som ble engasjert og involvert. Jeg kan ikke huske en eneste konsulent."

- Informant 2

Også når jeg spør den andre av de to informantene om hvordan hun opplevde at det var eksterne aktører som gikk rundt i gangene, svarer hun at hun ikke kan huske å ha sett dem på kontoret en eneste gang.

"Nei, ikke det jeg husker. Jeg hadde ikke noe kontakt med de (konsulentene). Om de har vært her når jeg har vært på reise, det kan godt hende. Men jeg har aldri hatt kontakt med de."

- Informant 1

De informantene som selv var involverte i prosessen husker imidlertid konsulentene godt. I prosjektgruppene for de ulike delstrømmene var en konsulent tilsynelatende sidestilt med en intern ansatt som prosjektleder, samt at hver gruppe som nevnt hadde en intern leder som "strømeier". Informant 4 som selv var strømeier uttaler at hun opplevde samarbeidet med konsulentene som svært godt.

"Hadde jeg fått en konsulent som vi ikke var fornøyd med, så hadde jeg byttet han ut. Og ingen hadde nektet på det."

- Informant 4

De to CM rådgiverne jeg har snakket med som deltok i prosessen forteller at de oppfattet det som at konsulentene la fundamentet for deres eget videre arbeid.

"Jeg husker at de som skulle være involvert i disse kursene og sånn var på en samling og fikk dette presentert. Da var det konsulentene som presenterte dette i detalj. De gikk gjennom kursopplegget og så for seg hvordan det skulle være."

- Informant 3

Denne beskrivelsen synes typisk for det som karakteriserer et *doktor-pasient* forhold. Konsulentene vil da ha studert divisjonens problemer og med bakgrunn i dette dannet en diagnose. Konsulentene videreformidler i neste omgang denne diagnosen og foreslår tiltak til ansatte i divisjonen. For å forstå dette forholdet bedre spurte jeg informanten videre om det var åpnet for at de involverte ansatte kunne komme med innspill under slike seanser.

"Ja. Ja, da var det åpnet for innspill. For da var det jo mye av hovedteorier og hvordan en tenker rundt dette å jobbe med kunder og sånn som lå som fundament, og så jobbet vi videre med dette. Så jeg husker vi hadde litt sånn workshoptilnærming til det hvor vi gikk gjennom ulike problemstillinger ute hos kunde, og hvordan vi kunne løse dette."

- Informant 3

Når interne krefter blir involvert i løsningsarbeidet og videreutvikler foreslåtte løsninger basert på egen ekspertise, kan konsulentene sies å være eksperter på prosesser mens ansatte selv har den nødvendige bedriftsspesifikke kompetansen. Dermed kan forholdet mellom klient og konsulent mer ligne på en *prosess-konsultasjonsmodell*. Dette fordi klienten selv deltar aktivt i prosessen ved å finne løsninger på sine problemer, mens konsulenten bistår i dette arbeidet ved å tilføre ekspertise i det å planlegge og gjennomføre endringsprosesser.

Når det var tid for å implementere endringen trakk konsulentene seg ut og antallet involverte ansatte ble også redusert sterkt i følge Informant 7. Informant 3 hevder at det ble vektlagt at en ved gjennomføring følte at de verktøyene og hjelpemidlene en hadde utarbeidet i løpet av prosjektet ble ansett som ens egne.

"Da var det viktig at vi gjorde dette kurset til vårt. Sånn at når folk kom på kurs skulle de være med på et "CM – kurs": Dette er sånn vi ønsker å gjøre det!"

- Informant 3

Dette kan også være en forklaring på at de informantene som selv deltok i liten grad svarer at de husker lite av konsulentene og deres arbeid. Når det var tid for at prosjektgruppen skulle vise hva de hadde kommet frem til for resten av organisasjonen, sto de alene og konsulentene trakk seg ut.

Fjeldstad hevder at konsulentene spesielt bidro med nyttig ekspertise i arbeidet med forprosjektet. I følge Fjeldstad var deres viktigste oppgave på dette punktet å stille de riktige spørsmålene og videre sette dette i system. Han sier at deres rolle i likhet med hans egen var å ligge i bakgrunnen og være "hjelpere". Når jeg spør informantene om hva de oppfattet var konsulentenes rolle i prosessen, svarer Informant 4 at en fra ledelsen og styringsgruppens side var veldig bevisste på at konsulentene var en *ekstraressurs* heller enn en man kunne gi ansvaret til.

"Absolutt, absolutt! Og det var vi veldig klare på. Og derfor var det den som var fra banken som var prosjekteier. Og den alene hadde kanskje ikke hatt kompetanse til å drive det. Så det er klart at den som var prosjektleder hadde en bratt læringskurve, men det er jo også veldig motiverende."

- Informant 4

Når han blir spurt om hvordan han oppfattet ansvarsfordelingen antyder imidlertid Informant 5 at noe av ansvaret for prosjektet ble forskjøvet bort til konsulentene.

"Jeg vet ikke om jeg har noe klart svar på det. Kanskje litt 50/50. Men det var hvertfall ikke bare 100 % ansvaret til ansatte i CM."

- Informant 5

Det er verdt å merke seg at dette er samme informant som også nevner at han oppfattet konsulentenes tilstedeværelse og dedikasjon til prosjektet som svært motiverende. Det kan tenkes at denne kollektive oppfatningen av ansvar henger sammen med den tilhørigheten han følte til konsulentene ellers i prosjektet. Informant 4 påpeker at selv om de var opptatt av å beholde ansvaret for prosessen, tror hun at også konsulentene følte et ansvar. Dette er naturlig fordi også konsulentene ønsker å oppnå resultater de senere kan vise til.

Informanten sier videre at hun også tror at konsulentenes rolle og atferd i organisasjonen var avgjørende for det gode samarbeidet.

”Jeg tror alle følte et ansvar for det, og det er kanskje derfor det lyktes også. Og så tror jeg at de konsulentene, de var innmari dyktige. Og han vi hadde (som konsulent for den ene strømmen), når han var her så var han en DnB’er. Han oppførte seg som en herfra. Men med den kompetansen som en konsulent har på slike prosesser.”

- Informant 4

Det er ingen tvil om at konsulentene her hadde en svært aktiv og viktig rolle i prosessen, og da spesielt i de tidlige fasene. Ledelsen, ved Fjeldstad, uttaler at konsulentene var ment som hjelpere og skulle bidra med prosessekspertise på områder hvor de selv manglet ekspertise. Dette kan dermed sies å være det uttrykte formålet for å benytte eksterne konsulenter. Formålet med konsulentene og den posisjonen de selv valgte å ta i organisasjonen, ved at de ble en del av dens arbeidsgrupper og samarbeidet på samme nivå som dem, synes derfor best å kunne beskrives ved hjelp av Prosess-konsultasjonsmodellen. Den høye graden av intern involvering, bevisstheten rundt eget ansvar for prosessen og vektleggingen av at dette ved implementering skulle være noe som alle ansatte kunne kjenne igjen som noe eget, taler også for dette. Dette er dermed en klar indikasjon på bruk av prosessspesialister som beskrevet i teori O. I tidligere deler av prosessen, der hvor ansatte ble introdusert til prosjektet, synes jeg imidlertid at forholdet mellom konsulent og klient best kan beskrives som; ekspertressurser som igjen delegerer oppgaver og ansvar til ansatte i organisasjonen. Dette er ifølge Beer og Nohria den optimale kombinasjon av de to strategiene. Det er vanskelig å klart fatte hva som karakteriserer denne type bruk av konsulenter, men det kan tenkes at Beer og Nohria her beskriver en bruk av konsulenter som tar en mer aktiv rolle og blir tildelt større ansvar enn i en ren prosess-konsultasjonsmodell.

