

Håkon Nymoen Båtstad
& Mathias Harlem Myklebust

Casestudie: Endringsledelse i TINE SA

Hvordan kan ledelsen i store bedrifter utføre omstillingsprosesser i møte med endringskrav?

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Tina Bjørnevik Aune

April 2023

Håkon Nymoen Båtstad
& Mathias Harlem Myklebust

Casestudie: Endringsledelse i TINE SA

Hvordan kan ledelsen i store bedrifter utføre omstillingsprosesser i møte med endringskrav?

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Tina Bjørnevik Aune
April 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet av to bachelorstudenter på NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Dette er den avsluttende oppgaven for vårt studium, som spesialiserer seg innen retningen organisering og endring. På bakgrunn av dette, faller denne oppgaven naturlig inn under fagfeltet som berører organisasjon og ledelse. I vår oppgave har vi foretatt oss en casebedrift- TINE SA, for å se på endringsledelsen som gjennomføres i en større, norsk bedrift. Da studieløpet i stor grad har fokusert på små- og mellomstore bedrifter i tidligere emner, var det spennende å se nærmere på og studere en større bedrift og dens største endringer. Oppgaven drøftes i stor grad gjennom etablert faglitteratur. I tillegg benyttes den empirien vi har anskaffet fra TINEs endringsprosjekter de siste årene.

Valget av denne tematikken var noe tidkrevende, hvor det gikk en del tid på å finne noe begge interesserte seg for og som vi følte gav oss god akademisk innsikt som vi kunne benytte oss av senere. Problemstillingen var også noe vi lenge slet med å finne ut av, men hvor vi nå mener vi har funnet en interessant vinkling på endringsprosjekter fra et lederperspektiv.

Takk til vår veileder Tina Bjørnevik Aune som gav utmerket innsikt og hjelp til skrivingen av denne oppgaven, Trond Stiklestad som videre supplerte med hjelp i form av en privattime med dypdykk i endringsledelse-teori, og til slutt de to intervjuobjektene fra TINE SA som gav uvurderlig informasjon som vi ikke kunne drøftet teorien opp mot, og besvart problemstillingen uten. Takk også til Eivind for korrekturlesing.

Bemerk at denne oppgaven er skrevet våren 2023, og at endringssituasjonen til TINE SA kan ha forandret seg i ettertid.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens egen regning.

Sammendrag

Målet med denne oppgaven har vært å besvare problemstillingen *“hvordan kan ledelsen i store bedrifter utføre omstillingsprosesser i møte med endringskrav?”*

For å besvare denne problemstillingen har vi benyttet oss av teori fra endringsledelse gjennom kjente endringsledelsesteorier fra Jacobsen, Lewin og Kotter sine modeller, samt mer dypdykkene teorier fra Karl Weick om sensemaking, Christine Meyer og Inger Stensaker om endringskapasitet, Oscar Amundsen og Trond Kongsvik om endringskynisme og Monica Rolfsen om LEAN-teori.

Antagelsen før drøftingen av oppgaven var at endringsprosesser i store organisasjoner var i større grad mer omfattende og komplekse enn i små og mellom-store bedrifter. Denne antagelsen viste seg i løpet av arbeidet å være korrekt. Det er langt flere faktorer som ledere må ta hensyn til ved starten og gjennomføringen av en omstillingsprosess, på grunnlaget av at endringene påvirker et større kvantum av personell og dermed kulturen, samt at påvirkningene som endringene har på organisasjonsstrukturen kan ha mye større betydning i flere år fremover.

I drøftingen av TINE SA som en casebedrift fant vi ut at det har vært omfattende omstillingsprosesser som påvirker bedriftens struktur. Disse omstillingene kom som følge av en operasjonell strategi ledelsen dannet i 2020, kalt 2025-strategien. Målet med strategien var å forbedre virksomhetens konkurransekraft, møte vekstmål og forbedre lønnsomheten i de kommende årene. Det var i tillegg et uttalt ønske fra ledelsen i kommersiell enhet, som var avdelingen vi fokuserte på, til å ha en mer o-rettet lederstil med kontinuerlig endring styrt av en samarbeidsvillig arbeidsmasse. Konsekvensene av endringen har per dags dato heller vist seg å ha motsatt effekt, hvor “top-down” lederstil har blitt styrket. Dette kan være en kombinasjon av miskommunikasjon mellom toppledelsen og medarbeiderne, samt at TINE fortsatt befinner seg i bevegelsesfasen, siden det tar lang tid før endringer får ordentlig satt seg i en såpass stor organisasjon.

Hovedfunnet i denne oppgaven er belysningen av hvor viktig det er at medarbeidere får vite ‘hvorfor’ en endring er nødvendig gjennom blant annet ‘sensemaking’.

Abstract

Our goal in conducting this thesis, has been to answer the following problem statement: “How can the leadership in large firms carry out restructuring processes in response to demands for change?”

In pursuit of answering this problem statement, we have utilized well recognized theories from the likes of Jacobsen, Lewin, and Kotter with their work on theoretic models. In addition, we have explored more in-depth theories by Karl Weick on sensemaking. Christine Meyer & Inger Stensaker on change capacity, Oscar Amundsen & Trond Kongsvik’s work on change and cynicism, as well as Monica Rolfsen on LEAN theory.

Our assumption before exploring and discussing this task, was that change processes in large organizations were more extensive and complex, compared to small and medium-sized businesses. This assumption would be proven right during our work on this thesis. There are way more factors that leaders must consider at the start of and during the implementation of a restructuring process, since the changes affect a larger quantity of personnel and therefore the culture. This also applies to the impact that the changes have on the organizational structure, which could have a much greater significance for several years to come.

Discussing TINE SA as our case-study, we discovered that there have been extensive restructuring processes that have affected the company structure. These changes were results of an operational strategy formed by company leaders in 2020, named the 2025-strategy. The strategy’s goal was to improve the competitiveness of the company, meet growth targets, and improve profits in the coming years. Additionally, management in the commercial department (our main focus), expressed a desire for a more organizational-directed approach to leadership, with continuous changes and more involvement from personnel. The consequences of the changes have to this day shown that the opposite effect has flourished, with an empowered ‘top-down’ leadership approach. This may be due to them still being in the phase of movement, combined with an unfulfilled potential regarding communication.

Our main finding in this thesis is the importance of ‘why’ organizational change is important, and in that regard, the importance of sensemaking.

Innholdsfortegnelse

Innledning:	1
1.1 Presentasjon av tema og problemstilling	1
1.2 Presentasjon av casebedrift - TINE SA	1
1.3 Bidrag	3
1.4 Struktur	3
Kapittel 2 - Teori:	4
2.1 Strategi E og O	4
2.3 Lewins trestegsmodell for endring og Kotters åttestegs endringsprosess.....	6
2.3.1 Opptining	7
2.3.2 Bevegelse - Gjennomføring av endring.....	8
Nedfrysing	9
2.4 Lean teori.....	10
2.5 Endringens kontekst.....	12
2.6 Endringskynisme og meningsskapning.....	12
Kapittel 3 - Metode:	14
3.1 Avgrensning av problemstilling.....	14
3.2 Innsamling av empiri.....	15
3.3 Anvendelse av empiri.....	15
Kapittel 4 – Analyse	17
4.1 Bakgrunn for endringssituasjonen i TINE.....	17
4.2 Gjennomføring av endringer i TINE	18
4.3 Konsekvenser av endringene i TINE	22
4.3.1 Konsekvensene	22
4.3.2 En refleksjon over nedfrysingsfasen.....	23
4.3.3. Den potensielle endringskynismen, informasjonsgapet, og ‘hvorfor?’	24
Kapittel 5 – Konklusjon	26
5.1 Konklusjonen og studiets bidrag	26
5.2 Anbefalinger til lederne i kommersiell enhet i TINE SA.....	27
5.3 Anbefalinger til videre studier	27
Litteraturliste	29

Innledning:

1.1 Presentasjon av tema og problemstilling

Endring er en konstant og naturlig påvirkningskraft som alle bedrifter, store eller små, opplever og må ta hensyn til. Kravet for hvorfor endring oppstår eller er nødvendig kan styres av indre og/eller ytre drivkrefter. Det kan også oppstå naturlig som en respons på eventuelle mangler ved bedriften, eller planlagt i møte med konstant endrende markedskrav og håp om effektivisering. I denne sammenhengen er bedriftens ledelse essensiell. Ikke bare skal de fungere som veiviser i en endringsprosess, men de må i tillegg være bedriftens fremste ledd mot en lønnsom framtid. Hvordan en leder velger å håndtere og strategiskere i møte med disse endringskravene vil definere hvor bra en omstillingsprosess blir gjennomført. I denne sammenhengen er det mange teorier og strategier som kan bli benyttet fra for eksempel endringsteori.

