

Ellingsen, Henrik Holm  
Laukvik, Andreas Nilsen  
Røsnes, Amalie Judith Ringkjøb  
Sagør, Lea Almhjell

## Skreddersøm av endringsprosesser

Bacheloroppgave i Økonomi og Administrasjon

Veileder: Anne Guri Solem

April 2021



Ellingsen, Henrik Holm  
Laukvik, Andreas Nilsen  
Røsnes, Amalie Judith Ringkjøb  
Sagør, Lea Almhjell

## **Skreddersøm av endringsprosesser**



Bacheloroppgave i Økonomi og Administrasjon  
Veileder: Anne Guri Solem  
April 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden



## Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del av et treårig bachelorstudium i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim, innenfor spesialiseringsretningen organisasjon og endring.

Å skrive en bacheloroppgave har vært et prosjekt som har bydd på mange utfordringer. Det har til tider vært stress og frustrasjon, men i rådville situasjoner har veiledere Synnøve Hitland og Anne Guri Solem fått oss på rett spor og gjort oss trygge på oss selv igjen. Med dette ønsker vi å rette en stor takk til våre veiledere for engasjerende, konstruktiv og hjelpsom veiledning. Vi vil også takke Dag Ingvar Jacobsen, som har bidratt med ekstremt mye relevant pensum innenfor flere fagområder. Du har faktisk sikret oss 37,5 studiepoeng de siste 3 årene. For det er vi evig takknemlig.

Videre vil vi takke de ansatte i Mind AS som på engasjerende vis har bidratt til vår oppgave gjennom intervjuer. En spesiell takk til daglig leder, Rune Sagør, for å være tilgjengelig nærmest døgnet rundt, og gjennom sin hjelpsomhet vært en bidragsyter for å holde motivasjonen vår oppe.

Vi har gjennom dette prosjektet blitt testet på flere punkter, blant annet kommunikasjon, struktur og samarbeid, i tillegg til teoretisk kompetanse. Oppgaven har krevd mye arbeid, og våre ellers sosiale liv har måttet vike for arbeid med bacheloroppgaven. Tross dette har det vært en ekstremt spennende, lærerik og ikke minst givende prosess. Å stole på seg selv og hverandre har vært sentralt gjennom hele prosessen, og vi sitter igjen med erfaringer og innsikt som vi vet vi kommer til å dra god nytte av i fremtiden. Vi er veldig fornøyde med arbeidet vi har lagt bak oss og stolte over å presentere det endelige resultatet.

Avslutningsvis vil vi vemodig takke for oss. Tre fantastiske år på NTNU Handelshøyskolen vil gi oss en solid fremtidig avkastning, både faglig og sosialt. Det har vært en tid vi aldri kommer til å glemme, og vi kommer til å ta med oss alt vi har lært videre.

God lesing!

## Sammendrag

Gjennom denne oppgaven ønsker vi å finne ut mer om begrepet skreddersøm knyttet til endringsprosesser. Mind AS, en bedrift som har leder- og organisasjonsutvikling som sitt virkeområde, er brukt som utgangspunkt for å se nærmere på de fordeler og ulemper skreddersøm kan medbringe. Problemstillingen for oppgaven er som følger:

*“I hvilken grad er skreddersøm nødvendig for å gjennomføre en vellykket endringsprosess?”*

For å komme frem til en konklusjon, ble det gjennomført en kvalitativ studie med respondenter fra Mind. Gjennom intervjuer fant vi flere interessante funn, blant annet at skreddersøm medfører utfordringer for nyansatte, da det ikke finnes noen “oppskrift” på hvordan de ulike delene av endringsprosessene skal gjennomføres. Dette fører til at nyansatte må lære av de mer erfarne ansatte, hvilket kan ta lang tid og medføre unødvendig bruk av ressurser.

På motsatt side av skreddersøm finner vi standardisering. Oppgaven vil også belyse standardisering som et alternativ til skreddersøm, og se på muligheter for kunnskapsorganisasjoner til å bruke både skreddersøm og standardisering for å effektivisere endringsprosesser i størst mulig grad. Konseptet “Lean Management” er en viktig og gjennomgående teori i oppgaven, i tillegg til Kotter og Lewin som er kjente for teorier om endringsprosesser. Sensemaking vil også ha sin plass i oppgaven for å belyse viktigheten av å redusere usikkerhet i organisasjoner.

Resultatene i oppgaven heller mot at skreddersøm er en nødvendighet i kunnskapsorganisasjoner da en fullstendig standardisering ville resultere i at bedriften ikke lenger er noen kunnskapsorganisasjon. Likevel gjennom teori og funn fra undersøkelsen er det flere ting som peker i retning av at en viss standardisering ville vært både effektivt og gunstig.

## **Abstract**

Through this thesis, we want to find out more about the concept of tailoring related to change processes. We decided that Mind AS, a company that has management and organizational development as its area of operation, would be a great starting point to take a closer look at the advantages and disadvantages of tailoring. The research question for the thesis is the following:

*"To what extent is tailoring necessary to carry out a successful change process?"*

To be able to conclude, we performed qualitative research with respondents from Mind. Through interviews, we discovered several interesting findings such as tailoring causing challenges for new employees, as there is no "recipe" for how to execute the various parts of the organizational change processes. This means that new employees must learn from the more experienced employees, which is time-consuming and causes unnecessary use of limited resources.

The counterpart of tailoring is standardization. The thesis will also shed light on standardization as an alternative to tailoring, and look at knowledge organizations' opportunities to utilize both tailoring and standardization to maximize efficiency during the change process. The concept of "Lean Management" is an important theory used throughout the thesis, in addition to Kotter and Lewin who are known for their theories on organizational change processes. Sensemaking will also have its place in the thesis to highlight the importance of reducing uncertainty in organizations.

The results from the thesis tend towards tailoring being a necessity in knowledge organizations, as a complete standardization would result in the company no longer being a knowledge organization. Nevertheless, through theory and findings from the research, several things point in the direction that a certain degree of standardization would be both effective and beneficial.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b>	<b>4</b>
1.1 Bakgrunn	4
1.2 Formål og problemstilling	4
1.3 Avgrensninger og presiseringer	5
1.4 Oppgavens oppbygning	6
<b>2.0 Presentasjon av Mind</b>	<b>8</b>
<b>3.0 Teori</b>	<b>11</b>
3.1 Kunnskapsorganisasjoner	11
3.2 Lean	14
3.3 Standardisering i organisasjoner	20
3.4 Kotter	21
3.5 Lewin	25
3.6 Sensemaking	26
3.7 Samspill mellom Lewin, Kotter og Sensemaking	28
<b>4.0 Metode</b>	<b>30</b>
4.1 Valg av type informasjon - kvalitativ eller kvantitativ	30
4.2 Datainnsamlingsmetode	31
4.3 Valg av respondenter	32
4.4 Intervjuguide	33
4.5 Gjennomføring av intervjuene	35
4.6 Reliabilitet og validitet	36
4.7 Feilkilder	37
<b>5.0 Empiriske funn</b>	<b>40</b>
5.1 Om Mind og deres virksomhet	40
5.2 Mer konkret om endringsprosessene	41
5.3 Avsluttende spørsmål	44
5.4 Kommentarer og tilføyinger	45
<b>6.0 Analyse og diskusjon</b>	<b>46</b>
6.1 Forskningsspørsmål 1	46
6.2 Forskningsspørsmål 2	51
6.3 Andre betraktninger	56
<b>7.0 Konklusjon</b>	<b>59</b>
7.1 Kritikk til eget arbeid	62
7.2 Videre forskning	64
<b>8.0 Litteraturliste</b>	<b>65</b>



# 1.0 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Vi lever i en verden der endringer skjer hurtigere enn noen gang (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 372). Tilspisset markedskonkurransen og høyere kundekrav er ringvirkninger av hurtig globalisering og teknologisk utvikling. Å ikke tilpasse seg dette, kan by på potensielt store og ødeleggende konsekvenser for en organisasjon. Vi har sett eksempler hvor etablerte og anerkjente selskaper mister store markedsandeler og noen ganger går konkurs på grunn av et manglende initiativ til å holde tritt med den teknologiske endringen i markedet. Det hevdes at det eneste reelle konkurransefortrinnet en bedrift har i fremtiden, er evnen til å lære raskere enn andre (Berg, 2018, s. 342). Endring er altså den nye hverdagen, og i kampen om tilværelsen, kreves det at man er i forkant av endringene (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 372). I takt med dette velger flere organisasjoner å ansette eksterne krefter for å få hjelp til sin helt avgjørende organisasjonsutvikling (Werr, 2012).

Hvordan løses så en slik endringsoppgave på best mulig måte? I takt med tiden, kommer det stadig mer teori på organisasjonsendring og endringsledelse. Gjennom våre studier har vi fått en opplevelse av at mye av teorien om organisasjonsutvikling fremhever at opplegget for endring må tilpasses behovet til den enkelte organisasjon. Altså, endringsoppgaven må alltid ta utgangspunkt i den konteksten bedriften eller selskapet er i. Størrelse og struktur, kultur, eiere og ansatte, typer og antall kunder, utfordringer, produkter og tjenester blant annet, er faktorer som må hensyntas (Gauslaa, 2016, avsnitt 31). Enhver bedrift må derfor ha sin egen dreiebok for endring, men er det slik at organisasjoner kan lykkes i å gjennomføre endringer uten et fullstendig skreddersydd endringsopplegg? Dette ble vi interessert i å undersøke og avdekke.

## 1.2 Formål og problemstilling

Formålet med oppgaven er altså å avdekke i hvilken grad skreddersøm er nødvendig for å gjennomføre en vellykket endringsprosess. Skreddersøm kan være svært tidkrevende, kunnskapskrevende, og ikke minst ressurskrevende. Dersom det viser seg at deler av prosessen for å skape et endringsopplegg kan standardiseres, uten medført reduksjon av kvalitet på opplegget, vil dette være et bidrag til betydelig ressurs sparing i en organisasjon. På bakgrunn av dette vil bacheloroppgaven basere seg på følgende problemstilling:

*I hvilken grad er skreddersøm nødvendig for å gjennomføre en vellykket endringsprosess?*

### 1.3 Avgrensninger og presiseringer

Ettersom problemstillingens tematikk er relativt bred, og vi med rimelighet kan anta at noe tilpasning til organisasjonskontekst er nødvendig, ser vi det nødvendig med noen avgrensninger. En viktig presisering er at Mind AS er en bedrift som hjelper andre organisasjoner gjennom en endringsprosess. Vi snakker dermed ikke om bedrifter som skal drive med en endringsprosess innad i egen organisasjon, men bedrifter som fungerer som konsulterende leder- og organisasjonsutviklere for andre. Når vi bruker ordet endringsprosess i denne oppgaven, snakker vi dermed om de Mind AS iverksetter for sine kunder.

Endringsopplegg vil være begrepet vi knytter mot den helhetlige prosessen fra når Mind hører fra kundene for første gang, til endringsprosessen er ferdig. Vi skal bruke Mind AS, heretter Mind, som gjennomgående eksempel og eneste forskningsobjekt i vår oppgave. Vi kommer til å nevne Minds begrensede ressurser og i dette legger vi antall ansatte og deres kunnskap, kapital og tilgjengelige timer til grunn. Derfor må eventuelle generaliseringer av svar med forsiktighet strekke seg utover andre kunnskapsbedrifter med liknende struktur som Mind. Vi må dog kunne avdekke i hvilken grad Mind skreddersyr sine tjenester, for å kunne bruke firmaet som utgangspunkt for videre forskning. Videre er det nødvendig å avdekke fordeler og ulemper ved bruk av skreddersøm, for å kunne besvare vår problemstilling.

Oppsummert ønsker vi å avdekke svarene på følgende forskningsspørsmål i bacheloroppgaven:

- 1. I hvilken grad skreddersyr Mind sine tjenester til den enkelte kunde?*
- 2. Hvilke fordeler og ulemper har bruk av skreddersøm versus standardisering?*

#### 1.3.1 Skreddersøm

Et begrep som bærer store deler av essensen i oppgaven er *skreddersøm*, og det er derfor nødvendig å avdekke og presisere hva vi legger i begrepet. Da det ikke er en klar beskrivelse på hva som inngår i skreddersøm, har vi valgt å lage vår egen definisjon, og det er denne som ligger til grunn når vi bruker begrepet i teksten.

Skreddersøm er et mangfoldig begrep som opprinnelig kan knyttes til handlinger utført av en faglært skredder. En skredder syr og produserer dresser og annet tøy tilpasset den spesifikke kunden, med sitt eget begrensede utvalg av stoff, mønster og knapper. For å få et skreddersydd plagg må skredderen ta hensyn til kundens individuelle størrelse og høyde, og preferanser av farger, materiale og annet. Produktet blir dermed en unik sammensetning som passer til akkurat det kunden har behov for. Skreddersøm er altså et alternativ til et fast og standardisert tilbud. Det handler om muligheten til å skape noe unikt for hver kunde basert på egen kunnskap og kapasitet i kombinasjon med kundens forventninger. Vår definisjon, og det vi legger til grunn i begrepet skreddersøm, er dermed:

“  
*Skreddersøm er det å kunne tilpasse et produkt eller en tjeneste til kundens unike individuelle sammensetning og behov, og ved bruk av de begrensede midlene man besitter.*  
”

Det kan på mange måter sammenlignes med arbeidet til en snekker, og hennes eller hans bruk av en verktøykasse. Snekkeren har et sett med verktøy som kan brukes for å løse et problem, og skreddersøm for snekkeren vil da være å benytte seg av riktig verktøy til riktig problem. Et skreddersydd program være altså være tilpasset organisasjonens størrelse, budsjett, tidsperspektiv og forventninger om resultat. For å kunne tilby et skreddersydd program må man være dynamisk og villig til å se hvilke forskjeller hver kunde har. Midlene man besitter vil altså gjenspeile de kunnskapene og erfaringene man har, på lik måte som de verktøyene skredderen har i sin butikk.

Det motsatte av skreddersøm vil gjennom oppgaven bli referert til som rene standarder eller oppskrifter. Med disse begrepene mener vi at det eksisterer en etablert fremgangsmåte eller norm til grunn for hvordan man lager eller gjennomfører noe. I en prosess for organisasjonsendring ville da en standardisert plan blitt gjennomført med samme fremgangsmåten til grunn, uansett hvem kunden er. Det tar med andre ord ikke hensyn til for eksempel organisasjonens kontekst.

## 1.4 Oppgavens oppbygning

Denne bacheloroppgaven har en trinnvis fremgangsmåte. Oppgaven vil herfra ta for seg en presentasjon av Mind, der vi vil forklare hvilken bedrift dette er og hva slags arbeid de

utfører. Etter dette følger et kapittel om teori hvor vi skal se på de teoriene vi mener er relevant for oppgaven og problemstillingen. Dette vil være en stor del av utgangspunktet for analysen. Før analysen vil det være en metodedel, hvor vi presenterer forskningsdesign, valg av metode og en detaljert fremvisning av hvordan vi samler inn den informasjonen vi trenger. Etterfulgt av metode kommer et kapittel med resultatene fra den undersøkelsen vi har gjort. Dette vil være den andre store delen som danner grunnlaget for analysen som kommer i kapittelet etter, der vi diskuterer forskningsspørsmålene og snevrer oss inn mot et svar på problemstillingen. Avslutningsvis kommer konklusjon, kritikk til eget arbeid og videre forskning.

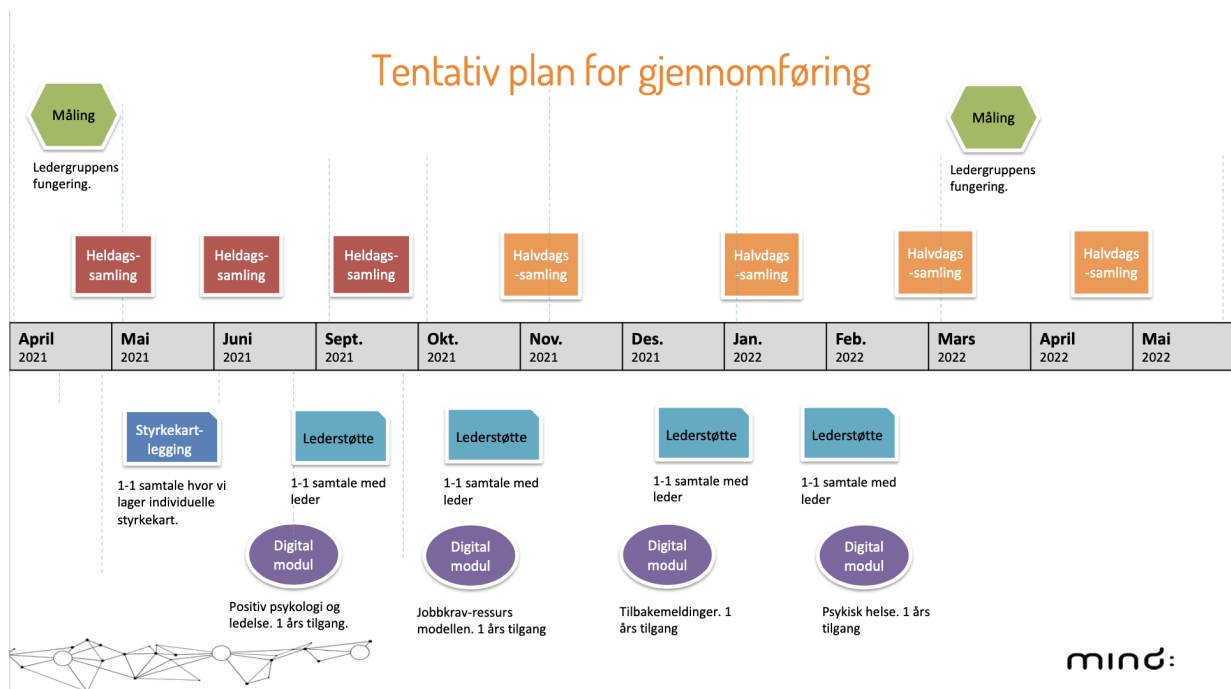
## 2.0 Presentasjon av Mind

Mind AS er et firma som driver med leder- og organisasjonsutvikling (Mind, u.å. a). Firmaet ble grunnlagt i 2010 av Rune Sagør og Lisa Vivoll Straume, som i dag er henholdsvis daglig og faglig leder. Det startet som et lite aksjeselskap i Trondheim, og har siden den gang åpnet kontorer i både Oslo og Tromsø. Det er per dags dato elleve ansatte, som er alt fra prosjektledere, til lederutviklere, organisasjonskonsulenter, mentale trenere og psykologer mm.

Mind operer som en endringsagent i kundenes ønskede endringsprosesser. Endringsagenten er aktøren som starter og gjennomfører endringen, og defineres av Lippitt, Watson og Westerly (1958) som “en utenforstående agent som benyttes for å gjennomføre forbedringer i planlagte endringer” (Ottaway, 1983). Potensielle kunder kan kontakte Mind med problemer de har innad i organisasjonen eller dersom bedriften ønsker å forløse mer av sine potensialer (Mind, u.å. a). Mind undersøker behovet, evaluerer om de kapasitet til å gjennomføre det gjeldende prosjektet, og skreddersyr deretter et opplegg for den enkelte kunde. For å bli kjent med kunden og deres utfordringer gjennomføres et kundemøte med en eller flere personer fra Mind-teamet. I dette kundemøtet, eller intervjuet, stiller Mind noen grunnleggende spørsmål for å bli kjent med kunden og hvilke forventinger de har til endringsprosessen.

Et skreddersydd opplegg består av et sammensatt team av ansatte med hver sin relevante spisskompetanse for prosjektet, samt en plan for et opplegg for utvikling. Samarbeidet er en dynamisk prosess med et tidsperspektiv på alt fra noen måneder til flere år, og kan bestå av én-til-én-konsultasjon, foredrag, kurs, og/eller workshops, alt ettersom hva kundens behov er. Videre er kundene til Mind alt fra enkeltpersoner, toppledere, eller større og mindre grupper ansatte i en organisasjon. Eksempler på kunder firmaet har hatt er FN, SiT, Adresseavisen, en rekke norske kommuner, Enova og enkeltpersoner innenfor idrett eller kultur, for eksempel Truls Svendsen.

Prosjektene Mind tar for seg, har ulike tidsperspektiv. Sammensatte endringsprosesser har gjerne et tidsperspektiv på minst ett år, men et kundeforhold kan også vare opp til flere år, avhengig av hva kunden ønsker å oppnå med samarbeidet. Et eksempel på en plan for gjennomføring med kunde X, kan belyses i følgende figur:



Figur 1: Tentativ plan for gjennomføring av kunde X. (tilsendt av Mind)

Som figuren illustrerer, deles endringsprosessen inn i flere deler. De ulike samlingene som arrangeres over året vil være ulike, og følge utviklingen til kunden. I dette eksemplet er det planlagt én-til-én-samtaler for å skape forståelse og individuelle planer for de enkelte involverte. De digitale modulene er nettkurs som skal gjennomføres av deltakerne og blir nærmest som hjemmelekser for kunden. Det gjennomføres også måling av ledergruppens fungering, som legger fokus på deres fremgang. Dette er viktig for at Minds ansatte skal ha kontroll på kundens utvikling. En slik overordnet plan for gjennomføring kan se helt ulik ut fra kunde til kunde, avhengig av hvem kunden er, og hva dens behov er.