4.4.2. Konsulenters ekspertise på bekostning av eierskap?

For å kunne si noe om hvorvidt bruken av konsulentenes ekspertise gikk på bekostning av eierskapet, var det viktig å få rede på hvordan hver enkelt informant anså sitt eget forhold til prosessen. Jeg har tidligere antatt at følelsen av eierskap til endringer er avhengig av i hvilken grad en selv er involvert i prosessen. Videre valgte jeg å definere eierskap som en

følelse av forpliktelse og påvirkning på resultater og prosesser. Når jeg har spurt informantene om eget opplevd eierskap er det også slik jeg har forklart begrepet for dem. Som tidligere drøftet kan intern involvering ha sin pris, jeg vil derfor også kort diskutere avveiningen mellom intern involvering og bruken av eksterne ressurser.

Rune Fjeldstads eierskap til endringen synes udiskutabel. Også Informant 4 sier hun følte og fortsatt føler et sterkt eierskap til den delstrømmen hun selv var *eier* av.

"Ja, jeg er eier av den prosessen fremdeles."

- Informant 4

Informant 5, som til tider var svært aktiv i en av strømmene, svarer at han følte at egne påvirkningsmuligheter var til stede, men at han ikke følte det helt store eierskapet til prosessen som helhet. Han sier imidlertid at han følte et noe sterkere eierskap til den enkeltdelen han selv var en del av. Dette understrekes senere ved at han sier at det ville være dumt å si at egen prosess var mindre vellykket. Dette utsagnet indikerer at han til tross for relativt lavt uttalt eierskap, føler et ansvar ovenfor de resultatene en oppnådde i den delprosessen han var del av. Informant 3, som også var svært aktiv i en delprosess i perioder, oppgir at han følte et sterkt eierskap til prosjektet.

"Jeg følte at jeg var veldig involvert i det og at jeg hadde veldig eierskap til gjennomføring av kursene. (...) Jeg føler at det ble delegert og at jeg hadde det eierskapet som jeg bør ha i forhold til en sånn prosess."

- Informant 3

Informant 1 svarer at hun hadde forventninger til den pågående prosessen, men at hun ikke følte noe eierskap til den. Også Informant 5 er av den oppfatning at "b-laget" kun var mottakere av endringene, og dermed ikke følte noe ansvar og forpliktelse til endringen. Informant 2 svarer imidlertid at hun følte et begrenset eierskap til prosessen.

"Kanskje ikke eierskap. Ja, det kommer an på hva man legger i det. Jeg opplevde at jeg var en del av endringen som skjedde, hvis det går an å si. Det var ikke noe som skjedde med de andre, det skjedde også med meg."

- Informant 2

Antagelsen om at eierskap henger sammen med graden av egen deltakelse synes å være gjeldende i Varig K. I dette begrensede utvalget er det et klart skille i opplevd eierskap mellom de som deltok i prosessen og de som ikke deltok. Dersom en ønsker at de ansatte skal føle et eierskap til forandringer i egen organisasjon, taler dette dermed for en høy grad av involvering. Involvering av egne ansatte har imidlertid som tidligere nevnt også noen klare utfordringer. Høy grad av intern involvering i et stort endringsprosjekt som Varig K synes å være svært utfordrende med tanke på den økte arbeidsmengden dette medfører for alle ansatte i organisasjonen. Et alternativ til intern involvering kan derfor være å bruke eksterne eksperter. På den ene siden kan en velge å kun benytte interne krefter i endringsprosjektet, og på den måten sannsynliggjøre høy grad av internt eierskap. På den andre siden kan en velge å outsource hele prosjektet til eksterne aktører og dermed unngå en økt arbeidsbelastning for egne ansatte. Men dette er to ekstremvarianter. I Varig K valgte en å benytte konsulenter som prosesseksperter samtidig som en anerkjente nytten av å også benytte interne ressurser. Varig K synes med dette å være et eksempel på at bruken av konsulenter ikke nødvendigvis går på bekostning av eget eierskap. Ved å benytte en kombinasjon av eksterne og interne aktører i hvert av delprosjektene, kan det tenkes at en i denne prosessen sikret at endringen dro nytte av både bedriftsspesifikk- og prosesskompetanse.

Til slutt er det verdt å merke seg at de informantene jeg snakket med som var i kontakt med konsulentene hadde svært lite negativt å si om dem. Flere uttaler at de tror personlig kjemi mellom ansatte og konsulenter var viktig. Informant 4 uttaler seg som tidligere nevnt i svært positive ordlag om hvordan konsulentene opptrådte i organisasjonen. Videre forteller Informant 5 at han opplevde at det var et helt spesielt forhold mellom Fjeldstad og enkelte av konsulentene.

”Altså, det er jo selvfølgelig helt naturlig at det danner seg litt personlige relasjoner. Jeg tror neppe at dette var et konsulentoppdrag som ville egnet seg for et offentlig anbud. Det er liksom like greit at Rune og X (en navngitt konsulent) finner ut av at ”sånn vil vi gjøre dette her”. Og at de da har sikkert seg imellom en god tillit og en god følelse.(...) Jeg tror at i et lignende prosjekt hos en offentlig etat som er bundet av at det skal lyses ut offentlig anbud og sånn, så ville en ikke fått et like bra resultat. Det tror jeg.”

- Informant 5

Det eneste som nevnes som noe problematisk i forbindelse med konsulentene er den ulike begrepsbruken mellom interne og eksterne aktører. Informant 1 nevner at hun tror det er naturlig at konsulentene først måtte bruke litt tid på å lære seg "bank". Informant 3 nevner en viss frustrasjon på grunn av misforståelser i startfasen.

"Det som vi vel måtte jobbe litt med her var i forhold til vokabular og ordbruk. Det dukket opp en del nye ord og begreper. (...) I en organisasjon så utvikler det seg ofte en del ord og uttrykk og begreper, og det er klart at det gjør det også i et konsultentselskap. Så når konsulentene seg imellom, når de lager et kurs så.. (...) Men ellers synes jeg det fungerte veldig bra."

- Informant 3

Denne utfordringen er kanskje typisk for alle situasjoner hvor nye ansikter kommer inn i en hvilken som helst organisasjon. En trenger litt tid til å bli kjent med begrepsbruk, kutyme og kultur. Dette er kanskje derfor også en typisk utfordring når en benytter eksterne konsulenter i forbindelse med endringer. Med bakgrunn i dette problemet og den tidligere nevnte viktigheten av en personlig kjemi, kan det synes som om det kan være en lønnsom investering å bruke tid og ressurser på at konsulenter og organisasjonen skal bli kjent med hverandre før en starter det mer omfattende samarbeidet.

4.4.3. Oppsummering om bruken av konsulenter

Oppsummert synes det her som om samarbeidet med konsulentene var svært vellykket. At konsulenter og ledelse fortsatt har et godt forhold vises blant annet ved at det var konsulentene som var min inngangsbillett til denne casen.