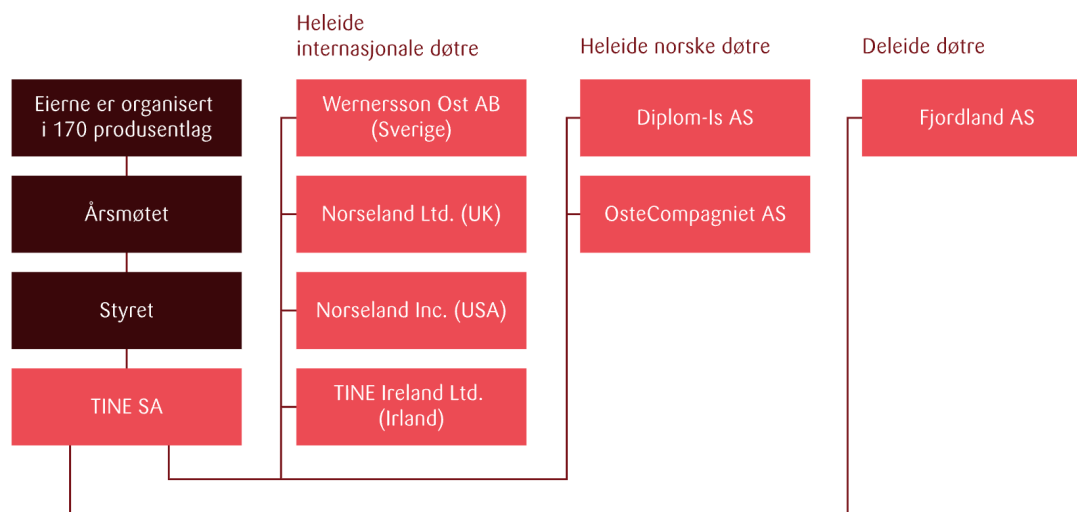
For å bedre kunne teste disse teoriene og strategiene opp imot praksis har vi valgt å benytte oss av TINE SA som en casebedrift. Konsernstyret i TINE lanserte med sin 2025-strategi, en klar visjon for hvor de skulle lede organisasjonen i møte med en stadig utviklende markeds- og konkurransesituasjon. Denne strategien skal være TINES pekepinn frem mot 2025, hvorav essensen går ut på å forbedre virksomhetens konkurransekraft, møte vekstmål og forbedre lønnsomheten på både nasjonalt og internasjonalt nivå (TINE SA, 2023). Med problemstillingen *“Hvordan kan ledelsen i store bedrifter utføre omstillingsprosesser i møte med endringskrav?”* vil vi ikke bare gi innsikt i hva ledelsen i TINE har oppnådd, samt mulig forbedringspotensial, men i tillegg gi et praktisk innsyn i hvordan ledelsen i store bedrifter generelt kan forholde seg til en stadig endrende markedssituasjon.

1.2 Presentasjon av casebedrift - TINE SA

TINE har gjennom sine 135 år med historie bygget seg opp til å bli landets ledende næringsmiddelbedrifter og fullskalaleverandører (TINE SA, u.å.). TINE eies av om lag 9 140 bønder på 7 350 gårdsbruk i hele Norge og driver i hovedsak med distribusjon av ulike meieriprodukter til de aller fleste virksomhetene innenlands. I de senere årene har TINE i

tillegg gjort store steg i å etablere seg utenlands, med blant annet nye oppstartprosjekter i Korea og USA (TINE SA, 2023).

TINEs operasjonelle drift er tredelt. De skal fungere som markedsregulatorer regulert av myndighetene, som kommersiell merkevareleverandør og som medlemsorganisasjon for eierne (TINE SA, u.å.). At TINE skal fungere som markedsregulatorer vil si at de er pålagt et ansvar fra myndighetene til å konstant passe på at det er nok meieri-produkter til alle folk i Norge. TINE har i tillegg en rekke datterselskaper som faller under TINE SA paraplyen, hvorav organisasjonskartet blir presentert som under.



TINE GRUPPA sitt organisasjonskart (Organisasjonskart pr. 31.12.2018, u.å.)

I takt med omstillingsprosjekter og endringskrav, så har dette også vært veldig fremtredende i TINE, spesielt i de senere årene. I 2025-strategien som ble dannet som en 5-års plan i 2020, var et av hovedmomentene å øke konsernets konkurransekraft, lønnsomhet og vekst videre. I denne sammenhengen har det vært prevalet med endringer og omstillinger innad i TINE. Dette er ikke bare for å møte kravene fra de stadig utviklende markedskreftene, men i tillegg som et forsøk på å sentralisere og effektivisere den daglige driften innad i TINE.

Vi valgte å skrive om TINE SA fordi vi mener det vil gi en god innsikt i hvordan ledelsen i en stor bedrift kan tilrettelegge organisasjonsstruktur og -kultur i møte med et endringsbehov. Når vi tidligere har lært om endringsteori har vi i tillegg nesten kun sett på små og mellomstore bedrifter. Det kan derfor være interessant å se hvordan ledelsen i en større bedrift håndterer endringskrav og omstillingsprosesser.

1.3 Bidrag

Vi mener denne bacheloroppgaven kommer til å gi innsikt i hvordan ledere i store bedrifter håndterer større endringsprosjekter. Dette mener vi vil gi ytterligere innsikt i endringsledelsesteori, ettersom store bedrifter ikke er et felt vi studenter har vært så mye borte i før tidligere i studiene. Å benytte oss av TINE som en casebedrift vil også gi oss muligheten til å måle om teorien vi har lært i ulike fag tilknyttet endring og ledelse har en praktisk tilnærming i aktuelt næringsliv. Oppgaven kommer i tillegg til å gi innsyn i hvordan ledelsen i TINE som en casebedrift arbeider operasjonelt, utover det som er allmenn tilgjengelig fra for eksempel årsrapportene og hjemmesidene deres.

1.4 Struktur

Oppgavens struktur vil først bygges opp med en teoridel hvor vi spesifiserer og forklarer de ulike teoriene vi skal anvende videre i oppgaven til drøfting og utdypning. Dette vil så bli etterfulgt av en metodedel hvor vi vil spesifisere hvordan vi har valgt å avgrense og spisse oppgaven, hvordan vi har samlet inn dataen vi skal benytte, samt hvordan vi tenker å anvende nevnt data videre. Dette vil så bli fulgt av oppgavens hoveddel som omhandler selve analysen og drøftingen av problemstilling, hvor øvrig teori og empiri vil bli benyttet. Til slutt vil vi konkludere med funnene våre, utheve interessante konklusjoner og gi forslag til videre forskning på temaet.

Kapittel 2 - Teori:

I denne delen av oppgaven skal vi redegjøre for teorien vi skal anvende videre til å drøfte vår problemstilling. For å holde en rød tråd igjennom hele oppgaven har vi etter beste evne valgt ut teorier vi mener er mest relevante, og vi begrunnelsen for anvendt teori vil i tillegg bli beskrevet.

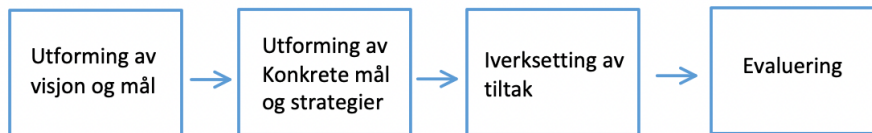
Hoveddelen av teorien vi anvender kommer fra faget endringsledelse ettersom dette er mest relevant i henhold til problemstillingen, og omhandler teoriene Jacobsens *strategi E og O*, Lewins modell om *opptining-bevegelse-gjenfrysning*, Kotters *åttestegs modell*, *endringskynisme* og *meningsskaping*. Disse teoriene er mest relevante når det kommer til å få en teoretisk oppfatning av hvordan bedrifter utfører endringer. Det blir dermed interessant å se om teoriene vi lærer i faget har et klart samspill med hvordan bedrifter faktisk utfører endringer, eller om de heller er mer relevante for å få en forståelse for endringsprosesser. Etter intervjuene med våre intervjuobjekt fant vi det også relevant å beskrive noen teorier de anvender for å få et praktisk innsyn i hvordan store bedrifter faktisk gjennomfører endringer. Disse teoriene er Lean-teori som ble først anvendt av Toyota tidlig på 2000-tallet, og omhandler å kontinuerlig fokusere på effektivisering og “nedslanking” av bedriften for å nå ønskelige mål.

Teoriene beskrevet under vil være hoveddelen av selve drøftingen som kommer senere. Vi kommer til å gå punktvis gjennom teoriene beskrevet under for å få et innsyn i hvordan store bedrifter, og dermed TINE som en casebedrift, tilrettelegger seg endringer i henhold til handlingsteori, hvis i hele tatt, eller om de har en mer praktisk og “naturlig” endringsprosess.

2.1 Strategi E og O

Det finnes ikke en konkret løsning for hva slags lederstil lederne i et selskap skal tilnærme seg i møte med en endringsprosess. Alle endringsprosesser er unike, med utgangspunkt av endringens kontekst, -innhold og –omfang, samt endringens drivkrefter. Lederstilen man tilnærmer seg i møte med disse utgangspunktene kan ses på som et utvalg fra et bredere spekter, med endepunktene på hver sin side som komplette motsigelser. Disse motsigelsene betegnes som lederstil E og O (Jacobsen, 2022).

Lederstil E står for økonomisk (“economic”) og kan ses på som en “top-down” lederstil, altså en form for diktatorisk endring hvor toppledelsen sitter med makt og kontroll over endringsprosessen. Man kan se på endring tilknyttet lederstil E som en avgrenset rasjonell prosess, hvor eierne og toppledelsen ser et behov for endring og tar initiativ og utfører tiltak for å endre organisasjonen.

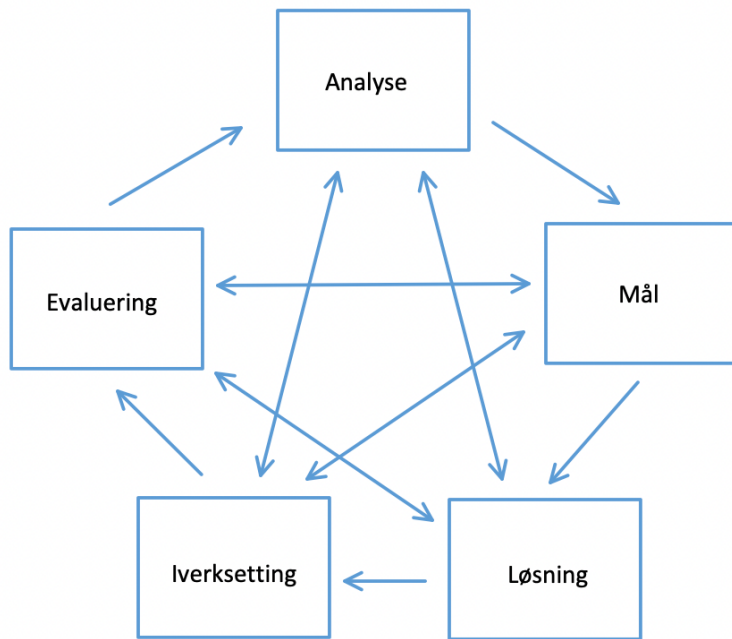


Lederstil E (Jacobsen, 2022)

Denne lederstilen blir benyttet *før* iverksettingen av endringsprosess, når tall og data som kvantitative termer er den ledende faktoren for at endringen ses på som nødvendig.