Med ‘Making Change’ som slagord, er et av Minds hovedmål å sørge for at metodene de lager og benytter faktisk skal skape en forankret endring hos sine kunder. Dette med en grunnpilar i egen og nyere forskning, fag og kunnskap, som også er elementer som skiller Mind AS fra sine konkurrenter. En kjernekaraktistikk er at de jobber med å omdanne fag og forskning til praktiske øvelser, slik at kundene kan lære gjennom aktiv deltakelse. Firmaet bruker teknikker de vet fungerer for å tilfredsstille endringsbehovet til kunden. Samtidig skiller de seg ut som et leder- og organisasjonsutviklingsfirma gjennom det de uttrykker som sine to faglige føtter: positiv psykologi og styrkebasert utvikling. Positiv psykologi er en retning innen psykologi som vektlegger det å kartlegge og forstå de positive kreftene i mennesket, og hva slags innflytelse de har på liv og helse (Spilde, 2008). Styrkebasert

utvikling handler kortfattet om å kartlegge individets, organisasjonens eller gruppens styrker, og systematisk trene på hvordan de kan anvende disse for å nå mål og skape prestasjoner (Mind, u.å. b). Mind legger også særlig vekt på det pedagogiske elementet av en organisasjonsendring (Mind, u.å. a). De mener det er avgjørende at de er flinke med mennesker for å kunne gjennomføre ønskede endringer hos sine kunder, og formidling er dermed en av deres største styrker. Alle disse faktorene til sammen er det Mind mener er grunnlaget for at de er en vellykket organisasjon innen sitt felt.

Med en ansatt med doktorgrad i positiv psykologi, og andre ansatte underveis i sine psykologirettede Ph.D.-grader, består firmaet av høyt utdannede og kunnskapsrike ansatte. Den varierte spisskompetansen til hver enkelt ansatt skal fasilitere muligheten for å sette sammen et team basert på den enkelte kundes behov, og det er nettopp dette vi skal se nærmere på i bacheloroppgaven.

## 3.0 Teori

I denne delen av oppgaven vil det bli presentert teori som er relevant og nødvendig for analysen av våre funn, og videre konkludering. Først vil vi gjøre rede for teori rundt kunnskapsorganisasjoner. Dernest vil vi ta for oss Kotter og Lewin sine steg for organisasjonsendringer, samt sensemaking, og videre presentere samspillet mellom disse. Til slutt vil vi beskrive hva som inngår i produksjonsmetodikken Lean, med utdypning i Lean i kunnskapsorganisasjoner. Teoriene skal fungere som hjelpemidler for å prøve å avdekke hvordan endringsprosesser kan og bør gjennomføres. Kotter og Lewin sine endringsteorier er bredt aksepterte og anerkjente endringsteorier (Jouany og Martic, 2020). Derfor ser vi det som et godt sammenligningsgrunnlag for Minds endringsopplegg.

### 3.1 Kunnskapsorganisasjoner

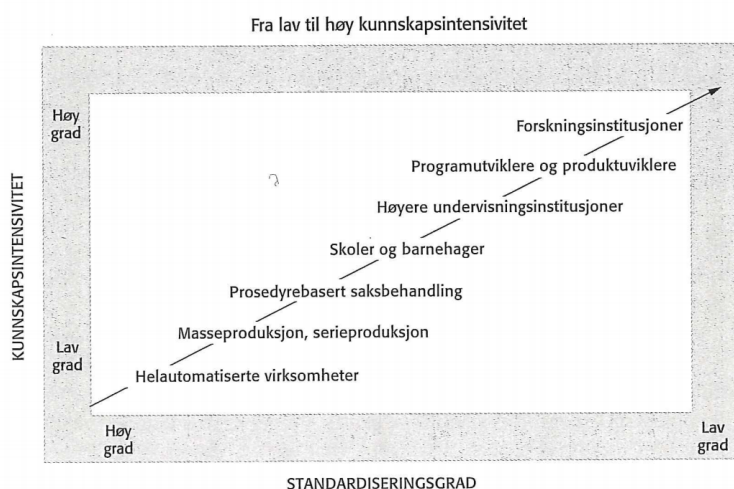
Organisasjoner drives i dag på andre måter enn tidligere. Globaliseringen gir samfunnet en ny dimensjon av kompleksitet – og denne kompleksiteten påvirker hvordan organisasjonene drives. Allerede for 20 år siden hevdet Hans Siggaard Jensen (2000, avsnitt 33) at kunnskap har blitt en mer sentral del av organisasjonsteorien. Jensen argumenterer for at kunnskap ikke lenger brukes for å produsere og fremstille varer, men at kunnskap er selve varen. Kunnskap er svært diversifisert, og har flere dimensjoner enn kun informasjon (Irgens, 2007). Ved bruk av Irgens praksisbaserte perspektiv på kunnskap, prosessuelt perspektiv, er kunnskap noe ukonkret som skapes i samspill og i sosiale relasjoner. Kunnskapen er dynamisk og vanskelig å la seg avgrense og måle. I nyere tid handler ledelse om skillet mellom ulike typer intellektuelt arbeid istedenfor det mer tradisjonelle skillet mellom manuelt og intellektuelt arbeid. Intellektuelt arbeid, også kjent som åndsarbeid er arbeid med intellektuelle og åndelige spørsmål og arbeid som krever intellektuell kraft, til forskjell fra kroppsarbeid (NAOB, u.å.). Siden intellektuelt arbeid får større betydning, endres måten ledelse skal utøves på (Jensen, 2000). Dette er noe som krever et helt nytt repertoar av virkemidler, og ifølge Jensen, kreves det en “annen ordens kunnskap.”

Som flere ting i organisasjonsteorien så kan kunnskapsorganisasjoner være vanskelig å definere. Hovedkjennetegnet ved en kunnskapsorganisasjon er at det er en organisasjon hvor de kritiske suksessfaktorene er kunnskap og arbeidskraft, og at disse utleveres gjennom unike tjenester og produkter (Grund, 2006). Bedriften er formet etter kunnskapsarbeiderne, som



opererer med en høy grad av selvstendighet. Med andre ord kan vi si at man har en kunnskapsorganisasjon når kunnskapsarbeidere preger virksomheten (Irgens, 2007, s.59). I hvilken grad bedriften er kunnskapsintensiv vil variere ut i fra graden av standardisering av produksjonen kombinert med kravet til kunnskap. Kunnskapsintensivitet kan også til en viss grad variere fra yrke til yrke (Irgens, 2007, s. 32). Essensen er likevel at desto lavere standardiseringsgrad og desto høyere kunnskapsintensivitet bedriften består av, desto større grad kan bedriften kalle seg kunnskapsorganisasjon. I en kunnskapsorganisasjon er store deler av kunnskapen faglært og basert på erfaring. Kunnskap som man har tilegnet seg over lengre tid ved å være til stede og å utføre et sett med oppgaver, og som vanskelig lar seg ordfeste og forklare, omtales ofte som taus kunnskap (Nonaka, 1994). Denne kunnskapen deles gjerne muntlig og er vanskelig å få distribuert fra andre enn den som besitter kunnskapen.

Ulik intensivitet av kunnskap på ulike avdelinger kan være problematisk. Dette er en problematisk inndeling siden en organisasjon kan ha avdelinger som er sterkt kunnskapsintensive og avdelinger som er svært lite kunnskapsavhengige side om side. Likevel kan det si at kunnskapen i noen yrker er i større grad intellektuell (Irgens, 2011, s.131) Eurostat definerer kunnskapsintensive bedrifter som bedrifter hvor 33% av arbeidsstokken har høyere utdanning (Berg, 2016). Slike typer arbeidere har også ofte en spesifikk utdanning fra universitet eller høyskole, som for eksempel PhD.



Figur 2: Fra lav til høy kunnskapsintensivitet. (Irgens, E. J. (2007), *Profesjon og organisasjon. Å arbeide som profesjonsutdannet*, s. 32. Bergen: Fagbokforlaget.)

## **Kunnskapsarbeidere**

En kunnskapsarbeider er en type arbeider som skiller seg ut fra tradisjonelle, lite utforskende arbeidere (Irgens, 2011, s. 127). I stor grad gjelder det her at kunnskapsarbeideren jobber basert på egne kunnskaper fremfor å bli satt til å gjøre gitte arbeidsoppgaver.

Kunnskapsarbeidere jobber med stor grad av selvstendighet, og det forventes at de kan jobben sin bedre enn andre. Den høye graden av selvstendighet vil på den andre siden gi det endelige resultatet et personlig preg. Kunnskapsarbeiderene motiveres også på en annen måte, og gjør gjerne jobben i selvstyrte arbeidsgrupper (Irgens, 2011, s. 130). Det at kunnskapsarbeideren kan jobben bedre enn andre, gjør ofte at de er bevisst på sin egen verdi for virksomheten, noe som kan bli et problem dersom bedriften prøver å kontrollere og eie kunnskapen.

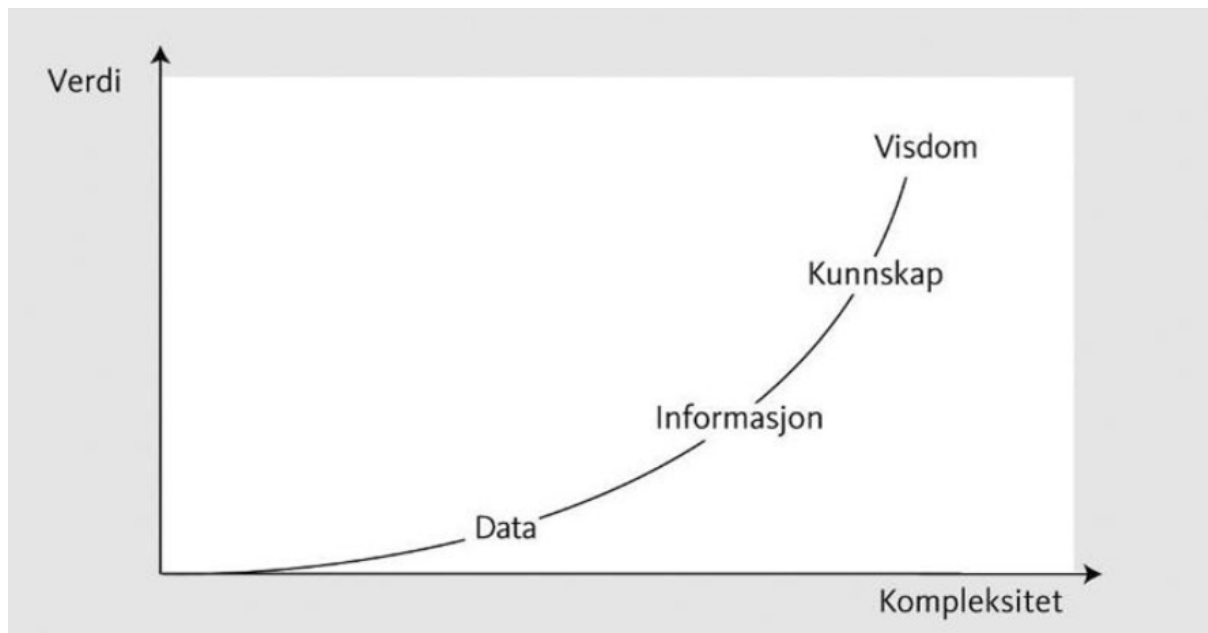
## **Kunnskapsledelse i organisasjoner**

Kunnskapsledelse er en kompleks sammensetning av flere sentrale elementer. Det er vanskelig å definere kunnskapsledelse basert på bredden i alle oppfatninger om hva det er, men man si at kunnskapsledelse er ledelsen av ulike prosesser hvor hensikten er å lagre, dele, utvikle og anvende kunnskap (Irgens, 2011). Disse elementene er alle nødvendige på sin egen måte for å kunne drive kunnskapsledelse. Å *anvende* er nødvendig fordi kunnskap som ikke forbedrer praksis i arbeidslivet, er i sin form irrelevant – den har liten verdi. Å *utvikle* er videre nødvendig da eksisterende kunnskap ikke kan anvendes tilstrekkelig for å være konkurransedyktig i en kunnskapsorganisasjon, eller å ha god kvalitet. Å *lagre* er nødvendig fordi all kunnskap som utvikles og anvendes må kunne tas vare på i organisasjonen, og å *dele* er nødvendig slik at kunnskapen som er utviklet, anvendt og lagret ikke er forbeholdt enkeltpersoner eller grupper.

Ifølge Irgens (2011) blir kunnskap produsert mange steder i samfunnet.

Kunnskapsorganisasjoner er opptatt av at inkrementelle endringer i organisasjonen kan skapes ved læring. Med dette perspektivet påpeker teoretikere at kontinuerlig endring er et resultat av deltakelse og læring blant ansatte (Hitland, 2018). Evnen til å lære og bygge videre på denne læringen er viktig i kunnskapsorganisasjoner (Irgens, 2011). Den høyeste formen for kunnskap i et verdihierarki er visdom. Vi kan utvikle visdom gjennom erfaringer og kunnskap dersom denne kan hjelpe oss å nå våre mål. Kunnskap er videreutviklet fra informasjon, hvis vi setter informasjonen i kontekst og reflekterer over hva den betyr for oss.

Informasjon oppnår vi når vi tolker data og skaper mening av den. Data er de enkleste fakta, og de minste “input” vi påvirkes av.



Figur 3: Kunnskap i et verdihierarki (Irgens, E. J. (2011) *Dynamiske og lærende organisasjoner*, s. 121. Bergen: Fagbokforlaget.)

## 3.2 Lean

Lean er en filosofi og produksjonsmetodikk som ble skapt for over 60 år siden, og omhandler det å levere størst mulig verdi til lavest mulig innsats (Lean Team Norge, u.å.). Det er en metodikk der man effektivt skal kunne levere feilfrie produkter gjennom å produsere det produktet som gir mest verdi for kunden. Hva som skaper verdi defineres kun av kunden selv (Womack og Jones 2003, s. 16). I dag brukes Lean i mange ulike bransjer, og er en bred og populær filosofi (Rolfsen 2014, s. 33). Opprinnelig ble metodikken brukt i bilindustrien på 1950-tallet, og det var bilprodusenten Toyota som først demonstrerte og beviste dens tankesett i praksis (Lean Forum Norge, u.å.). Systemet skulle eliminere sløsing og effektivisere alle produksjons- og logistikkprosesser, inkludert interaksjonen med leverandører og kunder. En av Toyotas konkurrenter, det amerikanske bilselskapet Ford, fulgte en annen modell hvor fokuset var å aldri stoppe samlebåndene og alltid holde driften i full driv for å maksimere stordriftsfordeler (Bloomberg Quicktake, 2018). Når det oppsto problemer, feilmonteringer eller defekter ble bilen følgelig sendt videre til neste ledd lengre ned på samlebåndet for så å bli fanget opp der. Toyota mente dette forårsaket mer problemer,

og bidro ikke til å motivere de ansatte til å slutte å gjenta feilen. Toyota innførte dermed en bryter, også kalt Jidoka, til hver stasjon som kunne trykkes på, og dermed stanse hele samlebåndet. Når feilen var oppdaget kunne hele teamet arbeide sammen for å løse problemet og forhindre at det skjedde igjen. Når teamene begynte å jobbe og identifisere feil sammen falt feilproduksjonsraten dramatisk. Dette nevnes som noe av det viktigste innad i Lean, da det myndiggjør og mobiliserer hele organisasjonen. Toyota utviklet begrepet Kaizen, som er den etablerte kulturen der alle har et ønske om å bli bedre (Wig, 2014, s. 57). Kombinert med kultur for kontinuerlig forbedring, læring og samarbeid klarte Toyota å bygge opp en kjent merkevare som lovet pålitelige og billige biler (Bloomberg Quicktake, 2018). Ikke bare klarte Toyota å produsere gode biler, men i en hyppighetsgrad som slo alle deres konkurrenter. Innen 1972, hadde Toyota produsert ti millioner biler. Rundt samme tid var effektivitetsraten til fabrikkene så høy at det ble produsert en bil hver 1,6 arbeidstime. Dette var tall som konkurrentene i Tyskland, USA og Sverige ikke kunne sammenligne seg med.

Den anerkjente Lean-forskeren, Niklas Modig (2012), beskriver i sin bok "Dette er Lean" at i mange tilfeller kategoriseres en organisasjon inn i egne funksjoner, nærmest som separate øyer i et stort hav. Virksomheten styres og vurderes derav i hvilken grad hver respektive øy klarer å levere effektivitet og problemfrie produkter. Tankegangen i Lean er at man ikke skal se på hver øy, men heller helheten av alle øyene, altså arkipelet. Lean handler om å forstå hva kunden ønsker, slik at man kan få øyene i organisasjonen til å samarbeide og innfri kundens behov. Lønnsomhet er selve målet, ikke fokuset. Fokuset er heller på hvordan hver enkelt medarbeider involveres i produksjonsprosessen og hvordan den enkelte kan bidra til å effektivisere prosessene.

I boken «Lean Thinking» skrevet av Womack og Jones (1996) deles Lean inn i fem grunnprinsipper:

1. Definere og forstå hva kundenes behov er.

For å identifisere hva som er verdi for kunden, er en av forutsetningene at man må definere kunden (Womack og Jones, 2003). For å levere den optimale tjenesten effektivt, må man altså forstå hvem kunden er og hva kunden anser som meningsfull og forventet verdi. Det må være en tydelig forståelse av balansen mellom pris og produkt.

## 2. Optimalisere verdistrømmen.

I steg to er det viktig å identifisere verdistrømmen for hvert produkt som produseres og eliminere alle unødige steg som ikke bidrar til sluttverdien. Verdistrømmen er den lange kjeden som viser veien fra bestillingen kommer inn til et ferdigstilt produkt. Verdistrømmen er et komplekst system av leverandører, kunder, ansatte, ledere og logistikk. Målet med Lean er å effektivisere og profittmaksimere produksjonen, så her skal alle steg i verdistrømmen identifiseres slik at man kan eliminere mulige steg som er unyttig og/eller ikke skaper verdi for kunden.

## 3. Skape flyt i verdistrømmen.

Det tredje steget handler om å produsere tjenesten eller produktet med høyest verdi for kunden, så å skape en flyt hvor verdien mottas og *flyter* lett til mottakeren. Flaskehals er et tydelige hinder for den ønskede flyten, da det setter en begrensning på hvor mye press halsen kan tåle. Ved å skape en jevn bevegelse uten unødige hindringer og stopp, klarer man å effektivisere prosessene.

## 4. Produksjonen skal baseres på et behov og ikke en plan eller for oppfylling av et lager. Vi streber mot “pull”, ikke “push”.

Prinsipp nummer fire baserer seg på ordrebasert produksjon. Produksjonen skal altså baserer seg på etterspørsel og skaper dermed effektivitet med å gjennomføre akkurat det som er nødvendig. Man vil organisere prosessene slik at kundens ønskede verdi “dras” videre i verdistrømmen på en så effektiv og kostbesparende måte som mulig.

## 5. Perfeksjonere verdistrømmen gjennom kontinuerlig læring og forbedring.

Til slutt handler det om å gjenta prosessen og ta med seg læringselementene slik at man kan perfeksjonere organisasjonen og maksimere profitt uten sløsing. I Lean anses perfeksjon som fravær av all sløsing.



Figur 7: Fem grunnprinsipper i Lean (lean.org (u.å.) *Principles of Lean*. Tilgjengelig fra: <https://www.lean.org/whatslean/principles.cfm> (Hentet: 11. april 2021.)

### 3.2.1 Sløsing

Toyota definerte sløsing som all produksjon og aktivitet som ikke er verdifull for kunden (Womack og Jones, 2003). Selskapet mente videre at det var flere ulike typer sløsing, og ikke bare den tradisjonelle tanken om sløsing av tid (Lindblad, 2008). Nøkkelen til Lean er altså å eliminere ikke-verdiskapende aktiviteter som ikke skaper merverdi for kunden (Nicholas, 2018, s.47). Teorien identifiserer syv ulike typer sløsing (Liker & Meier, 2005, s. 35-36):



Figur 6: Lean identifiserer syv typer sløsing (egenprodusert illustrasjon)

- Overproduksjon

Alt som ikke kunden er villig til å betale for er regnet som unødvendig. Ved å produsere mer enn etterspørselen betyr at man overtrer kundenes forventninger, og dermed øker kostnaden. Dette er kostnader kundene ofte ikke er villige til å betale for.

- Urasjonell bearbeiding

Alt som er ekstraarbeid og unødig bruk av tid og krefter på en tjeneste tolkes som sløsing. Unødvendig tilleggsprodukter eller tjenester som tilbyr lite merverdi vil øke ressursbruken og dermed øke prisen.