Videre kan det synes som om en var bevisst på konsulentenes rolle i prosjektet i forhold til egne ansatte ved at viktige posisjoner i prosjektgruppene ble gitt til interne, samtidig som hver prosjektgruppe fikk bistand av en konsulent. Konsulentene ble derfor etter min mening hyret inn som eksperter på endringsprosesser. Samhandling mellom konsulent og klient kan derfor best beskrives som prosess-konsultasjon, tidligere definert som modell for bruk av konsulenter i strategi O.

Til slutt tyder de innsamlede dataene på at en klarte å skape et visst eierskap til endringen hos de ansatte. Det kan også synes som om mine antakelser om at eget opplevd eierskap avhenger av i hvilken grad en selv deltar i prosessen, får støtte i denne studien. Dette bekreftes både ved at de to informantene som ikke deltok oppgir at de følte et svært begrenset eierskap, mens de som var involverte sier at de følte et moderat til sterkt eierskap for den delstrømmen de selv var en del av.

5. Konklusjon

I det følgende vil jeg oppsummere de hovedfunnene som de innsamlede dataene har bidratt til. Videre vil jeg drøfte hvorvidt oppgavens valgte teoretiske rammeverk har vært hensiktsmessig og eventuelle utfordringer ved valget av denne teorien. Jeg vil videre forsøke å sammenfatte mulige praktiske implikasjoner denne oppgaven kan gi for lignende endringer, gitt casens begrensinger for generalisering. Til slutt vil jeg kort summere opp mulig videre forskning som jeg synes kan være interessant etter å ha arbeidet med denne oppgaven.

5.1. Oppsummering av hovedfunn

5.1.1. "Hele elefanten"

I avsnittet "Hele elefanten" konkluderer oppgaven med at endringen Varig K først og fremst dreide seg om å endre tanke- og virkemåter ved at en jobbet mer strukturert og fremsto mer profesjonelt ut mot kunden og inn mot egen organisasjon. Dette har jeg videre klassifisert som innhold i henhold til et O-syn på endringer. Planleggingsfasen fremstår videre som svært strukturert og formell. Planleggingen ble innvilget et eget lite prosjekt, og konsulenter var svært aktive i å drive denne prosessen fremover. Jeg har derfor konkludert med at dette ligner mest på den planleggingsformen som beskrives i strategi E. De ansattes motivasjon for å endres synes å ha vært drevet av et eget ønske om å forbedre egne arbeidsmetoder. Motivasjonsfaktorer som potensielle forbedringer i egen arbeidshverdag, fellessamlinger og andre deltakere er alle uten finansiell innvirkning på egne arbeidsvilkår, og det synes derfor heller å være indre motivasjon som drev de ansatte til å endres. Oppgavens funn gir dermed støtte til Hertzbergs motivasjonsteori, og dette kan best forklares ved hjelp av strategi O.

Til slutt i dette avsnittet har jeg argumentert for at Varig K kan anses som et vellykket endringsprosjekt. Jeg har her valgt å drøfte både vellykkethet i resultater og i prosess. Intervjuene viste at informantene var delte i oppfatningene om hvor en hadde oppnådd de beste resultatene. Alle var imidlertid enige i at en i enkelte delstrømmer hadde oppnådd klare fordeler, mens det ved andre delstrømmer gjensto noe arbeid for at en kunne si at det var optimalt. Når jeg har valgt å karakterisere denne endringen som vellykket er det derfor først og fremst med tanke på prosessens grad av vellykkethet. Samtlige informanter er enige

om at prosessen har vært god for organisasjonen. Selv om en påpeker at den har kostet mye, spesielt for enkelte, er alle enige om at en i dag har bedret sine virkemåter og står mer samlet som divisjon.

5.1.2. Ledelse av endringen

Som hovedfunn for ledelse av Varig K fant jeg at så mye som 50 % av alle ansatte i divisjonen deltok aktivt i prosessen. Videre ble også resterende ansatte bedt om å komme med tilbakemeldinger på de mottatte endringene. Jeg har også diskutert to hovedutfordringer ved den høye graden av involvering; det at involvering av en gruppe ansatte skaper et skille i organisasjonen, samt at innvolveringen medfører en økt arbeidsbyrde på alle ansatte. I ett tilfelle kommer det frem at den store arbeidsbelastningen førte til at en av de aktive ansatte var nær ved å bli utbrent og måtte sykemeldes for en periode. Funnene i oppgaven viser dermed at involvering kan være et tveegget sverd. På den ene siden viser det seg her at involvering har en klar sammenheng med eierskap, og at det derfor er svært fordelaktig dersom en ønsker at endringen skal bli en del av de ansatte og de ansatte en del av endringen. Dette stemmer dermed godt overens med de verdiene som presenteres i strategi O. På den andre siden kan involvering imidlertid også ha klare kostnader for organisasjonen og dens medlemmer. Funnene i undersøkelsen indikerer at både utbrenthet og uønskede skiller eller lag i organisasjonen kan oppstå som følge av en involveringsstrategi. Dermed blir ikke beslutninger om grad av involvering så enkelt som det kanskje fremstilles i strategi O, men heller en avveining av nytte og fordeler målt opp mot utfordringer og kostnader ved graden av involvering.

Videre synes det som om en har benyttet en moderat bemyndigelse av ansatte ved at de involverte ansatte alle fikk ansvarsoppgaver innen sin delstrøm på operativt nivå, mens styringsgruppen hadde den strategiske myndigheten. Dette er mye likt det Conger (2000) argumenterer for ved at ansvarshavende på lavere nivå får ansvar for å oversette strategiske mål til operative mål for eget område. På spørsmål om bruken av makt svarer informantene vagt. Flere svarer at de tror det ville være vanskelig å få til å gjennomføre en slik endring uten maktbruk, mens ingen kan erindre eksempler på situasjoner hvor makt ble benyttet eller på tidspunkt hvor noen følte seg overkjørt av ledelsen. Jeg har derfor konkludert med at maktbruken synes lav. Dette har trolig imidlertid også sammenheng med at motstanden mot

endringen var relativt lav. Det kan synes som om en bevisst gikk inn for å skape en felles entusiasme for endringen ved at en knyttet til seg noen sponsorer og spydspisser, som fikk ekstra ansvarsoppgaver fordi de hadde vist tro på og vilje til å gjennomføre endringen. Til slutt har jeg diskutert prosjektleder Fjeldstads lederstil. Han nevnes kun i positive ordlag av informantene og han synes å ha hatt et smittende engasjement og tro på eget prosjekt. Det kan tenkes at Fjeldstad kan karakteriseres som en karismatisk leder ved at han evnet å få følgere nok til å gjennomføre prosjektet uten at en stilte for mange spørsmål ved det.

5.1.3. Mål

I avsnittet som omhandlet formulerte mål i Varig K diskuterte jeg de mange ulike delmålene som en kom frem til i løpet av forprosjektet. Disse målene var fordelt over en rekke ulike aspekter. Viktigst av disse målene syntes målet om å oppnå høyere kundetilfredshet. Dette målet kan sies å være en sammenfatning av flere av strømmene fordi en ved forbedringer på områder som salg, leveranse og produktinnovasjon også kan oppnå høyere kundetilfredshet, vist i KTI målinger. Dette målet er imidlertid så *stort* og *altomfattende* at det er vanskelig for ansatte å relatere det til egne daglige arbeidsoppgaver. Dette målet hadde derfor lite motivasjonseffekt. Dette både fordi det er vanskelig å vite helt hva en skal gjøre for å bidra til at divisjonen som helhet oppnår dette målet, men også fordi det er vanskelig å måle hvor godt en har gjort det i forhold til dette målet. Samtlige mål er subjektive ved at de er diffuse og åpner for ulike synspunkt i hvorvidt en har oppnådd målene eller ikke.