Endringsprosessen kan ses på et tidsavgrenset prosjekt, en bevisst planlagt endring som skal forsikre at et godt økonomisk fundament blir dannet for at bedriften skal kunne stå på to ben med synlige resultater og profitt. (Jacobsen, 2022, s. 148)

På den andre siden av spekteret finner man lederstil O, som står for organisasjon. Endring tilknyttet strategi O kan bli sett på som en kontinuerlig prosess, hvor fokuset ligger på det uformelle og sosiale innad i organisasjonen uten noen klar formening på når målene skal gjennomføres. Formålet med denne lederstilen er å forsterke de menneskelige ressursene ved utvikling av organisasjonskulturen for å skape deltagelse og engasjement.



Endring som en sirkulær prosess (Jacobsen, 2022, s. 160)

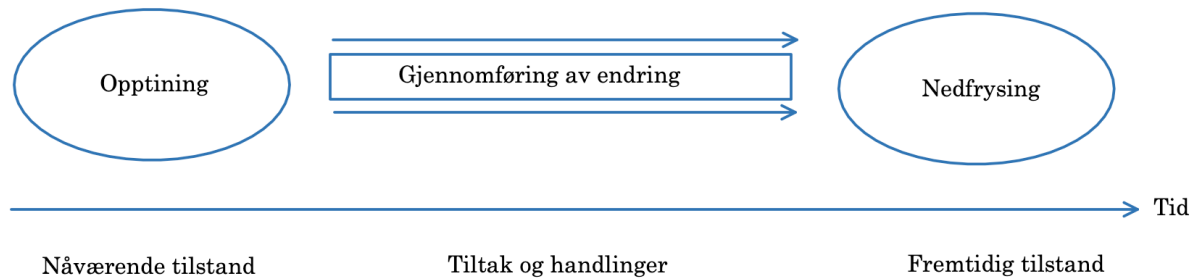
I motsetning til strategi E, kan strategi O dermed bli sett på som en “bottom-up” lederstil, hvor det ikke er ledelsen som sitter med fullmakt ved implementering og utvikling av endring. Arbeidsoppgaven ligger heller i å skape engasjement blant de ansatte som villige deltakere i endringsprosessen.

Disse to strategiene kan som sagt bli sett på som to helt motsigende sider på et bredere spekter. Dette er selvfølgelig ikke de eneste måtene å lede en bedrift i en endringsprosess, og det er ytterst få bedrifter som leder en endring med kun en “ren” E eller O lederstil. Det er utallige mange måter man kan blande elementer av de to motsetningene, og flere av lederstilene bruker gjerne elementer av begge avhengig av endringens kontekst og formål. Denne teorien er relevant for vår oppgave siden vi kommer til å benytte oss en del av begrepene tilknyttet lederstil E og O når vi skal forklare hvordan TINE ledelsen styrer organisasjonen i en endringsprosess.

2.3 Lewins trestegsmodell for endring og Kotters åttestegs endringsprosess.

I en planlagt endring, kan planleggingen og utførelsen av endringen forekomme på mange ulike måter. Fellesnevneren er at de er planlagte i forkant og ofte blir delt inn i faser. Mange

verk i faglitteraturen som berører planlagt endring baserer seg på endringsteori utviklet av Kurt Lewin, som går ut på tre faser: ‘opptining, endre, fryse’ (Jacobsen, 2022).



Lewins trestegsmodell (Jacobsen, 2022, s.179)

Lewins modell har mange fellestrekk med John P. Kotters åttestegs prosess for å skape større endringer (Kotter, 1996, s. 21). Åttestegs-modellen viser stegene som bør inngå i en endringsprosess, hvor hvert punkt er etterfulgt av det neste systematisk i en rekkefølge. Denne modellen vil bli beskrevet parallelt med Lewins modell i avsnittene under.

2.3.1 Opptining

Den første fasen – opptining, går ut på å forberede organisasjonen og menneskene i den kommende endringen. Kurt Lewin tok utgangspunkt i at mennesker og sosiale systemer trekker seg mot en stabil og forutsigbar tilværelse (Jacobsen s. 178, 2022). Derav må menneskene i en organisasjon som er i ferd med å endres, bli forberedt på nettopp dette. En endring som skal gjennomføres, er avhengig av drivkrefter som løfter endringen frem. Med drivkrefter menes alle de forhold som er med og fremskynder og legitimerer endringen. Medlemmene i organisasjonen, i hvert fall et større flertall, er nødt til å dele den samme oppfattelsen om at endringen er nødvendig, for at det skal la seg gjennomføre. Opptiningen går ut på å få organisasjonen til å se hensikten og behovet for endringen. Endringskynisme, meningsskaping og meningsgiving er sentrale begreper som inngår i opptiningsfasen av Lewins trestegs modell, og vil bli videre beskrevet i delkapittel 2.6.

Begrepet ‘opptining’ er et språkbilde for å beskrive hvordan organisasjonen forberedes på gjennomføringen av endringen, som i et eget språkbilde kan omtales som ‘bevegelse’.

Dersom man ser på Kotters åttestegs modell vil man kunne argumentere for at de tre første punktene omhandler opptiningsfasen av en endringsprosess. Disse tre punktene er: 1.

“establishing a sense of urgency”, 2. “creating the guiding coalition” og 3. “developing a

vision and strategy” (Kotter, 1996). Punkt én går ut på å skape en følelse av at endringen er viktig og nødvendig. Dette gjøres ved å utforske markedet og konkurrenter, samt identifisere og diskutere potensielle trusler og muligheter. Punkt to omhandler viktigheten ved å danne ledende grupper som skal være ansvarlig for å lede endringen, og skape engasjement og samarbeidsvilje innad i denne gruppen. Punkt tre handler om det man kan definere som “sensemaking”, altså skape en visjon og mål å strebe mot og utvikle strategier for å nå disse målene. Sensemaking blir videre beskrevet i delkapittel 2.6.

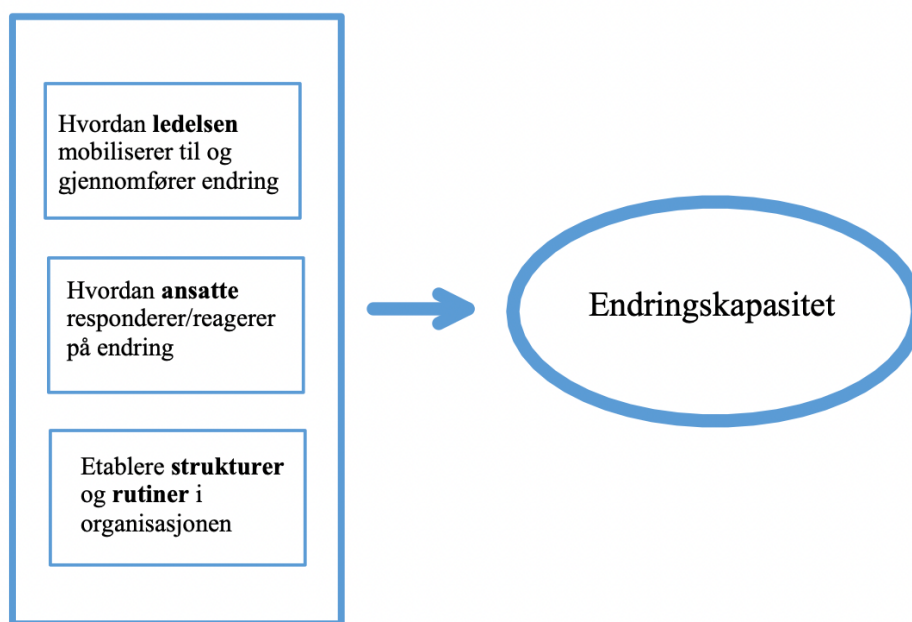
2.3.2 Bevegelse - Gjennomføring av endring

Gjennomføringen av endringen handler hovedsakelig om å sette endringene til verks, og få de berørte i organisasjonen til å endre sine handlemønstre og atferd. Hvor lett denne fasen av en endring lar seg gjennomføre, handler i stor grad om hvordan sentrale aktører i organisasjonen støtter opp eller motsetter seg endringsprosessen. Hvordan de tilnærmer seg endringen, er avgjørende for hvilken situasjon endringslederen står i ved gjennomføringen (Jacobsen, s. 194, 2022). Hvordan endringslederen håndterer eventuell motstand og utnytter støtte, kommer veldig an på om lederstilen/strategien som anvendes er av type O eller type E (se delkapittel 2.1).