- Defekter

Feilproduksjon fører til merarbeid og i verste fall til skroting av hele produktet.

- Unødvendige bevegelser

Denne type sløsing gjelder unødvendige aktiviteter utført av de ansatte. Lean handler om å gjøre verdistrømmen så kort og effektiv som mulig. Unødige løft, telefonsamtaler eller møter forlenger verdistrømmen og kan tære unødvendig på de ansatte.

- Lagring

Ved å fylle varelageret unødig opp “i tilfellet” det skal komme plutselige bestillinger eller for å beskytte mot feilproduksjon, forsinkelser etc., vil avskrivningskostnadene sannsynligvis øke, istedenfor å bidra til merverdi.

- Transport

Forflytning av tjenester og materiale som ikke gir merverdi kan både være dyrt og tidskrevende.

- Venting

Både venting for selskapet og kunden er sløsing. Dette er en av de mer åpenbare sløsingene, da tiden konstant er målbar.

De aller fleste som benytter Lean som produksjonsmetodikk bruker de fem grunnprinsippene (Wig, 2014, s. 56). Disse prinsippene skal bidra til å drive konkurransedyktig produksjon i et konstant endrende marked. Å standardisere produkter, tjenester eller metoder er ofte trukket

frem som det elementære essensen i Lean (Heizer og Render, 2014). Å implementere Lean og standardiserte metoder er en kompleks prosess, og krever stor involvering av ledelsen. Kravet om å innføre standardiserte løsninger forutsetter et visst innslag av “top down”-struktur, der det etableres klare retningslinjer som fjerner kompleksitet. “Top-down” er en strategi for informasjonsbehandling fra ledelsen og nedover i organisasjonen (Sandvik, 2014). Kun 20 prosent av vellykkede implementeringer av Lean er grunnet i teknikkbruk (Mann 2009; Hines 2010). De resterende 80 prosentene avhenger av lederen og i hvilken grad ledelsen klarer å omfavne Lean.

### 3.2.2 Lean i kunnskapsorganisasjoner

Lean handler om kontinuerlig læring fra de prosessene som gjennomføres. Læringskulturer varierer fra organisasjon til organisasjon - noen er gjerne mer lærende enn andre (Wadel, 2008). En lærende organisasjon ansees ofte innen organisasjonsteori som en idealtipe av en organisasjon, der læringskulturen sitter sterkt i veggene (Filstad, 2010). Læring er ofte sterkt etablert i kunnskapsorganisasjoner og er en viktig faktor i Lean. I en kunnskapsorganisasjon er store deler av arbeidsprosessene preget av læring, høy kunnskap og selvstendighet. Øyene i organisasjonen kan være plassert lengre fra hverandre, noe som kan begrense effektiviteten. Likevel, er Lean minst like aktuell i en kunnskapsorganisasjon som den er i en industriell bransje med mer samlebandsproduksjon. Den intellektuelle kapitalen innad i kunnskapsorganisasjoner er et av deres største konkurransefortrinn (Hofman-Bang, Jacobsen og Nordby, 2005).

Lean er en kompleks virksomhetsteori som krever tverrfaglig samarbeid i hele organisasjonen. Åpenhet, samhandling, brytning av uvaner og opprettelsen av nye, og gjerne endrede holdninger fra ledelsen, er avgjørende elementer. Man ønsker å skape en ny kultur som har et bunnløst ønske for forbedring (Larman og Vodde, 2008, s.54). En kunnskapsorganisasjon har gjerne ansatte med lang erfaring og sterk faglig bakgrunn. Kunnskapsnivået er høyt og bredt, noe som kan gjøre det vanskelig for ansatte å dele tankemønsteret med andre uten lik tilnærming til teorien. Den erfaringsbaserte kunnskap kan nemlig være vanskelig å sette ord på. Taus kunnskap gjør god samhandling vanskelig, noe som kan få øyene til å flyte enda lengre fra hverandre. Dette kan gjøre det tverrfaglige arbeidet mer komplisert i en Lean-prosess. Det er dermed enda viktigere innad i kunnskapsorganisasjoner å ha en åpen dialog. Sløsingen av mer kunnskapsrelaterte tjenester



er vanskeligere å måle, i forhold til typiske samlebandsproduksjoner. Likevel er det eksempler på sløsing i kunnskapsorganisasjoner innenfor de syv kategoriene nevnt tidligere. Dette belyses i følgende tabell:

Tabell 1: Sløsing i ulike bransjer (egenprodusert tabell)

<b>Sløsing</b>	<b>Samlebandsproduksjon</b>	<b>Kunnskapsorganisasjon</b>
<i>Overproduksjon</i>	Alt som ikke kunden er villig til å betale for er regnet som unødvendig. Ved å produsere mer enn etterspørselen betyr at man overtrer kundenes forventninger, og dermed øker kostnaden. Dette er kostnader kundene ofte ikke er villige til å betale for.	Utfylling og unødvendig skriving av rapporter.
<i>Lagring</i>	Ved å fylle varelageret unødige opp "i tilfellet" det skal komme plutselige bestillinger eller for å beskytte mot feilproduksjon, forsinkelser etc. vil dette sjeldent gi merverdi og øker heller avskrivningskostnadene.	Kjøp av dataprogrammer og / eller kontorrekvisita som ikke blir benyttet av de ansatte.
<i>Venting</i>	Både venting for selskapet og kunden er sløsing. Dette er en av de mer åpenbare sløsingene, da tiden konstant er målbar.	Behandlingstid på prosjekter og tilbakemeldinger. Det er tidkrevende å vente på en godkjennelse fra høyere ledd i organisasjonen.
<i>Transport</i>	Forflytning av tjenester og materiale som ikke gir merverdi kan både være dyrt og tidskrevende.	Forstyrrelser i form av avstand til kunden og bytting av oppgaven mellom flere ledd/ansatte.
<i>Defekter</i>	Feilproduksjon fører til merarbeid og i verste fall til skrotning av hele produktet.	Feilinnsamling av data (feilsitering i møter, misforståelser)
<i>Unødvendige bevegelser</i>	Denne type sløsing gjelder unødvendige aktiviteter utført av de ansatte. Lean handler om å gjøre verdistrømmen så kort og effektiv som mulig. Unødige løft, telefonsamtaler eller møter forlenger verdistrømmen og kan tære unødvendig på de ansatte.	For mange møter som ikke skaper merverdi, ekstra tiltak som gjøre for å tilegne seg informasjon, dårlig organisering og struktur på arbeidsplassen
<i>Urasjonell bearbeiding</i>	Alt som er ekstraarbeid og unødige bruk av tid og krefter på en tjeneste tolkes som sløsing. Unødvendig tilleggsprodukter eller tjenester som tilbyr lite merverdi vil øke ressursbruken og dermed øke prisen.	For mange ledd en oppgave må gjennomgå for å få grønt lys.

### 3.3 Standardisering i organisasjoner

Standardisering er enkelt forklart regler for hva en bør forholde seg til og gjøre, og gjelder for dem som tar i bruk eller adopterer reglene (Brunsson og Jacobsson, 2000). Man forholder seg altså til en lik utførelsesprosess, uavhengig av tid og sted, og hvem som utfører oppgaven.

Reglene blir altså en konsensus på hvordan man utfører oppgaven.

Det forekommer mange fordeler med standardisering, og Mintzberg (1979) mener at å strukturere utføringsprosesser blant annet benyttes for å skape effektivitet. I 2018 ble det gjennomført en studie av Menon Economics, hvor 1179 nordiske selskaper med lang erfaring med bruk av standardisering deltok. Studien viser at en av de viktigste årsakene til at selskaper bruker standardisering, er at de vil redusere risiko (26 prosent av respondentene). Undersøkelsen viser også at 65 prosent av respondentene mener at standardisering reduserer risikoen for produksjonsfeil i selskapet. Ifølge flere forskere er menneskelige feil hovedårsaken til feil og uhell innenfor enhver bransje og her kan standardisering være en faktor for å redusere denne risikoen (Kohn, Corrigan & Donaldson, 2000). 32 prosent mente at en av hovedårsakene var for å forbedre produkt-/tjenestekvaliteten. En annen fordel med standardisering er muligheten for forutsigbarhet i arbeidsprosesser (Bringselius, 2010). Denne forutsigbarheten oppnår man ved å følge like steg, og skape stabilitet og kontroll.

Som med de fleste fenomener er det baksider av medaljongen. En negativ drivkraft som dras frem i både standardiseringslitteratur og endringslitteratur er tap av autonomi (Bringselius, 2010). Evnen til at ansatte kan ta egne valg og ikke konstant bli fortalt hva en skal gjøre. Folk tar mer og høyere utdanning enn tidligere, og det er en tydelig tendens til at jobben man drar til hver dag utgjør en viktigere del av en persons identitet og selvbilde (Colbjørnsen, 2003). Nivået på de ansattes utdanning setter en tydelig standard på hvilke forventninger han eller hun har til sitt arbeidsinnhold. Balogun, Jarzabkowski, og Vaara (2011) demonstrerer fra sin forskning at ansatte opplevde det som et tap på profesjonell status og nedverdiggende hvis tap autonomi var en naturlig konsekvens av en endring. En kunnskapsorganisasjon som består av høyt utdannede ansatte med lang erfaring kan dermed ha vanskeligheter med å motta en standardiseringsprosess.

### 3.4 Kotter

I løpet av sin tid har John P. Kotter (1996) vitnet til hundrevis av endringsprosesser fra sidelinjen - alt fra store selskaper som tjener gode penger, til selskaper som er på randen av konkurs. Erfaringene han har gjort seg har samlet seg i en åttetrinnsmodell hvor det beskrives åtte elementer organisasjoner i endring ikke gjør en god nok jobb med for å lykkes i endringsprosessen. Kotter sier selv at det helt generelle og enkle målet for en organisasjon som gjennomgår endring, uavhengig av størrelse, er å gjennomføre fundamentale endringer i

hvordan organisasjonen drives for å klare å takle et fornyet, mer utfordrende miljø. Magasinet *Harvard Business Review* publiserte i 2007 et utdrag fra Kotters bok "Leading Change" fra 1996, der Kotter beskrev åttetrinnsmodellen. Den består av følgende steg:

#### 1. Skap en forståelse

De mest suksessfulle endringsoppleggene er de hvor en organisasjon går inn i seg selv og ser på den konkurransemessige, markeds- eller den økonomiske situasjonen. Etter dette finner de en måte å kommunisere eget forbedringspotensiale så bredt og så effektivt som mulig, gjerne i relasjon til potensielle kriser eller muligheter i markedet. Det første steget er det mest kritiske fordi man trenger støtte fra en stor andel av ens ansatte for å i det hele tatt klare å starte en endringsprosess. Uten motivasjon vil det ikke hjelpe å prøve å endre en organisasjon, og forsøket kan mislykkes.

#### 2. Etabler maktkoalisjon for å gjennomføre endringen

Mange endringsprogrammer starter med kun én eller to ansatte. Selv om et vellykket endringsopplegg impliserer en voksende maktkoalisjon over tid, vil det ikke være godt nok dersom maktkoalisjonen starter med for få ansatte. For å lykkes med endring, må man etablere en sterk maktkoalisjon med nøkkelpersoner i organisasjonen. Klarer man å få respekterte, anerkjente fjes i organisasjonen på sin side, er det mye større sannsynlighet for å klare å gjennomføre endringen man står overfor.

#### 3. Skap en visjon

Maktkoalisjonen som er laget må klare å skape en visjon som gir et tydelig bilde av hvor organisasjonen skal fremover. Visjonen må være forståelig for alle i organisasjonen som påvirkes av den. Dersom denne visjonen kommer frem på riktig måte vil den appellere til kunder, investorer og ansatte.

#### 4. Kommuniser visjon og strategi

En ting er å lage en visjon, men denne må også kommuniseres. Kotter argumenterer for at det er tre mønstre bedrifter som ikke lykkes følger. Det første mønsteret er å avholde kun ett møte i året hvor visjonen og strategien kommuniseres, for deretter å regne med at dette har satt seg hos de ansatte. Andre bedrifter har hatt ledere som har jobbet hardt med visjonen, men ikke fått det frem på en enkel nok måte. Dersom de ansatte ikke forstår visjonen har den heller ingen nytte. Det siste mønsteret er at i enkelte bedrifter

hvor visjonen er godt kommunisert, har man hatt mostandskrefter til denne endringen. Disse har oftest ligget i ansatte som har vært med i organisasjonen i lang tid. Slike hindringer resulterer i at kynismen i gruppen stiger, og troen på kommunikasjonen faller. I mer vellykkede forsøk på endring, bruker ledere alle eksisterende kommunikasjonsplattformer for å tydeliggjøre visjonen. Vellykkede endringer innehar ledere som tilpasser seg til visjonen og tilrettelegger måter den når ut til bedriften på.

5. Fjern hindringer for å nå visjonen

Ofte kommer det frem at ansatte forstår den nye visjonen og vil bidra for at bedriften skal lykkes, men at noe er i veien for å nå visjonen. Det kan være at hindringen sitter i den enkelte ansatte sitt hode, hvor maktkoalisjonen må få frem at det ikke finnes eksterne problemer. Samtidig kan det være hindringer i den organisatoriske strukturen.

6. Synliggjør kortsiktige, positive resultater

Inkrementelle endringer så vel som fundamentale endringer i en organisasjon tar tid, og endringsforsøkene risikerer å miste momentum dersom det ikke foreligger delmål man kan feire underveis. Mange vil ikke forplikte seg til en endring uten å se resultater underveis, for å se at man nærmer seg målene man har. Ledere bør lage delmål organisasjonen kan jobbe for å nå.

7. Endre andre systemer og strukturer som ikke samsvarer med visjonen

Det kan være fristende å erklære seieren ved første mulige anledning. Kotter argumenterer for at å feire en seier er greit, men å erklære krigen for vunnet kan være katastrofalt. Dette er fordi at organisasjonen kan være sårbar for regresjoner ved nye tilnærminger inntil visjonen forankres i organisasjonens kultur. Denne risikoen impliserer at man bør fortsette å fjerne hindringer og strukturer som ikke samsvarer med visjonen, samt fortsette å feire små seiere.

8. I det siste steget skal man sette organisasjonen, eller forankre endringen.

I denne forankringen er det to faktorer som skiller seg ut som ekstra viktig. Først og fremst må man forsøke å få frem hvordan tiltakene som er gjort har hjulpet organisasjonen forbedre seg. Det er store muligheter for læring og utvikling ved å se tilbake på hvordan arbeidet er gjennomført og tilbakemeldinger fra deltakere (Vedung,

1998). Det er ikke nok å få frem dette fra ansatt til ansatt, da enkeltpersoner kan mistolke koblingene i organisasjonen (Kotter, 1996). På grunn av dette må endringsagenten kommunisere ut mot hele organisasjonen, slik at alle kan se riktig koblinger. Den andre faktoren er å ta seg nok tid til å være sikker på at neste generasjon av ledere personifiserer og omfavner den nye endringen. Kotter peker på at en dårlig ansettelse på toppen av organisasjonen kan undergrave et tiårs arbeid. Videre vil endringen til slutt forankres i organisasjonen når praksisen blir "måten ting blir gjort her".

En viktig merknad når det gjelder Kotters åttetrinnsmodell er at de ulike stegene bygger på hverandre, og er dermed ikke frittstående deler. Modellen blir derfor i de fleste tilfeller fremstilt som en trapp, som vist i bildet under. Poenget med trappefremstillingen er at man må begynne nederst på første trinn og deretter jobbe seg oppover mot det som skal være en vellykket endringsprosess.



Figur 4: Kotters åttetrinnsmodell (Loscuito, C. (u.å.) *8 Steps to Creating Change*. Tilgjengelig fra: <https://heighteneddevelopment.com/wwwheighteneddevelopmentcom8steps> Hentet: 10. april 2021.)

Kotters arbeid har riktignok ikke bare blitt møtt med positivitet. Kotters åttetrinnsmodell har både fått kritikk og blitt utfordret. En kritikk er at Kotter ikke implementerer kontekst i modellen (Nichols, 2010). Videre, og kanskje den mest aktuelle kritikken i denne sammenheng, er at Kotter ser på endring som en prosess med en konkret start og slutt. Her er det flere som mener at dette ikke er reelt for dagens samfunn. Det stilles i større grad flere og mer utfordrende krav i dag kontra tidligere og bedrifter er i dag i konstante endringsprosesser.

Det vil stadig være behov for endring og modellen vil dermed ha begrenset gyldighet med sitt start-slutt-perspektiv.

### 3.5 Lewin

Lewins trestegsmodell for endring tar utgangspunkt i at alle individer og sosiale systemer tenderer mot å søke stabilitet og forutsigbarhet, og presenterer måter man kan gå frem for å forankre endring i en organisasjon (Jacobsen, 2018b, s. 178). Trestegsmodellen er en fremtredende teori innen endringsledelse, og består av stegene opptiningsfasen, gjennomføringsfasen og nedfrysingsfasen. Essensen i modellen er at man må gå inn i organisasjonen og endre den fundamentale, innlærte praksisen før man kan fryse organisasjonens nye praksis og endring.

Opptiningsfasen er det første steget i modellen, hvor essensen ligger i å underbygge viktigheten av at en endring er forstående, og dermed skape endringsvilje blant de ansatte (Jacobsen, 2018b, s. 179). Man må definere problemet organisasjonen står overfor, og viktige elementer som brukes for å få bedriften ut av den nedfrosne tilstanden er opplevelsen av at endringen er viktig, riktig og god. Med opplevelse av viktighet menes å se på hvordan dagens situasjon er, og hva konsekvensene vil bli dersom organisasjonen ikke endrer seg. For eksempel kan det være at kommunikasjonen innad i organisasjonen ikke er tilstrekkelig, noe som kan føre til driftsmessige tap, både i form av oppdrag, ansatte og omdømme. Et kritisk steg i opptiningsfasen er videre å skape oppfatningen om at denne endringen er riktig. Det kan eksempelvis være at det er riktig å gjøre noe med kommunikasjonsproblemet i organisasjonen nå, da ambisjonene til selskapet er å få flere oppdrag. Endringen må representere en løsning på det definerte problemet som organisasjonen står overfor (Jacobsen, 2018b, s.181). Den andre dimensjonen av riktig handler også om hvorvidt endringen i organisasjonen er gjennomførbar, både med tanke på ressursene til endringen og tiden det tar å endre. Videre er endringen god dersom det fremkommer tydelig at alternativet ved å endre organisasjonen skaper en bedre tilstand enn dersom man ikke endrer seg. Fra endringsagenten bør dette kommuniseres slik at det i best mulig grad gjelder både organisasjonen og den enkelte ansatte.

Når man har klart å tine opp organisasjonen, må de skape oppslutning og redusere motstand, for å igjen klare å forankre endringen. Nyheten om en endringsprosess kan skape sjokk blant

ansatte i organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 379). Når dette sjokket har lagt seg, skal organisasjonen igangsette tiltak slik at de beveger seg mer mot deres ønskede retning, altså gjennomføring av endringen (Stangeland, 2008). Dette er gjennomføringsfasen i Lewins modell, og endringsagentens rolle vil være å formulere hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres, veien til målet og hvordan endringen ser ut for de ansatte. I denne perioden av endringsfasen bør organisasjonen eliminere motstanden som eventuelt oppstår. Dette må gjøres samtidig som at organisasjonen finner en vei mot den stabile tilstanden hvor endringen er forankret i organisasjonen, nedfrysningen. Når endringen er gjennomført må man se hvilke konsekvenser endringen har for den enkelte, og jobbe for at organisasjonen ikke går tilbake til gamle vaner (Stangeland, 2008).

### **Kritikk til Lewin**

Lewins modell for endring har blant annet blitt kritisert for å være for enkel, i tillegg til at den ikke tar hensyn til hva som påvirker de tre fasene (Zand og Sorensen, 1975). I all endring har menneskene som deltar en stor påvirkning på hvordan resultatet blir. Disse menneskene påvirker endringsprosessen med holdninger og et emosjonelle aspekt som i stor grad burde hensyntas for en vellykket endring. Videre får den kritikk fordi den ikke går nok i dybden på de hyppige og komplekse endringsprosessene bedrifter i dagens samfunn står overfor. Endring er i mange tilfeller i dag en kontinuerlig prosess og ikke en enkeltstående prosess. Lewin får også kritikk for at han ikke nevner ledelse i endringen. Selv om modellen blant annet nevner at man må skape en forståelse for hvorfor endringen skjer, sier modellen ingenting om hvordan man gjør dette i praksis.