Videre har jeg i dette avsnittet diskutert hvorvidt en lærende organisasjon var et mål for endringen. Det er interessant å registrere at både Fjeldstad og konsulentene nevner dette som et mål for endringen, men at ingen av de andre informantene oppfattet dette som noe uttrykt ønske. Det kan med dette synes som om dette mer var et strategisk nivå på siden av de formulerte målene, ved at en var bevisst på at en slik prosess også kunne påvirke organisasjonens fremtidige lærings- og endringsevne. Jeg har i dette avsnittet argumentert for at tilbakemeldingssystemer, coachingaktiviteter og prosessteam viser at en har vært bevisst på at en skal fortsette å utvikle seg også etter Varig K. Jeg mener også at dette gjør at de etter Dalins definisjon, gitt datagrunnlagets begrensinger, kan sies å være en lærende organisasjon.

5.1.4. Bruk av konsulenter

I denne oppgaven har jeg til slutt sett på bruken av konsulenter. Jeg var spesielt opptatt av hva som var hensikten med å benytte eksterne konsulenter i denne endringen, samt hvordan disse konsulentene videre valgte å posisjonere seg i organisasjonen. Ifølge Fjeldstad ble konsulentene kontaktet fordi en så et behov for prosesskompetanse i den forestående endringen. Han uttaler at deres viktigste oppgaver var å stille de rette spørsmålene og sette svarene på disse i system. Videre oppgir informantene at de følte at konsulentene la et fundament som de selv bearbeidet og tilpasset til egen organisasjon. Når det så var tid for å implementere endringene trakk konsulentene seg ut og overlot det fulle ansvaret til interne aktører. Videre kan det synes som om konsulentene etter hvert tilpasset seg godt til divisjonen, og var sidestilt med de interne aktørene. Dette forutsetter at de anerkjente hverandres kompetanse og utnyttet denne. Jeg har med bakgrunn i det ovennevnte konkludert med at forhold mellom klient og konsulent best kan beskrives ved strategi O og modellen for prosess-konsultasjon.

Videre har jeg diskutert hvorvidt ansatte i divisjonen følte eierskap til prosessen. Tidligere i oppgaven har jeg sagt at jeg var interessert i å se nærmere på om bruken av eksterne konsulenter går på bekostning av eget eierskap. Dette synes ikke gjeldende i denne casen da de involverte informantene uttrykker at de følte eierskap til prosessen. Det kan tenkes at dette har sammenheng med måten konsulentene ble benyttet og hvordan de selv valgte å posisjonere seg i organisasjonen. En langt klarere forklaringsfaktor for eget opplevd eierskap synes imidlertid å være graden av egen deltakelse i prosessen. De innsamlede dataene gir klart støtte til at eierskapet avhenger av i hvilken grad en selv deltar. Dette både ved at de som ikke deltok følte lite eierskap, og ved at de som deltok følte sterkest eierskap til egne delprosesser.

Til slutt har jeg i dette kapitlet drøftet viktigheten av et godt samarbeid og god personlig kjemi mellom klient og konsulent. Flere av informantene uttrykker at de tror at dette var en avgjørende suksessfaktor i denne endringen. Jeg har også kort kommentert at bruken av eksterne aktører kan være utfordrende ved at det kan synes som om en bør bruke noe tid og ressurser på at de to partene skal bli kjent med hverandre og forstå hverandre bedre. Dette for å skape *det gode samarbeidet* som denne oppgaven indikerer viktigheten av.

5.1.5. En kombinasjon

Det kan se ut til at en i Varig K har benyttet en kombinasjon av strategivalg fra de to teoriene. Beer og Nohria (2000) hevder som nevnt at en lite overveid kombinasjon av de to strategiene kan få svært uheldige utfall. I og med at jeg har konkludert med at denne endringen alt i alt kan anses som en suksess kan det synes som om en her har lyktes i å kombinere elementer fra begge strategier, uavhengig av om det er godt gjennomtenkt eller ikke. Jeg har også tidligere sagt at jeg opplever at ledelse i denne endringen syntes gjennomtenkt, og at Fjeldstad fremstår svært reflektert i sin evaluering av prosessen i ettertid. Selv om det er rimelig å anta at ledelsen her ikke hadde lest seg opp på Beer og Nohrias punkter for en vellykket kombinasjon på forhånd, kan det dermed synes som om en i denne endringen oppfyller mange av de kravene som forfatterne argumenterer for. Blant annet synes det som om overordnede og strategiske mål ble satt på toppen ved hjelp av konsulentteamet, mens at bunnlinjen ble involvert i å legge rammene for det operative i de satte målene. Videre har jeg også konkludert med at en benyttet konsulenter som ekspertressurser som videre delegerte oppgaver og ansvar til involverte ansatte. Dette er to eksempler på kombinasjoner "etter boka". Til tross for at de andre strategivalgene ikke stemmer like godt overens med det Beer og Nohria forespeiler, er dette nettopp noe av poenget med de to teoriene. Ved å skape dette skillet anerkjente forfatterne samtidig at alle endringer er ulike og at det ikke finnes noe klart svar på hva som er rett eller galt.

Oppsummert har jeg derfor valgt å konkludere med at de strategivalgene som er diskutert i denne oppgaven stort sett synes å ha fungert godt for denne endringen, gitt dens kontekst.

5.2. De teoretiske rammene

Teorien om de to endringsstrategiene kan fremstå som enkle rammer for å klassifisere endringer i to hovedfløyer gjennom å analysere ulike strategivalg ut fra en rekke aspekter. Denne oppgavens valgte rammeverk er imidlertid langt fra så enkle, og det har heller aldri vært noe mål for denne oppgaven å avgjøre hvilken av de to strategiene en her burde ha ledet og drevet endringen etter. Dette fordi en sjelden ser tilfeller av *rene* strategier ved at endringer normalt er langt mer komplekse enn skillet mellom de to hovedfløyene antyder. Når elementer fra de to strategiene kombineres, vil også analyse av endringen bli langt mer komplisert. Her opplever jeg at teorien er noe ufullstendig. Til tross for at Beer og Nohria

antyder hvordan en best kan kombinere de to strategiene, føler jeg at teoriene gir et svakt grunnlag for å kunne forklare endringer som har benyttet kombinasjoner av strategivalg. Fordi de seks aspektene som skiller de to teoriene på mange områder er sammenfallende, kan det enkelt oppstå situasjoner hvor en argumenterer i motstridende retninger. Rammene er noen ganger så vage at et hendelsesforløp eller et utsagn ofte kan tolkes i begge retninger. Dette er årsaken til at jeg i denne oppgaven ikke har vært alt for opptatt av å sette det ene eller det andre stempelen på endringen, men heller diskutere de valgte aspektene ut fra ulike synspunkter i de to strategiene.

Teorien er ikke ment som noen enkel forklaring på endring. Å etterlyse et klarere rammeverk samtidig som jeg vedkjenner at alle endringer må anses å være ulike, er derfor også motstridende i seg selv. Det kan imidlertid tenkes at inndelingen er så grov at det kunne vært hensiktsmessig å ha inndelt valg innenfor de ulike aspektene i enda flere fløyer.