Når det kommer til Kotters åttestegs modell i denne sammenhengen er det naturlig å ta med punktene fra fire til sju, som omhandler: 4. “communicating the change vision”, 5. “empowering broad-based action”, 6. “generating short-term wins” og 7. “consolidating gains and producing more change”. Punkt fire handler om å bruke alle midler tilgjengelig for å konstant formidle og kommunisere visjonene og strategiene som ledelsen har utarbeidet. Dette trer igjen inn på sensemaking punktet som blir beskrevet senere. Punkt fem omhandler å styrke endringens drivkrefter i sin helhet, kvitte seg av eventuelle hindringer og minimere motstand. Videre i punkt seks skal man øke motivasjonen til de ansatte i endringsprosessen ved å generere kortsiktige seiere. Dette gjøres gjennom å planlegge synlige forbedringer som kan vises frem og gi oppmuntrede tilbakemeldinger til individer som har bidratt. Punkt sju kan argumenteres for å falle under både bevegelse og nedfrysning, når sammenlignet med Lewis’ modell, men vi har her valgt å beskrive det under bevegelsesdelen. Punktet går ut på å konsolidere fremskritt gjort under endringsprosessen, og skape et miljø for videre endring ved å endre på faktorer som strukturer og rutiner som viser seg å ikke passe inn i visjonen som organisasjonen har satt seg. Hyring av nytt personell og videre utvikling av ansatte for å passe

inn i den nye organisasjonsstrukturen, samt å puste nytt liv i endringsprosessen inngår også i dette punktet.

I gjennomføringen av endring er det i tillegg viktig at ledelsen har et innblikk i organisasjonens endringskapasitet. Endringskapasitet kan beskrives som en bedrifts evne til å gjennomføre store og hyppige omstillinger (Meyer og Stensaker, 2011, s.16). Uten et slikt overblikk er det vanskelig for ledelsen å forsikre seg over at endringsprosessen ikke kommer til å medføre uventede lønnsomhetstap på lang sikt, samtidig som neste endringsprosess vil være lettere å gjennomføre. Endringskapasitet kan ses fra et individnivå, altså hvor mye hver enkel ansatt er mottakelig for en endringsprosess, eller på et større organisasjonsnivå med systemer og rutiner. For at en bedrift skal kunne jobbe ambidekster, altså evnen til å kunne opprettholde daglig drift samtidig som endringsprosesser iverksettes, må det tas i betraktning tre faktorer som spiller inn som vist i figuren under.



Faktorer som påvirker endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2011, s. 17)

Nedfrysing

Når gjennomføringen er utført, med nye rutiner og handlinger på plass, handler nedfrysingen om å stabilisere endringene og institusjonalisere disse i organisasjonen. I takt med endringskapasitet som beskrevet i avsnittet over så er det viktig at ledelsen i løpet av endringsprosessen har skapt et miljø og en organisasjonskultur som kan håndtere å måtte ta for seg potensielt andre endringskrav som oppstår.

I nedfrysingsfasen er endringen nå gjennomført, og nye strukturer er implementert og institusjonalisert. Nye arbeidsoppgaver er tatt i bruk av de ansatte på fast basis, og over tid vil endringen danne nye vaner for de ansatte i organisasjonen. Med tiden blir de tryggere på sine nye arbeidsoppgaver og trygge på nye strukturer rundt seg i organisasjonen. På denne måten forekommer nedfrysingen naturlig med tiden. Jo lenger tiden nå går uten ny endring i disse elementene av organisasjonen, jo mer vil kreves i opptiningsfasen i neste endring som berører de samme elementene.

Det siste punktet til Kotters åttestegs modell vil også naturlig falle under denne delen av Lewins endringsmodell. Punkt åtte, altså “anchoring new approaches in the culture”, handler om å effektivisere og perfektionere endringene som har funnet sted, og fastsette dette som en ny del av organisasjonskulturen. Her blir det også viktig fra ledelsens side å formidle de positive effektene av endringene som har funnet sted til de ansatte for å hjelpe til med å kvitte seg med eventuelt gjenværende endringskynisme.

2.4 Lean teori

Etter intervjuene våre fant vi ut at TINE benytter seg hyppig av en strategiteori kalt Lean. Lean strategien ble formulert av John Krafcik i 1988 i boka “Triumph of The Lean Production System” og er et resultat av et forskningsprosjekt fra MIT som prøvde å finne ut av den økonomiske suksessen som oppsto i Japan på slutten av 1970-tallet. Lean ble først anvendt som et bevist strategivalg av Toyota på 90-tallet, noe som de krediterer som en av hovedsakene som hjalp dem å bli en verdensledende bilprodusent. Denne organisasjonsformen ble så videre sett på som noe som ikke skulle være kun avgrenset til Toyota og Japan, men heller noe som kunne og burde bli benyttet som en standard for organisasjoner med høyvolumproduksjon. (Rolfsen, 2014, s. 33)

Den direkte oversettelsen av ‘Lean’ blir ‘slank’, og er hoved-essensen av hva strategien går ut på, altså å effektivisere drift og produksjon ved å trimme vekk det unødvendige “fettet”. Nærmere identifisering av hva Lean-teori går ut på kan gjøres ved fire tilnærminger: en organisasjonstrend, en ledelsesfilosofi, et sett av prinsipper og et sett av praksiser. I sammenhengen av vår oppgave blir det mest relevant å fokusere på Lean-teori som et sett av praksiser, ettersom vi skal tolke hvordan store bedrifter og dermed TINE som casebedrift, benytter seg av Lean for å utvikle organisasjonen i retning av rådende oppfatning av beste

praksis. Det kan også være relevant å se på Lean som et sett av prinsipper for å få en bredere og generell forståelse av hva teorien går ut på, ettersom de ulike innfallsvinklene kan brukes om og hverandre. (Rolfsen, 2014, s. 47)

Dersom vi først definerer Lean-teori som et sett av prinsipper så kan det defineres med fem hovedprinsipper:

1. Spesifisere verdi fra kundens perspektiv
2. Identifisere verdistrømmen som leverer denne verdien
3. Skape flyt gjennom verdistrømmen
4. Skape “sug” gjennom verdistrømmen
5. Perfeksjoner verdistrømmen gjennom kontinuerlig forbedring

Disse punktene oppsummerer hva essensen av Lean går ut på. Man startet altså med å se på kundens behov og deres verdier. Videre kartlegger man verdistrømmen for så å skape flyt gjennom strømmen og fjerne unødvendig sløsing. Man skaper så et sug for varer og tjenester ved å først produsere når det er en klar etterspørsel, hvor man til slutt perfeksjonerer denne kjeden og konstant streber etter forbedringer.

Lean-teori beskrevet som et sett av praksiser kan ses på den mest spesifikke forståelsen av Lean. Denne innfallsvinkelen ser på Lean som noe man *gjør*, som et sett av gjensidig understøttende praksiser (Rolfsen, 2014, s. 45). Disse operasjonelle praksisene kan beskrives som just-in-time (JIT), standardisert arbeid, total produktivt vedlikehold og kontinuerlig forbedring. JIT beskrives som en prosess som går ut på å skape flyt i verdikjeden ved å knytte prosesser sammen ved å fjerne buffere ved delprosesser. Standardisert arbeid defineres som en formell for standard operasjonsprosedyre, hvor arbeidsoppgavene er klart definert for å unngå feil og mangler, og legger dermed til rette for at JIT skal kunne fungere i praksis. Total produktivt vedlikehold legger videre til rette for at disse operasjonelle praksisene skal kunne fungere feilfritt ved å alltid være bevisst på at alt fungerer som det skal og er vedlikeholdt. Til slutt vil kontinuerlig forbedring sørge for at disse praksisene blir konstant evaluert og perfeksjonert, ved å benytte seg av ulike verktøy som forbedringsgrupper oppsatt av ansatte fra ulike sektorer i bedriften.

Lean-teori går altså ut på å ha et fokus på å skape verdi for kunden, effektivisere verdistrømmen og alltid strebe etter perfeksjon. Denne strategien ligner veldig på mye av

teorien vi har lært i endringsledelse og er meget relevant til vår oppgave, ettersom det er noe TINE bevisst benytter seg av konstant i daglig drift, i tillegg til nylig implementerte endringsprosesser.

2.5 Endringens kontekst

Mange spørsmål må stilles når en organisasjon ønsker å foreta en planlagt endring. Hva ønsker organisasjonen å endre? Hvorfor er det ønskelig å endre nettopp dette? Når man skal begynne å forstå disse spørsmålene og hva endringen ellers vil innebære, må man begynne med å forstå endringens kontekst. Dette går ut på å forstå situasjonen organisasjonen befinner seg i. En organisatorisk kontekst kan skilles i to kategorier; Ytre- og indre kontekst.

Ytre kontekst omhandler organisasjonens omverden. Politikk, konjunkturer i markedet, sosiale forhold og den konkurransemessige situasjonen til organisasjonen er faktorer som er med på å belyse hva den ytre konteksten går ut på.

Indre kontekst defineres av trekk i selve organisasjonen. Dette kan være trekk som utformingen av organisasjonsstrukturen, kulturen og politiske forhold innad i organisasjonen. Det skilles mellom ytre- og indre kontekst når en fokuserer på organisatoriske endringer, for å kunne analysere endring på ulike nivåer. En endring må først drøftes som relasjon mellom individ og indre kontekst, for deretter som relasjonen mellom organisasjonen og dens omgivelser (Jacobsen, s. 25, 2022). Ved en forståelse av kontekstenes innhold, vil en lettere forstå organisasjonens situasjon. Gjennom denne forståelsen kan bedrifter ta rasjonelle valg om aktuelle endringer, basert på hvordan endringene passer inn i situasjonsbildet til bedriften, resonnert i perspektiv av både organisasjonen internt, og samspillet med dens omgivelser.

2.6 Endringskynisme og meningsskapning

Endringskynisme går ut på, som ordet insinuerer, en kynisme til endring. Ansatte i organisasjonen blir utsatt for stadig flere endringer, og de ansatte er ikke fullstendig med på å forstå hva endringen innebærer, og hvorfor den gjennomføres. Dette skaper en motstand i organisasjonen, i form av en endringstrøtthet som senere utvikler seg til endringskynisme (Amundsen og Kongsvik, 2016).

En stor pådriver for endringskynismen er det Amundsen og Kongsvik omtaler som «endring for endringens skyld». Dette går ut på at mange ansatte ute i organisasjonene opplever endringene de tar del i, gjennomføres mest for å endringens skyld, og at det i praksis ikke

utgjør en stor forskjell. Kynismen oppstår når de ansatte ikke forstår hvorfor endringene gjennomføres, og ikke nødvendigvis klarer å se de vesentlige, men subtile forskjellene som lå til grunn for endringen til å begynne med.