## **3.6 Sensemaking**

I takt med den teknologiske utviklingen i dagens verden er organisasjonsendringer, som tidligere konstatert, både nødvendige og vanlige. Likevel er slike endringsprosesser sterkt preget av motstand og usikkerhet (Lüsher og Lewis, 2008). Da mennesker er venedyr og ønsker trygge tilstander, vil en endring og en usikker tilstand skape naturlig usikkerhet. Karl E. Weick (1995) introduserte konseptet “sensemaking in organisations”, hvor dimensjonene sensemaking og sensegiving henger tett sammen. I sin publikasjon skriver Weick at sensemaking er en prosess som reduserer utfordringer og fjerner usikkerhet for ansatte i organisasjonen. Denne tilstandsforbedringen oppnås gjennom fortolkning av historien, kontekstualisering av nåtiden og fortellinger om fremtiden. Sensemaking kan på norsk

oversettes til meningsskaping, og i endringsledelse handler det enkelt om å skape en mening for de ansatte under endringen. Sensegiving handler videre om å kommunisere denne forståelsen ut til de ansatte.

- Fortolkning av historien

Organisasjonens egentlige identitet vil kanskje ikke endre seg, men behovet for endring kan gjøre det. Da fortiden er tvetydig og vag, kan den fylles av den forståelsen hvert enkelt individ ønsker (Jacobsen, 2018b, s.183-185). Sett med hensyn på sensemaking kan historien til organisasjonen fortelle oss mye om endringen er nødvendig. Dersom organisasjonen har vellykkede endringsprosesser tidligere, bør dette fremheves. Selv om organisasjonen holder seg tro til identiteten sin kan miljøet den opererer i endre seg, noe som dermed gjør endringen nødvendig. Dette kan skape en kommunikasjonsutfordring og endringsagenten bør hente ut gode historier fra tidligere.

- Kontekstualisering av nåtiden

Det må tegnes et bilde av den nåværende situasjonen i organisasjonen som understreker nødvendigheten av endringen. Endringen kan være nødvendig basert på hvor organisasjonen som endres befinner seg både samfunnsmessig, bransjemessig og organisatorisk. I denne fasen er uttalelser blant innflytelsesrike aktører med tillit blant de ansatte et effektivt virkemiddel. Benchmarking - sammenligning med andre virksomheter innen samme type bransje på samme tidspunkt er også effektivt. I en studie gjort av Eriksrud og McKeown (2010) kom det frem at benchmarking på en skala fra 1-5 gir en opplevd nytteverdi på 3,96, noe som gjør det til det tredje mest effektive styringsverktøyet, kun slått av budsjettet (4,24) og ikke-finansielle måltall (4,04). Benchmarking kan gjøres på så godt som alle prosessene i organisasjonen, samt de eventuelle produktene og tjenestene som produseres (Hoff, 2016) . Denne delen av sensemaking innebærer også å klargjøre at man har de nødvendige ressursene for å gjennomføre endringen, som for eksempel tid til det. Hvis man har bestemt seg for å gjennomføre en endringsprosess må man generere en viss følelse av at man har dårlig tid.

- Fortellinger om fremtiden

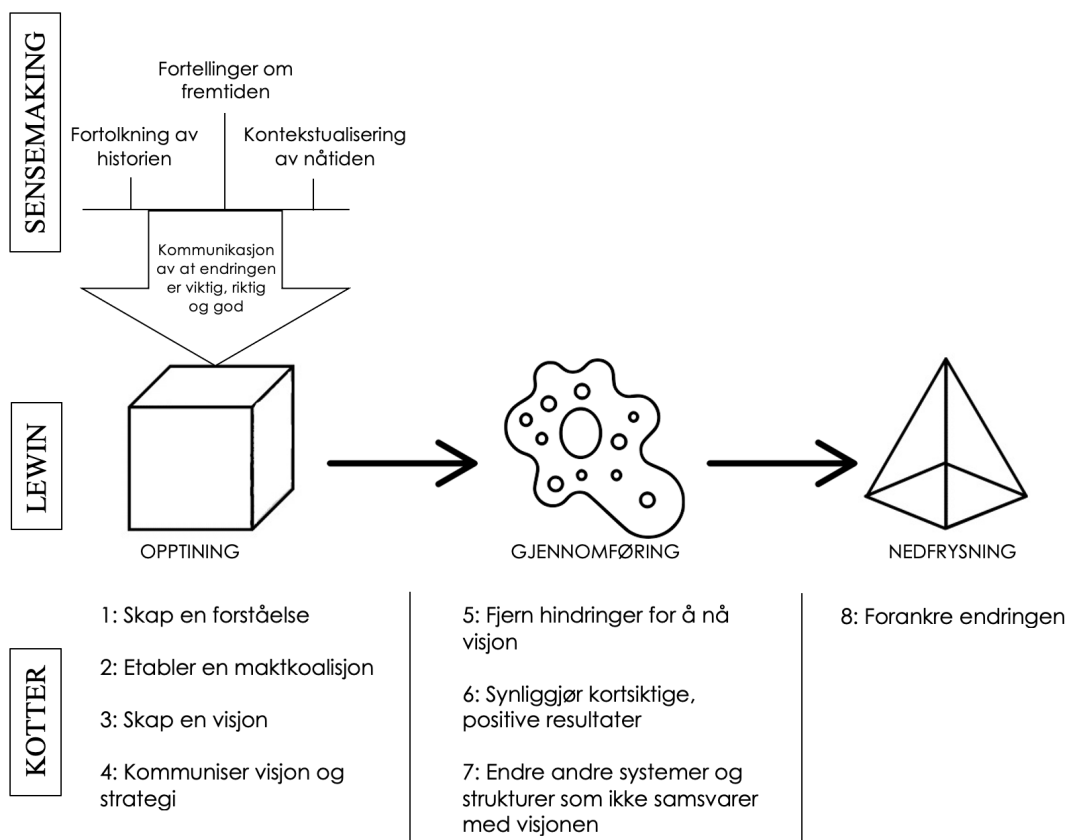
Visjonsarbeid er viktig for å gi bilder av hva man kan oppnå. Visjonene skal skape engasjement i organisasjonen og er med på å skape mening i opptiningsfasen av en endringsprosess. Jacobsen (2018a) mener at visjonen må representere en utfordring, være inkluderende og skape oppmerksomhet for å motivere de ansatte til å være engasjert i



organisasjonens arbeid. Sentralt for endringen er at visjonen skaper kreativ spenning, altså et gap mellom den nåværende tilstanden og visjonen som er satt. Videre må det tegnes et bilde av veien fram til hvor organisasjonen ønsker seg i fremtiden, samt konsekvensene endringen har på den enkelte.

### 3.7 Samspill mellom Lewin, Kotter og Sensemaking

Ved å benytte oss av Kotter, Lewin og Sensemaking legges det til grunn at disse i kombinasjon utfyller hverandre godt og danner et velegnet sammenligningsgrunnlag for Mind til analysen. I vår analyse kan det sies at det skapes et avhengighetsforhold mellom teoriene, da samtlige går igjen i hverandre. Derfor er det også relevant å fremheve samspillet mellom disse teoriene. Følgende modell er en egenprodusert figur som fremstiller samspillet mellom Lewin, Kotter og Sensemaking:



Figur 5: Sammenheng mellom Lewin, Kotter og Sensemaking (egenprodusert illustrasjon)

Som tidligere konstatert er Lewin sin modell en svært anerkjent og akseptert modell for organisasjonsendring. Denne modellen kan likevel fremstå som noe overfladisk, da den kun

tar for seg tre overordnede steg å gå gjennom for å forankre en endring i en organisasjon, og ikke dybden av hva disse innebærer. En endringsprosess er gjerne svært kompleks, og derfor kan Kotters åttestegsmodell fungere som et supplement og bidra til et mer detaljert bilde av en endringsprosess. Sett fra den andre siden, ved å kategorisere og fordele Kotters åtte steg i Lewins tre overordnede steg, blir Kotters modell mer oversiktlig og sammensatt. Kombinert gir modellene altså et mer oversiktlig og godt bilde av endringsprosesser, enn de gjør alene. Som det belyses i figur X, går Kotters fire første steg under opptiningsfasen, steg fem til syv går under gjennomføringsfasen, og steg åtte er tilsvarende nedfrysingsfasen.

Dersom vi ikke opplever sensemaking i en endringsprosess risikerer vi at det oppstår en kognitiv dissonans, hvor man ikke ser behovet eller grunnen for endringen (Weick, 1995). Det er nettopp dette som er kjernen i opptiningsfasen til Lewin, og på den måten henger Weicks teori om sensemaking og Lewins trestegsmodell sammen. Kotters fire første steg belyser til noen grad også viktigheten av å skape en mening med en endringsprosess. Eksempelvis kan Kotters fjerde steg, å skape visjon, sees i sammenheng med fortellinger av fremtiden i sensemaking. Videre kan det trekkes paralleller mellom det første steget i Kotters modell, forståelse for nødvendig endring, og sensemakingens kontekstualisering av nåtid. Likevel er det elementer i sensemaking, for eksempel fortolkning av historien, som ikke belyses i Kotter, og motsatt. Dermed ser man at Lewin, Kotter og Sensemaking utfyller hverandre og til sammen skaper en detaljert og god oversikt over organisasjonsendringers innhold og viktige elementer. Dersom vi under analysen nevner Kotters første steg vil også prinsippene for Lewins opptiningsfase og Weicks sensemaking være aktuelle, noe som gjør at prosessen er mer oversiktlig for både vår og leser sin del, samtidig som at samspillet mellom teoriene gjør det lettere å se sammenhengen i analysen.

## 4.0 Metode

Metode handler om å samle inn informasjon og data for å kunne beskrive en sann virkelighet (Jacobsen, 2018a, s. 21). I det følgende kapitlet vil vi redegjøre for vår valgte samfunnsvitenskapelige metode i bacheloroppgaven. Vi vil kommentere valg av tilnærming, datainnsamlingsmetode og respondenter, samt intervjuguide og hvordan intervjuet foregikk. Avslutningsvis vil vi foreta en reliabilitet- og validitetsvurdering, og presentere potensielle feilkilder.

### 4.1 Valg av type informasjon - kvalitativ eller kvantitativ

I følge Jacobsen (2018a) er valg av type data knyttet til hva slags type informasjon man ønsker å samle inn. Innenfor metodeforskning er det to hovedtilnærminger: kvantitativ metode, og kvalitativ metode. I den kvantitative tilnærmingen samles data inn i form av tallfestede verdier, mens kvalitativ metode samler inn ord. En annen viktig forskjell mellom disse datainnsamlingsmetodene er at i kvantitativ datainnsamling setter forskeren sterke føringer på hva som blir besvart. Dette, i form av sterk grad av strukturering og kategorisering i forkant av informasjonsinnsamlingen. I kvalitativ innsamling foregår derimot strukturering og kategorisering av informasjonen i etterkant av datainnsamlingen. Metodene er riktignok ikke motsetninger, men heller to ytterpunkter på samme skala. Begge har sine fordeler og ulemper, og ved å anvende en kombinasjon av metodene, kan man begrense ulempene ved de enkelte metodene.

Ettersom hovedtilnærmingene har ulike egenskaper, og dermed er hensiktsmessige i forskjellige sammenhenger, bør metoden tilpasses til hva slags data vi trenger. (Jacobsen, 2018a, s. 129). Før vi velger metode skal vi se på ulike fordeler og ulemper ved de to innsamlingsmetodene. Kvantitativ metode har fordeler ved å være standardiserte og dermed verken særlig tid- eller kostnadskrevende. Dette vil si at det er lettere å behandle store mengder informasjon og koke det ned til statistikk og tallfestede verdier. Klare svar gjør det også lettere å eventuelt generalisere resultatet. I tillegg er det en presis metode i den forstand at det kan trekkes eksakte prosenter ut fra de svarene man har fått, samt se det større bilde i form av det typiske. Potensielle ulemper ved kvantitativ metode er at den kan gi overfladisk informasjon. En av hovedgrunnene til dette er at den er designet for å nå ut til et høyt antall respondenter og dermed er det vanskelig å gå i dybden. Generelt kan denne tilnærmingen

også være virkelighetsfjern da man ikke kan vite med sikkerhet hva respondenten har lagt av begrunnelse i svarene sine.

Fordelene ved kvalitativ metode er også mange. Kvalitativ metode regnes generelt som en ganske åpen tilnærming (Jacobsen, 2018a, s. 129). Det at den gir få føringer og rom for egne svar, i motsetning til faste svarkategorier, fører gjerne til høyere relevans, og mer nyanserte og virkelighetsnære svar. Metodens fleksibilitet gjør det også mulig å ha en dynamisk prosess, der man blant annet kan endre på problemstilling og datainnsamling underveis. Ulemper ved kvalitativ metode er blant annet at den er tid- og ressurskrevende (Jacobsen, 2018a, s. 131). Svarenes kompleksitet gjør at man selv må gå gjennom svarene og trekke slutninger og paralleller mellom de. Det at den er ressurskrevende fører ofte til at man ikke får intervjuet så mange som man ønsker og dette kan påvirke resultatets representativitet og dermed også generaliseringen av svarene.

Valg av datainnsamlingsmetode bygger i all hovedsak på spørsmålet om hva man er ute etter finne ut. På bakgrunn av at vi ønsket å gå i dybden på hva som ligger i begrepet skreddersøm og konkret var ute etter de ansatte i Mind sine meninger om dette, har vi valgt å benytte oss av kvalitativ metode.

## 4.2 Datainnsamlingsmetode

Innenfor kvalitativ retning, er de mest brukte datainnsamlingsmetodene individuelle, åpne intervju, fokusgruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelser (Jacobsen, 2018a, s. 145). Datainnsamlingen vil påvirke dataens pålitelighet, samt gyldighet, basert på hvor godt den reflekterer hensikten med problemstillingen.

I de åpne individuelle intervjuene snakker man gjennom dialog. (Jacobsen, 2018a, s. 146-170). Enten ansikt-til-ansikt, eventuelt via e-post, chat eller telefon. Undersøker transkriberer gjerne hva respondenten svarer og sier, da det er dette som skal analyseres i etterkant. Fokusgruppeintervju har mange likhetstrekk som det åpne, individuelle intervjuet, men skiller seg da det er flere respondenter tilstede samtidig. Ved observasjon ser man på hva ulike mennesker gjør i gitte situasjoner. Her fjerner man delen der respondentene selv må sette ord på ting, og undersøkeren observerer og noterer selv ned hva som skjer. Videre skiller dokumentundersøkelser seg fra de andre tre innsamlingsmetodene. Mens de første tre baserer

seg på innsamling av primærdata, vil dokumentundersøkelser legge fokus på å finne og samle inn sekundærdata. Dette innebærer det som man allerede kan finne eksisterende, relevant data på, og innebærer dokumenter, nettsider, aviser, med mer.

Det er både styrker og svakheter ved det åpne intervjuet, slik som de andre datainnsamlingsmetodene (Jacobsen, 2018a, 146). Først og fremst, gir metoden som regel en betydelig mengde data, på godt og vondt. I takt med mye informasjon, kommer også en betydelig mengde etterarbeid, da detaljerte notater eller lydopptak må gjennomgås. I tillegg kan det være rent strukturelt utfordrende med slike typer intervjuer, i form av å finne tid og sted som passer for hver enkelt respondent, forflytting mellom ulike intervjuer og lignende. Derfor egner metoden seg hovedsakelig når relativt få enheter skal undersøkes. Videre passer åpne, individuelle intervjuer seg i situasjoner der man er ute etter det den enkelte respondenten mener og legger i et fenomen. Denne formen tar altså ikke hensyn til den sosiale sammenhengen, men får frem individuelle oppfatninger og holdninger. Med utgangspunkt i disse faktorene, så er det mest hensiktsmessig å benytte oss av det åpne, individuelle intervjuet.

Det åpne, individuelle intervjuet ble valgt av flere grunner. Mindre en relativt liten organisasjon, og vi beregnet at vi ikke trengte å intervju mange mennesker for å nok informasjon. Dette gjorde arbeidsmengden som intervjuer medfører, overkommelig. I tillegg ønsket vi å få den enkelte ansattes mening om fenomenet skreddersøm, og generelt individuelle oppfatninger. I utgangspunktet kunne vi tenkt oss å benytte en blanding av intervju og observasjon, da man gjennom observasjon ser hva mennesker faktisk gjør, og ikke bare hva de sier at de gjør, men grunnet Covid-19 lot ikke dette seg gjøre.

### 4.3 Valg av respondenter

En respondent er en person som representerer gruppen man undersøker (Jacobsen, 2018a, s. 178). En informant har derimot ikke direkte kjennskap til et fenomen. I dette tilfellet er det snakk om ansatte i Mind, altså personer som har direkte kjennskap til et fenomen, og vi bruker derfor respondenter i vår oppgave. For å velge respondenter til åpne, individuelle intervjuer, er det flere kriterier man kan legge til grunn. Uansett hvilke kriterier man velger, påvirkes valget av formålet med undersøkelsen. En tilnæringsmåte er å foreta et rent tilfeldig utvalg ut fra hele populasjonen. Dette medfører en sjanse for at de ulike meningene

og partene i populasjonen ikke er likt representert, dersom man skal trekke ut få personer. Alternativt kan man først dele populasjonen inn i kategoriske grupper, og deretter velge tilfeldige respondenter i hver gruppe. Dette sannsynliggjør lik representativitet. Videre kan man velge de respondentene som kommer til å gi mye og god informasjon. Dette forutsetter dog at man vet hvem som er gode kilder til informasjon. Dersom man har en formening om hvordan den typiske enheten ser ut, eller hvordan de helt ekstreme enhetene ser ut, kan man videre velge en gruppe man tror representerer disse. Et siste alternativ er snøballmetoden, en veldig fleksibel metode der man ikke har et fast kriterium i starten av undersøkelsen. Man kan i denne metoden eksempelvis bestemme hvem man skal intervju videre basert på informasjon fra foregående intervju. Ettersom dette krever analyse av ethvert intervju før man går videre, er dette en krevende metode. Alle disse alternativene kan enten velges alene, eller kombineres med hverandre.

Vårt formål med intervjuene var å finne ut mer om hvordan Mind lager et opplegg for de enkelte kundene, hva enkelte ansatte i Mind legger i skreddersøm, og viktigheten av denne. Derfor så vi det hensiktsmessig å velge et informasjonsutvalg. I forkant av intervjuene hadde vi en samtale med daglig leder i Mind, Rune Sagør, og ble i samarbeid med han enige om et utvalg respondenter som ville være passende for vår oppgave og dens hensikt. Disse skulle alle besitte kunnskap og informasjon, og ikke minst være villige til å gi fra seg denne informasjonen. På denne måten kunne vi redusere sannsynligheten for at vi kom til å bruke tid på respondenter som ikke kunne bidra med gode, relevante svar.

Dette medførte et utvalg av fire ansatte i Mind, med ulike roller i firmaet, og med ulik erfaring og bakgrunn. Alle respondentene var ansatt i stillinger som gjorde de relevante for oppgaven i den forstand at de jobber direkte med Minds kunder. Dette var viktig for oss fordi oppgaven bygger på det som skjer mellom Mind og deres kunder, og det da for eksempel ikke ville være hensiktsmessig for oss å intervju Minds regnskapsfører.

## 4.4 Intervjuguide

Etter valg av kvalitativ metode og det åpne, individuelle intervjuet, må man også bestemme grad av strukturering av intervjuet, da et kvalitativt intervju kan ha forskjellige grader av åpenhet (Jacobsen, 2018a, 149). Dette er illustrert i følgende figur:



Figur 8: Grader av strukturering av et intervju (egenprodusert illustrasjon)

Det er verken hensiktsmessig med en for lukket eller en for åpen strukturingsgrad i et åpent intervju, generelt sett. En vanlig løsning i kvalitative intervjuer er dermed å utforme en intervjuguide. Dette er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås (Johannessen, Tuft og Christoffersen, 2010, s. 149). For å forberede oss selv, og sikre at vi stilte de viktige og riktige spørsmålene for å kunne avdekke grad av skreddersøm hos Mind, samt andre relevante betraktninger for vår problemstilling, valgte vi å utarbeide en intervjuguide.

På forhånd av intervjuene må det bestemmes hvilke elementer man skal konsentrere seg om, som for eksempel være ulike innfallsvinkler i et intervju (Jacobsen, 2018a, s.149). Dette kalles pre-strukturering. Enkelte påstår at pre-strukturering kan lukke datainnsamlingen, mens motargumentene for dette er at ingen pre-strukturering kan føre til meget komplekse og ressurskrevende analyser, samt at det alltid vil forekomme en grad av pre-strukturering uansett. Jacobsen argumenterer dette med at alle har med seg noen form for “før-dommer” i forkant av datainnsamlinger, som blant annet kan påvirke intervjuerens formuleringer. Da skreddersøm er et begrep som brukes mye hos Mind, valgte vi å fokusere på elementer innen dette under intervjuet.