Jeg opplever imidlertid et større problem ved å analysere endringen i lys av selve kombinasjonen av ulike strategivalg. I oppsummeringen av hovedfunnene har jeg valgt å ta med et lite avsnitt om hvordan en her valgte å kombinere aspekter fra de to fløyene, sammenlignet med det Beer og Nohria (2000) trekker frem som mest hensiktsmessig. Her opplevde jeg imidlertid at teorien hadde liten verdi. Beer og Nohria sier blant annet at det er essensielt at kombinasjonen er gjennomtenkt. Jeg tror imidlertid at en vellykket kombinasjon kan bestå vel så mye av tilfeldigheter. Gitt at alle endringer har ulike kontekstuelle utgangspunkt, kan det også være vanskelig å på forhånd tenke gjennom den mest optimale kombinasjonen av valg. Jeg tror at det er essensielt å være bevisst ethvert valgs påvirkning på andre valg og valgmuligheter, men jeg føler samtidig at Beer og Nohrias punktliste for vellykkede kombinasjoner er mangelfull og for snever.

Dette rammeverket ble benyttet for å sette tanker rundt de ulike aspektene i system, og var ikke ment som en metode for å klassifisere endringen i en av de to hovedfløyene. Med unntak av teoriens begrensing ved kombinasjonen av de to strategiene føler jeg derfor at det teoretiske rammeverket har bidratt til å gjøre meg oppmerksom på aspekter og ulike syn, og at det dermed har vært et godt grunnlag for å forsøke å forstå de mekanismene og tendensene som rørte seg i Varig Kompetansekraft.

5.3. Praktiske implikasjoner

I det følgende vil jeg kort drøfte tre praktiske implikasjoner som kan synes å ha vært gjeldende i denne casen. Som nevnt i metodekapittelet er case og kvalitativt innhentede data et ufullstendig utgangspunkt for å generalisere funn. Det påpekes imidlertid at en slik studie kan ha en viss grad av overførbarhet. Med dette menes dermed at funnene i studien kan ha en viss informasjonsverdi for andre lignende endringer under tilnærmet like forutsetninger. Dette er dermed ikke noen smørbrøddliste for gjennomføring av endringer, men heller en oppsummering av funn fra denne oppgaven som jeg mener kan ha en viss overførbarhetsverdi.

5.3.1. Leder som gallionsfigur og motivator

Det kan synes som om en ved ledelse i de to strategiene har valget mellom å være sterk og bestemmende, eller tilbaketrukket og støttende. Denne oppgaven viser imidlertid en lederstil som verken kan karakteriseres som det ene eller det andre, men som en kombinasjon av både og. Varig K synes derfor å fortelle historien om en leder som er sterk, aktiv, motiverende og støttende på en og samme tid. Prosjektleder Fjeldstad nevnes som både en motivator og som en suksessfaktor. Det kan dermed synes som om en leders oppgaver ikke bare består av å bestemme hva som skal gjøres, eller eventuelt bestemme hvem som skal bestemme, men å like mye fremstå som en gallionsfigur for endringen. En som viser tro på prosjektet og evner å motivere de rundt seg til å også få tro på endringen. Dette mener jeg indikerer at ledere bør dedikere enda større oppmerksomhet til egen rolle i prosjektet og være bevisst den symbolmakten som deres egen handling og atferd har på motivasjonen til resten av organisasjonen.

5.3.2. Eierskap krever involvering, men involvering har sin pris

I denne oppgaven har jeg drøftet eierskap opp mot bruken av konsulenter og grad av involvering. Jeg har her kommet frem til at graden av involvering synes å ha en langt større forklaringsgrad på eierskap, enn det bruken av eksterne aktører har. Oppgaven har imidlertid vist at en høy grad av involvering også har sin pris. Dette antyder at en på forhånd bør avveie nytten av eierskap og involvering opp mot kostnadene for den økte arbeidsbelastningen for alle ansatte. Videre har oppgaven også vist at en høy grad av involvering uten at alle ansatte involveres, også kan skape et skille i organisasjonen mellom

et A-lag og et B-lag. Dette nevnes kort i denne oppgaven, men synes ikke å ha vært noe utbredt problem i Varig K. Dette viser at involvering og aktiv deltakelse er en langt mer kompleks avveining enn det fremstilles i mye av "populærlitteraturen". Funnene indikerer imidlertid at dette er noe en også bør tenke over før en avgjør graden av og typen involvering i en forestående endring.

5.3.3. Samhandling mellom organisasjonens egne og konsulenter avgjørende

Til slutt kommer det frem at samarbeidet mellom konsulenter og interne aktører her syntes å ha vært svært godt. Det kommer frem at en i starten hadde enkelte problemer med å forstå hverandres begrepsbruk, men etter hvert som dette gikk seg til rette synes det som om klient og konsulent begge er fornøyde med å ha arbeidet sammen. Flere av informantene peker på dette som en betydelig suksessfaktor. Dette indikerer dermed at personlig kjemi og en felles forståelse av problem kan være avgjørende for at samarbeidet skal fungere. Dette tyder igjen på at en i slike større og altomfattende prosjekter bør være bevisst på valget av konsulenter, samt å på forhånd bruke tid på å bli kjent og danne en felles begrepsbruk og en felles forståelse av videre samarbeid. Dermed blir ikke valget av konsulentselskap bare et valg i hvilket selskap som har de beste merittene å vise til, men også en avveining i hvordan deres metoder og tilnærminger vil stemme overens med hva som forventes og er hensiktsmessig i egen organisasjon.

5.4. Implikasjoner for videre studier

Etter å ha avsluttet arbeidet med denne oppgaven er jeg stadig mer fascinert av endringer og de mekanismer som rører seg i slike prosesser. Eierskap er et mye brukt begrep, også i denne oppgaven. Og det er klart at ordet gir positive assosiasjoner. Jeg synes imidlertid det kunne ha vært interessant å se nærmere på dette begrepet. Hvor stor utslagskraft har egentlig eierskap på de endelige resultatene?

Videre synes jeg det kunne vært interessant å se nærmere på potensielle gevinster av dette eierskapet målt opp mot kostnadene av den økte involveringen. De utfordringene som her kommer frem i forbindelse med involveringen kan tenkes å ha en betydelig innvirkning på langsiktige gevinster av et lignende endringsprosjekt. Det er min personlige oppfatning at

eierskap og involvering omtales i så positive ordlag om dagen, at det kunne ha vært interessant å se nærmere på konsekvensene av dette, både positive og negative.

Til slutt mener jeg det kunne være interessant å se nærmere på involvering og delegering med utgangspunkt i Bennis (2000) studier om de ulike formene for kommunikasjon illustrert ved hjulet og sirkelen. Denne oppgaven inneholder et for begrenset datamateriale til å klart kunne konkludere på dette punktet, og det kunne derfor ved senere eventuelle studier vært interessant å se nærmere på Bennis studier og teste den empiriske verdien av hans konklusjoner.

Kilder

Artikler:

Beer, M. & Nohria, N. (2000): Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*. May-June Vol. 78 Issue 3 p.133-141.

Garvin, D.A. (1993): Building a Learning Organization. *Harvard Business Review* Jul/Aug. 1993 vol.71 Issue 4 p.78-91.

Johansen, S.T. (2001): Kontrolltap i konsulent – klient relasjoner. Et forslag til en modell.