Endringskynismen er en potent form for motstand i en organisasjons endringer. En motgift som kan avverge eller minske kynismen, er endringens meningsskaping og meningsgiving.

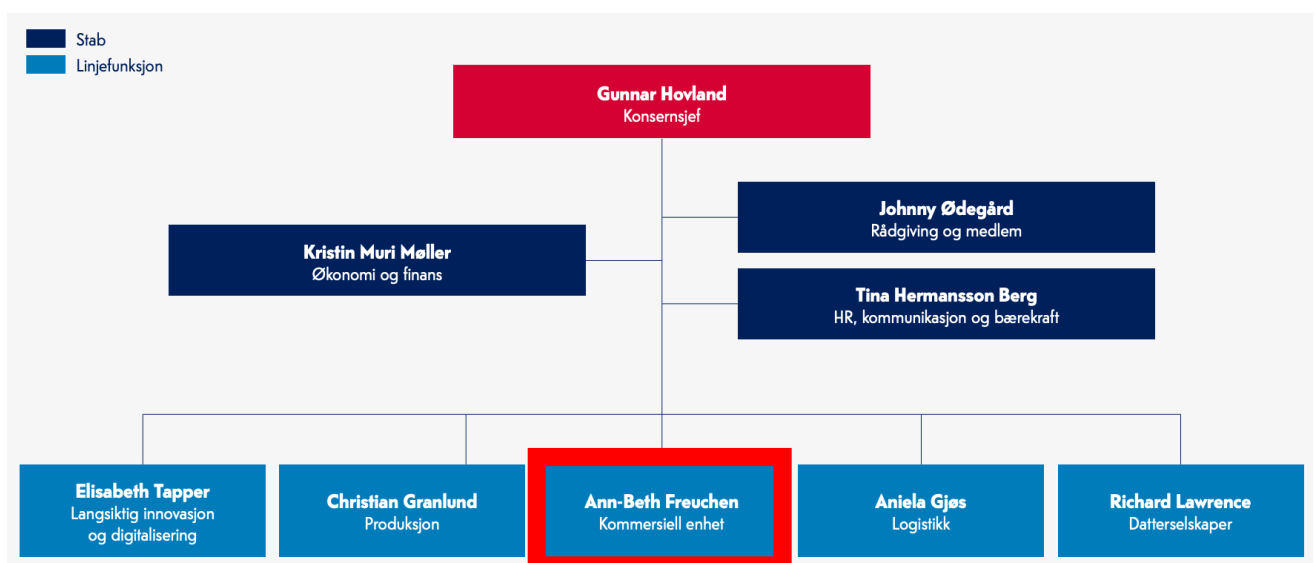
Meningsskaping (sensemaking) er et selvforklarende begrep, det går nemlig ut på å skape mening av noe. Meningsskapingen starter med en meningskaper (Weick, 1995). I en organisasjons kontekst vil det være en eller flere endringsagenter som jobber aktivt med å forsterke drivkreftene i endringsprosessen. Dette kan være ledergruppen i et selskap som ser behovet for en endring. Det kan også være en innleid konsulent som vil hjelpe et klientselskap med en omstilling som skal komme selskapet til nytte. Å skape mening av endringsprosessen starter da i utgangspunktet hos endringsagentene. Endringsagentene vil gjennom sin meningsskaping danne en tydeligere forståelse av hvorfor endringen trenger å iverksettes. Når denne meningsskapingen er gjennomført av agentene, vil neste steg handle om å kommunisere meningen ved endringen videre utover i organisasjonen – meningsgiving. Meningsgivingen (sensegiving) omhandler forståelsen av hvorfor en endring må gjennomføres, og kommuniseringen av dette utover til andre i organisasjonen. På denne måten vil resten av organisasjonen kunne starte prosessen med sine meningsskapinger. Lykkes endringsagenten med å kommunisere meningen godt nok til å hjelpe resten av organiseringen å se behovet og meningen med endringen, minimeres endringskynismen betraktelig.

Kapittel 3 - Metode:

3.1 Avgrensing av problemstilling

I problemstillingen kan en argumentere at det er lett å koble inn flere temaer. Å avgrense problemstillingen har vært den største utfordringen i denne oppgaven, da det er mange relevante momenter å trekke inn i endringene som forekommer i et stort konsern som TINE SA. Som nevnt innledningsvis, ønsker vi å se på hvordan en stor bedrift bør angripe og oppfylle sine endringskrav. Hva som krever endring i en bedrift, vil alltid endre seg selv, basert på bedriftens situasjon og endringskontekst. Flere av begrepene vi har benyttet i denne oppgaven, som 'endringskrav' og 'endringskontekst', har vi sett behov for å redegjøre nærmere for, noe som utdypes i kapittel to.

Når man tar for seg et såpass stort konsern som TINE blir det altså viktig at man avgrenser problemstillingen og tematikken mot et spesifikt område innenfor konsernet, for å ikke gjøre oppgaven for bred. I denne sammenhengen har vi valgt å spisse oppgaven mot en spesifikk avdeling innenfor TINE, den kommersielle enheten, ettersom denne avdelingen er mest relevant knyttet opp mot vår tematikk. Dersom det er relevant for tematikken så vil vi nevne kort om hvordan andre avdelinger kan ha blitt påvirket, men dette vil ikke bli diskutert noe dypere en rent overfladisk. Vi vil i tillegg fokusere på et lederperspektiv siden majoriteten av teorien blir best benyttet fra et slikt perspektiv. Vi vil derfor ikke ta hensyn til hvordan de ansatte videre ned i organisasjonskartet opplever endringene og omstillingene.



Organisasjonskart TINE SA (TINE SA, 2023)

3.2 Innsamling av empiri

Innsamling av vår empiriske data ble gjort i form av to separate intervju. Intervjuobjektene ble utvalgt i henhold til de vi ser på som mest relevante til å bidra til å besvare vår problemstilling, samt de som stilte seg tilgjengelige. Problemstillingen vår tar utgangspunkt i hvordan endring blir gjennomført fra et lederperspektiv, og som beskrevet i oppgavens avgrensning over blir det dermed ikke like relevant å se på hvordan ansatte videre nedover i bedriften oppfatter endringene gjennomført.

Det første intervjuobjektet vil forbeholde seg retten til å være anonym, men har en lederposisjon som omhandler blant annet fagansvar for hele livssyklusen for et ansettelsesforhold, alt fra rekruttering, onboarding, utvikling og eventuell avvikling. Personen er i tillegg medansvarlig for viktige strategiske vurderinger av hva som kreves av organisasjonen for å lykkes med kommersielle mål og iverksettelse av relevante tiltak for å lukke eventuelle gap. Personen jobber i tillegg mye med sentrale utviklingsinitiativer knyttet til for eksempel lederutvikling, kompetanseutvikling og oppfølgingsprosesser knyttet til medarbeidere. Dette intervjuet ble dermed meget hensiktsmessig i forhold til å få et innsyn i hvordan ledelsen i TINE oppfatter behovet for endring og hvilke ringvirkninger det kan ha hatt når endringene har blitt gjennomført. Intervjuet ble gjennomført mandag 20. Mars klokken 9:30 og varte i ca. halvannen time.

Det andre intervjuobjektet vårt jobber som sjef TINE Proffkjøkken, hvorav arbeidsoppgaven går ut på å konseptualisere sammen med TINEs største kunder for å nå ulike mål. Målene går blant annet ut på å øke felles omsetning, optimalisere kundeopplevelser og finne nye muligheter for kundeutvikling. Intervjuet med personen er relevant for vår oppgave i forhold til å igjen gi innsyn i endringsprosesser fra et lederperspektiv, men i tillegg gi innblikk i hvordan endringene som er gjennomført eller planlagt påvirker ulike deler av organisasjonsstrukturen i kommersiell enhet horisontalt i tillegg til vertikalt. Intervjuet ble gjennomført onsdag 22. Mars klokken 10:00, og varte i ca. en time.

3.3 Anvendelse av empiri

Denne oppgaven vil i hovedsak bygge på allerede etablert teori i faglitteraturen man finner innen organisasjons- og endringsstudier. I tillegg til dette, benytter vi også noe av den

offentlige informasjonen man finner om TINE på selskapets hjemmesider, blant annet de nyeste årsrapportene, som de publiserer hvert år. Men problemet med å anvende offentlig informasjon fra nettsiden til et såpass anerkjent og stort firma som TINE, er at man havner i en fallgrube av “markedsførings-triks” uten å virkelig få et godt innsyn i hvordan organisasjonen operer internt. I denne sammenhengen har vi foretatt noen intervjuer med mennesker i lederstillinger i TINE, for å kunne få et innblikk i organisasjonen som kanskje ikke er allment tilgjengelig.

Her er det viktig å påpeke at utvalget av personintervjuer er av lavt kvantum, noe som gjør at empirien i seg selv vil være begrenset. Likevel er innsikten til respondentene på hvordan endringsprosessene er blitt gjennomført i avdelingen interessant, og gir refleksjon på hvordan teoriene som er anvendt måler seg opp mot virkeligheten i en større bedrift. På bakgrunn av det lave utvalget, vil analysen og besvarelsen av problemstillingen i dette studiet i størst grad lene seg på drøfting av faglitteraturen redegjort for i kapittel to. Empirien vil benyttes som et supplement til drøftingen som vil svare på problemstillingen. Ved direkte anvendelse av sitat fra intervjuene vil konteksten bak sitatene bli beskrevet for å unngå eventuelle misforståelser eller feilsitat.