Intervjuguiden i seg selv kan også variere i grad av struktur (Jacobsen, 2018a, s. 150). Intervjuguiden vår ble utformet med sterk strukturingsgrad, som betyr at spørsmålene og deres rekkefølge ble bestemt på forhånd. Dette gir mindre grad av åpenhet, men sikrer på en annen side at man får relevant informasjon ut fra intervjuet. Med høy strukturingsgrad

sørget vi for at vi kunne sammenligne svarene enkelt, og videre få et godt grunnlag for vår analyse. Spørsmålene i intervjuguiden ble formulert slik at de verken skulle være ja/nei-spørsmål, men heller ikke for abstrakte. Vi ønsket ærlige svar, og ga rom for kommentarer og ytterligere tilføyinger på slutten av intervjuet.

## 4.5 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført digitalt gjennom Microsoft Teams. I utgangspunktet ville vi gjennomført intervjuene fysisk, men grunnet Covid-19, så vi det mer fornuftig og hensiktsmessig å gjennomføre de digitalt. Alle oppgavens forfattere deltok i intervjuene, men riktignok med bestemte roller. Med dette menes at det alltid var én som tok seg av spørsmålene, én som transkriberte og én som hadde ansvar for lydopptak. Dette ble gjort for å forsikre oss mot risikoen for å ikke huske eller få med oss alt som ble sagt under intervjuene. Alle bidro også med å stille relevante oppfølgings- og oppklaringsspørsmål underveis.

Intervjuene varte i omtrent 60 minutter. respondentene ble først introdusert for oss, de fikk en presentasjon av bacheloroppgavens hensikt, tematikk og deretter informasjon om intervjuet. Før vi startet med selve spørsmålene fikk respondentene mulighet til å oppklare dersom de synes noe var uklart. Vi hadde som tidligere nevnt en strukturert intervjustil, og følgelig presenteres intervjuguiden som ble benyttet i intervjuene:

### **Innledende basisspørsmål:**

1. Navn
2. Alder
3. Kjønn
4. Bakgrunn/utdanning
5. Stilling/posisjon i Mind
6. Hvor lenge har du jobbet i Mind?

### **Åpne spørsmål:**

7. Kan du fortelle litt om hva Mind gjør og er?
8. Fortell kort om prosessen fra en kunde kontakter dere og til dere er ferdig.

### **Mer spesifikt for problemstillingen:**



9. Hvordan kartlegger dere kundenes behov?
10. Har dere en oppskrift dere følger for å danne et opplegg for kunden?
11. I hvilken grad tar dere hensyn til hvem kunden er i forhold til planleggingen av arbeidet deres?
12. Hvem i firmaet er med å utvikle en plan eller opplegg for kundene?
  - a. Hvor mye tid bruker dere på dette?
13. Fortell litt om prosessen med igangsetting av et prosjekt. Tilbud og etterspørsel?
14. I de fleste tilfeller; ville du sagt at det er teoretisk eller følelsesbaserte grunnlag for valg av strategi for å nå målet dere har med kunden?
15. I hvilken grad vurderer dere strategien (velge opplegg for den enkelte kunde) fortløpende?
16. Undersøker dere hvordan deres arbeid har fungert?
  - a. På hvilken måte gjennomføres en slik undersøkelse?
  - b. Ser dere i så fall på om valgt strategi for endring har hatt noe å si for om endringen fungerte/var permanent eller ikke?
17. Samles dere for å diskutere hva dere kunne gjort bedre?
  - a. Fører dette til forbedring neste gang?

#### **Avsluttende:**

18. I din tid i Mind, har du eksempler på et forsøk på endring hos en kunde som ikke har fungert?
  - a. Hvorfor fungerte ikke dette?
19. Motstand til endring, hvordan tas dette med i beregningen og utvikling av nye prosjekter?
20. Har du noen eksempler på aspekter ved endringsstrategi som fungerer godt?
21. Har du noe å tilføye? Kommentarer?

## 4.6 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet er betegnelsen på om informasjonen man har hentet inn er pålitelig, med andre ord om den representerer hvordan ting egentlig er. (Jacobsen, 2018a, s. 241). I enhver forskning vil det bli stilt spørsmål om hvorvidt resultatet er en tilfeldighet eller om det er en sannhet i funnene man har gjort. I denne oppgaven ble det intervjuet fire ansatte ved Mind. Ettersom Mind er en relativt liten organisasjon med få ansatte vil det kunne sies at fire

respondenter kan være tilstrekkelig til å finne svar som representerer populasjonens meninger. En merknad er at vi gjerne kunne tenkt oss flere respondenter, men grunnet travle tider for Mind var det ikke mulig å få flere til å stille til intervju.

Respondentene stilte frivillig til intervju og vi er dermed sikre på at de ikke har blitt kastet ut i noe de ikke ville være med på. Vi hadde regnet med at svarene kom til å være noe forskjellige, men at en rød tråd kunne gå igjen blant de ulike respondentene. Dette viste seg å stemme og vi har dermed gjort en vurdering på at vi mener reliabiliteten for informasjonen er god.

Mens reliabilitet ser på hvor pålitelig informasjonen man henter inn er opp imot en sannhet, vil validitet være en vurdering av om informasjonen gir svar på det den var ment til å svare på. (Jacobsen, 2018a, s. 228). Spørsmålene ble utformet i en strukturert stil med utgangspunkt i problemstillingen og de aspektene vi ønsket å se på rundt problemstillingen. I tillegg til oppfølgende spørsmål tok vi hensyn til at det skulle være muligheter for respondentene og komme med kommentarer og tilleggsinformasjon som de eventuelt mente var nødvendig og relevant. Informasjonen vi hentet inn har gjort det mulig for oss å jobbe med problemstillingen og ført oss nærmere inn på en konklusjon. Dermed mener vi at metodevalget er valid.

## 4.7 Feilkilder

Enhver forskning er utsatt for feil. Disse skjer som regel ubevisst, men kan i større og mindre grad påvirke resultatet. «*Den type feil som er mest uheldig for forskning, er systematiske skjevheter (bias) i ulike deler av forskningsprosessen.*» (Svartdal, 2021). Dette vil kunne føre til et misvisende resultat og dermed ugyldiggjøre forskningen. Eksempler på bias kan være forventningseffekter. Hvis man har en forutinntatt mening om hva man får til svar, vil dette kunne påvirke at man som forsker tolker i en retning som matcher den prejudiserte meningen man hadde og bidra til å styre resultatet bort fra sannheten.

For å evaluere den kvalitative undersøkelsen benytter vi begrepene reliabilitet, pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet for å måle kvaliteten av undersøkelsen (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010, s. 229). Vi benytter disse begrepene for å undersøke hvilke fallgruver som kan ha begrenset vår undersøkelse.

For å utføre en troverdig undersøkelse må man vekke tillit (Jacobsen, 2018a, s. 17). Vår undersøkelse har vært avhengig av total åpenhet fra Mind, da vi ikke har hatt mulighet til å være tilstede og observere Mind i naturlige omgivelser og studere de ansattes atferd. Årsaken til at dette ikke var aktuelt var på grunn av smittefare av Covid-19 i perioden vi utførte undersøkelsen. Dette er en vesentlig begrensning da observasjon kan gi meget pålitelig informasjon (NDLA.no, 2017). Det er en garanti for at det som observeres, faktisk skjer. Den dataen som er analysert er begrenset kun til det respondentene har sagt.

Ved å ha et variert og detaljert bilde av forskningsprosessen vil det naturlig skape mer pålitelighet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010, s. 231). Påliteligheten knyttes direkte til dataens reliabilitet, gjerne da hvordan dataene samles inn, behandles og analyseres. Dataen vi har samlet inn i undersøkelsen er begrenset til én kunnskapsorganisasjon, og baserer seg på kun kvalitative intervjuer fra et strategisk utvalg på fire respondenter. Den innsamlede dataen reflekterer dermed få enkeltmenneskers antakelser og meninger, noe som begrenser validiteten av dataen. Respondentene som ble utvalgt til intervjuene ble utvalgt med hjelp fra daglig leder i Mind. Dette kan være en feilkilde fordi det gir daglig leder mulighet til å velge utfra egne meninger og ikke fra et objektivt ståsted. Vi ser på dette som lite sannsynlig da vi føler vi har blitt møtt med stor samarbeidsvilje og en god dialog hvor vi også fikk være med på å bestemme respondentene. En annen potensiell feilkilde er at et intervjuene i seg selv kan være en kilde til feil. I motsetning til anonyme undersøkelser vil man i et intervju måtte snakke direkte med en intervjuer og kan føre til at man gjerne vil fronte seg selv og sitt arbeid i et ekstra godt lys.

Videre kan det tenke seg at respondentene har fått for mye informasjon om vårt ønske om å forske på begrepet skreddersøm. Da dette er et begrep Mind legger mye stolthet og har opparbeidet seg godt renommé for, kan det tenkes at skepsis rundt vår undersøkelse om dette gjør at man maler et glansbilde av begrepet skreddersøm samt underbygger viktigheten av det mer enn dersom man kommer inn i intervjuet med et åpent sinn.

Begrepet *overførbarhet* omhandler i hvilken grad undersøkelsen klarer å lykkes i å etablere beskrivelser, fortolkninger og forklaringer som kan generaliseres innenfor andre områder av forskningen, enn bare det som studeres (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010, s. 233).

Ved å skape en detaljert beskrivelse av konteksten (kunnskapsorganisasjoner og endringsprosesser) håper vi å styrke graden av overførbarheten.

Ved å benytte relevant teori og litteratur gjør vi resultatene fra den kvalitative undersøkelsen mer bekreftbare med bruk av forskere som har tilsvarende undersøkelser. Vi har forsøkt å være ærlige og tatt selvkritikk der kritikk har vært verdig.

## 5.0 Empiriske funn

I denne delen av oppgaven presenteres en forkortet og sammenfattet gjengivelse av hvert intervju. Hensikten med dette kapitlet er å gi oversikt over forskjeller og likheter i de enkelte respondentenes svar, som videre vil danne et bedre grunnlag for analyser i neste del av oppgaven.

### 5.1 Om Mind og deres virksomhet

Først og fremst ved spørsmål om hva Mind gjør finner vi samme budskap hos respondentene, men med noe forskjellig vinkling. Respondentene nevner alle at de er et konsultentselskap som driver med organisasjonsutvikling og nevner blant annet psykologi, organisasjonsendring og ledelsesutvikling. Det blir nevnt at de jobber både mot enkeltpersoner og grupper i ulike størrelser. Dette kan variere fra små ledergrupper til store avdelinger i ulike organisasjoner. Ytterligere nevner én av respondentene at de skreddersyr endringsprogrammer for organisasjoner med ulike problemer og går inn for å endre situasjonen i bedriften de jobber med.

#### 5.1.1 Kundeforhold

For å finne ut hvordan prosessen Mind har med kundene sine blir det stilt spørsmål om hvordan et kundeforhold foregår fra start til slutt. Her kommer det flere forskjellige meninger og vinklinger på svarene vi får fra respondentene. For enkelhetens skyld, vil respondentene bli nevnt som henholdsvis R1, R2, R3 og R4 videre i teksten. R1 beskriver det som at kunde har hørt om Mind, gjerne via andre fornøyde bedrifter og såkalt "word of mouth". Nå i pandemien tar Mind et Teams-møte med bedriften, snakker med kunden for å få oversikt over hvor utfordringen i deres organisasjon ligger. Videre når Mind har forstått virksomheten og problemet, danner Mind en prosessbeskrivelse der de beskriver hvordan de ønsker å bidra med å løse problemet. Her kommer skreddersøm inn, da det er snakk om et spesialtilpasset program, unikt for den enkelte kunde.

R2 fremmer at de driver ikke mye med markedsføring, kundene har gjerne hørt om Mind fra før, og tar direkte kontakt med dem for å søke hjelp. Utover dette har R2 samme beskrivelse av forløpet som R1.

R3 erfarer at det er en individuell prosess, i den forstand at den endres fra kunde til kunde. Noen kunder kan kontakte Mind og allerede være klare over hva de ønsker og når de ønsker å få det. Ellers går det i samme forløp som både R1 og R2 har forklart. R3 erfarer ytterligere at når Mind får møte kunden, blir prosessen som regel kortere før de får kommet i gang med selve endringsarbeidet. Kommunikasjonen er mer effektiv når et møte finner sted. Videre nevner R3 at Mind har prøvd seg på anbud, med dette mener respondenten at de ser organisasjoner som etterspør hjelp via ulike nettsteder og at Mind tar opp kontakt på bakgrunn av slike annonser og viser fram et skreddersydd program for kunden.

## 5.2 Mer konkret om endringsprosessene

Respondentene ble videre spurt om hvordan de kartlegger kundenes behov. R1 forteller at de ofte snakker med kundene om hvilke problemer de ønsker å løse. Kundene er ofte ledere eller HR-ansvarlige og det gjelder å skjønne seg på hvem man jobber med for å levere et godt produkt som passer de man ønsker å hjelpe. En annen måte å finne kundenes behov på, kan være at det allerede har vært interne møter hvor det har kommet frem hva problemet eller problemene er.

R2 fremmer at det hele starter med en skjønnsbasert samtale. Spørsmål om hvor skoen trykker, hva kunden ønsker å få hjelp til å gjøre og samtidig vise hvem Mind er og hva Mind kan gjøre for kunden. R3 og R4 har samme beskrivelse som R1 og R2.

På spørsmål om hvorvidt Mind har en oppskrift de følger for å produsere en plan for kundene er svarene varierende. R1 og R2 mener at dette er noe som ikke eksisterer. R1 mener dette er noe de hadde hatt godt av å ha, da det er vanskelig å komme inn som nyansatt i Mind fordi man ikke vet hvordan ting gjøres og det kan være en faktor for usikkerhet blant nyansatte. R2 nevner videre at planen for kunden blir utarbeidet fra kundenes ønsker og at det deretter skreddersys et program som møter det kunden ønsker. Måten dette skjer på er individuelt og opp til den enkelte ansatte i Mind.

R3 viser en annen formening og mener at det er noen ting som går igjen som har vist seg å fungere godt. Mind har et fundament i positiv psykologi, det vil si at de leter etter det som fungerer godt. Videre jobber de med job-demand-resources-modellen som et rammeverk for hvordan de skal møte kundene.

R4 stiller seg høvelig likt med R3. Det er ikke et veldig formalisert opplegg. Rammeverket vil uansett være det faglige og det er visse grunnsteiner som Mind har med i måten en plan for kundene blir utarbeidet.

På spørsmål om i hvilken grad Mind tar hensyn til hvem kunden er i forhold til planleggingen av et program er svaret entydig at dette skjer i stor grad. R1 påpeker at dersom de møter høyt utdannede folk, starter de med faglig forankring. Dette fordi det ofte er viktig for den type kunde å føle seg trygg på det teoretiske i bunnen. Mer operative kunder som for eksempel en snekkerbedrift er som regel ikke like opptatt av teorien, men heller det praktiske. Mind tar også hensyn til om bedriften er motivert for endringen. Det er viktig for de ansatte å vite hva som venter de i forkant av et foredrag.

R2 fremhever viktigheten av gode innledende samtaler for å treffe på det kundene ønsker. Det er mange treffpunkt med planlegging før en fremdriftsplan kan vises frem. R3 viser til viktigheten av å forstå hvor Mind kommer inn i bildet. Hva Mind kan gjøre for denne bedriften er et viktig spørsmål.

Neste spørsmål baserer seg på hvem i Mind som er med på å utvikle disse fremdriftsplanene. Respondentene er enige i at Mind har en metode som baserer seg på at enhver kunde er Mind sin kunde, ikke enkeltpersoner sine kunder. Dette vil si at Mind ser etter hvem som passer best til oppdraget, hvem som har ledig kapasitet og hvem som sitter på rett kunnskap for å kunne bidra for å få det beste resultatet.

R2 påpeker at det alltid er én prosjektleder med et overordnet ansvar for å lage en fremdriftsplan. Hvem som er prosjektleder, varierer riktignok. R3 mener at når det er store kunder er det som regel daglig leder, faglig leder og personer med mest erfaring som står for fremdriftsplan. R4 erfarer at det kan være alt fra få til mange ansatte som bidrar, basert på kunnskap, erfaring og andre kvaliteter.

Hvor lang tid det tar å danne en fremdriftsplan varierer veldig på hvem kunden er. Jo mer kompleks kunden er, desto mer tid på fremdriftsplan. Generelt kan R1 si at det dannes ofte en trinnvis beskrivelse av når ting skal skje. R3 kan påpeke at i tillegg til kompleksiteten på kunden, er det en avgjørende faktor hvordan kommunikasjonen foregår. Som eksempel viser

R3 til hvem man snakker med hos kunden. Dersom man har kontakt med HR, må som regel alt opp til toppledere for å godkjennes. På denne måten kan det ta lang tid fordi toppledere kan være uenige i enkelte ting, som igjen må gå til HR for så at vi skal få informasjon om dette. R3 tilføyer at når det kommer til anbud er jobben som regel litt mindre tidkrevende. R4 påstår at som tommelfingerregel går det mellom 5-10 timer arbeid på en slik fremdriftsplan.

Videre på spørsmål om de vurderer strategien sin for en kunde fortløpende er svaret ja fra samtlige respondenter. Riktignok er det ingen fast protokoll på dette. Det går i samtaler underveis og diskusjoner på hva som funker og hva som ikke funker. R3 informerer om at de utvikler underveis. Hvis noe fungerer bra i en situasjon, prøver man som regel samme tilnærming i en lignende situasjon i ettertid.

For å se på hvordan Mind kan lære av eget arbeid blir respondentene spurt om det foregår noen evaluering av arbeid i etterkant av et kundeforhold. Har arbeidet fungert? R1 mener at dette er noe Mind ikke har vært gode nok på. Videre påpekes det at i en bransje som driver med endring er det vanskelig å finne gode måleverktøy. Spørsmål som om man har blitt en flinkere eller dårligere leder etter Minds konsulentoppdrag er vanskelig å finne svar på. Noen ganger har de gjort kvalitative lederevalueringer. Her måles lederegenskaper før, underveis og etter en endringsprosess. Dette ønsker R1 og gjøre enda mer av fremover. R2 mener dette er noe de ikke har en mal på, men at de kan be om tilbakemeldinger enten muntlige eller skriftlige fra kunden. R3 viser til to prosjekter der de gjennomførte disse målingene som R1 nevner over. Etter å ha gjort det første gang, så de en markant bedring andre gangen de gjennomførte en slik undersøkelse. R4 meddeler at det korte svaret er nei. Det går heller på den subjektive følelsen hos begge parter. Videre deler R4 at de noen ganger har sett på faktorer som sykefravær og avvik. Også R4 påpeker at det er vanskelig å måle det arbeidet de holder på med.

På oppfølgingsspørsmål om respondentene ser på valget av strategi som avgjørende for en permanent endring hos kundene får vi svar fra både R1 og R2 om at dette er noe de ønsker mer svar på. R2 deler at tilbakemeldinger i etterkant er viktig for å kunne utvikle seg videre. R1 mener at dette er noe de ikke har kontroll på. Riktignok kan det være et tegn på en god jobb dersom kundene kommer tilbake med andre problemer og ønsker å bruke Mind igjen.



Videre ville vi undersøke om Mind samler seg i etterkant av et arbeid for å se på hva de kunne gjort bedre. Til dette sier R1 at det er noe de gjør, men likevel noe de kunne blitt bedre på. Når de er to eller flere i prosjektet diskuteres det både underveis og i etterkant hva som fungerer og ikke for å hente læring av den jobben de gjør. R2 legger til at dette er noe de gjør og at det er til stor fordel for egen læring. Likevel legger R2 til at det ikke er alltid det settes av tid til dette. R3 trekker frem at de etterstreber hvertfall fire dager i året hvor det settes av tid til fagsamlinger. Her diskuterer de fag og kan evaluere hva som fungerer og ikke. R4 uttrykker samme oppfatning som de andre respondentene om at dette er noe som skjer, men R4 mener dette er ustrukturert. Det ligger ikke i deres standardiserte programmer. Siden Mind ikke har så mange ansatte gjøres heller vurderingene fortløpende i et prosjekt. Samtlige respondenter er enig i at samtaler rundt hva som har funket bra og ikke fører til en bedring i senere situasjoner.

### 5.3 Avsluttende spørsmål

Videre stilles det spørsmål om det i respondentens tid i Mind har vært noen eksempler på forsøk på endring som ikke har fungert. R1 er tydelig i svar på at dette ofte er et resultat av for stor avstand mellom øverste leder og Mind. Dersom øverste leder ikke jobber for endringen, blir det vanskelig å få til endring. R1 påpeker at de møter kundene kanskje fem ganger i løpet av et år og dermed er avhengig av at det som skjer mellom møtene for å få til en endring. Det Mind kommer med må praktiseres og øves på – dette krever at øverste leder er med på laget.

R2 har selv fått tilbakemeldinger på at endring ikke har fungert. Også R2 nevner viktigheten av at leder hjelper til. R3 mener Mind som regel treffer godt på det ledere og HR ønsker. Derimot er det ikke alltid de ansatte ser behovet for endring. Dette kan gjøre endringsprosessen vanskelig. R4 viser til samme mening om viktigheten av å ha toppleder engasjert. R4 tilføyer også at dersom prosessen avsluttes for tidlig kan endringen ofte ebbe ut.