SNF-rapport, Stiftelsen for samfunns – og næringslivsforskning, Bergen

Van de Ven, A.H. & Poole, M.S. (1995): Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*

Bøker:

Dalin, Å. (1999): Veier til den lærende organisasjon. *Cappelen akademiske forlag*

Dealy, David M. & Thomas, Andrew R (2006): Change or Die. How to transform your organization from the inside out. *Praeger publishers*.

Beer, M. & Nohria, N. (2000): Breaking the Code of Change. *Harvard Business School Press*. Denne boken består av en rekke artikler fra mange bidragsytere, jeg har i denne oppgaven benyttet følgende:

- Bennis, W. (2000): Leadership of Change
- Bower, J. L. (2000): The Purpose of Change, A Commentary on Jensen and Senge
- Conger, J. A. (2000): Effective Change Begins at the Top
- Dunphy, D. (2000): Embracing Paradox: Top-Down versus Participative Management of Organizational Change, A Commentary on Conger and Bennis
- Jensen, M. C. (2000): Value Maximization and the Corporate Objective Function
- Neill, T. & Mindrum, C. (2000): Human Performance That Increases Business Performance: The Growth of Change Management and Its Role in Creating New Forms of Business Value.
- Schaffer, R. H. (2000): Rapid-Cycle Successes versus the Titanics: Ensuring That Consulting Produces Benefits

- Senge, P. M. (2000): The Puzzle and Paradoxes of How Living Companies Create Wealth: Why Single-Valued Objective Functions Are Not Quite Enough

Jacobsen, D.I. (2004): Organisasjonsendringer og endringsledelse. *Fagbokforlaget*.

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

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2003) Research Methods for Business Students, third edition. *Prentice Hall, Financial Times*.

Schein, E. H. (1988) Process Consultation Volume 1, Its Role in Organization Development. *Addison-Wesley Publishing Company*

Thagaard, T. (2002). Systematikk og innlevelse. *Fagbokforlaget*

Internett:

www.nhh.no/bib/referanse/ (sist lest 11.02.08)

<http://www.dokpro.uio.no/perl/ordboksoek/ordbok.cgi> (sist lest 08.05.08)

www.creditnews.no/DnBNOR/DnBNOR_Kredittstyring.pdf slide 4 (sist lest 08.05.08)

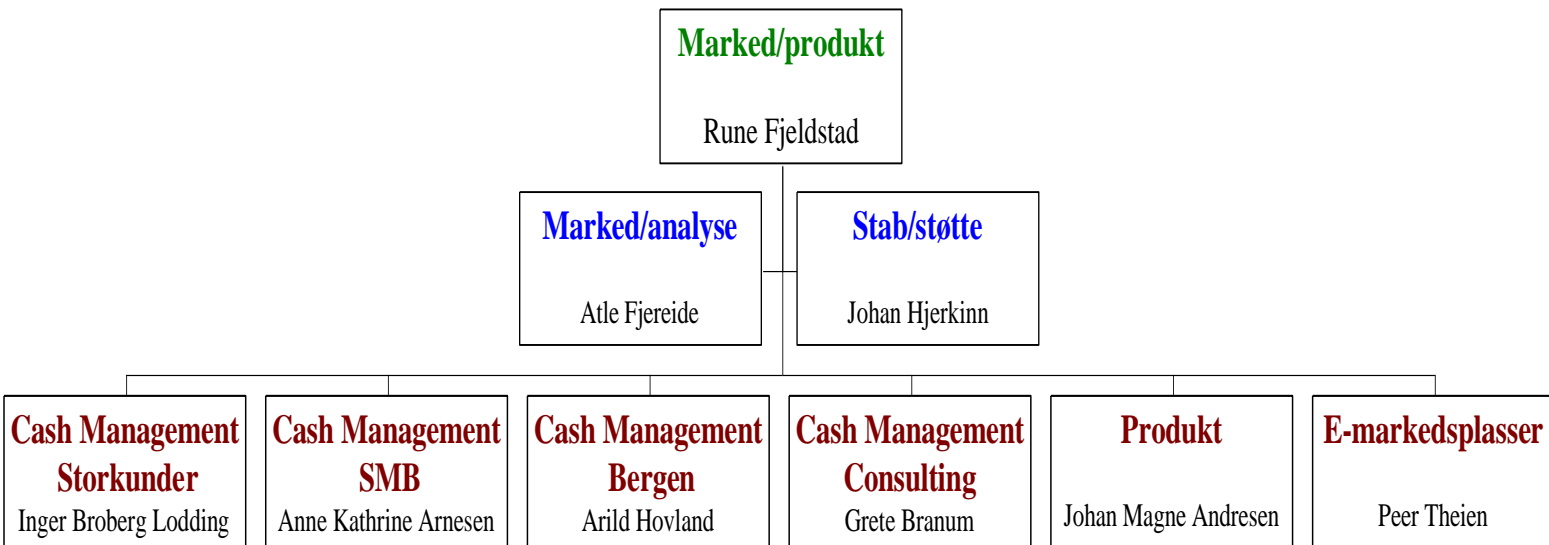
<http://www.mediaplanetonline.no/?s=home&window=viewa&aid=247> (sist lest 08.05.08)

www.dnbnor.com

Intranett DnB NOR (kun tilgjengelig internt)

Vedlegg

Vedlegg I: Organisasjonskart Marked/Produkt



Vedlegg II: Intervjuguide Orienteringssamtale

Personalia:

Navn?

Stilling?

Hvor lenge har du vært i organisasjonen?

Om endringen:

Hva dreide endringen seg om?

- Hva ledet frem til behovet for å endres?
 - krise
 - nye ider / visjon
 - konsekvens av omorganisering
 - etc.

Var endringsbehovet noe som var oppfattet i hele org., eller måtte det jobbes med å forberede hele organisasjonen?

Etter hva jeg har forstått var denne endringen svært vellykket. Er det også ditt inntrykk? Kan du tenke deg deler av prosessen som var mindre vellykket?

Hvordan påvirket endringen deg? Hva slags rolle hadde du i endringsprosessen?

Når skjedde dette i tid?

- Tidsdimensjon → tidsakse. Viktige hendelser.

Hvilke aktører var med på å påvirke og styre prosessen?

- Konsulenter?
- Ledelsen?
- "Endringsagenter" i organisasjonen?

Hva la dere vekt på under prosessen?

- (Forklaringsfaktorer som mål, bruk av tid, kommunikasjon, deltakelse, gimmicks, ol.)
- Eventuelt, hvorfor var nettopp dette viktig for dere?

Lærende organisasjon; Jeg har fått inntrykk av at noe av hensikten med endringen også var å lære av prosessen, slik at dere senere kunne gjennomføre endringer på egenhånd.

- Hvem og hva var det som skapte ønsket om dette?
- Hva ble gjort for å skape en "lærende organisasjon" (betingelser)
- Hvordan har dette fungert?
- Hvorfor tror du det har slått ut/fungert, eventuelt hvorfor ikke?

Hva har kommet ut av endringsprosessen (resultater)?

Vedlegg III: Intervjuguide ansatte (nivå 3)

Personalia:

- Navn?
- Stilling i organisasjonen i dag og på endringstidspunktet? Antall år i organisasjonen?
- Erfaring med endringsprosesser fra tidligere?