Kapittel 4 – Analyse

I denne delen av oppgaven skal vi drøfte med utgangspunkt i å lete etter et svar på vår problemstilling; *“Hvordan kan ledelsen i store bedrifter utføre omstillingsprosesser i møte med endringskrav?”*. Drøftingen vil inndeles i delkapitler for de ulike stadiene i en endringsprosess, og hvordan TINE står i de ulike situasjonene. I disse delkapitlene vil vi som nevnt i kapittel tre, resonnerer rundt teori redegjort for i kapittel to, sammen med empirien vi har fått tilgang på gjennom casebedriften. Vi ønsker å reflektere over hvordan teorien fungerer opp imot praksis, da med tanke på hvordan store bedrifter - TINE som er vår case i dette tilfellet – benytter seg av eller ikke benytter seg av teoriene. I vår datainnsamling, og vår forståelse av denne empirien tyder det på at essensen av studiet kommer til å bygge seg på “hvorfors” en endring er nødvendig og hvordan ledelsen i TINE kan skape mening av den utover blant de ansatte i organisasjonen.

Til å begynne med mener vi det er relevant å se på situasjonen som TINE befinner seg i dag, og hvorfor endringene som de har stått ovenfor de siste årene har vært nødvendige.

4.1 Bakgrunn for endringssituasjonen i TINE

Endringene som TINE har gjennomgått de siste årene og de endringene de har sett for seg i framtiden, da særlig med tanke på 2025-strategien deres er basert på flere eksterne faktorer som har en konstant og stor påvirkningskraft på hvordan TINE som en bedrift må omstille seg markedet for å kunne møte utfordringene som disse eksterne påvirkningskreftene har.

Endringene som TINE SA har gått igjennom de siste årene, samt endringene som de vil stå ovenfor i nærmeste framtid - særlig da med tanke på målene de har satt seg i 2025-strategien – er basert på en rekke faktorer. Ingen bedrifter har råd til å forholde seg statiske, så konstante endringen er en selvfølge. Gjennom intervjuene vi foretok med ansatte ledere i TINE, fant vi ut at selskapet har vært i en kontinuerlig omstillingsprosess siden 70-tallet, hvor for eksempel mindre lokale samvirker med lokale bønder gradvis har blitt slått sammen til større og effektivisert gjennom årene. Selv med en kontinuerlig endring til stede i organisasjonen, kommer det tydelig frem i våre intervjuer med selskapet at det uten tvil er planlagte endringer som er i hovedfokus når det har vært gjennomført endringer de siste årene. TINE er et selskap som ønsker å ligge frempå i sine markeder, og har i likhet med mange andre, store selskaper

en langsiktig strategi med viktige momenter de strekker seg etter. I utgangspunktet opererer de med en femårsstrategi om gangen, der de per dags dato strekker seg etter sin 2025-strategi, som har vært publisert og fulgt av selskapet siden 2020 (TINE SA, 2023). Selskapets årsrapport for 2022 reflekterer over de største utfordringene selskapet har stått i så langt. Fra pandemien i 2020, etterfulgt av transport- og energikrise, overskygget av konflikten i Ukraina. Strategien belyser et ønske om å gjøre større gjennombrudd og styrke lønnsomhet i internasjonale markeder, men det kommer tydelig frem at Norge er det viktigste og mest prioriterte markedet for samvirkeforetaket. I tillegg er de tydelige på at det prioriteres å styrke konkurransekraften deres gjennom hele verdikjeden, fra gårdsdrift til salg av meieriprodukt til konsumenten. Disse målene legger grunnlag for hvordan selskapet kan skape forståelse av ev. endringer som må foretas.

TINEs indre kontekst innebærer bl.a. at de er den ledende aktøren i norsk meieribransje. De ønsker å være lønnsomme i et marked påvirket av en rekke faktorer man finner i den ytre konteksten. Effektivisering og øking av lønnsomheten har vært viktige momenter som selskapet er opptatt av, og dette henger tett sammen nettopp omgivelsene til selskapet. Den ytre konteksten er omfattende. Det er en markedskonkurranse med andre aktører som bl.a. Q-meieriene og Synnøve Finden, som selskapet må forholde seg til i en konkurransesituasjon. I tillegg til konkurransen har man også faktumet at melkekonsumpsjonen i Norge går ned. TINEs langsiktige prognoser viser allerede at det er kan bli mindre behov for kumelk i 2023 (Landbruks- og matdepartementet, 2022). Ved prognoser som indikerer mindre melkekonsumpsjon i landet i fremtiden, kan man resonnerer seg frem til et fall i forventet salg av kumelk, noe som vil påvirke selskapets inntekter i årene fremover. Samtidig er TINE en markedsregulator, og er pliktig å hente melk hos norske, produserende bønder fra over hele Norge (TINE SA, u.å.). Dette medfører et behov for å være til stede med meieri-lokasjoner over hele landet. Disse forholdene spiller inn i TINEs vurderinger av effektivisering og sentralisering, veiet opp mot å ha flere mindre lokasjoner som skaper kortere reisevei fra bondegårdene til meieriet for videre produksjon.

4.2 Gjennomføring av endringer i TINE

Det finnes ingen fast fasit på hvordan en bedrift skal gjennomføre en endring. Alle endringsprosesser tar utgangspunkt ut ifra hvilke bakenforliggende faktorer som spiller inn, som endringens kontekst, -innhold og omfang, og drivkrefter, som beskrevet i kapittel 2 og i

delkapittel 4.1 over. Alle endringsprosesser er dermed unike. Å lede en bedrift gjennom en endringsprosess kan dermed bli meget komplisert med tanke på alle innfallsvinklene man må ta hensyn til. Tidligere i studiene har vi som sagt nesten kun hatt fokus på hvordan små og mellomstore bedrifter skal utføre endringsprosesser. Men når man tar utgangspunkt i større bedrifter har både de bakenforliggende faktorene, samt utfallet av endringen mye mer å si. Dette gjelder da også TINE, hvor selve gjennomføringen av endringen, samt utfallet etterfulgt av endringen bli eksponentielt mye mer komplisert. Som vi fant ut i endringens kontekst, så har TINE som markedsregulator henteplikt, og må levere og hente melk der det er nødvendig. Dette betyr at selv om det kanskje ikke er økonomisk ønskelig for TINE, så har de en politisk styrt, samfunnspliktig ansvar på å levere. Dette påvirker også lederstilen som ledelsen må ta til bruk når det kommer til endringer nødvendig for å møte eventuelle krav stilt til selskapet.

Selv om det nok ikke finnes en konkret fasit på hvordan en organisasjon kan gjennomføre en endring, så kan vi fortsatt benytte oss av teorien beskrevet i kapittel to til å gi et innblikk i hvilke strategier en bedrift *bør* benytte seg av i en endringsprosess. Første punkt i Lewins endringsmodell er opptiningsfasen. Dette punktet går som nevnt ut på å forberede organisasjonen til endringen som skal finne sted ved å få de ansatte til å danne en oppfattelse av at endringen er nødvendig. Det første punktet i Kotters åttestegs modell støtter opp om Lewins modell ved at det handler om å danne en “sense of urgency”. Dette punktet handler også om å skape en følelse av at endringen er viktig og nødvendig. Når spurt om hvordan ledelsen i TINE har kommunisert målene til endringsprosessen svarte det første intervjuobjektet at de benytter seg av denne teorien:

“Det er som med endringsledelse som dere driver og jobber med at man skal jo såkalt skape ‘sense of urgency’, og det ble gjort ved inngangen til den strategiperioden som da går fram til 2025”

Ledelsen i TINE er dermed klar over hva som bør inngå i starten av en endringsprosess. 2025-strategien i seg selv kan også betegnes som det tredje punktet i Kotters modell, som omhandler “developing a vision and strategy.” Dette punktet handler også om det man kaller ‘sensemaking’ som ble beskrevet i teoridelen av oppgaven, hvorav sammenhengen til TINES situasjon ble beskrevet i delkapittelet over. Det andre punktet i Kotters modell er “creating the guiding coalition”. Dette punktet går ut på å danne en styrende gruppe som skal hjelpe til med å styre endringen. Som vi kommer til å drøfte mer senere, så kan man i denne sammenhengen

anta at den ledende gruppen og de fungerende endringsagentene i TINE konsernledelsen og de ulike styrelederne.

Når opptiningsfasen i endringsprosessen er gjennomført går prosessen som nevnt over til det man kaller bevegelsesfasen. Ifølge Kotter er det første punktet i denne fasen, punkt fire, å kommunisere visjonen som ledelsen har utarbeidet i løpet av opptiningsfasen. I intervjuene fikk vi for eksempel vite at generell informasjon om endringene som skal tre inn i organisasjonen ble kommunisert på diverse storskjermer og infoskjermer i pauserom. Vi fikk også vite at ledelsen i TINE inviterer til diverse infomøter hvor de deler og forklarer visjonene og planene som de fortsatt tenker å implementere. Mot slutten av nedstengingen under koronapandemien ble det i tillegg kommunisert hyppig på digitale allmøter hvor ledelsen rapporterte om statusen til endringsprosessen. Hvorvidt kommunikasjonen var en effektiv faktor for å skape motivasjon og vilje, samt håndtering av eventuell endringskynisme og motstand vil bli videre drøftet i delkapittel 4.3.

Punkt fem av Kotters modell omhandler selve endringsprosessen. Prosesser som gjennomføres i dette punktet er blant annet å fjerne hindringer, samt tiltakene man gjør for å styrke og gjennomføre selve endringen. Ut ifra intervjuene gjort med respondentene i TINE har vi fått et inntrykk av at ledelsen i TINE har et ønske om å fjerne det de kaller “siloer” og lede med en mer O-rettet lederstil. Siloer kan betegnes som en mer E-rettet lederstil, med en klar kommandokjede hvor enhver medarbeiders autonomi i en endringsprosess ikke er en prioritet. Når spurt om TINE lykkes med å skape autonomi nedover til de ansatte i organisasjonen, så svarte en av respondentene:

“Vi ønsker det. Vi har en konsernledelse som ønsker det, hvis jeg også skal ta et konkret eksempel i kommersiell enhet, så er vår sjef Anne Beth Freuchen veldig opptatt av at myndig skal sildre ned i organisasjonen så langt som mulig.”