Neste spørsmål omhandler motstand til endring. Respondentene blir her spurt om hvordan de tilpasser prosjektene sine og tar hensyn til at det kan oppstå motstand mot endring. R1 viser til at de snakker om endring som fenomen som en del av kursopplegget. Her kommer det blant annet frem at hjernen er laget for å lære noe og gjenta dette. Det nevnes også i kursopplegget at ikke all læring er behagelig, men det kommer som regel noe godt ut av det

dersom man holder ut. R4 tilføyer at Mind er bevisste på at motstanden kommer, det vil alltid komme innvendinger og dermed må de forberede seg på det.

Siste spørsmål går ut på om respondentene har noen eksempler på aspekter ved endringsstrategi som fungerer godt. R1 kommer med to aspekter som fungerer godt:

- 1) Leder eller virksomheten danner et klart fremtidsbilde og forklarer hvor man skal med endringen. Det er essensielt å vite hvorfor endringen er viktig. Få med det motiverende i endringen – når endringen har skjedd skal det vente noe positivt.
- 2) Tilby et verktøy som gjør at de involverte kan øve på det de lærer i endringen. Finne en måte å motivere til mestring og gjøre mere av det samme.

R3 påpeker viktigheten mellom egne drivere og egen fungering. Når R3 forstår noe om seg selv, går det opp et lys om at det er kunnskap en senere kan bruke til å forstå seg på andre mennesker - i dette tilfellet kunder. Dette kan bidra til å snu en eventuell irritasjon eller andre negativiteter.

R4 mener at det viktigste bygger på det som mislykkes. Når leder er med på å forankre endringen i en toppledergruppe og de aktivt jobber for endringen vertikalt i organisasjonen fungerer endringen som regel bra. I tillegg mener R4 at jo mindre man prater selv, for å vise hva man selv kan, desto mer tid kan man bruke på å stille gode spørsmål og lytte i stedet. Dette er mye mer effektivt. R4 mener det er viktig å jobbe praktisk.

## 5.4 Kommentarer og tilføyinger

Alle respondentene fikk mulighet til å komme med kommentarer. R2 ønsker å tilføye at de vet at det er viktig å ha mer struktur. I forkant og etterkant av kunder. Det er noe de prøver å få til, men det er dette med tid. Det kan være hjelpende for Mind å få innsikt i hva vi kan gjøre med dette.

R4 tilføyer at skreddersøm er veldig viktig for det Mind gjør. Det verktøysettet de har er de nødt til å bruke med mening. Hammer til spiker og skrujern til skrue. Her kommer skreddersyingen inn i bildet.

## 6.0 Analyse og diskusjon

Innledningsvis presenterte vi to forskningsspørsmål som skal underbygge vår problemstilling, og fasilitere en sammensatt og nyansert diskusjon. Formålet med dette kapittelet er således å diskutere disse forskningsspørsmålene ut fra våre empiriske funn, sett i lys av den presenterte teorien. Det vil også trekkes inn andre betraktninger vi finner i diskusjonen. Til sammen skal dette være grunnlaget for konklusjon av hovedproblemstillingen.

### 6.1 Forskningsspørsmål 1

*I hvilken grad skreddersyr Mind sine tjenester til den enkelte kunde?*

Dette forskningsspørsmålet er viktig å avdekke for potensiell generalisering av funn. Dersom det for eksempel viser seg at Mind fullstendig skreddersyr alle aspekter av endringsoppgaven kan dette være et ideal å jobbe mot for andre, liknende organisasjoner. Når vi skal avdekke og avgjøre grad av skreddersøm i Mind sine tjenester, legger vi vår egen definisjon av skreddersøm til grunn.

Ett av de viktigste salgselementene i Minds markedsføring er sentrert rundt begrepet skreddersøm. Dette fordi Mind skal ha en unik evne til å skreddersy deres tjenester til hver enkelt kunde. På Minds nettsider informeres det om både skreddersydde foredrag til kundens ønsker og behov, samt større leder- og organisasjonsutviklingsprogram. Begrepet skreddersøm virker å være godt forankret i kulturen i Mind, og i senere mailkorrespondanse samt etter intervjuerunden med respondentene, bekreftes dette. Samtlige opplever nemlig at skreddersøm er en nødvendig og viktig faktor i deres endringsopplegg. Dersom vi samler respondentenes opplevelser av skreddersøm-begrepet, ser vi en stor enighet om at deres definisjon eller tolkning baserer seg på å tilpasse en tjeneste etter kundens behov. De opplever selv at de ikke leverer et standardprodukt, men heller et fullstendig unikt endringsopplegg som passer til akkurat det kunden har behov for. Forutsetningen deres for å klare dette, er å forstå kundens behov, og ut fra dette sette sammen en unik leveranse.

Hvis vi videre ser på vår definisjon av skreddersøm; “skreddersøm er det å kunne tilpasse et produkt eller tjeneste til kundens unike individuelle sammensetning av behov, og ved bruk av de begrensede midlene man besitter”, er det tydelig at vi har en relativt lik oppfatning av begrepet som Mind. Kompleksiteten og ikke minst omfanget av begrepet gjør likevel at vi og

Mind kan ha noe ulike opplevelser av i hvilken grad de skreddersyr endringsopplegget sitt. Siden en generell definisjon på skreddersøm ikke er forankret mye i teori og at det dermed ikke finnes en klar allmenn forklaring på hva begrepet betyr, kan det oppstå en dissonans på hva Mind anser som skreddersøm, hva vi som forskere anser som skreddersøm og hva kundene anser som skreddersøm. Et endringsopplegg består av flere aspekter, hvorav flere av disse aspektene i ulik grad kan skreddersys. På en side kan man for eksempel skreddersy teoriene man bruker ut mot hver kunde, mens på en annen side kan man si at skreddersøm er å definere en unik møteplan med kunden. Skreddersømmen kan være endringen som helhet, men hvor grensen til skreddersøm går kan oppleves som forskjellig hos oss, hos Mind, og hos kunder. Dimensjonen av skreddersømbegrepet i et endringsopplegg er dermed større, og aspektene flere, enn man først kan tenke seg. Selv om Mind for eksempel lager en unik handlingsplan for hver enkelt kunde, kan det tenkes at de følger en grunnleggende stegsprosess når de skal gjennomføre selve endringen, som for eksempel Kotters åtte steg. Deler av endringsprosessen skreddersys kanskje, mens andre deler standardiseres. Vi skal derfor utforske de forskjellige dimensjonene av begrepet skreddersøm og dermed i hvilken grad Mind som kunnskapsorganisasjon skreddersyr sine tjenester som helhet til deres kunder. Disse dimensjonene er skreddersøm av møteprosessen, skreddersøm av teoriene som brukes i endringsprosessene og anvendelsen av teoriene som brukes.

### **Skreddersøm av møteprosessen**

Første dimensjon ved skreddersømbegrepet vi skal se på, er skreddersøm av møteprosessen med kunder. Her er det snakk om planen som legges opp for hver enkelt kunde. Her går Mind frem med en plan for fremdrift som gjerne består av flere fellessamlinger og flere én-til-én-samtaler med leder, HR, og andre aktuelle arbeidere i avdelingen. Planen baserer seg på ønsker om endring fra kunden, samt eventuelle andre behov for endring som Mind ser kan være med på å bedre situasjonen til hver enkelt bedrift. Disse kundemøtene kan hvem som helst i Mind-teamet være med på, og fordelingen av de enkelte oppdragene avhenger av kapasitet og relevant erfaring for oppgaven. Mind er tydelig på at dette er prosesser som skal være tilpasset til hver enkelt kunde. Under senere mailkorrespondanse med daglig leder kommer det frem at planen for møter og samlinger varierer fra kunde til kunde, og er tilpasset både med hensyn på omfang og hyppighet. Her fikk vi sett flere eksempler som bekrefter at dette opplegget er unikt utformet til hver enkelte kunde. Et eksempel på dette finnes i figur 1. Med vår definisjon for skreddersøm lagt til grunn, er dette en del av prosessen hvor det kommer tydelig frem at Mind skreddersyr fra kunde til kunde.

## **Teoriene som brukes i endringsprossene**

Videre må vi kartlegge hvorvidt Mind skreddersyr endringsoppleggene i form av hvilke teorier de bruker når de skal gå igjennom et opplegg med en kunde. Spørsmål vi må stille oss er om de har en egen teori for endring, om de bruker de samme teoriene til kundene, og om disse teoriene brukes uavhengig av størrelsen på organisasjonen de jobber for å endre. For å få svar på dette, sendte vi en mail til daglig leder i etterkant av intervjuene for å etterspørre om det nettopp var standardiserte teorier de brukte. Vi fikk følgelig bekreftet at det er særs viktig for Mind å sette sammen riktige teorier som fører til reell endring, men at de ikke har en egenprodusert teori de bruker for dette. Mind anser heller at teori x passer bedre til selskap x og teori y passer bedre til selskap y, men at begge disse teoriene kan brukes i begge selskap. Videre ble vi informert om at det var et sett med mer eller mindre faste teorier som gikk igjen. Disse teoriene benyttes ifølge daglig leder i så godt som enhver endringsprosess med sine kunder, uavhengig av om det er en liten snekkerbedrift, eller en stor gruppe forskere. Vi får opplyst at de tilpasser hvilke teorier de legger vekt på til de enkelte kundene, men at det plukkes fra et sett med teorier de tar med seg hver gang. Dette er teoriene daglig leder presenterte som gjennomgående i de fleste endringsprosessene de gjennomfører:

- Kotter
- Transformasjonsledelse og relasjonsledelse
- Job-Demands-Resources model
- Mer effektiv måloppnåelse (Linley et al., 2010; Linley, 2003;2008)
- Active listening (Carl Rogers, 1951)
- Joharis vindu kommunikasjonsmodell (Joseph Luft, Harrington Ingham)
- Mind:set, teori om motivasjon (Carol Dweck)
- Psykologisk kapital
- Effektive ledergrupper (Bang & Middelfart, 2020)

Basert på Mind sin forståelse av skreddersøm vil de fortsatt kunne være endringsdyktige og levere skreddersøm med å velge den tilpassede teorien til hver kunde. I vår definisjon er skreddersøm å tilpasse seg til kundens behov med de ressursene man har. På den ene siden tilpasser Mind seg tydelig til kundens behov ved å velge teoriene de føler passer best, mens på den andre siden er det ikke en egendefinert og egenprodusert teori som er satt sammen unikt for hver enkelt kunde. Følgelig stilles også spørsmålet om de faste teoriene som brukes er på grunn av de begrensede ressursene Mind har. Som kunnskapsorganisasjon med en høy

grad av kunnskapsintensivitet er det sannsynlig at ressursene - kunnskapen - ikke trenger å begrenses til dette settet med teorier. Teoriene deres dekker bredt, men verktøykassen deres er fortsatt stort sett den samme, og vil uavhengig av kunde basere seg rundt et sett av de samme teoriene. Derfor kan vi ikke med vår definisjon kategorisere denne dimensjonen av skreddersømbegrepet som ren skreddersøm.

### **Anvendelsen av teoriene som brukes**

Den tredje dimensjonen av skreddersøm som vi skal undersøke er i hvilken grad Mind skreddersyr selve teoriene i endringsprosessen. Her legger vi til grunn at endringsprosessene er steget fra endringen starter til den er avsluttet. Dette handler med andre ord ikke om hvordan Mind planlegger møtene og durasjonen på opplegget. Det handler heller ikke om hvilke teorier de benytter, men heller hvordan de anvender disse teoriene og om de anvendes i samme rekkefølge eller på samme måte. Ved å skreddersy endringsprosessene kan Mind bygge videre på teoriene som brukes og gjøre de mer “dynamiske” for å hensynta kundens behov og svare på deres problemstilling. Da denne lett kan forveksles med forrige avsnitt presiseres det videre: Vi kommer til å se om Mind velger å følge den teorien de har valgt ut slavisk, eller om de skreddersyr disse teoriene. Eksempelvis hvis Mind velger Kotter, så lurer vi på om Mind følger de åtte stegene slavisk, eller om de kun benytter det ene steget de mener er aktuelt. Dersom de fortsatt følger hver teori slik som den er, har de lagt en oppskrift til grunn, og som sådan ikke utøvd ren skreddersøm. Analysen baserer seg på informasjon som vi har hentet fra intervjuene, men også fra senere korrespondanse med ansatte og daglig leder. Her vil vi støtte oss på endringsteoriene til Kotter, Lewin og Weick, og se om Mind følger disse, eller velger sine egne steg etter kundens behov og bestilling.

Når det kommer til selve endringsprosessen starter Mind som oftest med endring innad i nettopp toppledergruppen. Dette fordi at dersom endring ikke er forankret hos topplederne, vil det være utfordrende å endre kulturen i en organisasjon. Videre forventes det også fra Mind at toppledergruppen trener ansatte videre nedover i organisasjonen. Dersom det jobbes med en toppledergruppe, kommer det frem at øverste leder i innledende møte må bruke minimum 20 minutter på å forklare til Mind hvorfor de vil sette i gang endringen. Topplederne er ofte her dedikerte og har mål for hva de ønsker å få ut av en endringsprosess. I senere korrespondanse fremkommer det at Mind ikke benytter en fast stegprosess i endringene sine, men heller at de går til det de mener er kjernen av problemet og løser problemet på best mulige måte, gitt situasjon til kunden. Dette vil si at de for eksempel ikke

går fra å skape en krisesituasjon og følger alle endringssteg til man forankrer endringen, men heller går rett på visjonen om de ser dette som hensiktsmessig. En mulig årsak til dette er at Mind ikke i like stor grad behøver å selge inn sitt produkt til kunder som ikke er endringsmotiverte, da de allerede blir kontaktet av selskap som er klar for endring. Kunnskapen til Mind er dermed ettertraktet. Hans Siggaard Jensens påstand om at det intellektuelle arbeidet i dag er i større grad avgjørende for å løse de samfunnskritiske problemene, gir Mind tilført verdi. Årsaken er nettopp fordi deres kunnskap blir ettertraktet. I oppdrag hvor Mind skal endre store organisasjoner kommer det frem at de også bruker “bottom-up”-prosesser, altså at de starter endring nedenfra i organisasjonen, og at den spres oppover. Dette for at det er flere ledd fra toppledergruppen og ned i organisasjonen, og at det dermed også tar veldig lang tid å forplante endringen videre nedover i organisasjonen. I tilfeller hvor Mind starter i begge ender kommer det frem at de fokuserer på å snakke med nøkkelarbeidere som er gode ambassadører, da dette er nyttig for en raskere endring. Nøkkelarbeidere er her synonymt med maktkoalisjonen, som er en viktig faktor i opptiningsfasen fra samspillet av endringsteoriene vi har brukt. Selv om dette samsvarer med Kotters andre steg, påstås det av daglig leder i Mind at de ikke gjør dette for å få frem en visjon. Funnet samsvarer dermed ikke med den tradisjonelle Kotter-modellen, der neste steg nettopp er å danne en klar visjon. Et slikt element av løsrivning fra teori kan anses som en grad av skreddersøm innad i endringsprosessen. Konkrete eksempler som viser oss hvor de har løsrevet seg fra teorien og gjort denne til sin egen, viser høy grad av skreddersøm.

Vi spør også daglig leder om i hvilken grad han anser skreddersøm som viktig i en endringsprosess. Daglig leder anser skreddersøm som svært viktig, men ikke avgjørende. Dette utsagnet utfordrer tidligere antakelser om at Mind helhjertet dedikerer endringsprosessene sine til ren skreddersøm. Det er altså rom for en viss grad for standardisering. Det er flere fordeler og utfordringer med å standardisere en endringsprosess. En viss form for standardisering for møter basert på omfanget på prosjektet og størrelse på organisasjon, kan være både kostnads- og tidsbesparende. Dette skal vi diskutere nærmere under neste forskningsspørsmål.

## 6.2 Forskningsspørsmål 2

*Hvilke fordeler og ulemper har bruk av skreddersøm versus standardisering?*

For å undersøke hvilke fordeler og ulemper som oppstår ved bruk av skreddersøm ser vi på hvordan skreddersøm benyttes i kunnskapsorganisasjoner. Vi skal kontinuerlig bruke Mind som et eksempel for å undersøke hvilke fordeler og ulemper skreddersøm versus standardisering av en endringsprosess bidrar til - både internt og eksternt. For å kunne innfri grunnprinsippene til Lean må den totale flyten innad i organisasjonen være effektiv og problemfri, for å til slutt kunne tilby et godt produkt eller en god tjeneste. For at endringen skal lykkes må hele Mind-økosystemet være godt intakt, med god kommunikasjon og flyt. Vi skal her undersøke om skreddersøm bidrar til at denne flyten er god eller om den medfører utfordringer for Minds endringsprosesser.

### **Sammenligne og evaluere tidligere endringsprosesser**

Da tjenestene til kunnskapsorganisasjonen Mind er basert rundt nettopp kunnskap og erfaring, er det vanskelig å måle og sammenligne resultater av gjennomført konsulentarbeid. I motsetning til en typisk produktprodusent finnes det ikke alltid kvantitative målingsenheter med to streker under svaret. Selv om det kan være vanskelig å måle verdien av ordene som blir sagt i et konsultasjonsmøte, er det likevel andre måleenheter Mind kan benytte seg av for å evaluere, og dernest utvikle sine tjenester. Et eksempel for å måle Minds endringsprosesser kan være å sammenligne ulike kundeprosjekter.

En fordel med å standardisere endringsprosesser kan være at det blir enklere for organisasjonen å se tilbake på hva man har gjort og lære fra gjennomført arbeid. Hvis endringsprosessene gjennomføres med lite variasjon vil det være enklere å evaluere og sammenligne de ulike endringsprosessene, kontra i dynamiske og varierende endringsprosesser. Eksempelvis vil en mindre dynamisk prosess gjøre det enklere å avdekke gjentakende feil eller hindringer i endringsprosessen. Dermed reduseres risikoen for overflødig bruk av tid og ressurser.

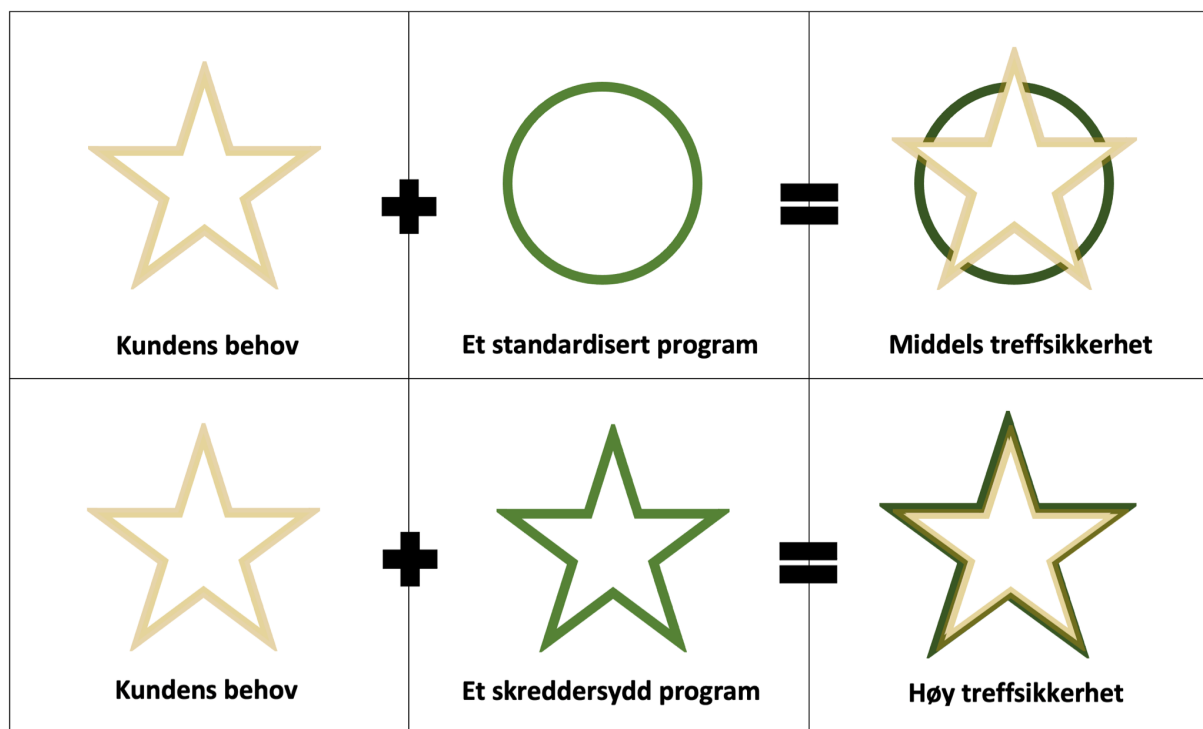
### **Sterk involvering gir ofte høyere kostnader**

Å standardisere produkter eller tjenester kan videre bidra til å effektivisere prosesser, og er ofte trukket frem som det elementære i Lean. Et produkt som har få tilleggstjenester, og



dermed krever lavere grad av involvering fra ansatte, kan potensielt medføre en betydelig kostnadsbesparelse. Det kjente sitatet fra Henry Ford, grunnlegger av Ford Motor Company, belyser denne kostnadsbesparelsen godt: «Du kan få bilen i hvilken farge du vil, bare den er svart». (H. Ford, 1922). Det billigste alternativet er altså det alternativet som krever færrest tilleggstenester, men som samtidig begrenser kundens valgfrihet og ønske om individuell tilpasning. Et standardisert og mer grunnleggende endringsprogram vil videre være mer generelt, og kan potensielt nå ut til et bredere kundespekter. Altså kan samme program brukes til flere kunder, noe som igjen kan bety lavere kostnader.