Kort om endringen:

- Kan du kort fortelle hva du **føler** prosjektet Varig Kompetansekraft dreide seg om?
- Hva **tror** du var årsaken til initiativet? **Hvem** tror du tok dette initiativet?
- Kan du huske når du først hørte om prosjektet Varig Kompetansekraft?
- Hvordan påvirket endringen dine daglige arbeidsoppgaver? (Hvor mye tid brukte du eventuelt på prosjektet, og hvor mye tid brukte du på andre oppgaver/daglig drift?)
- (Hvordan synes du informasjon og kommunikasjon var i forkant av, under og etter prosessen?)

Ledelse:

- I hvilken grad deltok du selv i prosessen, og eventuelt på hvilke tidspunkt? (Hvilke oppgaver dreide dette seg om?)
- Vet du noe om hvordan planleggingsprosessen foregikk? Deltok du selv i den?
- I hvilken grad ble myndighet og oppgaver delegert? (Følte du selv at du hadde noe å si i beslutningssituasjoner? Nærmeste leder over deg; hvilket ansvar hadde han/hun?)
- I hvilken grad og hvordan føler du ansatte ellers ble involvert i prosessen? (Ble det arrangert møter eller annet hvor dere kunne komme med innspill?)
- Hvordan oppfattet du ledelsen underveis?
- I hvilken grad føler du at det ble brukt makt for å få gjennomført endringen? (Gjennomførte tiltak på tross av motstand? Tror du enkelte følte seg overkjørt? Ble trusler eller press benyttet? Gikk med på endringen fordi en ønsket det, eller fordi en følte en måtte?)
- Hvem drev endringen fremover og jobbet med motivasjon underveis?
- Føler du at det ble gjort noe spesielt for å motivere deg for den forestående prosessen? (Ble dere lovet noen bonus eller andre premier? Ble det gjennomført spesielle aktiviteter eller lignende for å forberede dere på prosessen?)

Mål for endringen:

- Hva tror du var målet for endringen? (Var det noen kvantifisert størrelse en skulle oppnå?)
- Vet du hvordan og ut i fra hvilke kriterier dette målet ble bestemt? Deltok du eller andre på din avdeling noe i denne prosessen?
- Hvordan ble målene kommunisert? Var de klare under hele prosessen?
- Oppfattet du det som om noen mål var viktigere enn andre? Eventuelt hvilke(t) mål var overordnet?
- I hvilken grad følte du at disse målene var motiverende for deg?
- Var det noen gang snakk om at ønsket om å oppnå en lærende organisasjon var et mål for endringen? Hvordan ble dette da eventuelt kommunisert og vektlagt?

Bruk av konsulenter:

- Når hørte du først om at konsulenter var kontaktet? Hvordan ble disse introdusert?
- Hvordan opplevde du det at det kom eksterne aktører inn i deres avdeling for å hjelpe dere med endringen?
- Hadde du selv noen form for kontakt eller samarbeid med dem? Hvordan synes du samarbeidet mellom organisasjonen og konsulentene best kan beskrives?
- Hva opplevde du var konsulentenes rolle i prosessen? Vet du om det var noen klar rolleavklaring mellom konsulenter, ledelse og resten av organisasjonen?
- Hva hadde konsulentene ansvar for og hva hadde resten av organisasjonen ansvar for?
- I hvilken grad følte du selv at du hadde eierskap til prosessen? (Påvirkning på resultatet, dine oppgaver viktige for prosessens fremdrift, selv engasjert i utviklingen)

Oppsummert:

- Hva konkret har endret seg i din arbeidshverdag etter Varig Kompetansekraft?
- Hva synes du har fungert bra, og hva synes du har fungert mindre bra?
- Hvordan opplevde du prosessen da den sto på?
- Kan du tenke deg ting som kunne vært gjort annerledes? Kunne ledelsen ha agert annerledes/på en mer hensiktsmessig måte?

- Føler du at organisasjonen lærte noe av prosessen? (Har en muligens blitt flinkere til å endres og utvikles? Nye systemer for hvordan en kommuniserer eller lærer av hverandre?)
- Hva føler du at du personlig har lært av prosessen?
- Hvordan tror du ting vil være annerledes neste gang det blir foreslått en endring/ eventuelt; hvordan har ting eventuelt vært annerledes i endringer gjennomført etter Varig Kompetansekraft?
- Eventuelt noe mer du vil fortelle eller tilføye?

Vedlegg IV: Intervjuguide sponsorer (Nivå 2)

Personalia:

- Navn?
- Stilling i organisasjonen i dag og på endringstidspunktet? Antall år i organisasjonen?
- Erfaring med endringsprosesser fra tidligere?

Kort om endringen:

- Kan du kort fortelle hva du **føler** prosjektet Varig Kompetansekraft dreide seg om?
- Hva **tror** du var årsaken til initiativet? **Hvem** tror du tok dette initiativet?
- Kan du huske når du først hørte om prosjektet Varig Kompetansekraft?
- Hvordan påvirket endringen dine daglige arbeidsoppgaver? (Hvor mye tid brukte du på prosjektet, og hvor mye tid brukte du på andre oppgaver/daglig drift?)
- (Hvordan synes du informasjon og kommunikasjon var i forkant av, under og etter prosessen?)

Ledelse av prosessen:

- I hvilken grad deltok du selv i prosessen, og eventuelt på hvilke tidspunkt? (Hvilke oppgaver dreide dette seg om?)
- Hva var dine ansvarsområder?
- Vet du noe om hvordan planleggingsprosessen foregikk? Deltok du selv i den?
- I hvilken grad ble myndighet og oppgaver delegert?
 - Hvor stor grad av myndighet følte du at du selv hadde?
 - Hvem måtte du eventuelt konferere med for å kunne ta beslutninger underveis?
 - I hvilken grad føler du at andre ansatte hadde noe å si for beslutninger som ble tatt? (Ble det eventuelt avholdt møter eller annet som åpnet for å komme med innspill?)
- I hvilken grad og hvordan føler du ansatte ellers ble involvert i prosessen?
- Hvordan oppfattet du ledelsen underveis? (de som tok beslutningene, prosjektleder)
- I hvilken grad føler du at det ble brukt makt for å få gjennomført endringen? (Gjennomførte tiltak på tross av motstand? Tror du enkelte følte seg overkjørt? Ble trusler eller press benyttet? Gikk med på endringen fordi en ønsket det, eller fordi en følte en måtte?)
 - Dersom du selv hadde noe makt? Hvordan og i hvilken grad benyttet du deg av denne?
- Hvem drev endringen fremover og jobbet med motivasjon underveis? (Konsulenter, ledelse, sponsorer, andre?)

- Føler du at det ble gjort noe spesielt for å motivere deg som sponsorer og ellers ansatte før den forestående prosessen og underveis? (Ble dere lovet noen bonus eller andre premier? Ble det gjennomført spesielle aktiviteter eller lignende for å forberede dere på prosessen?)

Mål for endringen:

- Hva tror du var målet for endringen? Var dette /disse målet/-ene kvantifisert i en størrelse en skulle oppnå?
- Vet du hvordan og ut i fra hvilke kriterier dette målet ble bestemt? Deltok du eller andre på din avdeling noe i denne prosessen?
- Hvordan ble målene kommunisert? Var de klare under hele prosessen?
- Oppfattet du det som om noen mål var viktigere enn andre? Eventuelt hvilke(t) mål var overordnet?
- I hvilken grad følte du at disse målene var motiverende for deg?
- Var det noen gang snakk om at å oppnå en lærende organisasjon var et mål for endringen? Hvordan ble dette da eventuelt kommunisert og vektlagt?