Det er dermed blitt gitt et klart inntrykk av at ledelsen i kommersiell enhet innad i TINE har et ønske om å tilrettelegge seg en mer O-rettet lederstil. Intervjuobjektet nevnte også at ledelsen i TINE har et ønske om at endringer skal være mer naturlig og kontinuerlig i form av konstante mindre endringer, i motsetning til de store planlagte endringene som har vært nødvendig å gjennomføre de siste årene.

Å fjerne disse siloene og sikte etter mindre kontinuerlige endringer henger også i tråd med det operasjonelle teorien som TINE anvender, altså LEAN. Som forklart i kapittel 2, så er en av de operasjonelle praktiske tiltakene i LEAN å effektivisere og perfektionere den daglige driften innad i bedriften. Dette kan blant annet gjøres ved å skape bedre flyt i bedriften ved å fjerne buffere i delprosesser. Et av tiltakene som TINE har gjennomført i endringsprosessen for å prøve på nettopp dette er blant annet å sentralisere driften gjennom å sammenslå mindre avdelinger til større sektorer. Det andre intervjuobjektet støtter også opp til sitatet over, og legger i tillegg til mer informasjon som viser til at TINE benytter seg av teorien i LEAN:

“... i omstillingsprosessen så har det også vært en uttalt vilje fra konsernledelsen om at ansvar skal flyte nedover i organisasjonen, sånn at det da er mellomledere og beslutningstagere på sitt nivå som skal være i stand til å ta raske beslutninger på bakgrunn av sin innsikt, at man skal ikke vente på at det er en eller annen direktør eller konserndirektør som skal foreta en beslutning kanskje på et sviktende grunnlag, fordi man kan ikke vite alt.”

Videre ting som peker til at TINE er en organisasjon som bevisst benytter seg av LEAN er avdelingen som vi fokuserer på, altså den kommersielle enheten. Kommersiell enhet er en avdeling som nylig ble sammenslått av alle de mindre kommersielle enhetene som før fantes i TINE, hvor det andre intervjuobjektet vårt mener at endringene som har funnet sted de siste årene er den mest omfattende i personens 18 år i TINE. Sammenslåingen av disse enhetene har i tillegg medført omfattende omstruktureringer i arbeidsstyrken. Intervjuobjektet nevner at i denne sammenhengen så har så å si alt fra konsernledelsen til markedsassistent-roller har vært utsatt for omstillingsprosesser. Ansatte i TINE har i løpet av disse omstillingsprosessene blitt plassert i områder der ledelsen ser det formålstjenlig å plassere dem. Dette betyr at folk har blitt plassert i roller der de har kunnskap de innehar eller har akkumulert i løpet av arbeidslivet, selv om det kanskje er en rolle de selv ikke ønsker å ha, hvorav konsekvensene av dette blir videre drøftet i delkapittel 4.3. Det første intervjuobjektet begrunnet disse omrokeringene med tre begreper ledelsen i TINE benytter: videreføring, gjenkjenning og innplassering. Dersom medarbeideren innehar tidligere ferdigheter som gjør det lett å plassere vedkommende i en sammenliknbar posisjon som de hadde tidligere, så blir dette prioritert. I tråd med dette så ble også en rekke mellomleder-posisjoner fjernet eller byttet til andre stillinger. Denne endringen kan forsvares med to viktige momenter. Buffere, og evaluering av kompetanse. Buffere som i at selskapet som øvrig nevnt ønsker raskere beslutninger, med mer

ansvar og tillit delegert ned til mellomledere. Dette krever at ansvar og beslutningsmyndighet som delegeres nedover i organisasjonen, blir overført til ansatte som er i stand til å ta slike beslutninger med sikkerhet og rett kompetanse til grunne. I en videre drøfting av akkurat dette, kunne man også gjerne trukket inn andre teorier og emner fra organisasjon og ledelses faglitteratur, som går nærmere inn på tillit, og endring som læring. Dersom vi hopper tilbake til Lewin og Kotter sine modeller om endring, så inngår endringene beskrevet over i punkt syv av Kotters åttestegs modell, altså *consolidating gains and producing more change*”, hvorav meningen av dette punktet ble beskrevet i delkapittel 2.3.

Men å utføre dette ønske i praksis er ikke alltid like lett, i hvert fall ikke en stor organisasjon hvor endringer kan ta lang tid å gjennomføres. Intervjuobjektet la også mye vekt på at kommersiell enhet i TINE må utføre arbeidsoppgaver innenfor visse rammer, og at medbestemmelse for medarbeidere dermed blir påvirket av kravene stilt til TINE og rammene dannet av dem. Konsekvensene av disse endringene vil nå bli beskrevet i neste delkapittel.

“Du vet hva målsetningen er, det er å få ballen inn i motstanderens mål, men du har en del regler du må følge, som alle spillerne er klar over.”

4.3 Konsekvenser av endringene i TINE

4.3.1 Konsekvensene

Som nevnt i delkapittelet over så er endringene som har tredd inn de senere årene vært store og omfattende. Når disse endringene i tillegg skal finne sted i en såpass stor organisasjon som TINE er det ikke uvanlig at det medfører en rekke konsekvenser, både positive og negative.

Det andre intervjuobjektet vårt gav inntrykk at endringene som har skjedd de siste årene har nærmere hatt en motsatt effekt enn det som var ønsket når det kommer til autonomi og selvbestemmelse. Personen nevnte at siloene virker som om de har fått en forsterket effekt, men at det kanskje var forutsigbart logisk.

“Rett og slett fordi i en såpass stor organisasjon som tine, så tar det veldig lang tid før organisasjonen setter seg. Så det er jo klart at ting som – eller deler av

organisasjonen som kan se ut som ikke gjør det optimalt nå, vil kanskje virke optimalt om en tid”

Det tar altså tid for endringene i en større bedrift å sette seg når store endringsprosesser skal gjennomføres. Dersom TINE fortsatt befinner seg i bevegelsesfasen av endringsprosessen så er det naturlig at rammene for arbeidsoppgaver må forsterkes før autonomi kan bli fullt implementert. I den nåværende fasen av endringsprosessen ser det ut som om TINE fortsatt prøver å fastsette en organisasjonsstruktur som fungerer for å møte kravene satt av dem. I denne sammenhengen har ledelsen i TINE måttet tilnærme seg en mer E-rettet lederstil. Dette strider med hva vi tidligere drøftet om toppledelsens ønske om en tilnærmet O-rettet lederstil. Dersom målet med endringen var å danne en organisasjonsstruktur med større grad av autonomi for å minske graden av buffere i mellomleddene, så kan man argumentere for at dette burde ha vært hovedfokuset i selve endringsprosessen. Men som nevnt så kan dette etter hvert bli resultatet når omstillingene som har inntruffet har fått ordentlig fotfeste.

4.3.2 En refleksjon over nedfrysingsfasen

Nedfrysingsfasen jf. Lewins trestegsmodell, har nok med andre ord ikke synliggjort seg selv på overflaten riktig enda. Organisasjonen vil bruke tid på å danne nye vaner i kjølvannet av endringene. Som nevnt i avsnittet for nedfrysing i kapittel 2.3, er dette noe som vil skje naturlig over tid. Samtidig er det verdt å sette noen spørsmålstegn rundt hele konseptet med nedfrysing og om det faktisk er relevant slik organisasjoner og endringer foregår i dag. Kotter (1996, s. 161) hevdet i sin faglitteratur at hyppigheten av endringer som foregår i bedrifter ikke kommer til å stagnere med det første. 27 år senere kan dette inntrykket sies å ha eldet seg på en god måte. Digitalisering, global pandemi og endringene i verdens geopolitiske landskap er viktige momenter som har endret verden betydelig de siste årene. Med en globalisert verden er informasjonsflyten desidert blitt raskere sammenlignet med for 20-30 år siden. Denne økte hyppigheten skaper raskere endring blant organisasjoner, som andre konkurrerende organisasjoner må følge med på for ikke å havne bakpå i innovasjon og andre fordeler for organisasjonen. Fører hyppigheten av endring til en redundans i nedfrysingssteget til Lewins opprinnelige teori? Er det hensiktsmessig å i det hele tatt fryse ned organisasjonen, hvis et nytt endringsbehov av samme karakter treffer organisasjonen like etter en planlagt endring kan erklæres fullført? I empirien hentet inn fra TINE, er det tydelig at det konstante behovet for endring eksisterer også hos dem.

I en slik argumentasjon er det selvfølgelig viktig å påpeke forskjellen mellom planlagt og kontinuerlig endring. Planlagte endringer har oftest en start- og en sluttdato. Kontinuerlig endring foregår hele tiden – en konstant bevegelse. Nedfrysingsfasen er selvsagt relevant i de situasjoner der endringen har en sluttdato og blir institusjonalisert i. Likevel, med en økning i hyppighet av endring, kan man få en tilværelse der også de større, planlagte endringene forekommer så ofte at de overlapper? At en ny opptiningsfase må starte i øyeblikket en nedfrysing kan si seg utført?

4.3.3. Den potensielle endringskynismen, informasjonsgapet, og ‘hvorfor?’

Utfordringene med de gjennomførte endringene er det ingen mangel på. Det er for eksempel ikke alltid folk blir plassert der de selv ønsker. Dette er som oftest et resultat av at ledelsen har gjort en vurdering på kompetansen som vedkommende sitter med i form av en kartleggingssamtale. I etterkant blir det bestemt hvilken rolle personen passer best i. Dersom personen som har blitt flyttet ikke fyller kravene for den nye rollen vil de bli tilbudt en sluttpakke, eller så blir de vurdert om de innehar ferdigheter som kan bli benyttet i andre ledige roller i TINE. Ifølge intervjuobjektet så får de aller fleste den rollen som de har ønske om, men at det dessverre ikke lar seg gjøre i alle tilfeller.