På en annen side betyr dette at organisasjonens muligheter til å innfri de enkelte kundenes spesifikke behov, begrenses. Et skreddersydd program krever sterkt dedikerte og involverte endringsagenter for å kunne forstå kundens behov og forventninger, og en ringvirkning av dette vil være at kostnadene stiger. Et standardisert program kan på mange måter treffe enkelte aspekter av kundens endringsbehov, men ikke nødvendigvis alle. Dette fremkommer i følgende figur:



Figur 9: Treffsikkerhet på et standardisering endringsprogram vs. et skreddersydd endringsprogram (egenprodusert illustrasjon)

En for detaljrik og standardisert endringsprosess med lav grad av involvering, kan videre føre til passivitet blant de ansatte. I motsetning til skreddersøm, hvor man må ta løpende

avgjørelser og tvinges til å kontinuerlig bruke faglært kunnskap og intuisjoner, kan en mer standardisert endringsprosess potensielt fjerne nødvendigheten med å kontinuerlig ta slike selvstendige og kreative avgjørelser. Ved en slik fastsatt plan eller oppskrift risikerer man dermed at Minds ansatte fraskriver seg mer ansvar, og kan “lene seg tilbake” på jobb. Dersom de ansatte i Mind ikke ser at de trenger å involvere seg mer enn stegene tilsier er nødvendig, blir konsekvensene følgelig dårlig utnyttelse eller tap av nyttig kunnskap. I det lange løp kan standardisering altså hindre og fjerne kreativitet. Som nevnt i teori om standardisering, kan innføring av standardisering og tap av autonomi oppleves som nedverdiggende og provoserende for de ansatte, noe som også kan redusere videre bidrag til organisasjonen (Balogun, Jarzabkowski og Vaara, 2011). En dynamisk bedrift som Mind kan ikke bli for stive i kantene, da dette kan gjøre det vanskeligere å holde seg tilpasnings- og utviklingsdyktig. En ulempe ved for sterk standardisering er altså at det blir en fiende til innovasjon. Ved å forholde seg til samme, faste rutiner over lengre tid vil det kunne bli vanskelig å tenke utenfor boksen, og ta egne, individuelle valg for oppgaver.

### **Unngå usikkerhet og hinder i den ønskede flyten**

Slik som presisert i presentasjonen av Mind, produserer firmaet en plan for endring som strekker seg fra første kundemøte, til endringen er implementert. Disse stegene bygges på en forventet utvikling som kunden skal innfri innen visse tidspunkt. Endringsopplegget krever altså en kontinuerlig utvikling fra Minds kunder, og består blant annet av “hjemmelekser” til ansatte og ledere for at alle skal nå sine endelige mål. Endringsprosessene som igangsettes krever motivasjon og deltakelse fra alle kundens involverte deltakere. Det vil si at for at endringen skal lykkes må hver deltaker ha forstått - og bidratt til - det endelige målet. Utviklingen Mind fasiliterer hos kunden er individuell i form av både lengde og kompleksitet. Der noen opplever utvikling og endring nesten med engang, kan andre bruke lang tid før endringen igangsettes i organisasjonen. En ulempe med et for standardisert opplegg er dermed at det ikke alltid tar hensyn til menneskelige og kulturelle begrensninger. Eksempelvis kan et fastsatt program si at en leder skal ha kommet til et spesifikt steg av sin utvikling innen tredje måned av programmet. Dersom endringsprosessen er så standardisert og fastsatt at det har lite rom for endringer underveis, kan dette medføre utfordringer dersom lederen ikke har kommet så langt i utviklingen som planen tilsier. Potensielt kan dette føre til at endringsprosessen ikke lykkes overhodet.

Som det fremkommer i de gjennomførte intervjuene, er det også mye som bare skal «forstås» av de nyansatte i Mind. Respondentene forklarte at det blant annet kunne oppleves vanskelig å få forståelse for fremgangsmåten i møte med nye kunder. I samtale med daglig leder, påpekes det at Mind ikke har nedskrevne rutiner for fremgangsmåter med nye kunder. Dette gjør at nye ansatte er avhengige av å være til stede ved relevante aktiviteter over lengre tid, for å forstå hvordan Mind behandler ulike oppdrag. Først etter at noen kundeoppdrag var gjennomført kunne de nyansatte stå på egne ben, uten tett oppfølging fra etablerte ansatte. En fordel med standardisering og faste rutiner på rapportskrivning, prosjektstyring og hvordan møtene med nye kunder foregår, er altså at det kan forkorte og forenkle opplæringsperioden til nyansatte. Unødvendig tett oppfølging er kostbart og komplekst, og kan redusere effektiviteten til hele selskapet. Lean handler om å skape effektivitet og verdiskapning til lavest mulig kostnad, og ekstraarbeid gjør at flyten i verdistrømmen blir vanskelig å ivareta, noe som strider mot Leans tredje grunnprinsipp. Den lange opplæringsperioden impliserer også at det kan bli vanskelig å hente inn eventuelle vikarer hvis behovet skulle oppstå. Dette vil videre anses som en ulempe.

### **Fra taus til eksplisitt kunnskap**

Mind er en organisasjon som baserer sin tjeneste på kunnskap, og som tidligere konstatert, kan store deler av denne kunnskapen kan være taus. Den tause kunnskapen er som nevnt en utfordring for nyansatte. Et annet aspekt ved dette er at det også kan begrense generell kunnskapsdeling mellom andre ansatte, både etablerte og nye. En fordel med standardisering er at det blir enklere å nedfelle denne kunnskapen, og dermed gjøre den mer tilgjengelig for alle ansatte i en organisasjon. Dette kan videre bidra til en forsterket kultur for åpenhet og kunnskapsdeling, som videre kan gjøre at feil fanges opp enklere. I likhet med samlebåndsproduksjonen hos Toyota, ønsker Mind å levere et fullverdig og feilfritt produkt, uten sen levering eller lavere verdi enn det kunden forventer. Alle må ha mulighet til å trykke på “bryteren” for å varsle når det oppdages en feil eller overflod av tid og materiale, slik at alle kan lære og sørge for at feilen ikke skjer igjen.

### **Skreddersydde kundemøter**

Før Mind igangsetter endringsprosesser for sine kunder gjennomføres det sammensatte kundemøter for å bli kjent med kunden og deres problemstillinger. Her gjøres Mind oppmerksom på hvilke utfordringer kunden står overfor, før de kan lage og tilby et endringsopplegg for kunden. Grunnprinsipp nummer én i Lean-metoden er å få full forståelse

av hvem kunden er, og derav kartlegge kundens behov. Dette samspiller også med forutsetningen for første prinsipp i Lewins endringsmodell, som er å kunne klare å definere problemet. Uten å tydelig forstå behovet eller årsaken til problemet, blir det vanskelig for Mind å sette sammen en verdifull tjeneste til kunden.

Kundemøtene kan utføres av hvem som helst i Mind-teamet, og avhenger av hvem som besitter mest relevant kunnskap og erfaring for gjeldende oppdrag. Respondent R3 forteller om at hen benytter job-demand-resource-modellen som et rammeverk for hvordan hen utfører kundemøter. Denne modellen ble ikke nevnt av noen andre respondenter i intervjuene, noe som kan indikere at kundemøtene gjennomføres ulikt. En risiko ved mangel på standardiserte, forhåndsbestemte spørsmål i kundemøtet, er dermed usikkerhet rundt hvorvidt de ansatte faktisk har fått den informasjonen den trenger for å få en reell forståelse av kundens behov. Dette understrekes av respondent R1, når vedkommende forteller at en standardisert plan for disse kundemøtene hadde vært hensiktsmessig siden dagens situasjon skaper usikkerhet blant nyansatte. Som vi tidligere så i metodeteori kan en for åpen tilnærming også medføre så kompleks data at den nærmest blir umulig å analysere. Dette kan skape flere hinder i den ønskede Lean-arbeidsflyten. Videre er en potensiell ulempe ved et for lite standardisert kundemøte, det Jacobsen (2018a) drar frem som risiko for pre-strukturering. Alle har ulike oppfatninger og “før-dommer” når man går til innsamling av ny data, og det skjer gjerne en ubevisst forventning til møtet. Dette kan påvirke formulering av spørsmålene som intervjueren stiller, som igjen kan være en vei til misforståelse av reelt behov hos kunden. En misforståelse av behov kan potensielt spolere hele effekten av endringsprosessen, og en fordel ved standardisering er at det reduserer risikoen for dette.

På den andre siden, ser vi også fra metodeteorien at en sterk pre-strukturering vil være en form for lukking av datainnsamlingen. Dersom intervjuet er for rigid og standardisert, utelukkes muligheten for kvalitetssikring og oppfølgingsspørsmål. Dette kan også bety at man ikke helt forstår problemet og behovet til kunden, noe som kan spolere effekten av endringsprosessen.

### **Lik tjenestelevering og kvalitetssikring**

Ved bruk av Lean-metoden undersøker vi hvilke elementer av sløsing man kan eliminere i arbeidsprosessen for å effektivisere og levere det beste resultatet. En av de syv tidligere nevnte typene av sløsing, er defekter. Defekter oppstår også i tjenesteleveranser, og dette er

alvorlige faktorer som bør bli fanget opp og eliminert. Menneskene som drifter Mind har sine styrker og svakheter, forventinger og verdensoppfatninger. Disse faktorene vil til en viss grad avgjøre hvordan arbeidet vil bli utført av den enkelte. Ved få, til nærmest ingen nedfelte protokoller og fremgangsmåter, altså ren skreddersøm, kan det oppstå risiko for ulik tjenestelevering og kvalitetsytelse. I den tidligere nevnte studien av Menon Economics, kommer det frem at en av de viktigste årsakene til at selskaper bruker standardisering, er at de nettopp vil redusere risiko. Ved å standardisere visse deler av arbeidsprosessene til Mind, vil man altså trolig redusere risikoen for at defekter oppstår.

Som nevnt i intervjuprosessen svarer våre respondenter at Mind ikke vektlegger markedsføring av seg selv betydelig og får dermed det meste av mersalg fra videre anbefalinger av tidligere kunder. Tidligere kunder går altså “god” for at Mind har levert en verdifull tjeneste, i form av en velfungerende leder-/organisasjonsutvikling. Ved bruk av skreddersøm og få nedfelte strukturer øker risikoen for ulik tjenestelevering. Dermed er det risiko for at en kunde får opplevelsen av en dårligere tjeneste enn en annen.

### 6.3 Andre betraktninger

Utover forskningsspørsmålene har vi enkelte andre betraktninger som vil bli presentert i denne delen av kapittelet. Dette er betraktninger som vi i etterkant av påbegynt arbeid har blitt kjent med, både gjennom mailkorrespondanse og ved drøfting av materiale.

Vår første betraktning er i hvilken grad vi kan kategorisere den skreddersydde løsningen til Mind som et utgangspunkt for andre kunnskapsorganisasjoner. Skreddersøm er unikt, og det er usikkert om tilnærmingen til skreddersøm ville vært likt eller fungert like bra i andre kunnskapsorganisasjoner. Kotters første steg, “create urgency”, impliserer at man må skape et behov for endringen, som man kan jobbe videre med (Kotter, 1995). Når kundene kommer til Mind, er det allerede skapt en krisesituasjon. I hvilken grad dette påvirker skreddersøm og løsriver Mind fra teoriene som brukes, er uvisst. Vi får ikke i like stor grad sett om Mind hensyntar opptiningsfasen med skreddersøm. Videre vil dette implisere at de ansatte i organisasjonene som skal endres har en forståelse av viktigheten til endringen, og de dermed ofte vil være mer endringsdyktige. Mind skal fungere som sensegivers ut til de ansatte, men selve opptiningsfasen er ofte allerede påbegynt når Mind kommer inn i bildet. At kundene allerede er motivert for selve endringen kan gjøre jobben enklere for Mind, men derimot

gjøre analysen vår mer unøyaktig. Et utfall av en slik situasjon kan være at vi ikke får et like representativt resultat sett opp mot andre kunnskapsorganisasjoner som når ut til kundene sine. Grunnen til dette er at flere viktige elementer som konsulentvirksomheter må hensynta i en endringsprosess, allerede er prosessert hos organisasjonene som kontakter Mind. Vi kan dermed ikke finne nøyaktige fakta som underbygger at Mind som kunnskapsorganisasjon har en mer eller mindre effektiv måte å skape mening, eller å tine opp organisasjoner på. Med hensyn på analysen av endringsprosessen, kan dette gi oss et mindre nyansert bilde av situasjonen. Hvor i endringsprosessen Mind starter er dermed dynamisk fra kunde til kunde, og derfor kan det være uvisst for vår del hvor mye de legger i de ulike elementene av opptiningsfasen. Med tanke på Minds gode resultat, omtaler og omdømme virker det at de har lyktes i mange endringsprosesser. Dette er ikke sikkert tilfellet for andre kunnskapsorganisasjoner. Tar vi hensyn til dette, og det faktumet at vi kun har studert skreddersøm i én kunnskapsorganisasjon, samt i hvilken grad skreddersøm er viktig i opptiningsfasen, kan ikke vi belage vårt resultat som 100% representativt for populasjonen.

En annen betraktning vi har sett i ettertid er at det å analysere skreddersøm ved hjelp av standardiserte steg i teorier er noe utfordrende. Dette fordi skreddersøm er såpass unikt at det vil være noen tilfeller hvor opptiningsfasen er viktig og meningsskaping står sentralt, mens andre ganger er det forankring av endringen som står sentralt. Samtlige prosjekter som ble lagt frem for oss inneholdt unike elementer som ikke gikk igjen i andre endringsprosesser. De fundamentalt sterkt forankrede teoriene vi brukte som samspill for å analysere, viste seg å være vanskeligere å benytte enn først tenkt. Ingen av prosjektene vi fikk se fokuserte på visjon, noe som ikke ville vært forenlig med endringsteoriene vi har brukt. Grunner til at det er slik kan være at vi ikke har sett nok prosjekter Mind har gjennomført, noe som igjen har med Covid-19 å gjøre. På den andre siden kan det hende at skreddersømmen til Mind ikke tar hensyn til visjon i like stor grad som Kotter (1996) og Lewin (1947) opplever det som viktig. Som tidligere nevnt hevder Irgens (2007) at standardiseringsgrad sett opp mot kunnskapsintensivitet determinerer i hvilken grad en bedrift kan kalle seg for en kunnskapsorganisasjon. Det kan tenkes at Mind, med høy kunnskapsintensivitet og en stor visdomsbank, klarer å se seg forbi enkelte av stegene som er anerkjent i andre endringsteorier, og at dette er grunnen til at vi så mindre av enkelte velkjente endringselementer.

En annen generell utfordring hos kunnskapsorganisasjoner er at de må prosessere mye informasjon på en og samme tid. Som kunnskapsorganisasjon har vi lært at det for Mind er kritisk å klare å levere kunnskap til deres kunder samtidig som de tilegner seg informasjon. Under de innledende kundemøtene, må de følgelig tilegne seg og levere kunnskap i en og samme prosess. Dette krever at enhver ansatt i Mind har muligheten til å se for seg situasjonen til kunden, og ut i fra dette sette sammen en fornuftig løsning for kunden. De må med andre ord være i stand til å ta kunnskap i bruk for å utvikle og nå mål. Ifølge Irgens (2011) er dette selve definisjonen på visdom. Da visdom er den høyeste formen for data, må Mind klare å anvende visdommen effektivt for å løse kundenes problemer. I denne forbindelsen kom vi over vår siste betraktning, som handler om i hvilken grad Mind som kunnskapsorganisasjon *kan* standardisere prosessene sine. Mind, som benytter høy grad av skreddersøm i sine opplegg, er likevel til dels bundet opp mot nettopp å skreddersy sine opplegg. Da skreddersøm er et innsalgselement i seg selv, begrenser dette hvor mye de kan gå bort fra begrepet. Legger man definisjonen til Irgens om hvem som kan kalle seg kunnskapsorganisasjoner til grunn, ser man at dersom Mind starter å jobbe mot en høyere grad av standardisering, vil de i mindre grad etter denne definisjonen anses som en kunnskapsorganisasjon. Dette er relevant i den forstand at det påvirker spillerrommet for standardisering. Hadde de kunnet standardisere alt, ville det ikke lenger vært grunnlag for å kalle seg kunnskapsorganisasjon, da mange flere kunne utført en jobb med høyere grad av standardisering. En kunnskapsorganisasjon bør i sammenligning med en vilkårlig konsulentvirksomhet ha et fundamentalt sterkere grunnlag å gjennomføre en endringsprosess uten å standardisere disse stegene.

## 7.0 Konklusjon

Formålet med denne oppgaven var å skaffe en dypere grad av forståelse for skreddersøm og se i hvilken grad det er avgjørende for å få til en vellykket endringsprosess. For å gjennomføre dette tok vi utgangspunkt i problemstillingen:

*“I hvilken grad er skreddersøm nødvendig for å gjennomføre en vellykket endringsprosess?”*

Gjennom kvalitativ undersøkelse har vi gjort funn som vi i forrige kapittel analyserte opp mot anerkjent teori, for å svare på to forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1: *I hvilken grad skreddersyr Mind?*

Forskningsspørsmål 2: *Hvilke fordeler og ulemper har bruk av skreddersøm versus standardisering?*

### **Forskningsspørsmål 1**

Når man konkluderer forskningsspørsmål 1 må man ha flere betraktninger av hva som kan kalles skreddersøm. Å kunne tilby et svært tilpasset og skreddersydd program til hver enkelt kunde er en stor interessevekker for potensielle kunder, men hva de forskjellige partene kan legge i skreddersøm kan differere. Fra intervjuene og senere korrespondanse kom det tydelig frem at hver kunde får sin unike oppfølgingsplan med ulik grad av samlinger, ledermøter, coachinger og mer. Med hensyn på vår definisjon av skreddersøm kan vi si at møteprosessene i høy grad skreddersys. Når det kommer til teoriene som brukes så vi etter om Mind bruker en egen teori. Selv om de forsker selv, har vi ikke funnet annet enn at Mind i stor grad har et sett med standardiserte teorier som dekker store deler av hva som behøves i en endringsprosess. Verktøykassen er dog den samme og brukes på alle kunder uavhengig av størrelse på kundens organisasjon. Her er det tydelig en mindre grad av skreddersøm fra Mind. I den siste dimensjonen av skreddersømbegrepet - anvendelsen av teoriene som brukes - virker Mind å jobbe svært målrettet mot kjernen av kundens utfordring. Det kommer frem at de ikke anvender teorien mer enn de trenger og løsriver seg svært fra teoriens standardiserte steg. Dette gjorde det også vanskeligere for oss å følge teorien vi la til grunn, stegvis. Følgelig viser de her også at de i stor grad skreddersyr denne dimensjonen av begrepet. Etter å ha nøye gjennomgått disse tre dimensjonene, og vi legger vår definisjon til grunn, ser vi konklusivt at



Mind bruker en høy grad av skreddersøm med noen elementer av standardisering i deres endringsopplegg til kundene.

## **Forskningsspørsmål 2**

Ut fra analysen, har skreddersøm både flere fordeler og ulemper. Av ulemper så vi blant annet at det kan være vanskelig å evaluere og sammenligne tidligere endringsprosesser.

Skreddersøm kompliserer også muligheten for å nedfelle kunnskapen og prosessene, noe som både kan vanskeliggjøre opplæringsprosessen og kunnskapsdeling generelt. Dette øker også faren for ulik tjenestelevering. I tillegg har vi sett at skreddersøm er mer tid-, ressurs- og kostnadskrevende enn standardisere endringsopplegg. Essensen av fordelene med skreddersøm, derimot, er at endringsopplegget sannsynligvis får større treffsikkerhet. Dette kan være treffsikkerhet i form av at man faktisk klarer å gjennomføre en endring hos kunden i det hele tatt. Enda viktigere er poenget med at skreddersøm sannsynliggjør at man endrer det som faktisk trengs å endres, og ikke noe annet. Altså at den enkelte kundens behov tilfredsstilles.