Bruk av konsulenter:

- Når hørte du først om at konsulenter var kontaktet? Hvordan ble disse introdusert?
- Hvordan opplevde du det at det kom eksterne aktører inn i deres avdeling for å hjelpe dere med endringen?
- Hadde du selv noen form for kontakt eller samarbeid med dem?
 - Hvordan synes du samarbeidet mellom organisasjonen og konsulentene best kan beskrives?
- Hva opplevde du var konsulentenes rolle i prosessen?
 - Vet du om det var noen klar rolleavklaring mellom konsulenter, ledelse og resten av organisasjonen?
- Hva hadde konsulentene ansvar for og hva hadde resten av organisasjonen ansvar for?
- I hvilken grad følte du selv at du hadde eierskap til prosessen? (Påvirkning på resultatet, dine oppgaver viktige for prosessens fremdrift, selv engasjert i utviklingen)

Oppsummert:

- Hva konkret har endret seg i din arbeidshverdag etter Varig Kompetansekraft?
- Hva synes du har fungert bra, og hva synes du har fungert mindre bra?
- Hvordan opplevde du prosessen da den sto på?
- Kan du tenke deg ting som kunne vært gjort annerledes? Kunne ledelsen ha agert annerledes/på en mer hensiktsmessig måte?

- Føler du at organisasjonen lærte noe av prosessen? (Har en muligens blitt flinkere til å endres og utvikles? Nye systemer for hvordan en kommuniserer eller lærer av hverandre?)
- Hva føler du at du personlig har lært av prosessen?
- Hvordan tror du ting vil være annerledes neste gang det blir foreslått en endring/ eventuelt; hvordan har ting eventuelt vært annerledes i endringer gjennomført etter Varig Kompetansekraft?
- Eventuelt noe mer du vil fortelle eller tilføye?

Vedlegg V: Intervjuguide ledelse/prosjektansvarlig (Nivå 1)

Personalialia:

- Navn?
- Stilling i organisasjonen i dag og på endringstidspunktet? Antall år i organisasjonen?
- Erfaring med endringsprosesser fra tidligere?

Kort om endringen:

- Kan du kort fortelle hva du **føler** prosjektet Varig Kompetansekraft dreide seg om?
- Hva var årsaken til initiativet? Fra **hvem** kom dette initiativet?
- Hvordan påvirket endringen dine daglige arbeidsoppgaver? (Hvor mye tid brukte du på prosjektet, og hvor mye tid brukte du på andre oppgaver/daglig drift?)
- (Et oppklarings spørsmål; Stemmer det at noe av endringen besto i å slå sammen funksjoner i divisjonen? Er det eventuelt tilgjengelig noe org. kart før og etter endringen? Var divisjonen Marked/Produkt et resultat av denne sammenslåingen?)

Ledelse av prosessen:

- Hva var dine ansvarsområder?
- Hvem jobbet du tettest med underveis?
 - Hadde du overordnede som du måtte konferere med før du fattet beslutninger?
- I hvilken grad rådførte du deg med andre underveis? (Var det muligens situasjoner hvor du følte at du selv ikke hadde tilstrekkelig kompetanse til å ta beslutninger?)
- Hvilke hovedutfordringer så du for deg da du startet på denne prosessen? Var det ting du var spesielt bevisst på?
- Hvordan foregikk planleggingen? Hvem deltok i denne?
- I hvilken grad ble myndighet og oppgaver delegert?
 - Hvor stor beslutningsmakt hadde sponsorene? Hva var deres hovedoppgaver?
 - I hvilken grad føler du at andre ansatte hadde noe å si for beslutninger som ble tatt? (Ble det eventuelt avholdt møter eller annet som åpnet for å komme med innspill?)
- I hvilken grad og hvordan forsøkte dere eventuelt å involvere ansatte i prosessen?
- I hvilken grad føler du at du måtte bruke makt for å få gjennomført endringen? (Beordre noen til å gjennomføre noe de selv ikke hadde tro på/ønsket? Gjennomførte tiltak på tross av motstand? Tror du enkelte følte seg overkjørt? Gikk med på endringen fordi en ønsket det, eller fordi en følte en måtte?)
- Hvem føler du i hovedsak drev endringen fremover og jobbet med motivasjon underveis? (Deg selv, konsulenter, sponsorer, andre?)

- Gjorde dere noe spesielt for å motivere sponsorer og ansatte for den forestående prosessen? (Bonus, premier, gimmicks, tap av goder hvis en ikke lykkes med endringen? Ble det gjennomført spesielle aktiviteter eller lignende for å forberede organisasjonen på prosessen og holde motivasjonen ved like? Eventuelt annet?)
- Alt i alt, hva føler du var **din** viktigste oppgave i prosessen?

Mål for endringen:

- Hva var målet for endringen? Var dette /disse målet/-ene kvantifisert i en størrelse en skulle oppnå?
- Ut i fra hvilke kriterier ble dette målet bestemt? Hvem deltok i denne prosessen?
- Hvordan ble målene kommunisert? Var de klare under hele prosessen?
- Var det noen mål som var viktigere enn andre? Eventuelt hvilke(t) mål var overordnet?
- I hvilken grad tror du disse målene var motiverende for de involverte?
- Var det å oppnå en lærende organisasjon et mål for endringen?/ Lære av prosessen? Hvordan ble dette da eventuelt kommunisert og vektlagt?

Bruk av konsulenter:

- Når ble konsulenten først kontaktet? Hvem var det som foreslo at dere skulle benytte ekstern hjelp? Hadde dere benyttet dere av dette også tidligere?
- Hvordan opplevde du at organisasjonen/avdelingen reagerte på at eksterne aktører ble involvert i prosessen?
- Hvordan mener du samarbeidet mellom organisasjonen, prosjektledelse, og konsulentene best kan beskrives?
- Hva var konsulentenes rolle i prosessen? Var det noen klar rolleavklaring mellom konsulenter, ledelse og resten av organisasjonen?
- Hva hadde konsulentene ansvar for og hva hadde du og resten av organisasjonen ansvar for?
- I hvilken grad følte du selv at du hadde eierskap til prosessen?
 - I hvilken grad tror du sponsorer og andre ansatte følte eierskap til prosessen? (Påvirkning på resultatet, deres oppgaver viktige for prosessens fremdrift, engasjerte i utviklingen)

Oppsummert:

- Hva konkret har endret seg i det daglige virket på avdelingen etter Varig Kompetansekraft?
- Hva synes du har fungert bra, og hva synes du har fungert mindre bra?
- Hvordan opplevde du prosessen da den sto på?

- Kan du tenke deg ting som kunne vært gjort annerledes? Er det noe du føler at du i kraft av å være leder kunne ha gjort på en mer hensiktsmessig måte?
- Føler du at organisasjonen lærte noe av prosessen? (Har en muligens blitt flinkere til å endres og utvikles? Nye systemer for hvordan en kommuniserer eller lærer av hverandre?)
- Hva føler du at du personlig har lært av prosessen?
- Hvordan tror du ting vil være annerledes neste gang det blir foreslått en endring/ eventuelt; hvordan har ting eventuelt vært annerledes i endringer gjennomført etter Varig Kompetansekraft?
- Eventuelt noe mer du vil fortelle eller tilføye?