I noen situasjoner hvor ansatte får kjenne på endringene underveis i endringsprosessen, og hvis det ikke lar seg gjøre på måten de berørte ansatte selv ønsker eller hadde forventet, kan dette skape endringskynisme. Hvorvidt dette forekommer, avhenger av meningsskapingen den enkelte ansatte gjør seg, og snakker om med andre kollegaer i organisasjonen.

Her blir derfor kommunikasjon og den meningsgivingen som kommuniseres utover vesentlig. Inntrykket vi har fått gjennom personintervjuene med selskapet, er at de har kommunisert hyppig og detaljrikt om hva, hvordan og når ting skal endres. Samtidig som dette virker å ha blitt kommunisert godt, er det samtidig enkelte elementer som kunne vært kommunisert enda tydeligere. For å hjelpe medarbeiderne i organisasjonen å danne en tydeligere mening av endringen, kan man tolke ‘hvorfor’ som et viktig nøkkelord å legge mer fokus på.

“De er veldig flinke på å fortelle hva som skal skje, og når det skal skje, og hvilke konsekvenser det vil få, men er de er ikke flinke nok til å fortelle viktigheten over hvorfor det gjennomføres.”

Det virker da altså som om det har oppstått et informasjons-gap mellom toppledelsen og medarbeiderne. Dersom toppledelsen har en formening om at endringenes hensikt har blitt rikelig forklart, men noen av medarbeiderne sitter igjen med en følelse av å bli holdt litt i mørket, kan dette igjen lede til en større grad av endringskynisme blant de ansatte som kan føle at endringen blir gjort mer for endringens skyld. Det skal sies at ledelsen regelmessig holder informasjonsmøter med referansegrupper sammenslått av personal fra ulike sektorer som aktivt benyttes for å innhente innspill fra forskjellige fagområder. Det har i tillegg blitt utsendt diverse spørreundersøkelser for å få en større forståelse for hva de ansatte mener at den nye kulturen skal være innad i kommersiell enhet. Tiltak for å lukke eventuelle gap har dermed blitt tydelig implementert fra ledelsen. Ledelsen har i tillegg hatt ledermøter hvor temaene blant annet har vært å lede som rollemodeller og skape psykologisk trygghet blant medarbeiderne i følge av omstillingene. De hadde i tillegg et møte i april 2023 som omhandlet endringsledelse, siden bedriften som nevnt fortsatt befinner seg i bevegelsesfasen av endringsprosjektet.

Kapittel 5 – Konklusjon

5.1 Konklusjonen og studiets bidrag

TINE har siden 2020 jobbet intensivt med store omstillingsprosjekter innad i organisasjonen. Avdelinger er slått sammen, både for effektiviseringens skyld, men også i et forsøk på å bygge ned ‘siloene’ i strukturen for å kunne skape et miljø mer tilnærmet en O-lederstil. Dette for å skape autonomi og kompetanseheving nedover i organisasjonen. Endringer i markedet, som konkurranse fra andre meierier i sektoren, og prognoser om lavere melkekonsumpsjon de neste årene har ligget til grunn for et behov om effektivisering for å kutte nødvendige kostnader. I tillegg, med sammenslåingen av selskapets kommersielle enheter til én, har ledelsen ytret et ønske om økt autonomi nedover i organisasjonen. Gjennom sin offentlige 2025-strategi har ledelsen vært dyktige i å kommunisere hva, når og hvordan endringene har. Det mest vesentlige funnet i dette studiet har vært viktigheten av ‘hvorfor’ en endring skal utføres, og meningsskapingen og meningsgivingen rundt endringene.

Konsekvensene av disse endringene har vært mangfoldige. Dersom ønsket til ledelsen var å bryte ned siloene som har oppstått og skape mer autonomi nedover i bedriften, så ser det heller ut som om omstillingsprosjektet per dags dato kan ha hatt motsatt effekt. I følge det ene intervjuobjektet så er dette resultatet muligens logisk, med tanke på at TINE SA er et stort firma hvor endringer tar tid for å kunne sette seg ordentlig. Ut ifra tolkningen vi har gjort i løpet av denne oppgaven kan vi fastsette at organisasjonen fortsatt befinner seg i bevegelsesfasen. Personal har fått nye posisjoner i stillinger som de ikke har hatt før, hvorav responsen på omstillingene har vært blandet. Dette kan blant annet skyldes den interessante motsigelsen blant de to intervjuobjektene når det kommer til kommunikasjon, hvorav den første mente kommunikasjonen har vært hyppig og detaljrik, men den andre klager på selv om ledelsen har vært flinke på å besvare hva endringens innhold og omfang handler om, så har det som nevnt vært noe mer usikkerhet rundt ‘hvorfor’ endringen i seg selv er nødvendig. Dette kan ha dannet et fundament for endringskynisme blant de ansatte, men det vises i tillegg til at ledelsen er observante på å gjøre sitt beste på å lede som rollemodeller og bevare den psykologiske helsen til arbeiderne.

Det vesentlige bidraget denne oppgaven har kommet frem til, er viktigheten av meningsskaping i endringsprosessen. Meningsskapingen, sammen med meningsgivingen, er

fundamentet som vil hjelpe organisasjonen med å forstå og kommunisere hvorfor endringene som forekommer er nødvendige.

Alle funnene gjort i analysen av TINE SA sin nåværende situasjon i endringsprosessen kan bindes inn mot hva ledelsen i andre store selskaper kan gjøre for å best mulig gjennomføre store endringsprosjekter.

5.2 Anbefalinger til lederne i kommersiell enhet i TINE SA

Av dette studiet ønsker vi derfor å oppmuntre ledelsen i selskapet å bygge videre på det gode fundamentet de allerede har etablert i sine kommunikasjonskanaler. De viser seg allerede å være dyktige på hva, når og hvordan endringene vil berøre deres ansatte. Ved å utforske konsept som meningsskapning videre, kan dette bidra til å lykkes med kommuniseringen av hvorfor en endring er viktig. Faglitteratur som Weick (1995) dykker dypere i meningsskapning og meningsgiving, som kan også gi andre viktige momenter å reflektere over i egen meningsskapning.

Det bør i tillegg settes fokus på effekten som endringsprosjektet har hatt på organisasjonens endringskapasitet. Det bør gjøres et dypdykk i hvordan omstillingsprosjektet har påvirket arbeidsmassen på et individnivå, spesielt siden endringene skjedde såpass nærme koronasituasjonen som hadde en sterk innvirkning på mange folks psyke, hvilke nye strukturer og rutiner som har hatt en tydelig positiv effekt, samt hvilke av tiltakene ledelsen har gjennomført bør tas med videre eller har forbedringspotensialer. Å ha overblikk over endringskapasiteten i løpet av og etter endringer vil gi en indikasjon over hvor klar organisasjonen er for å muligens måtte utføre en ny spontan eller planlagt endring.

5.3 Anbefalinger til videre studier

Denne oppgaven har belyst en rekke teorier og fagfelt innen organisasjon og ledelse.

Vil man studere organisasjoner som enten lener seg mer mot, eller ønsker å få en O-lederstil, kan emner som 'endring som læring' i O-lederstilen, hvorav Roger Klev har flere interessante vinklinger, være en interessant studie å se nærmere på (Klev og Levin, 2021).

Et begrep som denne oppgaven gjerne skulle sett enda nærmere på er motstand, i lys av endringskynisme som er blitt drøftet i denne oppgaven. Motstand som fagfelt går langt utover det vi har sett på. I en oppgave der hensikten var å se på hvordan endringer bør gjennomføres fra et lederperspektiv, begrenser man seg til oppfattelsen av motstand blant ledere. I et videre

studie går det også an å foreta undersøkelser blant et langt større utvalg medarbeidere om deres opplevelse av endringsprosessene og ev. motstand til disse, samt beste måte å håndtere denne motstanden fra et lederperspektiv.

Siden oppgaven i tillegg avgrenses til et lederperspektiv, kan det være interessant å sette seg mer inn i effekten som omstillingsprosjektet kan ha på en medarbeider lenger nede i organisasjonsstrukturen.

Litteraturliste

Amundsen, O. og Kongsvik, T. (2016) *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Jacobsen, D.I. (2022) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Klev, R. og Levin, M. (2021) *Forandring som praksis*. Bergen: Fagbokforlaget

Kotter, J.P. (1996) *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press

Landbruks- og matdepartementet (2022) *Melkekvoter for 2023*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/melkekvoter-for-2023/id2948838/> (Hentet: 26. april 2023)

Meyer, C.B. og Stensaker, I.G. (2011) *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget

Organisasjonskart pr. 31.12.2018 (u.å.) [digitalt foto] Tilgjengelig fra: <https://arsrapport.tine.no/om-tine/dette-er-tine>

Rolfsen, M. (2014) *Lean blir norsk*. Bergen: Fagbokforlaget

TINE SA (2023) *Tine årsrapport 2022*. Tilgjengelig fra: <https://www.tine.no/om-tine/TINE-aarsrapport-2022.pdf> (hentet 25. april 2023)

TINE SA (u.å.) *Dette er TINE*. Tilgjengelig fra: <https://arsrapport.tine.no/om-tine/dette-er-tine> (hentet 26. april 2023)

TINE SA (u.å.) *Jeg kunne ikke drevet gård uten TINE*. Tilgjengelig fra: <https://www.tine.no/om-tine/vi-er-de-mange-sma-som-blir-en-stor/-jeg-kunne-ikke-drevet-gard-uten-tine> (hentet 26. April 2023)

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