Overordnet er det overvekt når det gjelder den enkeltvise mengden ulemper ved skreddersøm, kontra fordeler. Samtidig er det viktig å se på vektleggelsen av betydningen av disse. De potensielt ødeleggende konsekvensene av å ikke skreddersøm et opplegg, er så alvorlige at den er mer tungtveiende enn at det krever et litt høyere budsjett eller en større mengde ressurser. Konklusivt kan det sies at de få betydelige fordelene trumfer de flere mindre farlige ulempene som kommer av skreddersøm.

## **Problemstillingen**

*“I hvilken grad er skreddersøm nødvendig for å gjennomføre en vellykket endringsprosess?”*

En organisasjonsendring er en komplisert og lang prosess som krever høy kompetanse innenfor endringsledelse. Skreddersøm er en naturlig venn til disse endringsprosessene da det setter kunden i sentrum og legger vekt på å forstå og innfri deres behov. Skreddersøm bidrar til sterk involvering og ved å tilpasse seg kunden i en slik avansert prosess, er treffsikkerheten gjerne presis. Denne treffsikkerheten sikrer en vell gjennomført endringsprosess som ikke bare innfrir ønskede behov, men også utvikler de ansatte gjennom å utnytte kunnskapen de har i mange ulike situasjoner. For at treffsikkerheten skal være god, dedikeres enorme ressurser: høyt utdannede, og derav gjerne godt betalte ansatte, samt komplekse møter og

langsomme prosesser som krever mye tid og energi. Dette er ressurser som må benyttes for å kunne ha denne treffsikkerheten. Spørsmålet om skreddersøm er nødvendig for å gjennomføre en vellykket endringsprosess er dermed i vår konklusjon, ja.

Innledningsvis ble det stilt spørsmålet om standardisering kan redusere kvaliteten på en endringsprosess. Vi utfordret tanken om at standardisering ville bidra til en betydelig ressursparing i en organisasjon. Utfordringen med denne tanken er risikoen for redusert kvalitet på endringsprosessen. Vår studie impliserer at det er begrenset i hvor stor grad en kunnskapsorganisasjon kan standardisere seg selv og sine opplegg, uten å miste egen identitet. En sterk standardisering av endringsopplegget tyder på å kunne begrense treffsikkerheten og dermed redusere kvaliteten. Gjennom analysen og forskningsspørsmålene ser vi at selv om Mind i stor grad benytter seg av skreddersøm, finnes det enkelte elementer av standardisering. De sammensatte oppleggene tar utgangspunkt i hver enkelt kunde og følger utviklingen jevnt for å tilby et så tilpasset program som mulig. Vi erfarer også at ren skreddersøm byr på utfordringer for Mind, særlig når det er nyansatte inne i bildet. Startfasen av endringsprosessene dras fram som en utfordring, da opplegget blir for dynamisk til å kunne forstå hvordan det skal utføres optimalt. Kundemøtene som utføres i starten er bygget på enkle og grunnleggende spørsmål, og det er derfor lite rom for vesentlige forskjeller. Dermed trekker vi konklusjonen videre med at skreddersøm er nødvendig, men at en grad av standardisering vil være hensiktsmessig.

### **Anbefaling videre**

Starten av endringsprosessen anser vi som relativ enkel å standardisere og er en endring som allerede etterlyses av respondenter. En slik standardisering mener vi at Mind kan implementere, uten at det går på bekostning av leveranse kvalitet og sløsing av ressurser over tid. En av de største risikoene med å skreddersy er å ikke levere like godt hver gang. Som vi har konkludert med i forskningsspørsmål 2, ser vi at risikoen øker betraktelig når det ikke er faste rutiner og at de ansatte har stor valgfrihet. Vi anser likevel ikke dette som en stor risiko, da utdanningsnivået til Minds ansatte er svært høyt og at vi antar at selv om de ansatte har høy uavhengighet, kommuniserer de jevnlig med hverandre. Det må tas til ettertanke at Mind består av et lite og kompakt team som jevnlig møtes - både på kontoret og i andre sosiale settinger. Det vil være naivt å tro at det ikke skjer store kunnskapsdelinger i slike settinger, og at man dermed konstant vil fange opp hverandres tause kunnskap og lære av ulike endringsprosesser. Vi anbefaler derfor å opprettholde den høye graden av skreddersøm i de fleste organisatoriske aspektene - selv om disse kan være mer kostnads krevende.

## **Generalisering av svar i konklusjon**

I starten av oppgaven sa vi at vi med forsiktighet kan generalisere funn til bedrifter som er kunnskapsbedrifter. Vi har hatt muligheten til å analysere en kunnskapsorganisasjon med mange ressurser og en stor kundebase. Med tanke på analysen vi har gjennomført ser vi det som mulig å generalisere våre funn til liknende kunnskapsorganisasjoner. Likevel er det viktig å bemerke seg at skreddersøm er et unikt produkt og som sådan vil det være unikt i alle bransjer. Mind er i tillegg et anerkjent firma med kunder som gjerne allerede er motivert for endring. Deres håndtering av endringer med hensyn på skreddersøm kan derfor variere sett opp mot en annen bedrift i samme bransje.

Funnene trenger videre ikke bare å gjelde leder- og organisasjons-utviklingsbransjen. Andre bransjer som i ulik grad driver med skreddersøm eller standardisering av sine tjenester, kan potensielt også dra nytte av disse funnene. Det å se på alle elementene av sin tjeneste, og gjøre en avveining på grad av skreddersøm versus standardisering, er noe vi ser flere organisasjoner med fordel burde gjøre.

## **7.1 Kritikk til eget arbeid**

Dette kapittelet vil ta for seg kritikk til eget arbeid, se på de begrensningene teksten har og hva vi kunne gjort annerledes.

### **Egne begrensninger**

En nevneverdig faktor som i høyeste grad er relevant for oppgaven er oss selv. For samtlige forfattere er det noe helt nytt å skrive en oppgave med et omfang som denne. Vi stiller med forkunnskaper gjennom forskjellige fag, men er relativt uerfarne som forskere. Et resultat av dette har vært at vi gjennom skrivingen har sett oss nødt til å endre og justere på problemstillingen. Dette påvirker igjen hvilke teorier og innsamlet data som er relevant og har skapt ekstra arbeid for samtlige forfattere.

Videre ser vi det også som kritikkverdig at vi har valgt problemstilling og tema ut fra egne og personlige interesser. Subjektive meninger og fordommer er dermed noe som kan ha påvirket oss i både forskning og skriving av oppgaven.

### **Metodekritikk**

Store deler av kritikken må rettes mot metodikken i oppgaven. I metodedelen er det nevnt feilkilder for metoden vi har benyttet. I tillegg til det vil vi nevne et par andre begrensninger vi ser at metoden påfører oppgaven.

Først og fremst retter vi kritikk mot intervjuguiden. På tidspunktet da vi utarbeidet intervjuguiden hadde vi for lite kunnskap og oversikt over de relevante og viktige teoriene. Dette gjorde at en god del spørsmål ble utviklet uten tilknytning til teori. Videre, i ettertid av både konstruksjonen av intervjuguiden og gjennomføringen av intervjuene, ble vinklingen på oppgaven justert. Dette fører også til at enkelte spørsmål ikke lenger hadde samme tiltenkte relevans. Resultatet av dette var at vi måtte kontakte Mind for å skaffe manglende informasjon.

En annen begrensning er at all data og informasjon vi har samlet inn er overført til oss via kommunikasjon med ansatte i Mind. Da Covid-19 har forhindret oss fra å få observere det arbeidet Mind gjør, vil all informasjon vi har basert seg på det de ulike respondentene har sagt. “Å ta noe for god fisk” har vært gjennomgående i arbeidet, selv om vi har sterk tiltro til de respondentene som har bidratt til oppgaven. Observasjon ville likevel vært en nyttig valideringskilde. Med kun kommunikasjon som datainnsamlingskilde anser vi oss også som heldige som har møtt på en så samarbeidsvillig bedrift som det Mind har vært. Vi tar kritikk på at vi har vært totalt avhengig av deres samarbeidsvilje for å komme videre i oppgaven.

### **Kritikk til teori**

Oppgaven vår var tiltenkt å basere seg på fundamentale teorier innen endringsledelse og organisasjonsutvikling. Selve skrivingen av oppgaven var en dynamisk prosess, men etterhvert som vi ble kjent med begrepet skreddersøm og Minds fruktbare kundebase, innså vi at endringsledelsesteoriene var mindre relevante å benytte oss av enn vi først hadde sett for oss. Grunnen til dette er nettopp fordi at skreddersøm er helt unikt og ikke følger stegene i slik teori til punkt og prikke, samt at mange av Minds kunder allerede var motiverte for endring. I etterkant har vi implementert mer teori for å lage en bedre kontekst til oppgaven, uten at dette gjør skreddersøm nevneverdig enklere å analysere.

### **Kritikk til resultat**

Vi har valgt å bygge vår oppgave med bakgrunn på våre kvalitative funn og relevant forskning. Resultatet i oppgaven skal ikke bidra til en teoriutvikling, men er heller en forklaring på våre observasjoner ved bruk av strukturert fortolkning av relevante teorier. Dette resultatet har også begrensninger. Blant annet er observasjonsmaterialet vi har benyttet i oppgaven begrenset til kun én kunnskapsorganisasjon, og baserer seg på kun kvalitative intervjuer fra et strategisk utvalg på fire respondenter. Den innsamlede dataen reflekterer dermed få enkeltmenneskers antakelser og meninger, noe som begrenser validiteten av dataen og videre sjansene for å kunne generalisere resultatet.

## 7.2 Videre forskning

Ved videre forskning kan det først og fremst være spennende å gjennomføre tilsvarende undersøkelse på andre bedrifter i leder- og organisasjonsutviklingsbransjen. På den måten kan man i større grad prøve å finne et absolutt ideal på grad av skreddersøm, eller eventuelt avdekke om det i det hele tatt eksisterer et ideal som kan gjelde i alle kontekster og situasjoner. Kanskje grad av skreddersøm i et endringsopplegg for eksempel også avhenger av organisasjonskonteksten til organisasjonsutviklingsbedriften?

Annen spennende videre forskning kan være å se på hva som skjer etter at en endringsprosess har funnet sted, nemlig om det har skjedd en langvarig endring. Å avdekke i hvilken grad skreddersøm er nødvendig for å kunne gjennomføre selve endringsprosessen er en ting, men hvordan endringen har forankret seg hos kundene er noe annet. Dersom det for eksempel viser seg at endringen som skjer hos kundene kun er kortsiktig, kan dette være en indikator på at et eller flere aspekter ved organisasjonsendringen og skreddersømmen må endres.

I bacheloroppgaven har vi videre kun fokusert på leder- og organisasjonsutviklingsbedrifter som gjennomfører organisasjonsendringer i andre bedrifter. Et annet aspekt ved organisasjonsendringer er organisasjoner som skal gjennomføre en endringsprosess i egen bedrift, uten hjelp av eksterne organisasjonsutviklingsbedrifter. I hvilken grad er hensyn til organisasjonskontekst nødvendig for å kunne gjennomføre en vellykket skreddersydd endringsprosess i egen bedrift? Dette hadde vært spennende å se nærmere på i videre forskning.

## 8.0 Litteraturliste

Balogun, J., Jarzabkowski, P. og Vaara, E. (2011) Selling, resistance and reconciliation: A critical discursive approach to subsidiary role evolution in MNEs, *Journal of International Business Studies*, 42(6), s. 765–786. doi: 10.1057/jibs.2011.13 (Hentet: 21. april 2021).

Baumard, P. (1999) *Tacit knowledge in organizations*. London: Sage Publications.

Berg, L. P. (2016) *Kunnskapsintensive næringer i Norge*. (SSB-rapport 04/2016). SSB.

Tilgjengelig fra:

[https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/\\_attachment/254476?ts=152a0f87700](https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/_attachment/254476?ts=152a0f87700) (Hentet: 15. februar 2021).

Berg, P. A. (2018) *Kunsten å selge*. 5. utg. Cappelen Damm.

Bloomberg Quicktake (2018) *How Toyota Changed The Way We Make Things*. Tilgjengelig fra: <https://www.youtube.com/watch?v=F5vtCRFRAK0&t=180s> (Hentet: 01. april 2021).

Bringselius, L. (2010) Motivation and the standardization of work: Industry revisited or a victory to professionalism?, *International Research Society for Public Management (IRSPM)*, Dublin, 2011. Tilgjengelig fra: <https://lup.lub.lu.se/record/1940386> (Hentet: 21. april 2021).

Colbjørnsen, T. (2003) *Fleksibilitet og forutsigbarhet: Arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Eriksrud, M. S. og McKeown, M. B. (2010) *Budsjettrevolusjonen lar vente på seg*.

Masteravhandling. Norges Handelshøyskole. Tilgjengelig fra:

<https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/168441/Eriksrud%20og%20McKeown%202010.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Hentet 21. april 2021)

Filstad, C. (2010) *Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse*. Fagbokforlaget.

Ford. Henry og Crowther. Samuel, *My Life And Work*, Garden City, N.Y., Doubleday, Page & company, 1922.

Gauslaa, D. (2016) *Endringsledelse er vanskelig av kun én årsak*. Tilgjengelig fra: <https://www.obforum.com/lederskap/endringsledelse-er-vanskelig-av-en-arsak> (Hentet: 9. april 2021).

Grund, J. (2006) Kunnskapsorganisasjoner - hva er ledelses- og styringsutfordringene? *MAGMA*, publisert 02/2006. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/kunnskapsorganisasjoner-hva-er-ledelses-og-styringsutfordringene> (Hentet: 10. februar 2021)

Heizer, J. & Render, B. (2014). *Operations management : Sustainability and supply chain management* (11th ed., Global ed. utg.). Harlow: Pearson.

Hines, P. (2010) How to create and sustain a Lean culture, *Development and Learning in Organizations*, 24(6), s. 28-32. doi: 10.1108/dlo.2010.08124fad.007 (Hentet: 15. mars 2021).

Hitland, S. (2018) Samtidige endringsprosesser i organisasjoner. ORG3021 Endringsledelse og trender. Tilgjengelig fra: <https://ntnu.blackboard.com> (Hentet: 3. april 2021).

Hoff, K.G. (2016) *Strategisk Økonomistyring*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Hofman-Bang, P., Jacobsen, K. og Nordby, R. (2005) Ledelse, måling og rapportering av intellektuell kapital, *MAGMA*, Publisert 5/2005. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/ledelse-maaling-og-rapportering-av-intellektuell-kapital> (Hentet 3. april 2021)

Irgens, E. J. (2007) *Profesjon og organisasjon. Å arbeide som profesjonsutdannet*. Bergen: Fagbokforlaget.

Irgens, E. J. (2011) *Dynamiske og lærende organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Itbaktuelt.no (2019) Klare tall viser at standarder er nøkkel til effektivisering, *itbaktuelt.no*. Tilgjengelig fra: <https://www.itbaktuelt.no/2019/03/28/klare-tall-standardisering/> (Hentet 10. april 2021)

Jacobsen, D. I. (2018a) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3. utg. Cappelen Damm

Jacobsen, D. I. (2018b) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Jensen, H. S. (2000) A History of the Concept of Knowledge, *Zagreb International Review of Economics and Business*, 3(2): 1-16 Tilgjengelig fra: [https://www.researchgate.net/publication/23754773\\_A\\_History\\_of\\_the\\_Concept\\_of\\_Knowledge](https://www.researchgate.net/publication/23754773_A_History_of_the_Concept_of_Knowledge) (Hentet 12. april 2021).

Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt.

Jouany, V og Martic, K. (2020) 5 Change Management Models to Take a Look at, *Smarp blog*, 23. juli. Tilgjengelig fra: <https://blog.smarp.com/5-change-management-models-to-take-a-look-at> (Hentet: 19. april 2021).

Kaufmann, A. og Kaufmann, G. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Kohn, L. T., Corrigan, J. M., og Donaldson, M. S. (2000) *To err is human: Building a safer health system*. (NIH-rapport 2000). Washington, D. C.: Committee on Quality of HealthCare in America, Institute of Medicine, National Academy Press. Tilgjengelig fra: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25077248/> (Hentet: 22. mars 2021).

Kondo, Y. (2000) Innovation versus standardization, *The TQM Magazine*, 12(1), s. 6-10. doi: <https://doi.org/10.1108/09544780010287177> (Hentet: 20. april 2021).



Kotter, J. P. (1996) Best of HBR: Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, publisert 01/2007. Tilgjengelig fra: <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf>. (Hentet 14. april 2021).

Larman, C. og Vodde, B. (2008) *Scaling Lean & Agile Development: Thinking and Organizational Tools for Large-Scale Scrum*. Boston: Pearson Education.

Lean Forum Norge (u.å.) *Leanhistorien*. Tilgjengelig fra: <https://www.leanforumnorge.no/forskning/lean-operations/leanhistorien> (Hentet: 02. april 2021).

Lean Team Norge (u.å.) *Hva er Lean?* Tilgjengelig fra: <https://leanteam.no/hva-er-lean/> (Hentet 02. april 2021).

Liker, J. K. og Meier, D. (2005) *The Toyota Way Fieldbook: A Practical Guide for Implementing Toyota's 4Ps*. New York: McGraw-Hill

Lindblad, S. (2008) Lean - en filosofi, *Forretningsprosess.no blog*, 12. april. Tilgjengelig fra: <http://www.forretningsprosess.no/lean-en-filosofi/> (Hentet: 02. april 2021).

Mann, D. (2009) The missing Link: Lean Leadership, *Frontiers of Health Services Management*, 26(1): 15-26. doi: [10.1097/01974520-200907000-00003](https://doi.org/10.1097/01974520-200907000-00003) (Hentet: 10. april 2021).

Mind AS (u.å.a) *MIND: leder- og organisasjonsutvikling*. Tilgjengelig fra: <https://mind.no> (Hentet: 25. februar 2021).

Mind AS (u.å.b) *Styrkebasert leder- og organisasjonsutvikling*. Tilgjengelig fra: <https://mind.no/leder-organisasjonsutvikling> (Hentet: 21. april 2021)

Mintzberg, H. (1979) *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

NAOB (u.å.) *Åndsarbeid*. Tilgjengelig fra: <https://naob.no/ordbok/andsarbeid> (Hentet: 27. april 2021).

Nicholas, J. (2018) *Lean Production for Competitive Advantage: A Comprehensive Guide to Lean Methods and Management Practices*. 2. utg. New York: Productivity Press.

Nichols, D. (2010) A 5-Step Program to Optimize ITSM Training. *DITY Weekly Newsletter*, 6(37). Tilgjengelig fra: <http://www.itsmsolutions.com/newsletters/DITYvol6iss37.htm> (Hentet: 10. mars 2021).

Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5(1), s. 14-37. Tilgjengelig fra: <https://www.jstor.org/stable/2635068> (Hentet: 21. april 2021).

Ottaway, R. N. (1983) The Change agent: A taxonomy in relation to the change process, *Sage Journals*, 36(4), s. 361-392. doi:10.1177/001872678303600403 (Hentet: 24. april 2021)

Regnér, P. (1999) *Strategy Creation and Change in Complexity: Adaptive and Creative Learning Dynamics in the Firm*. Ph.D. Stockholm School of Economics.

Rolfsen, M. (2014) *Lean blir norsk: lean i den norske samarbeidsmodellen*. Bergen: Fagbokforlaget

Røvik, K.A. (1998) *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.

Sandvik, A. M. (2014) Hva påvirker direkte og myndiggjørende ledelse?, *MAGMA*, Publisert 05/2014. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/hva-pavirker-direkte-og-myndiggjorende-ledelse2> (Hentet: 10. april 2021)

Spilde, I. (2008) Jakten på lykken, *forskning.no*. Tilgjengelig fra: <https://forskning.no/psykologi/jakten-pa-lykken/978759> (Hentet: 9. april 2021).

Stangeland, K. T. (2008) *Endringsledelse*, Human Management. Tilgjengelig fra: <http://www.humanagement.no/Artikler/Endringsledelse.pdf> (Hentet: 23. april 2021).

Svartdal, F. (2019) *Feilkilder i forskning*. Tilgjengelig fra: [https://snl.no/feilkilder\\_i\\_forskning](https://snl.no/feilkilder_i_forskning) (Hentet: 23. mars 2021).

Vedung, E. (1998) *Utvärdering i politikk og förvaltning*. Lund: Studentlitteratur.

Wadel C. (2008): En lærende organisasjon: et mellommenneskelig perspektiv. Høyskoleforlaget

Weick, K. (1995) *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage

Werr, A. (2012) Konsulenter i endringsarbeid – roller og bidrag, *MAGMA*, publisert 08/2012. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/konsulenter-i-endringsarbeid-roller-og-bidrag> (Hentet: 07. april 2021)

Wig, B. B. (2014) *Lean: ledelse for lærende organisasjoner*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

Womack, J.P. og Jones, D.T. (1996) *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Simon & Schuster.

Zand, D. E. og Sorensen, R. E. (1975) Theory of Change and the Effective Use of Management Science, *Administrative Science Quarterly* 20(4), s. 534-545. doi: <https://doi.org/10.2307/2392021> (Hentet: 14. april 2021).

